



## Sport Management Studies

Journal homepage: <https://smri.ssri.ac.ir>



### Original Article

## Using International Human Resources in Iranian Sports: A Grounded Theory

Mohsen Sadeghi<sup>1</sup>, Seyed Mohammad Kashif<sup>2</sup> , Mohsen Behnam<sup>3</sup>

1. Faculty of Sports Sciences

2. Urmia University, Urmia, Iran

3. Assistant Professor / Urmia University

**Received:** 01/04/2023, **Revised:** 14/05/2024, **Accepted:** 24/06/2024

\* Corresponding Author: Seyed Mohammad Kashif, E-mail: [mm.kashef@urmia.ac.ir](mailto:mm.kashef@urmia.ac.ir)

**How to Cite:** Sadeghi, M; Kashif, S. M; Behnam, M. (2025). Using International Human Resources in Iranian Sports: A Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 16(85), 43-64. In Persian.

### Extended Abstract

#### Background and Purpose

Iranian sports have historically underutilized the potential of international human resources, including managers, coaches, and players, despite the well-documented value these professionals bring to the development of sports globally. Across the world, successful sports clubs and organizations often attribute a significant portion of their achievements to the expertise and experience of foreign talent. These international human resources contribute not only technical skills but also strategic insights, intercultural competencies, and innovative management practices that drive competitive success and organizational growth.

However, Iranian sports organizations face systemic challenges that limit their ability to attract, integrate, and retain such international talent effectively. These challenges stem from a complex interplay of political, cultural, economic, and organizational factors that create barriers to international recruitment and utilization. The lack of a structured and comprehensive framework to guide the effective use of international human resources in Iranian sports has resulted in missed opportunities for growth and development.

This study aims to address this critical gap by developing a comprehensive model for the effective utilization of international human resources in Iranian sports. Employing a grounded theory methodology, the research seeks to identify the key factors influencing recruitment and integration, explore the contextual and intervening variables that affect these processes, and propose strategic approaches that can optimize outcomes for Iranian sports organizations.

#### Methodology

The research adopts a qualitative design grounded in Strauss and Corbin's grounded theory approach, situated within an interpretive paradigm that emphasizes understanding the meanings and processes underlying social phenomena. The study population was composed of twenty-three key stakeholders with diverse and relevant expertise. These included sports legislators involved in policymaking,



senior sports managers with direct experience in international recruitment, heads of national sports federations, managers from Spanish clubs renowned for their exemplary international recruitment systems, professors specializing in sports management, and elite international athletes familiar with cross-cultural sports environments.

Participants were selected through purposive and snowball sampling to ensure comprehensive representation of perspectives and experiences. Data collection involved in-depth, semi-structured interviews conducted until theoretical saturation was achieved, meaning that no new significant information emerged from additional interviews.

Data analysis followed the three-stage coding process characteristic of grounded theory methodology. Open coding was used to identify initial concepts and categories from the raw data. Axial coding then related these categories to one another, exploring their properties and dimensions. Finally, selective coding integrated the categories into a coherent conceptual model that explains the phenomenon of international human resource utilization in Iranian sports.

## Results

The demographic profile of the participants included eighteen males and five females, with a mean age of 47.21 years ( $\pm 3.24$ ). The group was highly qualified, comprising twenty PhD holders, nine professors, eleven club managers, one member of parliament, one elite athlete, and one federation head.

Through rigorous analysis, the study generated 213 open codes, which were synthesized into twenty core categories and fifty-seven key concepts. These categories were organized into five major components that constitute the proposed model:

**Causal Factors:** These include professional expertise, intercultural interaction, and financial considerations. Professional expertise refers to the technical and managerial skills international human resources bring. Intercultural interaction highlights the importance of cultural exchange and adaptation in facilitating effective collaboration. Financial considerations encompass the costs, incentives, and economic feasibility of recruiting and retaining foreign talent.

**Contextual Factors:** Organizational sanitization, cultural and geographical compatibility, and knowledge transfer are critical contextual variables. Organizational sanitization refers to the readiness and capacity of sports organizations to adopt international practices and integrate foreign personnel. Cultural and geographical compatibility addresses the alignment or divergence between the host country's culture and that of the international recruits. Knowledge transfer emphasizes the process through which expertise and innovations are disseminated within the organization.

**Intervening Factors:** Political constraints, management challenges, economic limitations, and cultural-religious considerations act as barriers or facilitators that influence the effectiveness of international human resource utilization. Political constraints include sanctions, diplomatic relations, and regulatory policies. Management challenges involve leadership capacity, organizational structure, and decision-making processes. Economic limitations pertain to budgetary constraints and resource allocation. Cultural-religious considerations reflect societal norms and values that may affect acceptance and integration of foreign personnel.

**Strategic Approaches:** The model proposes managerial reforms, individual competency development, institutional policies, financial mechanisms, and legal frameworks as strategic levers to overcome barriers and optimize recruitment outcomes. Managerial reforms focus on enhancing leadership effectiveness and organizational culture. Individual competency development involves training both local and international staff to foster mutual understanding and performance. Institutional policies provide guidelines and support for international recruitment. Financial mechanisms include funding

models and incentives. Legal frameworks establish the regulatory environment governing employment and contracts.

**Expected Outcomes:** The successful implementation of these strategies is expected to result in organizational development, managerial advancement, socio-cultural integration, and economic growth. Organizational development encompasses improved structures, processes, and capabilities. Managerial advancement refers to enhanced leadership and governance. Socio-cultural integration highlights the harmonious blending of diverse cultural elements within sports organizations. Economic growth reflects increased revenues, market expansion, and overall sectoral development.

## Discussion

The findings illuminate the multifaceted nature of challenges that have historically hindered Iran's effective use of international sports talent. Systemic obstacles such as political sanctions, economic constraints, and cultural-religious sensitivities create a complex environment requiring nuanced and multi-dimensional strategies.

The proposed model underscores the necessity of comprehensive managerial reforms that address institutional barriers and foster an organizational culture conducive to international collaboration. Such reforms are essential to streamline processes, clarify roles, and empower decision-makers to facilitate foreign talent integration.

Cultural adaptation programs emerge as a critical component, facilitating smoother intercultural interactions and reducing friction between local and international personnel. These programs can include language training, cultural orientation, and ongoing support to enhance mutual respect and understanding.

Robust financial and legal frameworks are indispensable for supporting recruitment and retention efforts. Transparent contract management, competitive compensation packages, and clear legal protections for both parties create a stable and attractive environment for international human resources.

The strategic implementation of these approaches can position Iranian sports organizations to better leverage international expertise, enhancing their competitiveness and contributing to the sustainable development of the sports sector.

## Conclusion

This study presents a grounded, empirically derived model for the effective utilization of international human resources in Iranian sports. By identifying causal, contextual, intervening, strategic, and outcome-related factors, the model provides a comprehensive roadmap for overcoming existing challenges and capitalizing on opportunities.

The integration of professional expertise, intercultural competence, and financial viability within a supportive organizational and regulatory environment is crucial. Strategic managerial reforms, competency development, and policy innovation are key to unlocking the potential of international talent.

Ultimately, the successful adoption of this model can lead to enhanced organizational performance, socio-cultural cohesion, and economic growth within Iran's sports industry, aligning with global best practices and contributing to national sports development goals.

**Keywords:** International Human Resources, Sports Management, Talent Recruitment, Grounded Theory, Iran.



## به کارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش ایران: یک نظریه داده‌بنیاد

محسن صادقی<sup>۱</sup>، سید محمد کاشف<sup>۲</sup> ID، محسن بهنام<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۲، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۰۶/۱۹، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۵

\* Corresponding Author: Seyed Mohammad Kashif, Tel: 09143481460, E-mail: mm.kashef@urmia.ac.ir

**How to Cite:** Sadeghi, M; Kashif, S. M; Behnam, M. (2025). Using International Human Resources in Iranian Sports: A Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 16(85), 43-64. In Persian.

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش ایران بود. روش تحقیق، کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین بود. نمایندگان مجلس شورای اسلامی، مدیران ارشد دولتی و خصوصی ورزش کشور، رؤسای فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی، مدیران ارشد باشگاه‌های ورزشی کشور اسپانیا، اساتید دانشگاهی مدیریت ورزشی و ورزشکاران نخبه بین‌المللی کشور، جامعه آماری تحقیق را تشکیل دادند. نمونه‌گیری با رویکرد گلوله‌برفی انجام شد و سازه‌های تحقیق پس از مصاحبه با ۲۳ متخصص به اشباع داده‌ای رسید. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق استفاده شد و به منظور بررسی روایی و پایایی ابزار تحقیق از قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا، قابلیت تأیید و بازبینی مطالب در دو مرحله، استفاده شد. داده‌ها نیز با استفاده از کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و گزینشی تجزیه و تحلیل شدند. نتایج تحقیق نشان داد که تخصص، تعامل و عوامل مالی به عنوان عوامل علی؛ سالم‌سازی، عوامل فرهنگی، عوامل جغرافیایی و دانشی به عنوان عوامل زمینه‌ای؛ مسائل سیاسی، مسائل مدیریتی، مشکلات اقتصادی و مسائل فرهنگی-اعتقادی به عنوان عوامل مداخله‌گر؛ راهبردهای مدیریتی، ویژگی‌های فردی، بستری، مالی و حقوقی به عنوان راهبرد و توسعه سازمانی، توسعه مدیریتی، توسعه فرهنگی-اجتماعی و توسعه اقتصادی به عنوان پیامدهای طراحی مدل به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش ایران بودند. مدل طراحی شده در این تحقیق می‌تواند نقش مهمی در بهبود وضعیت به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش ایران ایفا کند.

