


Designing a Human Resource Development Model in Iran's National Football with a Grounded Theory Approach

Mazdak. Jalalpour Barforosh¹, Morteza. Dosti Pasha^{2*}, Saeed. Amirnejad³

¹ PhD Student in Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran

² Professor, Sports Management Department, University of Sports Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran

³ Assistant Professor, University of Arts, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: m_dostipasha@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Jalalpour Barforosh, M., Dosti Pasha, M. & Amirnejad, S. (2024). Designing a Human Resource Development Model in Iran's National Football with a Grounded Theory Approach. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(4), 188-207.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

The aim of this research was to design a human resource development model in Iran's national football using a grounded theory approach. The research method was analytical, and qualitative methodology was employed for this purpose. The research strategy involved the use of grounded theory. The participants in the study consisted of 15 individuals from the target population, including experts in sports management, managers and officials from the Football Federation, and researchers in the field of human resource performance management. The sampling strategy in the qualitative section was purposeful, with maximum diversity or heterogeneity. Data analysis was carried out through content analysis of interviews and coding. The research tool was open interviews, and the results were analyzed based on three stages of open, axial, and selective coding. The findings indicated that a development-oriented federation, securing benefits, having a proper structure, and the managerial characteristics of the federation were the indicators of causal factors. Contextual factors included an efficient administrative structure, ethical orientation, standardization of the federation's statute, creating and utilizing appropriate infrastructure, fostering organizational health, and monitoring and controlling performance. Moreover, intervening factors included social changes, attention to grassroots and cultural foundations, controlling corruption, and adhering to Islamic and ethical principles. The core phenomenon was future-oriented, merit-based, and people-centered. The research strategies included improving the monitoring process, moving toward legal compliance, establishing a performance evaluation system for employees, developing human resource competencies, and empowering the workforce. Ultimately, the outcomes of the research were citizen satisfaction, productivity, sustainable sports economy, federation efficiency, and promoting responsibility.

Keywords: Resource management, strategies, performance improvement.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Human resource development (HRD) plays a critical role in enhancing organizational effectiveness and overall performance, especially in industries where talent management is key to success. In professional sports, specifically football, human capital becomes the foundation for achieving competitive advantage. According to Cooke (2023), advancements in technology have transformed industries, but these improvements alone are not sufficient to drive sustainable growth without the parallel evolution of human capabilities (Cooke et al., 2023). Organizations must recognize the value of human capital in fostering innovation and achieving strategic goals (Naqi Golami et al., 2022). This is particularly relevant in sports, where a combination of physical ability, strategic acumen, and psychological resilience determines the outcomes at both individual and team levels (Ahmed et al., 2023).

Historically, sports management has often neglected the structured development of its workforce, focusing instead on immediate outcomes like winning championships or generating revenue. However, as Jamei (2022) suggests, long-term organizational success in sports hinges on developing a skilled, knowledgeable, and motivated human resource base (Jamei et al., 2022). Therefore, integrating HRD strategies into sports organizations can significantly contribute to achieving a sustainable competitive edge.

In the context of Iranian national football, the development of human resources remains under-researched, despite the increasing recognition of its importance. The current study aims to fill this gap by designing an HRD model for Iran's national football federation, utilizing a grounded theory approach. This research not only aims to provide a structured framework for HRD in sports but also to explore the challenges and enablers in the context of Iran's unique socio-political and cultural environment.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design, specifically utilizing the grounded theory approach as proposed by Strauss and Corbin (1998). The participants included 15 experts from the field of sports management, with roles such as senior managers in the Football Federation, coaches, and HR specialists. These individuals were selected through purposive sampling, ensuring maximum variation in their backgrounds and perspectives.

The research process involved open-ended interviews, which were conducted to gather in-depth insights into the participants' experiences and views on HRD in football. Data were transcribed and coded using a three-stage coding process: open coding, axial coding, and selective coding. The open coding stage identified key themes and concepts, which were then categorized into broader themes during axial coding. Selective coding was used to develop a cohesive HRD model.

Data analysis was conducted using Maxqda software, which facilitated the organization and synthesis of the qualitative data. To ensure reliability, inter-coder agreement was calculated, achieving a score of 78%, which is considered satisfactory for qualitative research.

Findings and Results

The data analysis revealed four core categories related to HRD in Iranian football: organizational structure, managerial competencies, ethical orientation, and performance monitoring. A development-

oriented federation, characterized by structured leadership and clear strategic objectives, was identified as a key enabler of HRD. Additionally, fostering organizational health, adhering to ethical standards, and establishing performance evaluation systems were seen as critical factors influencing the success of HRD initiatives.

Managerial competencies emerged as another core factor, where leadership characteristics such as decision-making abilities, strategic foresight, and ethical integrity were deemed essential for advancing HR initiatives within the football federation. It was also found that an efficient administrative structure, capable of supporting HR initiatives, significantly influences the success of development programs. Intervening variables included societal changes, grassroots engagement, and efforts to curb corruption within the federation.

Moreover, the study identified several outcomes resulting from effective HRD, including increased productivity, enhanced citizen satisfaction, a sustainable sports economy, and improved federation efficiency. Notably, promoting responsibility among both managers and players was seen as crucial for the long-term sustainability of the federation.

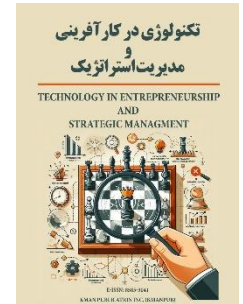
Discussion and Conclusion

The results of this study are in line with existing literature, which emphasizes the role of structured HRD in enhancing organizational performance (Chappelet & Kübler-Mabbott, 2008; Dwaikat, 2020; Emadi et al., 2020; Ghorbani et al., 2021). Effective human resource management is a catalyst for achieving efficiency and excellence in sports organizations. The HRD model developed in this study underscores the importance of creating a development-oriented federation that prioritizes both managerial competence and ethical conduct.

A critical implication of this study is the need for sports organizations, particularly in developing countries like Iran, to adopt a strategic approach to HRD that aligns with international best practices. As noted by Zareiian (2019), fostering hope for the future and providing a clear strategic direction are essential for motivating employees and achieving long-term organizational goals (Zareiian & Rasekh, 2019). This study contributes to the growing body of research that suggests HRD is not merely about training individuals but about creating a holistic system that integrates people, processes, and structures to drive continuous improvement.

Moreover, this study highlights the importance of addressing societal factors, such as grassroots engagement and the control of corruption, in developing HR strategies. In line with Ghorbani (2021) and Emadi (2020), the study stresses that corruption control mechanisms are essential for ensuring that HR initiatives are not undermined by unethical practices (Emadi et al., 2020; Ghorbani et al., 2021). The federation must adopt transparent processes and rigorous oversight to maintain its integrity and ensure the success of its HRD initiatives.

In conclusion, the HRD model developed in this study provides a comprehensive framework for advancing human resource capabilities within Iran's national football federation. By focusing on organizational structure, ethical orientation, and performance monitoring, the federation can enhance its overall efficiency and contribute to the development of a sustainable sports economy. Future research should explore the applicability of this model in other sports federations, both within Iran and internationally, to further validate and refine its components.



طراحی مدل توسعه منابع انسانی در فوتبال ملی ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد

مزدک جلال پور بارفروش^۱، مرتضی دوستی پاشا^{۲*}، سعید امیرنژاد^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیت اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران
۳. استادیار، دانشگاه هنر، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: m_dostipasha@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

جلال پور بارفروش، مزدک، دوستی پاشا، مرتضی، و امیرنژاد، سعید. (۱۴۰۳). طراحی مدل توسعه منابع انسانی در فوتبال ملی ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۳(۴)، ۲۰۷-۱۸۸.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف از این پژوهش طراحی مدل توسعه منابع انسانی در فوتبال ملی ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد بود. روش تحقیق تحلیلی بوده که بدین منظور از روش شناسی کیفی استفاده شد. استراتژی تحقیق، استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها بود. مشارکت‌کنندگان در تحقیق ۱۵ نفر شامل جامعه آماری شامل خبرگان مدیریت ورزشی، مدیران و مسئولین فدراسیون فوتبال و محققان حوزه مدیریت عملکرد منابع انسانی بودند و استراتژی نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و کدگذاری استفاده شد. ابزار تحقیق مصاحبه باز بود و نتایج بر مبنای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد فدراسیون توسعه محور، تامین منافع، داشتن ساختار و ویژگی‌های مدیریتی فدراسیون معرف‌های عوامل علی بودند. عوامل زمینه‌ای شامل ساختار اداری کارآمد، اخلاق گرایی، استانداردسازی اساسنامه فدراسیون، ایجاد و بهره‌مندی از زیرساخت‌های مناسب، ایجاد سلامت سازمانی و نظارت و کنترل عملکرد بود. همچنین عوامل مداخله‌گر شامل تغییرات اجتماعی، توجه به بنیان‌های مردمی و فرهنگی، کنترل فساد، رعایت موازین اسلامی و اخلاقی بود. پدیده محوری شامل آینده محور، شایسته محور و مردم محور بود. راهبردهای پژوهش شامل بهبود فرایند نظارت، حرکت به سمت قانون مداری، استقرار سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی و توانمندسازی نیروی انسانی بودند. در نهایت پیامدهای رضایتمندی شهروندان، بهره‌وری، اقتصاد پایدار در ورزش، کارآمدی فدراسیون و ترویج مسئولیت پذیری حاصل از پژوهش حاضر را تشکیل دادند.

کلیدواژگان: مدیریت منابع، راهبردها، بهبود عملکرد.

مقدمه

امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآیند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به عنوان مهم‌ترین عامل مشخص شده است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می‌شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است چرا که پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیروی انسانی فاقد کارایی است. در عصر حاضر دیگر تزریق منابع مالی به عنوان عامل اصلی توسعه به شمار نمی‌آید بلکه تحولات و بهره‌وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمان‌ها و به تبع آن توسعه نظام‌های اقتصادی در جهان می‌شوند به طوری که سرمایه‌های انسانی میزان سرمایه‌های مادی را تعیین می‌کنند (Cooke et al., 2023).

بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان هاست و متولیان این سازمان انسان‌ها، هستند. منابع انسانی، گران‌بهاترین و ارزشمندترین منبع یک سازمان را تشکیل می‌دهد؛ استفاده موثر و مفید از سایر منابع از جمله فناوری، سرمایه و محیط در گرو داشتن نیروی انسانی متخصص و متعهد است. تمامی سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای اهداف، تحقق مأموریت و رسالت خود به افرادی متخصص، باتجربه و آموزش دیده نیاز دارند. لذا آموزش و منابع توسعه انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت در ویژه کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای محیطی وفق دهند (Naqi Golami et al., 2022).

در موقعیت رقابتی که امروزه در سازمان‌ها وجود دارد توجه به سرمایه درونی و به خصوص سرمایه انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا موفقیت سازمان‌ها در این وضعیت رقابتی و پیچیده مستلزم در اختیار داشتن نیروهایی کارآمد مستعد و شایسته است. منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان بوده و بی‌شک توسعه منابع انسانی از فرآیندهای مهم و محوری در مدیریت منابع انسانی است (Ahmed et al., 2023). زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد (Jamei et al., 2022).

مدیریت منابع انسانی دارای استراتژی‌های یکپارچه و یک رویکرد منسجم برای مدیریت اشتغال است و به دنبال دستیابی به یک مزیت رقابتی از طریق یک نیروی کار بسیار متعهد و توانمند با استفاده از مجموعه‌ای از برنامه ریزی منابع انسانی سیاست‌ها و روش‌هایی است که مدیریت افراد یا منابع انسانی از جمله غربالگری، آموزش پاداش، دادن ارزیابی و غیره را در بر می‌گیرد (Aisbett & Hoye, 2015). طبق تعریف فوق ارزشمندترین دارایی سازمان منابع انسانی است یعنی افرادی که برای سازمان کار می‌کنند و به صورت جداگانه و جمعی در دستیابی به اهداف آن سهیم هستند (Cardella et al., 2021). کارکنان و منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌ها یا منابع یک سازمان هستند زیرا در رشد و موفقیت آن نقش دارند (Aisbett & Hoye, 2015). امروزه شرط بقای هر سیستم سازمانی توجه عمیق و کافی به نیروی انسانی خود است. مفهوم توسعه منابع انسانی به ایده توسعه و استفاده از مهارت‌ها و دانش انسانی توسط توسعه یک سازمان و توسعه و آموزش کارکنان آن سازمان خاص با هدف بهبود و افزایش عملکرد سازمانی اشاره دارد (Jermisittiparsert et al., 2019).

روند توسعه منابع انسانی نه تنها شامل توسعه و آموزش افراد بلکه توسعه و آموزش تیم‌هایی از افراد شاغل در آن سازمان است. این افراد و تیم‌ها با هدف اصلی افزایش عملکرد فردی و سازمانی شرکت آموزش می‌بینند توسعه منابع انسانی معمولاً شامل پنج عامل مهم یعنی رشد فردی کارمند، پیشرفت شغلی، کارمند توسعه تیمی یک تیم متشکل از افراد مختلف توسعه سازمانی یک شرکت و روند آموزش و توسعه کارکنان شاغل در یک سازمان خاص است (Waters & Craske, 2016). همه این عوامل در واقع کل روند توسعه منابع انسانی را تعریف و تبیین می‌کنند. توسعه منابع انسانی در هر سازمان نیازمند راهبرد و راهکارهای اجرایی خاصی است توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها،

سیستمها و فعالیتهایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (Emadi et al., 2020). هدف اصلی توسعه منابع انسانی شامل حل مشکلات فعلی عملکرد و جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد کارکنان است.

به طور خلاصه دلایل توسعه منابع انسانی شامل چالشی شدن محیط سازمان‌ها شتاب روزافزون خلاقیت و نوآوری تغییر مزیت نسبی سازمان‌ها از نیروهای ساکن به کارکنان خلاق و با دانش رقابت شدید در محیط کسب و کار، بروز و ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات و تقاضا برای دریافت کیفیت خدمات بالاتر و بهتر است در حالی که یک سازمان برای دستیابی به اهداف خود به توانمندسازی انسانی نیاز دارد، اما به او اجازه نمی‌دهد که در طولانی مدت به موفقیت دست یابد (Jalili et al., 2020). در میان همه سازمان‌ها، سازمان‌های ورزشی با توجه به اینکه مسئولیت و رسالت در زمینه توسعه فرهنگ ورزش و سلامتی در جامعه دارند، باید از لحاظ ساختاری مناسب باشند ساختار کاملا بروکراتیک در این سازمان‌ها نمیتواند ساختاری مناسب برای موفقیت آن‌ها باشد. پس باید سعی شود از نوآوریها و استعدادهای ذاتی کارکنان در جهت کمک رسانی به انجام رسالت سازمان‌های ورزشی استفاده شود.

در یک سازمان ورزشی، مدیران مربیان و سایر کارمندان رسالت و مسئولیت مشخصی دارند و سهم مهمی در راه انجام آن دارند بنابراین توسعه کارکنان دستیابی به اهداف و نحوه پاداش کارکنان برای رفاه کل سازمان ورزشی از اهمیت یکسانی برخوردار است (Rauch et al., 2009) با توجه به اینکه از بین جنبه‌های مختلفی که در ورزش اهمیت دارد، منابع انسانی برای موفقیت هر فعالیتی نقشی اساسی دارند زیرا این‌ها به عنوان یک کاتالیزور برای استانداردهای کارآمد مدیریت در هر صنعت در نظر گرفته می‌شوند (Taylor et al., 2015). بدیهی است که موفقیت هر تلاشی برای توسعه ورزش تا حد زیادی به توانایی و شایستگی منابع انسانی بستگی دارد، چلادورای و مادلا (۲۰۰۶) منابع انسانی یک منبع نادر است؛ بنابراین برنامه ریزی دقیق و انتخاب، آموزش و پاداش مناسب و ادغام مناسب در سازمان از موارد مهم برای استفاده استراتژیک و کارآمد از منابع است (Chelladurai & Madella, 2006).