**واژگان کلیدی:** منابع انسانی بین‌المللی، به کارگیری، آموزش، توسعه، نگهداشت.



## مقدمه

انسان از دیرباز در اندیشه استفاده مفید، کارا و ثمربخش از توانایی‌ها، امکانات و منابع در دسترس خود بوده است. در عصر کنونی این امر بیش از هر زمان دیگری به‌طور جدی مدنظر قرار گرفته است (داسیلوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲، ۱۲). در جهان امروز، انسان محوری‌ترین عامل توسعه کشورها شده و نزدیک به سه دهه است که بر اهمیت و ارزش نیروی انسانی به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه‌ها در سطح سازمان‌ها تأکید می‌شود (استوری<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳، ۱۸۳). امروزه مدیران منابع انسانی بر این باور هستند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی، این ارزشمندی را نمایان کرده است (دوهرتی و کوسکلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ۲۵۲). شایستگان، آن بخش از نیروی فعال حرفه‌ای جامعه را تشکیل می‌دهند که ضمن برخورداری از دانش، تخصص و مهارت لازم برای انجام امور محول‌شده، فرامهارت‌های موردنیاز جهان امروز را هم دارند (ویکر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷، ۳۳۴)؛ ازاین‌رو شایستگان در هر جامعه، سرمایه دانایی آن جامعه به شمار می‌آیند (آگوینیس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲، ۸۷۰). در این راستا، نظام جذب و به‌کارگیری منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که باید با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف موردانتظار در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گمارده شوند (کولینز<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱، ۳۴۰؛ هوی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۵، ۱۴۳). مهم‌ترین مأموریت نظام جذب و به‌کارگیری منابع انسانی، هدایت شایستگان و معتبرترین معیار برای سنجش اثربخشی آن، توانایی در به‌کارگیری شایستگان جامعه در جهت توسعه و تعالی مستمر جامعه در وضعیت پرتلاطم کنونی جهان است (اسمیت و استوارت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳، ۵۴۰)؛ بنابراین جذب اثربخش می‌تواند هر مؤسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، حوزه یا اهداف زنده نگه دارد (چلادورای و کیم<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲، ۱۴).

نگاهی اجمالی به سازمان‌های موجود به‌طور عام و برخی از سازمان‌های ورزشی به‌طور خاص در سطح کشور، نشانگر کم‌کاری، تمایل به غیبت، نبود انگیزه و شوق کافی در کارکنان برای انجام مسئولانه وظایف، متعلق نپنداشتن خود به سازمان و اولویت بخشیدن به منافع و اهداف شخصی در مقابل منابع و اهداف سازمانی است (هاشمی سیاوشیانی و همکاران، ۲۰۲۱، ۲۴۰). از سوی دیگر، تحلیل روشمند مسائل مبتلا به نظام اداری و خدماتی نشانگر آن است که نبود روش‌های قانون‌مند در نظام استخدام، انتصاب و ارتقا، رعایت نکردن کامل قوانین و بخشنامه‌های موجود، فراهم نبودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته و کم‌رنگ بودن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌ها و مراکز خدماتی، از مهم‌ترین عوامل ممانعت از استقرار نظام شایسته‌سالاری در آن‌ها است و باعث ایجاد دلسردی و نارضایتی شغلی در کارکنان نخبه و برجسته می‌شود (عمادی و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۰).

- 
1. Da Silva
  2. Storey
  3. Doherty & Cuskelly
  4. Wicker
  5. Aguinis
  6. Collins
  7. Hoye
  8. Smith & Stewart
  9. Chelladurai & Kim

موفقیت هر سازمان به نحوه به کارگیری مناسب ابزار، مواد، سرمایه و منابع انسانی آن بستگی دارد و این امر هنگامی محقق می‌شود که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند (خاکسار بلداجی و همکاران، ۲۰۲۳، ۷۰؛ پریمیزس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳، ۱۳۷). سازمان‌های ورزشی هم از این قاعده مستثنا نیستند؛ بلکه نقش نیروی انسانی باکیفیت در آن‌ها بسیار مهم‌تر از دیگر سازمان‌ها است (علمی و همکاران، ۲۰۲۲، ۷۳؛ خواجه‌پور و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۴۰). در همین راستا، یکی از روش‌هایی که سازمان‌های ورزشی می‌توانند نیروی انسانی (مدیر، کارشناس، مربی و بازیکن) خود را تأمین کنند، استفاده از نیروی انسانی بین‌المللی است. منظور از نیروی انسانی بین‌المللی، مدیران، بازیکنان، مربیان و کارشناسانی هستند که دارای شناسنامه و پاسپورت و ملیت غیرایرانی باشند (فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، ۲۰۱۹). استخدام چنین افرادی در دوره زمانی اعلام‌شده به فیفا از طریق سیستم انطباق انتقال<sup>۲</sup> انجام می‌شود. این سیستم برای اطمینان از این امر طراحی شده است که مسئولان ویژه جزئیات بیشتری درباره نقل و انتقال‌های بین‌المللی بازیکنان در اختیار داشته باشند. این امر موجب افزایش شفافیت در معاملات شده که در نتیجه موجب بهبود اعتبار و جایگاه سیستم نقل و انتقال می‌شود (فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، ۲۰۱۹).

متأسفانه به دلیل نبود نظام جذب و به کارگیری مشخص و مدون، تا به حال سازمان‌های ورزشی کشور در جذب و به کارگیری نیروی انسانی مطلوب و باکیفیت موفق نبوده‌اند و حتی زمانی که نیروی انسانی باکیفیت وارد ورزش کشور شده است، توانایی حفظ و نگهداشت آن را نداشته‌اند؛ هرچند در سال‌های اخیر آیین‌نامه‌هایی در فدراسیون‌های ورزشی مختلف تدوین شده است؛ برای مثال، طبق آیین‌نامه فدراسیون فوتبال، تمامی مربیان خارجی باید ابتدا سوابق و مدارک معتبر مربی‌گری خود را در اختیار کمیته فنی فدراسیون فوتبال قرار دهند تا این سوابق پس از استعلام تأیید شود. سپس مربی مذکور در کمیته فنی فدراسیون فوتبال حاضر شود و بعد از تأیید صلاحیت فنی و علمی اجازه فعالیت را دریافت کند (فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، ۲۰۲۲). طبق این آیین‌نامه، شرایط جذب بازیکنان خارجی نیز به این ترتیب است که هر باشگاه لیگ برتری می‌تواند حداکثر چهار بازیکن خارجی را با شرایطی استخدام و ثبت‌نام کند که یک نفر آن‌ها باید آسیایی باشد (فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، ۲۰۲۲).

در زمینه به کارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش، در داخل کشور تحقیقات بسیار محدودی، آن هم در سال‌های بسیار گذشته انجام شده است؛ به عنوان نمونه، افضل‌پور و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش خود نشان دادند که عملکرد مربیان خارجی تیم‌های باشگاهی کشور در مجموع بهتر از مربیان خارجی تیم‌های ملی بوده است. همچنین معیارهای انتخاب مربیان خارجی از نظر شرکت‌کنندگان در تحقیق به ترتیب اولویت شامل سابقه مربی‌گری، ملیت، فرهنگ و سن، حقوق دریافتی، سابقه قهرمانی و زبان اصلی مربیان خارجی بود. همچنین صالح‌کوتاه و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که اغلب بازیکنان خارجی جذب‌شده در فوتبال ایران کیفیت لازم را ندارند. برخلاف ایران، در زمینه به کارگیری منابع انسانی بین‌المللی، تحقیقات بسیار زیادی در کشورهای مختلف انجام شده است. در همین باره، رویونلا و گاسکوئز<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود نشان دادند که آن دسته از باشگاه‌های لیگ فوتبال که بازیکنان خارجی بیشتری داشتند، در رتبه‌بندی جهانی نتایج بهتری نشان دادند. انگین<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند که به کارگیری بسکتبالیست‌های خارجی در لیگ زنان بسکتبال موجب بهبود عملکرد تیم‌ها

1. Primecz
2. TMS
3. Royuela & Gásquez
4. Engin

می‌شود و در به کارگیری آن‌ها باید به عوامل مختلف به‌ویژه عوامل فرهنگی-اجتماعی توجه کرد. سولیوان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و گائی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز به اهمیت زیاد بهره‌بردن از منابع انسانی بین‌المللی در موفقیت تیم‌های فوتبال چین اشاره کردند.