نتایج پژوهش ناوخاصی و همکاران (۱۴۰۰)، نشان داد، پراکندگی متغیرهای کلیدی و مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت‌بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران سیستمی از پایداری کاملی برخوردار نیست. از میان ۲۵ عامل بررسی شده در این پژوهش، ۷ عامل (مدیریت دانش، ارتقاء قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان، تأکید بر یادگیری سازمان، چند مهارتی شدن پرسنل، کسب مهارت‌های جدید، مدیریت فناوری اطلاعات و ایجاد سازمان یادگیرنده) کلیدی‌ترین نقش را در آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت‌بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران ایفاء می‌کند (Navkhas et al., 2021).

گران (۲۰۲۲) پژوهشی با هدف بررسی توسعه منابع انسانی در موریتوس و چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی سازمان‌ها در بخش‌های مختلف در قالب تجربیات توسعه منابع انسانی به انجام رسانیدند. این نویسندگان بر ابعاد توسعه منابع انسانی در بخش، عمومی شرکت‌های کوچک و متوسط، و سازمان‌های گردشگری تمرکز کردند. آن‌ها بر توسعه دانش و درک در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های موریتوس تأکید داشتند. به اعتقاد آن‌ها باید اثربخشی سیاست‌های ملی در بهبود توسعه منابع انسانی و ظرفیت سرمایه انسانی مورد با توجه به اینکه صنعت ورزش و به تبع آن فوتبال ملی به شدت نیازمند تأمین، آموزش و بهسازی و نگهداشت کارکنان توانمند و خلاق است طراحی مدلی جامع برای توسعه منابع انسانی در این حوزه یکی از نیازهای اساسی است (Graan, 2022). با وجود تأکید فراوان بر نقش تاثیرگذار منابع انسانی بر موفقیت سازمان‌ها در مبانی نظری مدیریت، اما متأسفانه مدلی که بتواند به صورت یکپارچه منابع انسانی را در ورزش فوتبال توسعه دهد، ایجاد نشده است، از این رو پژوهش حاضر می‌خواهد به این سوال پاسخ دهد که مدلی مدیریت منابع انسانی فوتبال ملی ایران چگونه است؟

روش پژوهش

روش انجام این پژوهش کیفی است. راهبرد تحقیق در این مطالعه تحلیل داده بنیاد روش اشتراوس و کوربین بود. جامعه آماری شامل خبرگان مدیریت ورزشی، مدیران و مسئولین فدراسیون فوتبال و محققان حوزه مدیریت عملکرد منابع انسانی بودند. رشته تحصیلی و داشتن تالیفات علمی مرتبط با برند، دارا بودن سمت‌های مدیریتی و تجارب اجرایی در عرصه مدیریت منابع انسانی از جمله شاخص‌های انتخاب لیست اولیه صاحب‌نظران بود. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی^۱، با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی استفاده شد. نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری ادامه داشت. وقتی کفایت نظری حاصل شد هیچ نوع داده‌های اضافی نمی‌توان یافت که پژوهشگر به وسیله آن بتواند خواص یا ویژگی‌ها (مقوله‌ها) را تدوین کند. به موازاتی که داده‌های مشابه را جمع‌آوری می‌کند، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می‌کند که یک مقوله به کفایت رسیده است. از این رو، تعداد مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ۱۵ نفر بود. پس از تهیه راهنمای مصاحبه به نمونه آماری مراجعه شد و داده‌های موردنیاز با استفاده از مصاحبه‌های باز جمع‌آوری شد. طول مدت مصاحبه‌ها ۶۰ دقیقه بود و مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط دیجیتالی ثبت شد. قبل از مصاحبه با افراد به منظور حداکثر مشارکت متخصصان و استادان، نامه‌ای همراه با جزئیات اساسی اهداف مطالعه و سؤال‌ها مرتبط با آن توسط ایمیل به مشارکت‌کنندگان ارسال شد و از آن‌ها جهت ملاقات حضوری درخواست شد. برای تحلیل مصاحبه‌ها از رویکرد ویرایشی^۲؛ تئوری مبتنی بر داده^۳ گلاسر و اشتراوس که یکی از رویکردهای تحلیل داده‌ها در مصاحبه‌ها است استفاده شد.

نخستین گام در ساخت نظریه زمینه‌ای انجام کدبندی باز است. کدگذاری باز شامل تعداد کدهای اولیه می‌باشد که شناسایی شده است و با توجه به مفاهیم آن‌ها دسته‌بندی می‌شود (Kreuger & Neuman, 2006). مفاهیم و مقوله‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در الگوی کدگذاری^۴ جای می‌گیرد، الگوی کدگذاری روابط بین مقوله‌هایی مانند؛ شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را ترسیم می‌کند. در نهایت مرحله سوم یا کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد که مدل نهایی پژوهش شکل گرفته و ارائه می‌شود. لازم به ذکر است به جهت جنبه نو بودن تحقیق و محدودیت احتمالی داده‌ها، از رویکرد مثلث سازی استفاده شد. مثلث سازی به فرایند استفاده از رویکردها و منابع گوناگون جهت جمع‌آوری اطلاعات در تحقیق اطلاق می‌شود (Skinner et al., 2014). با توجه به استفاده از شیوه مثلث سازی (استفاده از منابع چندگانه شامل منابع کتابخانه‌ای، گروه کانونی با کارشناسان و مصاحبه با متخصصان) در این تحقیق از موارد منابع متنوع به منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. علاوه بر این، در پژوهش حاضر جهت سنجش روایی از معیارهای اسکینر، ادواردز و کوربت (۲۰۱۴) استفاده شد.

برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک متخصص مدیریت ورزشی که در مراحل انجام پژوهش حضور داشته و از آگاهی مناسبی در خصوص این پژوهش برخوردار بود، درخواست شد تا به عنوان همکار در کدگذاری تحقیق شرکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری به همکار تحقیق انتقال داده شد. سپس محققان به همراه همکار، به عنوان نمونه دو مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی محاسبه شد که با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

1 Non probability

2. Editing approach

3. Grounded Theory

4. Coding paradigm

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

بر این اساس، تعداد کل کدهای که به ثبت رسیده است معادل ۴۱ کد، تعداد کل توافقات بین کدها معادل ۱۶ می‌باشد. همچنین، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش معادل ۷۸ درصد است؛ لذا، با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب می‌باشد. لازم به ذکر است کلیه تحلیل‌های آماری با کمک نرم‌افزار Maxqda نسخه ۲۰۲۰ انجام گرفت. نرم‌افزار Maxqda، نرم‌افزاری پیشرفته جهت تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها است که بسیار در حوزه‌های علوم اجتماعی و علوم انسانی و غیره کاربرد دارد. این نرم‌افزار برای دانشجویان، پژوهشگران، اساتید و مؤسسات تحقیقاتی که خواهان به‌کارگیری روش‌های تحقیق کیفی، از جمله: روش نظریه زمینه‌ای یا داده بنیاد، روش تحلیل محتوا هستند، بسیار کارگشا می‌باشد. با بهره‌گیری از این نرم‌افزار می‌توان پژوهش‌های کیفی را با زمان کمتر، دقت و سهولت بیشتر به انجام رساند.

یافته‌ها

در این پژوهش از ۱۵ نمونه تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه شد. با انجام مصاحبه با این افراد، تشخیص محقق و گروه تحقیق این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. با استناد به کدگذاری مرحله اول که به کدبندی اولیه معروف است، از طریق بازبینی مصاحبه‌های انجام گرفته با صاحب‌نظران ۱۲۷ کدباز شناسایی گردید. حال که کلیه داده‌ها کدگذاری شده و کدها یا مفاهیم اولیه متعددی ساخته شدند، مرحله دوم کدگذاری داده‌ها با نام کدگذاری محوری آغاز می‌شود. در **جدول ۱**، نتایج مربوطه به عوامل علی موثر بر مدل توسعه منابع انسانی در فوتبال ملی ایران نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ۴ مولفه و ۱۸ کد نهایی شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۱

مفاهیم و کدهای نهایی عوامل علی

کد اولیه (باز)	کد محوری	کد گزینشی
وجود دستورالعمل در رابطه با شاخص‌های توسعه منابع انسانی در حوزه ورزش	فدراسیون توسعه محور	عوامل علی
توجه به ترکیب سه عامل نیروی کار، سرمایه، اندیشه به عنوان پیش نیازهای توسعه		
بهبود نگرش و ارتباط مناسب بین ایدئولوژی، دموکراسی و مدرنیته		
کاهش سنت گرایی در فدراسیون فوتبال		
تامین منافع ذینفعان	تامین منافع	
تامین منافع و سود متقابل		
تامین منافع مشترک		
تعیین ساختار استراتژیک فدراسیون در جهت توسعه برنامه‌های راهبردی	داشتن ساختار	
متمرکز کردن قدرت در رأس هرم مدیریت فدراسیون		
تعیین منابع، بخش‌ها و... براساس ساختار		
اصلاح فرآیندهای مدیریتی در یک ساختار کارآمد		
ایجاد صندوق حمایت از ورزشکاران قهرمان		

تامین عدالت و جلوگیری از انتخاب افراد بر اساس وابستگی به اشخاص

نبود تبعیض در تصمیم ها، انتخاب ها

کاهش تغییرات پی در پی قوانین و عدم پایداری قوانین

استقرار سیستم جامع ارزیابی عملکرد

طراحی نرم افزار سنجش اثربخشی

تاکید بر نتایج به جای فرآیندها در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان

حرکت از ارزیابی عملکرد به سوی مدیریت عملکرد

طراحی مکانیزم قابلیت-عملکرد-توسعه برای منابع انسانی

مرتبط کردن ارزیابی عملکرد کارکنان با آموزشهای مورد نیاز

شایسته سالاری و شایسته گزینی در انتصابات

جانشین پروری

شناسایی و توسعه استعدادها

تعریف سیستمی شایستگیها و قابلیت‌های محوری

برخورداری فدراسیون از یک سیستم مناسب شناسایی، جذب و پرورش استعدادها

وجود فرصت رشد برای کارکنان

توسعه مهارت‌های انسانی و ارتباطی کارکنان

رشد نیروی انسانی

وجود کارراه مشخص و شفاف برای کارکنان

توانمندسازی کارکنان

سیستم
عملکرد
ارزیابی
کارکنان
استقرار

توسعه
شایستگیهای
نیروی انسانی

توانمندسازی نیروی
انسانی

در جدول ۵، نتایج مربوطه به پیامدهای موثر بر مدل توسعه منابع انسانی در فوتبال ملی ایران نشان داده شده است. همان گونه که

مشاهده می‌شود، ۵ مولفه و ۲۶ کد نهایی شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۵

مفاهیم و کدهای نهایی پیامدها

کد اولیه (باز)	کد محوری	کد گزینشی
افزایش رضایت ذینفعان حوزه ورزش ایجاد شایسته سالاری افزایش مشارکت شهروندان افزایش اعتماد عمومی و در نهایت افزایش سرمایه اجتماعی تسهیل بهره مندی از خدمات وجود مرجع خاصی برای هماهنگی نهاد ها مدیریت دقیق و اجرای قرارداد ها رسمیت بخشیدن به تشکل‌های بخش‌های اجتماعی استفاده از فرایندهای استاندارد شده و فرآیندهای رسمی ثبات در تصمیم گیری با استفاده از اتحاد و یکپارچگی در تصمیم گیری و هم چنین ثبات مدیریتی طراحی کسب و کارهای ورزشی با ایجاد ارزش افزوده بهبود تعادل عرضه و تقاضا اقتصاد بهره‌ور و کارا بهبود اقتصاد مولد استفاده از ظرفیت بورس در خصوصی سازی	رضایتمندی شهروندان بهره وری اقتصاد پایدار در ورزش	پیامدها

کارآمدی فدراسیون

برخورداری فدراسیون از یک سیستم شناسایی، جذب و پرورش استعدادها
برخورداری اعضای فدراسیون از تخصص و تجربه لازم برای اداره و انجام امور
تکمیل پروژههای عمرانی نیمه تمام
برخورداری فدراسیون از یک وجهه عمومی مناسب و توان حفظ آن
تعامل و ارتباط مناسب با دولت در حین حفظ استقلال فدراسیون
دست یابی به نتایج مطلوب در کسب مدال و افتخارآفرینی در گروههای سنی
مختلف

ترویج مسئولیت پذیری

فراهم نمودن فرصتهایی مناسب برای توسعه ورزش خود در سطح پایه و حرفه ای
تدارک برنامههای آموزشی برای ذینفعان اصلی خود و اطلاع رسانی صحیح در این خصوص
تلاش در جهت توسعه اصول و ارزشهای انسانی (انصاف، بازی جوانمردانه و غیره) و جلوگیری از
رواج ضد ارزش-ها (تبانی، تقلب و غیره)
تلاش در جهت جهان عاری از دوپینگ و تبعیض نژادی
محترم شمردن اصول توسعه پایدار و متعهد بودن به سیستم مدیریت محیطی در رویدادهای ورزشی
بزرگ

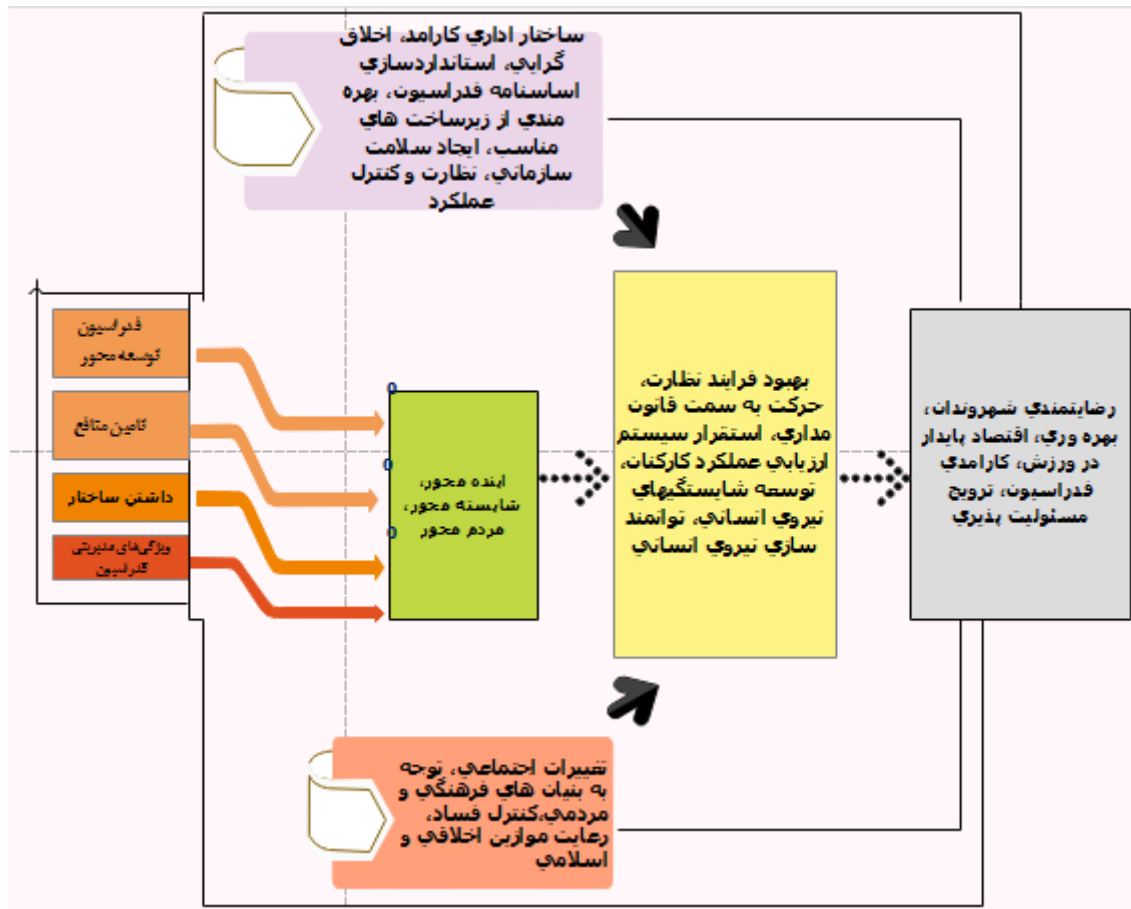
در جدول ۶، نتایج مربوطه به پدیده محوری موثر بر مدل توسعه منابع انسانی در فوتبال ملی ایران نشان داده شده است. همان گونه که مشاهده می شود، ۳ مولفه و ۱۰ کد نهایی شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته اند.