به‌رغم اهمیت بسیار زیاد منابع انسانی بین‌المللی در توسعه ورزش کشور، هنوز هم ورزش کشور در جذب مدیران، مربیان، بازیکنان و کارشناسان بین‌المللی، آن‌طور که باید نتوانسته است به شکل مناسب عمل کند. نمونه‌های بسیاری از جذب بازیکنان و مربیان ناموفق با حقوق‌های نجومی در ورزش کشور، به خصوص در فوتبال در سال‌های گذشته کاملاً محسوس است. بازیکنانی مثل استوکس، لی آروین، کوین کنستانت، کوین فورچونه و مربیانی مثل جورج لیکنز و دنیزلی در تیم تراکتور، بودیمیر و براندآوو در تیم پرسپولیس، ویلموتس در تیم ملی و الحاحی گیرو در تیم استقلال، همگی نمونه‌هایی از جذب بازیکنان و مربیان بین‌المللی ناموفق هستند که موجب شدند باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال هزینه‌های سنگینی را به آن‌ها پرداخت کنند؛ بدون آنکه از آن‌ها بهره‌ای ببرند، تا جایی که گاهی در سال‌های گذشته فدراسیون فوتبال در چندین مرحله مجبور شد جذب بازیکن و مربی خارجی را ممنوع اعلام کند؛ این در حالی است که در باشگاه‌های موفق و مطرح دنیا مثل بارسلونا، رئال مادرید، یوونتوس و بایرن مونیخ، مهم‌ترین اعضای تیم را بازیکنان و مربیان خارجی تشکیل می‌دهند و بسیاری از موفقیت‌های خود را مدیون بازیکنان و مربیان بین‌المللی خود هستند، که نشان از وجود نظام به کارگیری نیروی انسانی مناسب در ورزش کشورهای مربوط است؛ بنابراین با توجه به مطالب مذکور، محققان پژوهش حاضر به انجام این پژوهش با هدف طراحی مدل به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی (مدیران، بازیکنان، مربیان و غیره) در رشته‌های مختلف ورزشی ایران تصمیم گرفتند؛ با این امید که نتایج پژوهش حاضر گامی مؤثر در بهبود وضعیت به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش قهرمانی کشور باشد.

## روش پژوهش

با توجه به هسته پژوهش ساندرز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، این تحقیق از نظر پارادایم از نوع تفسیری، از لحاظ هدف از نوع بنیادین، از نظر نوع داده‌ها از نوع کیفی، از حیث روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع میدانی-کتابخانه‌ای و از نظر استراتژی از نوع نظریه داده‌بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین بود. نمایندگان مجلس شورای اسلامی صاحب‌نظر در حوزه ورزش و قانون‌گذاری، مدیران ارشد دولتی و خصوصی ورزش کشور دارای تجربه و نظر در حوزه استخدام و جذب نیروی انسانی خارجی در ورزش کشور، رؤسای فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی دارای سابقه موفق و تخصص جذب نیروی انسانی بین‌المللی، مدیران ارشد باشگاه‌های ورزشی کشور اسپانیا (به دلیل موفقیت ورزش اسپانیا در به کارگیری منابع انسانی بین‌المللی و در دسترس بودن آن مدیران برای محققان پژوهش حاضر)، اساتید دانشگاهی مدیریت ورزشی و ورزشکاران نخبه بین‌المللی کشور دارای تجربه استخدام و فعالیت در کشورهای دیگر، جامعه آماری تحقیق حاضر را تشکیل دادند. نمونه‌گیری تا رسیدن سازه‌های تحقیق به سطح اشباع داده‌ای ادامه یافت؛ به‌طوری‌که انجام مصاحبه‌های جدیدتر، متغیر جدیدتری به متغیرهای پیشین اضافه نکرد.

- 
1. Sullivan
  2. Gai
  3. Saunders

که این موضوع مهم پس از مصاحبه با ۲۳ متخصص حاصل شد. در این مطالعه، رویکرد گلوله‌برفی به‌عنوان استراتژی نمونه‌گیری انتخاب شد. در جدول (۱)، اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان در پژوهش حاضر ذکر شده است.

جدول ۱- اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

Table 1- Information of the interviewees

| کشور/شهر<br>Country/City | شغل (سمت)<br>Job (Position)      | میزان تحصیلات<br>Education Level | جنسیت<br>Gender | سن<br>Age | کد مصاحبه‌شونده<br>Interviewee Code |
|--------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------|-----------|-------------------------------------|
| اسپانیا/مادرید           | مدیر منابع انسانی باشگاه ورزشی   | فوق لیسانس                       | مرد             | 48        | 1                                   |
| ایران/ارومیه             | استاد دانشگاه مدیریت ورزشی       | دکتری                            | مرد             | 64        | 2                                   |
| ایران/تبریز              | مدیر عامل باشگاه ورزشی           | لیسانس                           | مرد             | 61        | 3                                   |
| ایران/تبریز              | استاد دانشگاه مدیریت ورزشی       | دکتری                            | مرد             | 58        | 4                                   |
| ایران/تبریز              | استاد دانشگاه مدیریت ورزشی       | دکتری                            | زن              | 39        | 5                                   |
| ایران/تهران              | استاد دانشگاه مدیریت ورزشی       | دکتری                            | زن              | 45        | 6                                   |
| ایران/تهران              | نماینده مجلس شورای اسلامی        | دکتری                            | مرد             | 51        | 7                                   |
| ایران/تبریز              | مدیر منابع انسانی باشگاه ورزشی   | دکتری                            | مرد             | 38        | 8                                   |
| ایران/تهران              | رئیس سابق فدراسیون فوتبال        | دکتری                            | مرد             | 60        | 9                                   |
| ایران/تهران              | مدیر عامل باشگاه ورزشی           | دکتری                            | مرد             | 49        | 10                                  |
| ایران/ارومیه             | مدیر منابع انسانی باشگاه ورزشی   | دکتری                            | مرد             | 47        | 11                                  |
| ایران/اصفهان             | مدیر منابع انسانی باشگاه ورزشی   | دکتری                            | مرد             | 41        | 12                                  |
| ایران/تهران              | استاد دانشگاه مدیریت ورزشی       | دکتری                            | زن              | 55        | 13                                  |
| ایران/رشت                | استاد دانشگاه مدیریت ورزشی       | دکتری                            | مرد             | 37        | 14                                  |
| ایران/تهران              | ورزشکار نخبه بین‌المللی          | لیسانس                           | مرد             | 28        | 15                                  |
| ایران/تبریز              | مدیر منابع انسانی باشگاه ورزشی   | دکتری                            | مرد             | 44        | 16                                  |
| ایران/تهران              | مدیر عامل باشگاه ورزشی           | دکتری                            | مرد             | 54        | 17                                  |
| ایران/تهران              | مدیر منابع انسانی فدراسیون ورزشی | دکتری                            | مرد             | 47        | 18                                  |
| ایران/ارومیه             | استاد دانشگاه مدیریت ورزشی       | دکتری                            | زن              | 38        | 19                                  |
| ایران/تبریز              | مدیر عامل باشگاه ورزشی           | دکتری                            | مرد             | 51        | 20                                  |
| ایران/تهران              | استاد دانشگاه مدیریت ورزشی       | دکتری                            | زن              | 42        | 21                                  |
| ایران/ارومیه             | استاد دانشگاه مدیریت ورزشی       | دکتری                            | مرد             | 46        | 22                                  |
| ایران/تهران              | مدیر منابع انسانی باشگاه ورزشی   | دکتری                            | مرد             | 40        | 23                                  |

برای گردآوری داده‌ها در این مطالعه، ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق به کار رفت. مصاحبه با استفاده از پروتکل مصاحبه‌ای ساخته‌شده براساس ادبیات پژوهش انجام شد. پروتکل مصاحبه از سه بخش اصلی نامه همراه، بخش مربوط به گردآوری ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این مطالعه و بدنه اصلی پرسشنامه تشکیل شد. بدنه اصلی پرسشنامه مصاحبه براساس روش تحقیق (نظریه داده‌بنیاد) و مرور ادبیات پژوهشی ایجاد شد و حاوی هفت سؤال بود. برای بررسی روایی و پایایی ابزار تحقیق نیز از چهار عنصر ارائه‌شده توسط گوبا و لینکلن شامل قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت

تأیید استفاده شد. همچنین برای حفظ پایایی، بازبینی مطالب در دو مرحله صورت گرفت: یکی پس از اینکه بین ۱۰-۵۰ درصد مقوله‌بندی‌ها تکمیل شد و دیگری در پایان کار که نشان از پایایی زیاد ابزار تحقیق داشت. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا شرکت‌کنندگان در این مطالعه و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان و پس از آن کدگذاری داده‌ها و مراحل مختلف آن ارائه شد. به‌عنوان نخستین مرحله از کدگذاری داده‌ها (کدگذاری باز)، کدهای مقدماتی و نحوه تبدیل آنان به کدهای نهایی تبیین شد. در دومین مرحله از کدگذاری داده‌ها که کدگذاری محوری نام دارد، کدهای نهایی باز به طبقات منتسب شده و از یک درجه بالاتر از انتزاع برخوردار شدند. در نهایت، در مرحله سوم از کدگذاری‌ها یا همان کدگذاری انتخابی، طبقه محوری مشخص شد و ارتباط سایر طبقات با این طبقه تعیین شد.