جدول ۶

مفاهیم و کدهای نهایی پدیده محوری

کد اولیه (باز)	کد محوری	کد گزینشی
دارای افق دید بلند مدت با محوریت نیروی انسانی پیش بینی وضعیت نیروی انسانی در آینده داشتن ایده و برنامه شناسایی پیشرانهای موثر در توسعه نیروی انسانی	آینده محور	پدیده محوری
شناسایی نیروهای شایسته جذب نیروهای شایسته توجه به نیروهای شایسته استفاه از نیروهای شایسته	شایسته محور	
افزایش مشارکت مردم پاسخگویی همه جانبه تقویت و توجه به بخش خصوصی	مردم محور	

الگوی نهایی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است. همان گونه که مشاهده می شود، الگوی پژوهش با اقتباس از نظریه داده بنیاد (رویکرد استراوس و کوربین) ترسیم گردید



بحث و نتیجه‌گیری

موفقیت در ورزش یک امری نسبی و بسیار پیچیده است. تمام کشورها به جایگاه تندرستی اشراف و آگاهی دارند و با روی آوردن به ورزش همگانی و تهیه بستر لازم، مردم را به فعالیت‌های بدنی تشویق کردند چرا که اعتقاد دارند ورزش همگانی پایه ورزش قهرمانی است و بستری مناسب برای کشف استعدادها و ورزشی است. کشورهای توسعه یافته با تهیه بستر لازم برای تشویق مردم به ورزش، ضمن مهیا نمودن جامعه‌ای سالم و عاری از ناهنجاری‌های جسمانی، روی بسوی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای رفتند تا دستاوردهای فراوان اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را برای کشورها به ارمغان آوردند.

در دنیای رقابتی ورزش و به خصوص ورزش فوتبال، عوامل بسیاری در موفقیت آن دخالت دارند. شاغلین در فوتبال و کلیه کسانی که به عنوان منابع انسانی هستند نقش تعیین کننده در موفقیت ورزش فوتبال دارند. همگان قبول داریم که فوتبال به یک صنعت بزرگ و بنگاه اقتصادی تبدیل شده است و سالیانه دستاوردهای فراوانی برای تیم‌ها و باشگاه‌ها و افراد و مدیران به همراه دارد. بعد از روی کار آمدن مکتب مدیریت نئوکلاسیک که از قرن ۱۹ این اتفاق افتاد همگان به جایگاه ارزشمند منابع انسانی پی بردند. از این رو هدف از این پژوهش ارائه طراحی مدل توسعه منابع انسانی در فوتبال ملی ایران بود. به منظور ارائه یک مدل نظام مند و شماتیک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، از رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد که توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) ارائه شده، استفاده شد. مدل نظام‌مند از لایه‌های

تفکیک شده‌ای حاصل شده است و براساس قرار گرفتن این لایه‌ها در کنار هم، مدل نهایی تحقیق ارائه می‌شود. در ادامه این لایه‌ها به تفکیک کدهای حاصل شده بررسی و تحلیل می‌گردد. منظور از شرایط علی، مقوله‌هایی مربوط به شرایطی است که بر مقوله محوری بر مدل توسعه منابع انسانی در فوتبال ملی ایران می‌گذارد

تامین منافع یکی از مواردی است که از طریق آن می‌توان عملکرد منابع انسانی را در فوتبال را سنجید در این راستا فدراسیون فوتبال با تامین منافع ذی‌فغان می‌تواند عملکرد مناسبی از خود در بین جامعه نشان دهند و اگر بتوانند با توجه به سود منافی به دست می‌آوردند سو متقابل را هم تامین نمایند. در این راستا تامین منافع با توجه به نظر کارشناسان و بررسی مبانی نظری مرتبط با موضوع پژوهش به عنوان یکی از عوامل علی مشخص گردید. توسعه محور بودن فدراسیونای ورزشی یکی از مواردی بود که شناسایی گردید.

وضع "برنامه محوری" در سال‌های اخیر و در پی تغییرات مکرر در حوزه مدیریت ورزش مسئله اصلی و حاد این رشته مدنظر قرار گرفته است. لذا برنامه محور کردن، اصول گرایی، سیستماتیک کردن فدراسیون، ایجاد بستر برای ورزش حرفه‌ای و کمک به جذب ورزشکاران در سیستم فدراسیون‌های ورزشی کشور نمونه‌هایی از برنامه راهبردی و بلند مدت برای برنامه محور کردن است که حوزه منابع انسانی بسیار پر کاربرد است و از جمله مواردی است که می‌تواند در توسعه منابع انسانی اثرگذار باشد. در ادامه فدراسیون فوتبال نیاز به این دارد که در جهت برنامه محور کردن فدراسیون دو مقوله دیگر را در دستور کار داشته باشد، اولاً، برای اجرای برنامه‌های استراتژیک خود به منابع مالی زیادی احتیاج دارد و تکیه به بودجه اختصاص یافته وزارت ورزش و جوانان در شرایط اقتصادی امروز امری غیر عقلانی است، لذا توسعه جذب اسپانسر بر اساس یک طرح بازاریابی مطمئن، تضمین کننده اجرای برنامه‌های محوری فدراسیون است.

در ادامه بایستی تمرکز خود را از روی یک بعد خواص که همان توجه به افراد خاص به صورت گلخانه‌ای است برداشته، و حوزه فعالیت خود را توسعه دهد که این توسعه نیز در منابع انسانی صورت خواهد گرفت. عامل دیگری که شناسایی گردید داشتن ساختار بود. به روشنی می‌توان دریافت که ساختار فوتبال ملی با برنامه‌های راهبردی مدنظر فاصله داشته و در حال حاضر شرایط مطلوبی ندارد و آنچنان که باید منابع انسانی توسعه یابد صورت نگرفته است. ایجاد یک ساختار مشخص، به روز کردن ساختار، متناسب کردن ساختار با مجامع بین المللی و ارگان‌های داخلی، مشخص کردن نقش‌ها در این ساختار و ایجاد فرآیندهای کارآمد در ساختار مذکور می‌تواند ساختاری هماهنگ با برنامه‌های محوری فدراسیون فوتبال در جهت توسعه منابع انسانی را ایجاد کند. در ادامه، فرآیندها به شکلی باید طراحی گردند که به موضوع استعدادیابی و استعدادپروری در حوزه توسعه منابع انسانی توجه ویژه شده باشد و با مرور زمان زیرساخت مورد نیاز نیروهای ورودی به سیستم تامین گردد. سومین مولفه‌ای که از نظر مشارکت کنندگان جهت بسترسازی در جامعه فوتبال مورد نیاز است، افراد خاص با ویژگی‌های مناسب مدیریتی و رفتاری است، به روشنی از مصاحبه‌ها این موضوع درک می‌شد که، افرادی که اخیراً در حوزه فوتبال بر صندلی مدیریت تکیه زده‌اند از دید مشارکت کنندگان مناسب چندان با جایگاهی که اشغال کرده اند ندارند که موجب پیشرفت در حوزه منابع انسانی نشده است و به عنوان یک ضعف به آن نگاه می‌شود. لذا هر شخصی شرایط پست مدیریتی در فدراسیون فوتبال را ندارد. داشتن سابقه تحصیلی مرتبط با ورزش و مدیریت ورزش، حرفه گری در امر ارتباطات رسان‌های و فنی بودن مدیران اجرایی از خصوصیات بود که در مقوله فرعی به آن اشاره شده بود. شرط لازم برای اشغال جایگاه مدیریتی بخصوص در شرایط فعلی جامعه داشتن تعهد است به شکلی که منافع جمع (ذی نفعان) را به منافع شخصی ترجیح دهداز دیگر مواردی که مدیریت فدراسیون بایستی داشته باشد، پشتوانه سیاسی است. با توجه به اینکه چه در قبل از انقلاب اسلامی و چه بعد آن مدیران موفق فدراسیون فوتبال اغلب سیاسی بوده اند، به نظر می‌رسد مدیران ورزشی با پشتوانه سیاسی در فدراسیون از اقبال بیشتری برخوردارند. رعایت موارد ذکر شده بالا در حیطه فعالیت‌های وزارت ورزش بوده که این وزارت به عنوان مرجع بالادستی فدراسیون، در هنگام ثبت نام کاندیداهای پست ریاست فدراسیون بایستی با حساسیت بیشتری به آن پردازند.

منظور از شرایط زمینه‌ای، شرایط خاصی است که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد. در راستای طراحی سازو کار تعاملی ذینفعان صنعت ورزش بر اساس رهیافت کیفی داده بنیاد، و با توجه به استنباط محقق از مصاحبه‌ها و بررسی اسناد و مشاهدات، علت‌العللی که تاکنون باعث شده این تعامل شکل نگیرد، عدم امیدواری به آینده و یا به عبارتی ابهام از آینده، بی‌آیندگی، اکنون زدگی و عدم عقلانیت معنی داری است که این مفهوم به عنوان مقوله مرکزی در نظر گرفته شد و یافته اصلی پژوهش نیز همین موضوع است. تحقیقات بسیاری نیز در مورد امید به آینده و اهمیت آن در رابطه با عملکرد اشاره شده است. زارعیان و همکاران (۱۳۹۸) بیان داشت که امید به آینده باعث مشارکت و افزایش کارایی می‌شود. هرچند که وی نیز از رویکرد کیفی برای پاسخ به سؤال پژوهش خود استفاده کرد، اما او مفهوم امید به آینده و نگرانی را به عنوان پیامد ذکر کرده است (Zareiiian & Rasekh, 2019). به نظر محقق امیدواری پیامد نیست بلکه رضایت و... که حاصل امید هستند پیامد محسوب می‌شوند که تفاوت پژوهش حاضر با پژوهش مذکور در همین نکته است.

هدف غایی از تدوین شرایط زمینه‌ای در این پژوهش، قانون محوری بود. قانون‌گرایی مهمترین و بنیادی‌ترین عنصر در یک جامعه مدنی باثبات است و زمانی که یک مقام سیاسی در موقعیتی قرار گیرد و رفتار متأثر از قانون را نپذیرد، و قانون را به شیوه میل خود تفسیر کند، پیامدهای ناگواری از قبیل هرج و مرج و سردگمی در سیستم و جامعه نمایان خواهد شد. برای مثال حاکمیت چندگانه و ابهام در نقش وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیونای ورزشی در قبال مدیریت یک رشته ورزشی، عدم شناخت این نهادها از مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در فوتبال، فعالیت‌های جزیره‌ای بخش خصوصی، مدنی و دولتی ورزش، تعارض بین این بخش‌ها، فقدان سرعت در تصمیم‌گیری در بخش دولتی فوتبال، تعدد نهادهای سیاستگذار در امور فوتبال، وجود تغییرات پی در پی در نهادهای متولی فوتبال و عدم شکل‌گیری حافظه جمعی، مداخله دولت در فعالیت نهادهای مدنی ورزش فوتبال، بازتولید مناسبات ناکارآمد در دستگاه‌های دولتی حوزه ورزش، ناهمخوانی دانش و تجربه افراد در سه بخش دولت، جامعه مدنی و بازار، ناهمخوانی سیاست‌ها با محیط اجرا، اجرای غیردقیق قراردادهای و عدم پیش‌بینی ضمانت اجرای قانون هنگام تدوین قانون، ناکافی بودن حمایت قوانین موجود از سازمان‌های غیردولتی، تبعیض در تصمیم‌ها و انتخاب‌ها، عدم شکل‌گیری مسئله توسعه به مسئله عمومی کشور، افزایش نااطمینانی در اقتصاد، مالکیت و دخالت دولت بر تمام حوزه‌های ورزش، ناکافی بودن استفاده از ظرفیت‌های بین‌بخشی و... سبب ایجاد ناامیدی و معنادار نبودن فعالیت در حوزه توسعه منابع انسانی در فوتبال ملی شده است.

موارد بیان شده، در راستای تحقیق چپلت و کیبرمبوت (۲۰۰۸) است در بخش باشگاه‌داری به نظر می‌رسد این تمایل نیز وجود دارد، زیرا افراد در این خصوص، نیاز به نظام جامع باشگاه‌داری، شفاف بودن شرح وظایف و نقشه راه و همچنین استفاده از ظرفیت‌های موجود اشاره کردند (Chappelet & Kübler-Mabbott, 2008). مدیریت قوانین و حاکمیت بخشیدن به قوانین در جذب سرمایه انسانی از طرف فدراسیون امری است که باید به آن پرداخته شود تا منابع انسانی متخصص جهت توسعه برنامه‌های استراتژیک را فراهم آورد. در این بخش می‌توان به ایجاد سلامت سازمانی اشاره کرد که حکمرانی مطلوب باید به سمت سلامت سازمانی حرکت کند و سازمانی عاری از هرگونه تنش و انحرافات انسانی باشد تا توسعه در حوزه منابع انسانی رخ دهد که لازمه آن توجه به ترکیب سه عامل نیروی کار، سرمایه و اندیشه است که اگر توازن بین این موارد برقرار شود بدون شک فدراسیون می‌تواند از کارای مناسبی برخوردار است.

همچنین برخورداری از یک سیستم مدیریت ریسک و کنترل یکپارچه داخلی می‌تواند نظارت و کنترل عملکرد فدراسیون که یکی از عوامل زمینه‌ای است صورت پذیرد. همچنین برخورداری از نظام مستقل و مستمر جهت نظارت بر عملکرد می‌تواند نشان‌دهنده عملکرد مناسب باشد. حکمرانان با داشتن شایسته‌محوری، مردم‌محوری، آینده‌محوری و مدیریت سرمایه‌های انسانی نقش عمده‌ای در رسیدن به توسعه پایدار ایفا می‌کنند. مجموعه‌ای از یک تیم مدیریتی قوی و یکپارچه از مدیران که از پتانسیل منابع انسانی استفاده می‌کنند ضروری است و این گروه

از مدیران توجه ویژه‌ای به بخش خصوصی داشته و همچنین دید بلندمدتی نسبت به آینده دارند. مطالعات نظری و تحلیل تجربی نشان داده اند که توسعه منابع انسانی می‌تواند ارزش بازار شرکت‌ها را افزایش داده و عملکرد اجرایی را بهبود بخشد (Dwaikat, 2020).

در کشورهای اسلامی مانند ایران بحث مدیریت و عملکرد منابع انسانی با توجه به موازین اسلامی ترکیب خواهد شد و از این موازین الگو خواهد گرفت و حتی عملکرد سازمان‌ها با توجه به اخلاق و موازین اسلامی سنجیده خواهد شد. هرچند به دلیل مبهم بودن آینده، اخلاقی زیستن بر پایه عدالت، احسان، رعایت ادب و... به مرور زمان کم‌رنگ گشت. آینده مبهم و نامعلوم افراد از نظر مالی، شغلی و... آستانه اخلاق و تحمل را در هر جامعه‌ای کاهش می‌دهد. به طور مثال، در جامعه‌ای که همه افراد با هر تخصصی می‌توانند شغلی داشته باشند، کارشکنی، حسادت، تهمت، سخن چینی، چاپلوسی و... کمتر است. به طور کلی در جامعه‌ای که نیازهای اساسی انسان‌ها در آن تأمین می‌شود، افراد بر پایه موازین اخلاقی زندگی می‌کنند. پس اخلاقی زیستن ارتباطی به نصیحت‌های اخلاقی و ازدیاد مجالس دینی ندارد. اخلاقی زیستن نیاز به آرامش ذهنی و ثبات اقتصادی دارد. به جای صرف هزینه‌های بسیار برای دعاهای مستحب کمیل و ندبه و سخنرانی‌های خسته کننده و مداحی‌های سوزناک و خرج برای برپایی مجالس و همایش‌های بی اثر؛ بهتر است این ثروت عمومی را به واجبات مردم یعنی مخصوصاً ازدواج و شغل منتقل کنید. جوانی که شغل دارد و ازدواج کرده، با خوش بینی به آینده می‌نگرد و همین آرامش به او زندگی اخلاقی بهتری هدیه خواهد داد. پس لطفاً مستحبات را کم کنید و به واجبات برسید (Bolton, 2003).