## نتایج

در این قسمت پس از انجام سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و گزینشی)، کدگذاری‌های محوری به صورت ترکیبی و محتوای هریک از آن‌ها در قالب کدهای نظری قرار داده شدند. بعد از آن، مدل نهایی پژوهش براساس مدل پیشنهادشده استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) (عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) طراحی و تدوین شد. در ادامه هریک از مقوله‌ها ارائه شده است.

## عوامل علی

عوامل علی، مقوله‌های مربوط به شرایطی هستند که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند. در این تحقیق عوامل علی عبارت‌اند از: تخصص؛ تعامل؛ مالی. جزئیات در جدول (۲) گزارش شده است.

جدول ۲- عوامل علی

Table 2- Causal factors

| مقوله<br>Category | مفهوم<br>Concept | کدهای اولیه<br>Initial Codes                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تخصص              | فنی              | کمبود نیروی تخصصی در کشور<br>تنوع زیاد نیروی انسانی بین‌المللی در کشورهای مختلف<br>نیاز سازمان برای نیروی انسانی بین‌المللی برای رقم زدن تفاوت‌ها<br>جست و جوی ایده‌های جالب و جذاب در نیروهای انسانی بین‌المللی<br>نبود متخصص در زمینه عقد قرارداد                                                    |
|                   | مدیریتی          | عملکرد نامطلوب در به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی ورزش کشور در اغلب رشته‌های ورزشی<br>عملکرد ضعیف کشور در نگهداشت منابع انسانی بین‌المللی در اغلب رشته‌های ورزشی<br>استفاده از ایده‌های نوین موجود در کشورهای دیگر در سطوح مختلف مدیریت<br>پیشبرد بهینه سازمان با استفاده از نیروی متخصص بین‌المللی |
| تعامل             | تعامل فرهنگی     | استفاده از نیروی انسانی بین‌المللی برای تبادل افکار<br>به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی برای توسعه فرهنگ و جهانی شدن<br>ترویج فرهنگ کشور در سطح دنیا<br>هم‌زمانی با تشکیل دهکده جهانی و ضرورت به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی                                                                     |

1. Strauss & Corbin

جدول ۲- عوامل علی

Table 2- Causal factors

| مقوله<br>Category | مفهوم<br>Concept | کدهای اولیه<br>Initial Codes                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مالی              | تعامل دانشی      | تخصص کشورهای مختلف در زمینه‌های متفاوت<br>وجود نمونه‌های موفق به کارگیری مدیران عالی بین‌المللی در کشورهای دیگر<br>وجود نمونه‌های موفق به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در کشورهای دیگر<br>استفاده از نیروی انسانی بین‌المللی برای تبادل علم و تخصص |
|                   | بودجه‌بندی       | هدررفت بودجه کشور به دلیل اقدامات غیراصولی و مغایر با رویه‌های بین‌المللی<br>به کارگیری بودجه‌بندی منطقی با کارایی زیاد                                                                                                                               |
|                   | نحوه هزینه       | نتیجه‌بخش نبودن روش‌های پرداخت گذشته<br>استفاده از روش‌های پرداخت غیراصولی در گذشته<br>اختصاص حقوق و مزایای زیاد برای نیروی انسانی ضعیف                                                                                                               |
|                   | محکومیت‌های مالی | محکومیت‌های مالی در پرونده‌های بین‌المللی مربوط به شکایت نیروی انسانی بین‌المللی<br>محکومیت‌های مالی زیاد از سوی مراجع بین‌المللی در گذشته                                                                                                            |

## عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای یا بسترهای حاکم عبارت است از سلسله شرایط خاصی که در آن فرایندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. در این تحقیق عوامل زمینه‌ای عبارت‌اند: از سالم‌سازی؛ عوامل فرهنگی؛ عوامل جغرافیایی؛ دانشی. جزئیات در جدول (۳) گزارش شده است.

جدول ۳- عوامل زمینه‌ای

Table 3- Background factors

| مقوله<br>Category | مفهوم<br>Concept | کدهای اولیه<br>Initial Codes                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سالم‌سازی         | محیط رقابتی      | نبود رقابت سالم در ورزش کشور<br>نبود بستر مناسب برای رقابت عادلانه نیروهای داخلی و خارجی<br>نبود افراد متخصص در فرایند جذب نیروی انسانی بدون تبعیض<br>در اولویت نبودن تخصص و تعهد به عنوان معیار جذب بدون اعمال محدودیت‌های فرهنگی، |
|                   | فرایند جذب       | سیاسی و غیره<br>نبود مدیریت مناسب کارگزاری‌ها<br>نبود مدیریت مناسب مدیر برنامه‌ها<br>وجود دلال‌های کوچه بازاری بدون تخصص در چرخه ورزش                                                                                               |
| عوامل فرهنگی      | تنوع فرهنگی      | داشتن تنوع فرهنگی در کشور<br>وجود پتانسیل لازم برای پذیرش افراد با فرهنگ‌های مختلف در جامعه                                                                                                                                         |
|                   | انعطاف‌پذیری     | نبود بستری مناسب برای احترام به افراد با فرهنگ‌های مختلف در برخی از سازمان‌های ورزشی                                                                                                                                                |
|                   | فرهنگی           | نبود محیطی منعطف به منظور رفع نیازهای فرهنگی افراد با فرهنگ‌های مختلف                                                                                                                                                               |

جدول ۳- عوامل زمینه‌ای

Table 3- Background factors

| مقوله<br>Category | مفهوم<br>Concept                 | کدهای اولیه<br>Initial Codes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| جغرافیایی         | میزان دسترسی<br>شرایط آب و هوایی | نزدیکی به کشورهای اروپایی و آسیایی دارای نیروی انسانی ماهر<br>سهولت رفت و آمد نیروی انسانی بین‌المللی بین کشور مبدأ و ایران از لحاظ مسافت<br>داشتن تنوع آب و هوایی در کشور<br>وجود بستر مناسب در کشور برای پذیرش افراد با سلیقه‌های آب و هوایی مختلف                                                                                                                                                                                                                 |
| دانشی             | دانش بین‌المللی<br>دانش فنی      | آشنا نبودن با مسائل بروکراسی در برخورد با کشورهای مختلف توسط برخی افراد دخیل در<br>به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی<br>آشنا نبودن با فرهنگ، اقتصاد و شرایط اجتماعی-سیاسی کشورهای مختلف توسط برخی افراد<br>دخیل در به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی<br>آگاهی نداشتن به دانش مدیریتی در صنعت ورزش توسط برخی مدیران دخیل در به کارگیری<br>نیروی انسانی بین‌المللی<br>به روز نبودن در زمینه دانش ورزشی توسط برخی افراد دخیل در به کارگیری نیروی انسانی<br>بین‌المللی |

## عوامل مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر به مثابه بستری است که باعث تخفیف یا تشدید پدیده‌ها می‌شود. در این تحقیق عوامل مداخله‌گر عبارت‌اند از: مسائل سیاسی؛ مسائل مدیریتی؛ مشکلات اقتصادی؛ مسائل فرهنگی-اعتقادی. جزئیات در جدول (۴) گزارش شده است.

جدول ۴- عوامل مداخله‌گر

Table 4- Intervening factors

| مقوله<br>Category | مفهوم<br>Concept | کدهای اولیه<br>Initial Codes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مسائل سیاسی       | تحریم‌ها         | ضعف ویزا و پاسپورت کشور به دلیل مسائل مرتبط با تحریم<br>مواجهه نیروی انسانی بین‌المللی با برخی محرومیت‌ها پس از کار کردن در ایران به دلیل تحریم‌ها<br>مشکل شدن دریافت مطالبات نیروی انسانی در موعد مقرر به دلیل تحریم سیاسی در گذشته<br>تحریم کالاهای اساسی ورزشی کشور<br>مشکلات زندگی اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در کشور به دلیل اعمال تحریم‌ها<br>دخالت افراد پرنفوذ سیاسی در ورزش و تعیین صلاحیت<br>سوء مدیریت ناشی از سیاسی‌کاری مسئولان یا اختلافات سیاسی مسئولان در سطوح عالی<br>انتخاب مدیران حاکم بر ورزش ایران با نظر مثبت دولت‌مردان |
|                   | ضعف داخلی        | وجود دوشغله‌های سیاسی در سازمان‌های ورزشی<br>استفاده ابزاری از ورزش در سیاست به عنوان عاملی برای رشد سیاسیون<br>جذب نشدن نیروی انسانی از برخی کشورها به دلایل سیاسی<br>مشکلات سیاسی مرتبط با رویارویی با برخی کشورها<br>محدودیت‌های سیاسی برای به کارگیری نیروی انسانی در پست‌های مدیریتی عالی                                                                                                                                                                                                                                               |