متغیر دیگر مؤثر بر توسعه منابع انسانی است، کنترل با فساد بود. بدین معنی که در بدنه فوتبال ملی فرآیندهای انجام کار به صورتی باشد که جلو هر گونه رانت خواری، پرداخت رشوه، کسب ناعادلانه منافع و بی توجهی به قوانین گرفته شود. در نتایج تحقیقات قربانی و همکاران (۱۳۹۹)، عمادی و همکاران (۱۳۹۹) به کنترل فساد نیز اشاره گردیده است (Emadi et al., 2020; Ghorbani et al., 2021). مشخص کردن وسعت فساد در ورزش تا حدودی مشکل است، زیرا تشخیص میزان فساد در ورزش، اغلب به تعریف فساد در ورزش بستگی دارد و از طرف دیگر، ابعاد گوناگون فساد بسیار متنوع است. با این حال، تحلیل گران اندکی ممکن است بر سر تعریف فساد اداری مالی، در معنی سوء استفاده از نقش‌ها و منابع عمومی برای منافع شخصی، بحث داشته باشند، ولی در زمینه دلایل فساد، توافق اندکی وجود دارد. به عبارت دیگر، دیدگاه‌های صاحب نظران درباره دلایل و عوامل مؤثر بر فساد اداری، یکسان نیست و نظریات متعددی در این خصوص وجود دارد. ادراک بی عدالتی در مؤلفه‌های رویه‌ای و تعاملی موجب بروز رفتارهای پنهان و غیر مستقیمی مثل دزدی و تخریب اموال می‌شود. پایین بودن سطح دموکراسی در جامعه، فرهنگ و هنجارهای اجتماعی، تساهل و تسامح در برابر فساد، افراط در وضع قوانین، حساس نبودن جامعه به معیارهای اخلاقی، حرص و طمع و مادی گرایی، از مهمترین عوامل مؤثر بر فساد است.

حرکت به سمت قانون مداری در نظام حکمرانی یکی از راهبردهای بود که شناسایی گردید. در اینجا منظور از کیفیت قوانین، یعنی توانایی نهادهای متولی ورزش در تدوین و اجرای خط مشی‌ها و مقررات درست و بی عیب که توسعه و پیشرفت دو رکن دیگر توسعه ورزش را اجازه داده و ارتقا می‌بخشد. بنابراین پر پیداست که افزایش توانایی نهادها، به یک محیط دانش بنیان که شامل افراد متخصص، افراد و محیط‌های یادگیرنده و خلاق هستند نیاز دارد. همچنین عقلانیت لازمه محیط دانش بنیان است. یکی از چالش‌های عمده بر سر راه مشارکت بخش خصوصی دست درازی دولت و عدم تضمین حقوق مالکیت است. صنعت ورزش از جمله حوزه‌های جدیدی است که حمایت از آن در قالب مالکیت فکری اعم از مالکیت صنعتی و مالکیت ادبی و هنری در حال شکل گیری است. چه آنکه ورزش همانند صنایع دیگر دارای محصول و کالایی است که ممکن است مبتنی بر مهارت، فکر و چه بسا شهرت باشد.

همه رهبران به ارزش، جایگاه و احترام کرامت انسانی آگاه بودند و اعتقاد داشتند برای موفقیت و سود دهی بیشتر باید کرامت انسانی تضمین گردد. هرچه به خواسته‌ها و نیازهای آسان رسیدگی بیشتری انجام گردد انسان‌ها می‌توانند در جایگاه شغلی موفق تر باشند. توجه به

ویژگی‌های شغلی و ابعاد مختلف آن از جمله تعهد سازمانی و نگرش شغلی می‌تواند در موفقیت سازمانی یک تیم ورزشی و یا فدراسیونای بسیار مهم باشد. همواره توجه به نیازهای شغلی که موجب انگیزش و حذف استرس و نگرانی خواهد بود می‌تواند. توسعه فوتبال در این پژوهش نشان داد مولفه‌های مختلفی تاثیر گزار خواهد بود بهسازی در ابعاد مختلف، نگرش شغلی و استانداردهای زندگی با مولفه‌های گوناگون می‌تواند بر توسعه فوتبال تاثیر گزار باشد. امروزه فوتبال نه تنها تبدیل به یک صنعت بزرگ شده است بلکه تبدیل به یک علم شده است.

یادگیری و کسب موفقیت در این صنعت فقط در گرو به روز بودن بودن و بهره بردن از دانش روز است. سنت‌های قدیمی و رفتار خشن جایگزین سنت‌های روز و رفتارهای انسانی شدند. بهره مندی از علوم مختلف فیزیولوژی، بیومکانیک، آنالیز، ماساژ و علم تمرین، مجموعه‌ای از علوم می‌باشد که با مدیریت صحیح می‌تواند به منابع انسانی در ورزش فوتبال خدمات ارائه نماید. همگان در توسعه فوتبال نیازمند به یک سبک زندگی حرفه‌ای می‌باشند. برای موفقیت در عرصه بین المللی نیازمند به تفکر حرفه‌ای در فوتبال می‌باشند. تغییر سبک زندگی به سوی زندگی حرفه‌ای کاری است بسیار مشکل و نیازمند به تمرین و ممارست. بررسی اهمیت و اولویت متغیر رضایت ذینفعان در عامل اثربخشی سازمانی به خوبی نشان می‌دهد که با توجه به ماهیت داوطلبانه بودن فدراسیونای ورزشی و حضور افراد داوطلب در هیات رئیسه یا سطوح پایین فدراسیون (مانند ورزشکاران) برآورده کردن انتظارات و خواسته‌های متناقض و غیر همسوی این نیروها می‌تواند ملاک اثربخشی تلقی شود.

در توسعه منابع انسانی، اصول مدیریت مناسب به عنوان یکی از جنبه‌های پارادایم جدید مطرح است و تأکیدی ویژه بر نقش مدیران دولتی در فراهم نمودن و ارائه خدمات با کیفیت بالا به ارباب رجوع و گروه‌های مختلف و جلب رضایت آن‌ها دارد. بنابراین مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی در جهت بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به منظور ایجاد رضایتمندی در شهروندان و مراجعان می‌تواند از اهمیت بسزایی برخوردار شده و در تحول و توسعه جوامع نقش استراتژیکی داشته باشد زیرا بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی توانمندی رقابتی، بهره وری و قدرت پاسخگویی این سازمان‌ها را افزایش می‌دهد (Emadi et al., 2020). در حوزه فوتبال نیز توسعه منابع انسانی نیازمند همکاری و حمایت ذینفعان درگیر در فوتبال ملی است تا بتوان برنامه‌های توسعه فوتبال را به وسیله این ذینفعان اجرا کرد و بدون شک رضایت آن‌ها از عملکرد شرط حمایت و همکاری آن‌ها است.

یکی دیگر از پیامدهای اجرای راهبردهای توسعه منابع انسانی در فوتبال ملی، تسهیل جذب سرمایه گذاری است. بخش خصوصی ورزش، در تامین منابع، کسب تکنولوژی و جذب همکاری سایر کشورها در کنار بهره مندی از بازار داخلی، منابع داخلی و نیروها و فناوری داخلی و یا بومی سازی برخی فناوری‌ها می‌تواند در کنار بهره مندی از سود مشارکت در پروژه‌های زیرساختی، به بخش دولتی نیز در این زمینه کمک شایان توجهی نماید. استفاده از الگوهای مشارکت عمومی - خصوصی می‌تواند مسیر خصوصی سازی را تسهیل نماید. بخش دوم مشارکت غیردولتی را جامعه مدنی تشکیل می‌دهد، یکی از ضعف‌های عمده ورزش کشور فقدان حضور نهادهای منتسب به جامعه مدنی مثل کانون‌های هواداری، انجمن‌های ورزشی و... است.