جدول ۴- عوامل مداخله‌گر

Table 4- Intervening factors

| مقوله<br>Category        | مفهوم<br>Concept         | کدهای اولیه<br>Initial Codes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مسائل مدیریتی            | عوامل قانونی-<br>مقرراتی | <p>نبود امکان به‌کارگیری مدیران بین‌المللی به دلایل قانونی</p> <p>نبود قوانین و مقررات جامع در زمینه به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ساختار ورزش کشور</p> <p>وجود نگاه یک بام و دو هوایی در تفسیر قوانین</p> <p>سلب مسئولیت از مدیران پس از کنار گذاشته شدن یا پایان دوره مدیریتی آن‌ها</p> <p>تناسب نداشتن قوانین با ساختارهای مدرن سازمان‌های فعلی</p> <p>استفاده نکردن از افراد متخصص و متعهد در پست‌های مدیریتی ورزشی</p> <p>وجود مدیران غیر متخصص در بدنه ورزش کشور</p> <p>فقدان به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص تحصیل کرده در بدنه ورزش کشور</p> <p>مشکل در به‌کارگیری معیارها و علم در عمل</p> <p>سیستم مدیریتی نادرست حاکم بر جامعه ورزش کشور</p> <p>استفاده نامناسب و غیر قانونی برخی باشگاه‌های دولتی از روابط و امکانات دولتی</p> <p>نبود ساختار مناسب برای به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>توجه مدیران مربوط به اهداف شخصی به جای اهداف سازمانی</p> <p>مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور با ساختارهای سنتی و غیرمنعطف</p> |
|                          | نبود تخصص‌گرایی          | <p>وابسته بودن برخی باشگاه‌های ورزشی به دولت</p> <p>نبود پتانسیل در سازمان‌های ورزشی برای بهره‌برداری از نیروی انسانی بین‌المللی</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                          | ضعف ساختاری              | <p>فقدان توانایی مالی باشگاه‌های ورزشی با توجه به قیمت بالای نیروی انسانی با کیفیت</p> <p>وجود بازار سیاه در زمینه نیروی انسانی در شرایط فعلی</p> <p>پرداخت حقوق نیروی انسانی بین‌المللی با ارز بین‌المللی و مشکلات مربوط به تبدیل ارز</p> <p>متفاوت بودن زمان پرداخت نیروی انسانی بین‌المللی با داخلی</p> <p>تفاوت وضعیت اقتصادی در ایران با کشورهای توسعه‌یافته و سنگین شدن حقوق نیروی انسانی</p> <p>وجود تورم بالا و وضعیت ناپایدار اقتصادی در کشور</p> <p>پایین آمدن ارزش ارز داخلی در مقایسه با ارز بین‌المللی</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| مسائل فرهنگی-<br>اعتقادی | قیمت بالا                | <p>وجود مشکلات ارتباطی مرتبط با زبان</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                          | شیوه پرداخت              | <p>مشکلات مرتبط با برقراری ارتباط‌های اجتماعی، عاطفی و غیره به دلیل تفاوت‌های فرهنگی</p> <p>نبود اعتماد به نیروی انسانی بین‌المللی</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                          | ارزش ارز داخلی           | <p>نپذیرفتن فرهنگ‌های مختلف توسط سازمان‌های ورزشی</p> <p>مشکلات مربوط به جایگاه بانوان در جامعه</p> <p>مشکلات مربوط به شیوه پوشش</p> <p>محدودیت‌های اخلاقی و رفتاری مرتبط با اعتقادات</p> <p>محدودیت‌های شیوه زندگی مربوط به اعتقادات</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## راهبردها

راهبردها یا استراتژی‌ها بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت‌تأثیر عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای حاصل می‌شوند. راهبردهای حاصل‌شده در این تحقیق عبارت‌اند از: مدیریتی؛ ویژگی‌های فردی؛ بستری؛ مالی؛ حقوقی. جزئیات در جدول (۵) گزارش شده است.

جدول ۵- راهبردها  
Table 5- Strategies

| مقوله<br>Category | مفهوم<br>Concept           | کدهای اولیه<br>Initial Codes                                                                                                                     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                            | ایجاد کمسیون یا کمیته تخصصی که تمامی نیروی‌های انسانی بین‌المللی زیر نظر آن‌ها انتخاب، جذب، نگهداری یا اخراج شوند                                |
|                   |                            | فرهنگ‌سازی دیپلماسی برای افراد دخیل در به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی                                                                        |
|                   |                            | تعیین کمیته ذی صلاح مرتبط با به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی                                                                                  |
|                   |                            | تشکیل کمیته‌ای متشکل از متخصصان در زمینه‌های مختلف سیاسی، حقوقی، اقتصادی و اجتماعی-فرهنگی مرتبط با نیروی انسانی بین‌المللی                       |
|                   |                            | تهیه و تنظیم اسناد و اطلاعات مرتبط با نیروی انسانی موجود                                                                                         |
|                   |                            | ساختارمند کردن جذب و به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی                                                                                          |
|                   | اصلاح ساختاری              | انطباق ساختار سازمانی سازمان‌های ورزش کشور با سازمان‌های بین‌المللی مربوط                                                                        |
|                   |                            | ابتدا اصلاح ساختار مدیریتی و سپس اقدام به به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی                                                                     |
|                   |                            | مشخص کردن وظایف نهادهای مختلف دارای سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون‌ها، آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها و غیره در توسعه منابع انسانی بین‌المللی        |
|                   |                            | توجه بیش از پیش وزارت ورزش به وظایف اصلی خود مانند سیاست‌گذاری کلان                                                                              |
|                   |                            | نپرداختن وزارت ورزش به امور باشگاه‌داری                                                                                                          |
|                   | مدیریتی                    | در نظر گرفتن سطوح فعالیت سازمان در بهره‌گرفتن از نیروی انسانی بین‌المللی                                                                         |
|                   |                            | در نظر گرفتن میزان تعامل سازمان در بهره‌گرفتن از نیروی انسانی بین‌المللی                                                                         |
|                   |                            | نظارت و ارزیابی درست نیروهای انسانی بین‌المللی                                                                                                   |
|                   |                            | استفاده بهینه از مدیر برنامه‌های موفق در به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی                                                                      |
|                   |                            | استفاده از فارغ‌التحصیلان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های برتر کشور و دنیا در به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی                                          |
|                   | شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی | توجه به شایستگی (توانایی تبدیل تخصص به عمل) بیشتر از تخصص                                                                                        |
|                   |                            | قرار دادن اختیار در زمینه به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی به مدیران و افرادی که هم به لحاظ فنی و هم به لحاظ اخلاقی و مسئولیت‌پذیری خبره هستند |
|                   |                            | سرلوحه قرار دادن شایسته‌سالاری در انتخاب نیروی انسانی بین‌المللی                                                                                 |
|                   | شناسایی                    | شناسایی نیازهای سازمان‌های ورزشی در رابطه با نیروی انسانی بین‌المللی                                                                             |
|                   |                            | شناسایی منابع انسانی مطابق با اهداف سازمان‌های ورزشی                                                                                             |
|                   |                            | انتخاب و جذب نیروی انسانی بین‌المللی مطابق با نیاز سازمان‌های ورزشی                                                                              |
|                   | الگوبرداری                 | استفاده از تجارب رشته‌های ورزشی موفق در زمینه به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در سایر رشته‌های ورزشی                                          |

جدول ۵- راهبردها  
Table 5- Strategies

| مقوله<br>Category | مفهوم<br>Concept          | کدهای اولیه<br>Initial Codes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                           | <p>بهره بردن از تجارب کشورهای موفق در زمینه به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی با در نظر گرفتن شرایط کشور</p> <p>بهره بردن از نیروی انسانی بین‌المللی در آموزش سنین پایه</p> <p>آموزش و توسعه نیروی انسانی بین‌المللی برای سازگارشیدن آن با شرایط جدید</p> <p>استفاده از نیروی انسانی بین‌المللی در تجزیه و تحلیل مسائل ورزشی داخلی و خارجی</p> <p>توجه به توانایی آموزش نیروی انسانی بین‌المللی مدنظر در زمینه‌های مختلف</p> <p>تهیه زیرساخت‌های لازم برای جذب نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>ایجاد امکانات و تجهیزات متنوع متناسب با نیاز و سلیقه نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>جلوگیری از فرار استعدادهای مدیریتی با فراهم کردن شرایط مساعد برای کار</p> <p>دقت به هر دو بخش سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در نگهداشت نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>شناسایی نیازهای نیروی انسانی بین‌المللی و تأمین آن</p> <p>تأمین کیفیت زندگی مدنظر برای نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>فراهم کردن شرایط برای بازگشت مدیران موفق به کشور</p>                                                                                                                                                          |
|                   |                           | <p>توجه به تخصص‌ها و تجربه‌های افراد در به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>شناسایی نیازهای فنی سازمان و به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی دارای تخصص فنی مدنظر</p> <p>به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی با سطح مهارت بالاتر نسبت به نیروی انسانی داخلی</p> <p>توجه به زبان‌های مسلط نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>توجه به جامعه‌پذیری نیروی انسانی بین‌المللی مربوط</p> <p>توجه به ساختار شخصیتی نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>توجه به وضعیت روحی-روانی نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>توجه به علاقه‌مندی شخصی نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>توجه به دیدگاه نیروهای انسانی بین‌المللی درباره کشور</p> <p>توجه به میزان آشنایی نیروی انسانی بین‌المللی از فرهنگ و آداب ایران</p> <p>بررسی پیشینه نیروی انسانی بین‌المللی مدنظر</p> <p>سابقه فنی، اخلاقی و اقتصادی نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>توجه به ملیت نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>توجه به تفاهم‌های فرهنگی ملیت نیروی انسانی بین‌المللی با ایران</p> <p>توجه به تعاملات سیاسی، اجتماعی-فرهنگی و اقتصادی کشور نیروی انسانی بین‌المللی مدنظر با ایران</p> <p>توجه به کشورهای محل زندگی نیروی انسانی بین‌المللی</p> |
|                   |                           | <p>توجه به توانایی‌های نیروی انسانی بین‌المللی بدون تعصب نژادی</p> <p>حذف نگاه‌های سیاسی در به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>حذف موانع فرهنگی پیش پا افتاده با در نظر گرفتن صلاح هر دو طرف در به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی</p> <p>توجه به تفاوت‌های فرهنگی نیروی انسانی بین‌المللی</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| بستری             | شناسایی و حذف موانع بستری |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

جدول ۵- راهبردها  
Table 5- Strategies

| مقوله<br>Category      | مفهوم<br>Concept | کدهای اولیه<br>Initial Codes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ایجاد بسترهای<br>منعطف |                  | توجه به تفاوت‌های فرهنگی کشورهای مختلف با کشور ایران<br>فراهم کردن شرایط آشنا شدن و سازگارشدن نیروی انسانی بین‌المللی با شرایط کشور قبل از بستن قرارداد<br>توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی کشورهای مختلف<br>در نظر گرفتن اصل تنوع فرهنگی در سازمان (قانون‌گذاری، نبود تبعیض و غیره)<br>برنامه‌ریزی دقیق، اصولی و تخصصی برای بسترسازی به‌منظور به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی                                                                                               |
|                        |                  | تأمین حقوق و مزایای نیروی انسانی بین‌المللی طبق قرارداد<br>بهره بردن از الگوهای موفق در زمینه تأمین دستمزد از طریق خود نیروی انسانی بین‌المللی مانند برگزاری معارفه، فروش پیراهن و غیره<br>جذب حامیان مالی برای تأمین مالی نیروی انسانی بین‌المللی<br>توجه به منافع اقتصادی در کنار عملکرد ورزشی در به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی<br>توجه به میزان حقوق و دستمزد دریافتی نیروی انسانی بین‌المللی<br>توجه به توانایی سازمان در پرداخت حقوق و مزایای نیروی انسانی بین‌المللی مربوط |
| مالی                   | تأمین مالی       | کسب مهارت کافی در تنظیم قراردادهای بین‌المللی توسط افراد دخیل<br>پرداختن به جزئیات و پرهیز از کلی‌گویی در قراردادها<br>درج تمامی شرایط و نیازها در قرارداد و رسمی و قانونی کردن آن‌ها<br>آشنایی با مسائل حقوقی در برخورد با کشورهای مختلف<br>تدوین قوانین به‌کارگیری فارغ‌التحصیلان سطوح عالی تربیت بدنی در باشگاه‌های ورزشی کشور<br>اصلاح قوانین پیش پا افتاده درخصوص به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش کشور مانند فقدان به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی                 |
|                        |                  | تنظیم آیین‌نامه مدون مرتبط با به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی<br>تابع شرایط و قوانین تصویب شده برای تمامی مدیران و سازمان‌های ورزشی در زمینه به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی<br>اصلاح قوانین مربوط به مسئولیت‌ها پس از کنار گذاشته شدن یا اتمام دوران مدیریتی مدیران<br>افزایش آگاهی مدیران و سازمان‌های ورزشی از قوانین بین‌المللی                                                                                                                                             |
| توانایی پرداخت         |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| قراردادها              |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| حقوقی                  | قانونی           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## پیامدها

پیامدها، نتیجه و حاصل فرایندها و تعاملات هستند (وئلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در این تحقیق پیامدها عبارت‌اند از: توسعه سازمانی؛ توسعه مدیریتی؛ توسعه فرهنگی-اجتماعی؛ توسعه اقتصادی. جزئیات در جدول (۶) گزارش شده است.

1. Weil

جدول ۶- پیامدها

Table 6- Consequences

| مقوله<br>Category    | مفهوم<br>Concept         | کدهای اولیه<br>Initial Codes                                                     |
|----------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| افزایش دانش و تخصص   | ارتقای جایگاه بین‌المللی | بهبود دانش فنی و تخصصی                                                           |
|                      |                          | بهبود ورزش پایه با استفاده از توانایی‌های نیروی انسانی بین‌المللی                |
|                      |                          | تقویت دانش مدیریتی با بهره گرفتن از نیروی انسانی بین‌المللی در برنامه‌های آموزشی |
| توسعه سازمانی        | بهبود عملکرد             | ایجاد شخصیت بین‌المللی در ورزش دنیا                                              |
|                      |                          | شناخته شدن ورزش کشور در دنیای ورزشی و غیرورزشی                                   |
|                      |                          | تغییر نگاه‌ها به ورزش کشور در مجامع بین‌المللی                                   |
| توسعه مدیریتی        | جذب و به‌کارگیری         | کاهش محکومیت در دادگاه‌های بین‌المللی                                            |
|                      |                          | توسعه فنی باشگاه‌های ورزشی                                                       |
|                      |                          | بهبود عملکرد سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی در میدانی بین‌المللی                   |
| توسعه فرهنگی-اجتماعی | توسعه فرهنگ ورزشی        | کسب نتایج ارزنده در مسابقات آسیایی و جهانی                                       |
|                      |                          | ارتقای سطح مهارت نیروی انسانی داخلی در کنار نیروی انسانی بین‌المللی              |
|                      |                          | پروورش تفکر استراتژیک در سازمان‌ها                                               |
| توسعه فرهنگی-اجتماعی | نگهداشت                  | کاهش احتمال شکست                                                                 |
|                      |                          | کاهش احتمال وقوع اتفاقات پیش‌بینی نشده                                           |
|                      |                          | آماده بودن برای اتفاقات پیش‌بینی نشده                                            |
| توسعه فرهنگی-اجتماعی | توسعه فرهنگ ورزشی        | افزایش فرصت‌طلبی                                                                 |
|                      |                          | افزایش آینده‌نگری                                                                |
|                      |                          | ترویج نگاه بلند مدت و راهبردی بر مدیریت نیروی انسانی                             |
| توسعه فرهنگی-اجتماعی | توسعه فرهنگ ورزشی        | به‌کارگیری نیروی انسانی با کیفیت                                                 |
|                      |                          | جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی با روحیه و وفاداری زیاد                            |
|                      |                          | جذب و به‌کارگیری افراد با افکار نو به سازمان                                     |
| توسعه فرهنگی-اجتماعی | توسعه فرهنگ ورزشی        | جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی با معیارهای سازمانی، اخلاقی و ارزشی بالا           |
|                      |                          | کاهش خطر ورود افراد ناباب به سازمان                                              |
|                      |                          | بهره‌وری زیاد در جذب و به‌کارگیری                                                |
| توسعه فرهنگی-اجتماعی | توسعه فرهنگ ورزشی        | کاهش ترک خدمت نیروی انسانی                                                       |
|                      |                          | افزایش تعهد و وفاداری نیروی انسانی به سازمان                                     |
|                      |                          | کاهش هزینه‌های نگهداشت نیروی انسانی                                              |
| توسعه فرهنگی-اجتماعی | توسعه فرهنگ ورزشی        | افزایش رضایت نیروی انسانی                                                        |
|                      |                          | توسعه فرهنگ سازمان‌های ورزشی                                                     |
|                      |                          | افزایش انعطاف سازمان‌های ورزشی در پذیرش نیروهای انسانی با فرهنگ‌های مختلف        |
| توسعه فرهنگی-اجتماعی | توسعه فرهنگ ورزشی        | توسعه فرهنگ جهانی شدن جامعه ورزشی کشور                                           |
|                      |                          |                                                                                  |
|                      |                          |                                                                                  |

جدول ۶- پیامدها

Table 6- Consequences

| مقوله<br>Category | مفهوم<br>Concept | کدهای اولیه<br>Initial Codes                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | توسعه فرهنگ ملی  | <p>ترویج فرهنگ ملی ایرانی در جهان</p> <p>فراهم بودن زمینه قابلیت نمایش آداب و رسوم و فرهنگ ایرانی-اسلامی به جهان</p> <p>ترویج فرهنگ اسلامی در جهان</p> <p>افزایش حمایت از سوی رسانه‌ها</p> <p>توجه به اهداف سازمانی به جای اهداف فرعی</p>                                         |
|                   | توسعه اجتماعی    | <p>آموزش رعایت نظم و تمرین عمل به قوانین و مقررات</p> <p>یادگیری نظام ارزشی و هنجاری موجود در جامعه</p> <p>تقویت حس نوع‌دوستی و صمیمیت</p>                                                                                                                                        |
|                   | بهینه‌سازی       | <p>هزینه معقول و متناسب</p> <p>افزایش احتمال بازگشت هزینه</p> <p>نبود نیاز به هزینه اضافی برای جذب مجدد نیروی انسانی به دلیل بهبود نگهداشت</p> <p>نبود نیاز به هزینه بسیار زیاد برای آموزش زیاد نیروی انسانی به دلیل باکیفیت بودن آن‌ها</p> <p>کاهش جریمه‌های نقدی و غیر نقدی</p> |
| توسعه اقتصادی     | افزایش درآمد     | <p>جذب حامیان مالی بیشتر</p> <p>کسب درآمد از طریق معارفه و فروش پیراهن نیروی انسانی بین‌المللی برجسته</p> <p>افزایش حق پخش تلویزیونی به موازات افزایش تقاضا</p> <p>کاهش هزینه‌های جذب و به کارگیری نیروی انسانی در بلندمدت (نه کوتاه‌مدت)</p>                                     |
|                   | صرفه‌جویی        | <p>کاهش هزینه‌های نگهداشت نیروی انسانی</p> <p>کاهش هزینه‌های توسعه و آموزش نیروی انسانی</p>                                                                                                                                                                                       |

درنهایت، براساس نتایج به دست آمده از کدگذاری‌ها، مدل نهایی تحقیق با عنوان «مدل راهبردی به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش ایران» به صورت شکل (۱) طراحی شد.