بهره‌وری به عنوان یکی از پیامدهای پژوهش حاضر شناسایی گردید. معمولاً بهره وری به عنوان میزان دستیابی یک سازمان با کمترین هزینه به اهدافش در نظر گرفته می‌شود، که این اهداف علت وجودی آن سازمان است و وضعیت مطلوب آینده سازمان را نشان می‌دهد. ایجاد چشم انداز و وحدت بخشیدن به اهداف، خط مشی و فرهنگ سازمانی، فراهم کردن تصویری از آینده، ارتباطات و برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف، مدیریت خوب و توانمندسازی از مهمترین عوامل موثر بر اثربخشی می‌باشد. بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی به توانایی فدراسیونای ورزشی مانند فوتبال در قانون گذاری، تصمیمات مدیریتی و قانونمندی متکی است، در صورتی که فدراسیون فوتبال بدنبال بهره وری باشد، بایستی در زمینه پدیده محوری که همان نقش قانون و حاکمیت قانون است شایستگی محوری در منابع انسانی را نشان دهد، در غیر این صورت،

وضعیت بهره وری در فدراسیون روزبه روز با وجود بحران‌های اقتصادی شکننده‌تر و وخیم‌تر می‌شود که این موضوع در راستای پژوهش بودویسی و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، است. البته این مولفه را نمی‌توان براساس تعریف سنتی بهره وری یعنی، از طریق برونداد تولید شده نسبت به ساعت کاری کارگران سنجید. با اینکه در صنایع تولیدی این امر به راحتی قابل اندازه‌گیری است اما در سازمان‌های غیرانتفاعی با داوطلبی (مانند فدراسیون فوتبال) اثربخشی به آسانی قابل اندازه‌گیری نیست، چون معمولاً سازمان‌های غیرانتفاعی را از طریق برنامه‌ها و خدمات اجتماعی می‌سنجند و اغلب بسیار مشکل است.

بنابراین اثربخشی را بر اساس برونداد و دستیابی به اهداف آن سازمان می‌سنجند (در مولفه کنترل و ارزیابی مورد بحث قرار گرفت). در موضوع مسئولیت‌پذیری، پذیرش وظایف و مسئولیت‌های ذاتی و اجتماعی سازمان در قبال ذی‌نفعان مطرح است، لذا، به همان ترتیبی که قبلاً مشارکت‌کنندگان ابراز داشته بودند، "فدراسیون باید از نقش تک‌بعدی بیرون آمده و به صورت چندوجهی فعالیت کند"، فدراسیون فوتبال بایستی مسئولیت‌پذیر بوده و به توسعه رشته فوتبال ملی به صورت گسترده اقدام نماید. مسئولیت اصلی بدنه در ورزش بنا نهادن نقش‌های برای ورزش، توسعه و ترویج آن، گسترش وجه و محبوبیت آن و درگیر کردن هرچه بیشتر افراد در آن می‌باشد که این مورد یکی از مواردی است که توسعه منابع انسانی به درستی صورت پذیرد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در این پژوهش تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی‌رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ahmed, R. R., Akbar, W., Aijaz, M., Channar, Z. A., Ahmed, F., & Parmar, V. (2023). The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment. *Helicon*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.helicon.2022.e12679>
- Aisbett, L., & Hoyer, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351-369. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12062>

¹ Bodvaisi et al

- Bolton, M. (2003). Public sector performance measurement: delivering greater accountability. *International Journal of Public Sector Management*, 52(1), 20-24. <https://doi.org/10.1108/00438020310458697>
- Cardella, G. M., Hernandez-Sanchez, B. R., & Sanchez-Garcia, J. C. (2021). Entrepreneurship and sport: a strategy for social inclusion and change. *International journal of environmental research and public health*, 18(9), 4720. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094720>
- Chappelet, J., & Kübler-Mabbott, B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic System The governance of world sport*. Routledge Global Institutions the CUNY Graduate Center. <https://doi.org/10.4324/9780203893173>
- Chelladurai, P., & Madella, A. (2006). Human resource management in Olympic sport organizations. *Human Kinetics*, 8(3), 59-70. https://www.academia.edu/96939154/Presenting_A_Human_Resource_Development_Model_in_Sports_Organizations_with_an_Entrepreneurial_Approach_Using_Grounded_Theory_Case_Study_of_Lorestan_Province
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2023). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833070>
- Dwaikat, N. Y. (2020). A comprehensive model for assessing the quality in higher education institutions. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0133>
- Emadi, S., Amir Hosseini, S. E., & Hamidi, M. (2020). Designing and Developing a Strategic Program for Human Resource Management System in the Ministry of Sport and Youth. *Bimonthly Scientific-Research Journal of New Approaches in Educational Management*, 11(42), 1-26. https://fasname.msy.gov.ir/article_619.html
- Ghorbani, H., Seyed Amiri, M., & Bashiri, M. (2021). Developing a Model for Entrepreneurial Human Resource Management System in the Ministry of Sport and Youth. *Quarterly Journal of Strategic Studies Center of the Ministry of Sport and Youth*, 20(54). https://fasname.msy.gov.ir/article_472.html
- Graan, A. (2022). What was the project? Thoughts on genre and the project form. *Journal of Cultural Economy*, 15(6), 735-752. <https://doi.org/10.1080/17530350.2022.2087716>
- Jalili, H., Mohammadi, M., & Yaghoubi, N. M. (2020). Validation of the Entrepreneurial Human Resource Development Model in Students. *Nursing Education*, 9(2), 37-53. <https://www.sid.ir/paper/400748/fa>
- Jamei, M., Mehralizadeh, Y., Ghashghaei Zadeh, N., & Hoseinpour, M. (2022). Development and Validation of a Competency Model for Entrepreneurial School Principals. *Innovations in Educational Management*, 18(1), 93-109. <https://www.sid.ir/paper/1003892/fa>
- Jermittiparsert, K., Siriattakul, P., & Wattanapongphasuk, S. (2019). Determining the Environmental Performance of Indonesian SMEs Influence by Green Supply Chain Practices with Moderating Role of Green HR Practices. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(3), 59-70. https://www.researchgate.net/publication/334001337_Determining_the_Environmental_Performance_of_Indonesian_SMEs_influence_by_Green_Supply_Chain_Practices_with_Moderating_Role_of_Green_HR_Practices
- Kreuger, L., & Neuman, W. L. (2006). *Social work research methods: qualitative and quantitative approaches: with Research Navigator*. Pearson/Allyn and Bacon. <https://letrunghieutvu.yolasite.com/resources/w-lawrence-neuman-social-research-methods-qualitative-and-quantitative-approaches-pearson-education-limited-2013.pdf>
- Naqi Golami, A., Khatibi, A., & Heydari Nejad, S. (2022). Interactive Model of Human Resource Development Strategies in the Ministry of Sport and Youth. *Karafn Scientific Quarterly*. https://karafan.tvu.ac.ir/article_147886.html
- Navkhas, J., Sharbat Zadeh, R., Fooladi, J., & Noori, A. (2021). Futures Research on Human Resource Development in the Army Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran with a Structural Analysis Approach. *Sports Sciences and Combat Readiness*, 2(3), 1-17. <http://ensani.ir/fa/article/492760/%D8%A2%DB%8C%D9%86%D8%AF%D9%87-%D9%BE%DA%98%D9%88%D9%87%DB%8C-%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B9%D9%87-%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C-%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%86-%D8%AA%D8%B1%D8%A8%DB%8C%D8%AA-%D8%A8%D8%AF%D9%86%DB%8C-%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%B4-%D8%AC%D9%85%D9%87%D9%88%D8%B1%DB%8C-%D8%A7%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%DB%8C-%D8%A7%DB%8C%D8%B1%D8%A7%D9%86-%D8%A8%D8%A7-%D8%B1%D9%88%DB%8C%DA%A9%D8%B1%D8%AF-%D8%AA%D8%AD%D9%84%DB%8C%D9%84-%D8%B3%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D8%A7%D8%B1%DB%8C>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203856123>

- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective (2nd ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315881881>
- Waters, A. M., & Craske, M. G. (2016). Towards a cognitive-learning formulation of youth anxiety: A narrative review of theory and evidence and implications for treatment. *Clinical psychology review*, 50, 50-66. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2016.09.008>
- Zareiiian, H., & Rasekh, N. (2019). Validation and Norming of the Good Governance Questionnaire in the Ministry of Sport and Youth of Iran. *Journal of Sports Management*, 11(4), 685-704. https://jism.ut.ac.ir/article_75277.html