شکل ۱- مدل نهایی تحقیق

Figure 1- The final research model

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عوامل مرتبط با تخصص، تعامل و عوامل مالی، لزوم به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش ایران را ایجاب کرده‌اند. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات کروین<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، گائی و همکاران (۲۰۱۹)، روئین و همکاران (۲۰۲۲) و آلفس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) همسوست. کروین (۲۰۲۳) در تحقیق خود نشان دادند که توانایی‌ها و شایستگی‌های نیروی انسانی می‌تواند نقش عمده‌ای در هدف‌گذاری سازمان در جذب نیروی انسانی جدید ایفا کند. گائی و همکاران (۲۰۱۹) نیز به اهمیت زیاد بهره‌بردن از منابع انسانی بین‌المللی در موفقیت تیم‌های فوتبال چین اشاره کردند. روئین و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود نشان دادند که یکی از عوامل علی مؤثر بر جذب و تأمین نیروی انسانی، عوامل فردی شامل تخصص و قدرت ارتباطی نیروی انسانی است. این قسمت از نتیجه تحقیق را می‌توان چنین تبیین کرد که کمبود نیروی تخصصی در کشور، تنوع زیاد نیروی انسانی بین‌المللی در کشورهای مختلف و همچنین نیاز سازمان‌های ورزشی به نیروی انسانی بین‌المللی برای رقم زدن تفاوت‌ها از یک طرف و نبود متخصص در زمینه عقد قرارداد و عملکرد ضعیف ورزش کشور در خیلی از رشته‌های ورزشی در به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی از طرف دیگر، ضرورت پرداختن به به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی را بیان می‌کند. همچنین با استفاده از به‌کارگیری مطلوب نیروی انسانی بین‌المللی، ورزش کشور می‌تواند از ایده‌های نوین موجود در کشورهای دیگر در سطوح مختلف مدیریت استفاده کند و موجب توسعه فرهنگ، جهانی شدن و تبادل علم و تخصص در زمینه ورزش شود و از هدر رفتن بیش از حد منابع مالی کشور که ناشی از محکومیت‌های بین‌المللی در رشته‌های مختلف ورزشی است، جلوگیری کند.

1. Kerwin  
2. Alfes

دیگر نتایج تحقیق نشان داد که عوامل زمینه‌ای مرتبط با به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش ایران شامل سالم‌سازی، عوامل فرهنگی، عوامل جغرافیایی و دانشی بود. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات وهابی و همکاران (۲۰۲۳)، انگین و همکاران (۲۰۲۰)، روئین و همکاران (۲۰۲۲) و ایوردی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) همسوست. وهابی و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که سرمایه فکری و عوامل مرتبط با دانش نقش مفیدی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارند. درخصوص عوامل زمینه‌ای جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی، روئین و همکاران (۲۰۲۲) ذکر کردند که عوامل ساختاری و فرهنگی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای مرتبط با جذب و نیروی انسانی هستند. انگین و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند که نبود مسائل نژادپرستی در کشور ترکیه و تنوع فرهنگی زیاد، زمینه مناسبی را برای ورود بسکتبالیست‌های زن خارجی به این کشور فراهم کرده است. ایوردی و همکاران (۲۰۱۶) نیز گزارش کردند که ساختار منعطف سازمانی، بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین فناوری و مدیریت و رهبری حمایت‌گرا در سازمان می‌تواند زمینه جذب و نگهداشت نیروی انسانی را فراهم کند. در تبیین این نتیجه پژوهش می‌توان بیان کرد که وجود برخی نکات مثبت در کشور مانند تنوع جغرافیایی، تنوع فرهنگی و پتانسیل پذیرش افراد با فرهنگ‌های مختلف در جامعه موجب شده است تا زمینه به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در کشور هموار شود، اما به تنهایی نمی‌تواند کافی باشند؛ بلکه در زمینه محیط رقابتی و فرایند جذب نیروی انسانی باید اصلاحات گسترده صورت گیرد و در مسیر ایجاد محیط رقابتی سالم و توجه بیش از پیش به شایسته‌سالاری، قدم برداشته شود.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مداخله‌گر مرتبط با به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش ایران شامل مسائل سیاسی، مسائل مدیریتی، مشکلات اقتصادی و مسائل فرهنگی-اعتقادی بود. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات پرابهو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، خالد<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، رویوئلا و گلاسکوئر (۲۰۱۸)، ارتاس<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) و روئین و همکاران (۲۰۲۲)، همسوست. پرابهو (۲۰۲۰)، خالد (۲۰۲۰) و ارتاس (۲۰۱۵) در پژوهش‌های مختلفی که بر نسل‌های مختلف کاری انجام دادند، به تفاوت میان گروه‌های مختلف سنی، فرهنگی و سیاسی در زمینه مدیریت نیروی انسانی در ورزش، اشاره کردند. رویوئلا و گلاسکوئر (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که توان مالی باشگاه‌های ورزشی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی است. در روئین و همکاران (۲۰۲۲) دریافتند که سیاست داخلی و خارجی از جمله عوامل محیطی تأثیرگذار بر جذب و تأمین نیروی انسانی هستند. درواقع این بخش از نتایج تحقیق نشان داد که تحریم‌های ظالمانه علیه کشور و در کنار آن ضعف سیاست داخلی کشور در زمینه ورزش مانند دخالت غیرورزشی‌های سیاست‌مدار در تصمیمات ورزشی کشور از یک طرف و نبود قوانین و مقررات جامع، نبود تخصص‌گرایی و وجود ضعف ساختاری از طرف دیگر، شرایط را برای به‌کارگیری مطلوب نیروی انسانی سخت کرده است. و شاید دلیلی بر ضعیف عمل کردن ورزش کشور در زمینه به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در سال‌های گذشته باشد که اصلاح یا حذف این موانع می‌تواند گامی بزرگ در استفاده بهینه از نیروی انسانی بین‌المللی و درنهایت توسعه ورزش کشور باشد.

راهبردهای شناسایی‌شده در پژوهش حاضر برای به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش ایران شامل راهبردهای مدیریتی، راهبردهای مرتبط با ویژگی‌های فردی، راهبردهای بستری، راهبردهای مالی و راهبردهای حقوقی بود. این قسمت از نتایج تحقیق

- 
1. Ouiridi
  2. Prabhu
  3. Khalid
  4. Ertas

با بخشی از نتایج تحقیقات زالادوس (۲۰۲۱)، انگین و همکاران (۲۰۲۰) و چانگ و چین<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) همسوست. زالادوس (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان داد که تنظیم قوانین مدیریت منابع انسانی با نیازهای روز برای افزایش بهره‌وری مدیریت منابع انسانی ضروری است. انگین و همکاران (۲۰۲۰) ذکر کردند که در به‌کارگیری آن‌ها باید به عوامل مختلف به‌ویژه عوامل فرهنگی-اجتماعی توجه کرد. چانگ و چین (۲۰۱۸) نیز گزارش کردند که عوامل مؤثر بر نظام جذب نیروی انسانی متعهد تحت‌تأثیر ویژگی‌های و توانمندی‌های افراد متقاضی، شرایط و ضوابط سازمان در کنار وجود یک نظام جذب کارآمد و درنهایت، شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که برای بهره‌مندی هرچه‌بیشتر از نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش کشور باید اصلاحات ساختاری گسترده در بخش‌های مختلف ورزش کشور از ساختار جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی گرفته تا روش آموزش و نگهداشت نیروی انسانی صورت گیرد. در به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی و همچنین ارگان‌هایی دخیل در این امر، همواره شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی باید در اولویت قرار گیرد تا با شناسایی افراد مجرب و استفاده از تجارب و الگوبرداری از سازمان‌های موفق و در کنار آن تأمین زیرساخت موردنیاز، مسیر بهره‌وری هرچه‌بیشتر از توانایی‌های نیروهای انسانی بین‌المللی هموار شود. همچنین باید در انتخاب و به‌کارگیری نیروی انسانی مدنظر در کنار مهارت‌های فنی، مهارت‌های ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی، طرز تفکر، سابقه فرد، ملیت و مباحث مالی مرتبط با شخص مدنظر بررسی شود؛ زیرا با ایجاد بسترهای منعطف و تنظیم قرارداد مطلوب، شرایط نگهداشت و همچنین اثربخشی بیشتر نیروی انسانی در ورزش کشور فراهم شود.

پیامدها، نتیجه و حاصل فرایندها و تعاملات هستند (وئلی، ۲۰۱۷). در این پژوهش، توسعه سازمانی، توسعه مدیریتی، توسعه فرهنگی-اجتماعی و توسعه اقتصادی به‌عنوان پیامد و نتیجه حاصل از طراحی مدل راهبردی به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش ایران شناسایی شدند. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات سولیوان و همکاران (۲۰۲۲)، حاتمی و همکاران (۲۰۲۱) و کیم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) همسوست. سولیوان و همکاران (۲۰۲۲) دریافتند، تیم‌های فوتبال چین که از منابع انسانی بین‌المللی بهره بردند، موفق‌تر از سایر تیم‌ها بودند. حاتمی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان دادند که مدیریت مطلوب منابع انسانی می‌تواند موجب توسعه سازمانی و افزایش احتمال حفظ و نگهداشت نیروی انسانی شود. کیم و همکاران (۲۰۱۷) نیز ذکر کردند که صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمانی، توسعه اجتماعی و ابقای نیروی انسانی در سازمان، از پیامدهای مدیریت اصولی منابع انسانی است. در تبیین نتایج مربوط به پیامدهای شناسایی‌شده در تحقیق حاضر می‌توان بیان کرد که به‌کارگیری اصولی نیروی انسانی بین‌المللی در ورزش کشور موجب افزایش دانش و تخصص نیروهای انسانی داخلی در کنار نیروهای انسانی بین‌المللی، ارتقای جایگاه بین‌المللی ورزش کشور در مجامع بین‌المللی، بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی، افزایش روحیه فرصت‌طلب و آینده‌نگری در سازمان‌ها و مدیران ورزشی کشور می‌شود. درنهایت، سبب جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی باکیفیت و حفظ و نگهداشت طولانی‌مدت آن‌ها می‌شود و توسعه فرهنگ ورزشی، توسعه اجتماعی، افزایش توجه رسانه‌های ورزشی و غیرورزشی دنیا به کشور و افزایش درآمد ناشی از به‌کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی را به همراه دارد.

با توجه به نتایج تحقیق می‌توان نتیجه‌گیری کرد که به دلیل برخی موانع و همچنین کوتاهی و ضعف مدیران، سازمان‌های ورزشی کشور توفیق آنچنانی در به‌کارگیری و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی بین‌المللی نداشتند، اما پژوهش حاضر نشان داد که با حذف یا تعدیل موانع موجود و همچنین بهره‌گیری از فرصت‌های موجود، می‌توان با اقدامی اصولی و راهبردهایی که در این

1. Chang & Chin

2. Kim

پژوهش ارائه شد، عملکرد مناسبی در به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی داشت و به پیامدهای شناسایی‌شده در این پژوهش دست یافت؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود، برای توسعه هرچه بیشتر سازمانی، مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی ورزش کشور، از مدل ارائه‌شده در این پژوهش استفاده شود. همچنین راهبردهای مدیریتی، راهبردهای مرتبط با ویژگی‌های فردی، راهبردهای بستری، راهبردهای مالی و راهبردهای حقوقی به‌منظور به کارگیری نیروی انسانی بین‌المللی، توسط مدیران و مسئولان عالی رتبه و تأثیرگذار به کار گرفته شود.

## References

1. Afzalpour, M., Khodadad, M., & Karakhanlou, R. (2005). The necessity of using foreign football coaches from the point of view of experts. *Research in Sports Science*, 7(3), 91-108. (Persian)
2. Aguinis, H., Jensen, S. H., & Kraus, S. (2022). Policy implications of organizational behavior and human resource management research. *Academy of Management Perspectives*, 36(3), 857-878.
3. Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers—what can human resources do? A review and research agenda. *The international Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62-97.
4. Chang, E., & Chin, H. (2018). Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. *Business Research*, 84, 175-185.
5. Chelladurai, P., & Kim, A. C. H. (2022). Human resource management in sport and recreation. *Champaign: Human Kinetics*.
6. Collins, C. J. (2021). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
7. Da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 108111, 1-20.
8. Doherty, A., & Cuskelly, G. (2019). Organizational capacity and performance of community sport clubs. *Journal of Sport Management*, 34(3), 240-259.
9. Elmi, A., Azadfada, S., Shajie, R., & Rezayann Qyebashi, A. (2022). Qualitative study of green human resource management (Case study: Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran). *Management and Organizational Behavior in Sports*, 11(6), 67-82. (Persian)
10. Emadi, S., Amir Hosseini, S. E., & Hamidi, M. (2020). Developing a strategic plan for human resources management at the Ministry of Sports and Youth. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(42), 1-26. (Persian)
11. Engin, S. G., Beşler, H. K., Çelik, V. O., & Çalışkan, K. (2020). The evaluation of foreign female basketball players' thoughts on Turkey, Turkish culture and their professional sports life in Turkey. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1883-1896.
12. Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401-423.
13. Football Federation of the Islamic Republic of Iran. (2022). Regulations on transfers of professional Iranian football players. *Football Federation of the Islamic Republic of Iran*. (Persian)
14. Football Federation of the Islamic Republic of Iran. (2019). Hossein Asadi's speech, Head of the International Department of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran. (Persian)
15. Gai, Y., Leicht, A. S., Lago, C., & Gómez, M. Á. (2019). Physical and technical differences between domestic and foreign soccer players according to playing positions in the China Super League. *Research in Sports Medicine*, 27(3), 314-325.
16. Hashemi Siavashani, M., Javadipour, M., & Ghorbani, M. (2021). Codification of strategic human resource management plan in Ministry of Sports and Youth. *Human Resource Management in Sports*, 8(2), 237-253. (Persian)

17. Hatami, S., Seyed Naghavi, M. A., & Alvani, S. M. (2021). Human resources management social responsibilities outcomes meta-analysis on the employees. *Public Administration Perspaective*, 12(4), 15-29. (Persian)
18. Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. New York: Routledge.
19. Kerwin, S. (2023). Human resource management and digital technology. In *The Routledge handbook of digital sport management* (pp. 22-36). New York: Routledge.
20. Khajepoor Sough, P., Sayed Ameri, M. H., & Keshavarz, L. (2020). Designing a communication model of quantum leadership and manpower productivity of Ministry of Sports and Youth Staff. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(3), 133-146. (Persian)
21. Khaksar Boldaji, D., Soleymani, M., & Afkar, A. (2023). The effect of human resource management and green supply chain on the sustainable performance of Tehran Municipality Sports Organization with the mediating role of organizational sustainability. *Journal of Environmental Science and Technology*, 24(12), 61-77. (Persian)
22. Khalid, R., Mehta, A. M., & Serfraz, A. (2020). Role of women entrepreneurs in economic activities: Analyzing the factors affecting women empowerment and the way forward. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 3957-3975.
23. Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M. & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34.
24. Ouiridi, M., Ouiridi, A. E., Segers, J., & Pais, I. (2016). Technology adoption in employee recruitment: The case of social media in Central and Eastern Europe. *Computers in Human Behavior*, 57, 240-249.
25. Prabhu, J. J. (2020). A study on women empowerment and entrepreneurial intention among small business of women entrepreneurs in the Czech Republic. *Quantitative Economics and Management Studies*, 1(5), 312-318.
26. Primecz, H. (2020). Positivist, constructivist and critical approaches to international human resource management and some future directions. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2), 124-147.
27. Rooien, F., Mohebi, S., & Golard, P. (2022). Presenting professional manpower recruitment and supply system model in education. *Educational and Scholastic studies*, 10(4), 163-191. (Persian)
28. Saleh Kotah, S., Ahmadi, A., & Poursoltani Zarandi, H. (2017). Examining the performance of foreign players present in Iranian football. Paper presented at the Fourth National Conference of Sports Sciences And Physical Education of Iran, Tehran. (Persian)
29. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Understanding research philosophy and approaches to theory development. In *Research methods for business students* (pp. 128-170). London: Pearson Education Limited.
30. Smith, A. C., & Stewart, B. (2013). The special features of sport: A critical revisit. In *Handbook of research on sport and business* (pp. 526-547). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
31. Storey, J. (2023). Human resource management. In *Encyclopedia of human resource management* (pp. 182-184). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
32. Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Sage Publications, Inc.
33. Sullivan, J., Ross, T., & Wu, C. (2022). Representing the nation: Exploring attitudes towards naturalized foreign football players in China. *Soccer & Society*, 1-14.
34. Vahabi, S., Solaimani, M., & Adel, A. (2023). The effect of strategic human resource management on organizational performance with the mediating role of intellectual capital in sports media staff of physical education schools in Tehran. *Communication Management in Sport Media*, 10(3), 60-72. (Persian)
35. Weil, J. (2017). *Research design in aging and social gerontology: Quantitative, qualitative, and mixed methods*. New York: Taylor & Francis.
36. Wicker, P. (2017). Volunteerism and volunteer management in sport. *Sport Management Review*, 20(4), 325-337.