

Structural equation modeling of using international human resources in Iranian Sports

Mohsen Sadeghi*¹- Seyedmohammad Kashef²- Mohsen Behnam³

1. PhD in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran 2. Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran 3. Associate Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

(Received:2024/06/15; Accepted:2024/11/29)

Abstract

Despite the high importance of international human resources for the development of the country's sports, no comprehensive study has been conducted on the use of these valuable resources. Accordingly, the present study aimed to perform structural equation modeling of the use of international human resources in Iranian sports. This research was interpretive, applied, quantitative, and survey-based. The statistical population consisted of representatives of the Islamic Council, presidents of sports federations and clubs in Iran and Spain, and international elite athletes of the country. Based on GPower, 242 individuals were selected as the statistical sample using purposive, criterion-oriented sampling. The data collection tool was a researcher-developed questionnaire. Structural equation modeling was employed for data analysis using SmartPLS 3.1.1 software at a significance level of 0.05. The results showed that the research model had a good fit. Causal factors had a positive and significant effect on the central phenomenon ($p = 0.001$; $t = 4.075$), and the central phenomenon also had a positive and significant effect on the strategies ($p = 0.001$; $t = 3.292$). Furthermore, contextual factors had a positive effect ($p = 0.001$; $t = 2.812$), and intervening factors had a negative effect ($p = 0.001$; $t = 4.040$) on the strategies. Finally, the strategies had a positive and significant effect on the consequences ($p = 0.001$; $t = 23.663$). Therefore, it is suggested that administrative and institutional reforms be carried out and that high-quality, competent human resources be identified and utilized in appropriate ways.

Keywords:

human resources, international, iranian sports, using.

* Corresponding Author: Email: m.sadeghi@urmia.ac.ir

مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش ایران

محسن صادقی*^۱ - سید محمد کاشف^۲ - محسن بهنام^۳

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران ۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران ۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶، تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۹/۰۹)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تحلیل و تفسیر ساختارهای مشروعیت بخش حکمرانی در سازمان‌های ورزشی بود. به این منظور طرح پژوهش آمیخته اکتشافی - تحلیلی از سوی محققین طراحی شد. این مطالعه آمیخته متوالی (تفسیری - اثبات‌گرایی) در بخش کیفی مبتنی بر علی‌رغم اهمیت بسیار بالای منابع انسانی بین‌المللی در توسعه ورزش کشور، بررسی جامعی در زمینه به‌کارگیری این منابع ارزشمند انجام نشده است. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش ایران انجام شد. این پژوهش از نوع تفسیری، کاربردی، کمی و پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش نمایندگان مجلس شورای اسلامی، رؤسای فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی ایران و اسپانیا و ورزشکاران نخبه بین‌المللی کشور بودند که بر اساس نرم‌افزار جی‌پاور ۲۴۲ نفر از آنان به روش هدفمند ملاک‌مدار به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار استفاده شده جهت گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smartpls3.1.1 در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که مدل پژوهش از برازش مناسب برخوردار بود و عوامل علی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پدیده محوری (p=۰/۰۰۱؛ t=۴/۰۷۵) و پدیده محوری نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر راهبردها (p=۰/۰۰۱؛ t=۳/۲۹۲) دارد. همچنین عوامل زمینه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌دار (p=۰/۰۰۱؛ t=۲/۸۱۲) و عوامل مداخله‌گر تأثیر منفی و معنی‌داری (p=۰/۰۰۱؛ t=۴/۰۴۰) بر راهبردها دارند و در نهایت راهبردها نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیامدها دارند (p=۰/۰۰۰؛ t=۲۳/۶۶۳). بنابراین پیشنهاد می‌شود اصلاحات مدیریتی و بستری انجام شده و منابع انسانی با کیفیت و صلاحیت شناسایی شده و به طرق و شیوه مناسب بکار گرفته شوند.

واژه‌های کلیدی

به‌کارگیری، بین‌المللی، منابع انسانی، ورزش ایران.

مقدمه

مستقیم خارجی در هر کشور، تأثیر می‌گذارد. این تفاوت‌ها، تعیین‌کننده میزان کارآیی اقتصادی انجام فعالیتی بازرگانی در کشوری خارجی بوده و بر روی مدیریت منابع انسانی درگیر در این فعالیت تأثیری غیرقابل‌انکار می‌گذارند (۶). محققان مدیریت بین‌الملل، برخی از عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در بازارهای جهانی را فرهنگ، سرمایه انسانی، سیستم قانونی-سیاسی و سیستم اقتصادی دانستند (۷، ۸).

رقابت بین‌المللی و نیاز به تجارتی کارآمد در عرصه فراملیتی، سبب شده تا بسیاری از سازمان‌ها و دولت‌ها بیش از پیش به نگرش جهانی و تغییرات فرهنگی متأثر از آن توجه کنند. تغییرات سریع فناوری باعث تغییر در بعد زمان نیز شده است. سرعت و کیفیت پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان جهانی، تا حد زیادی روی تعیین برنده بعدی در عرصه تجارت، اثر گذاشته است (۹). پیشرفت فنون تکنولوژیک در سطح جهانی بیش از هر دوره‌ای در تاریخ بشری است. در عرصه فعالیت‌های اقتصادی جهان، رقابتی قدرتمند جدیدی در حال ظهورند. شرایط رقابتی جهانی به‌زودی از بین‌المللی شدن شرکت‌های خدماتی تأثیر می‌پذیرند و تا حد زیادی باعث ظهور و پیشرفت فناوری‌های چندملیتی خواهند شد (۱۰). جهانی‌شدن به پذیرش این نکته اشاره دارد که گوناگونی فرهنگی بر سبک و سیاق مدیریت اثر می‌گذارد، به مزایای رقابتی شرکت‌های جهانی کمک می‌کند و نیز هرچند ممکن است به‌طور تئوریک جهانی‌شدن کارآمد هم‌زمان با استفاده از تئوری‌های مدیریتی متناقض به نظر برسند، اما سبب

امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین دارایی و سرمایه هر سازمانی تلقی می‌شود (۱). از این‌رو در نظریه‌های نوین در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی، علاوه بر سازمان و محیط سازمان، به منابع انسانی نیز توجه ویژه‌ای شده است (۲). مدیریت منابع انسانی را راهبردی منسجم می‌دانند که رویکردی جامع به مدیریت و به‌کارگیری نیروی انسانی دارد و شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل عملیات جذب نیرو، بهبود و نگهداری منابع انسانی و به‌طورکلی برنامه‌ریزی منابع انسانی است. بر این اساس، مدیریت منابع انسانی از طریق نیروی کار کاملاً متعهد و توانمند که با استخدام، انتخاب، آموزش، پاداش و ارزیابی عملکرد سروکار دارد، به مزیت رقابتی دست خواهد یافت (۳). در این راستا ایجاد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی صحیح، دقیق و هماهنگ با سایر سیستم‌ها و اجزای سازمان و به عبارت دیگر داشتن برنامه راهبردی و تدوین اهداف بلندمدت از پیش طراحی‌شده در ارتباط با منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است و برای تداوم فعالیت‌های سازمان ضروری است (۴).

یکی از بازارهایی که سازمان‌های مختلف می‌توانند منابع انسانی موردنیاز خود را تأمین کنند، بازارهای جهانی است (۵). سازمان‌هایی که گام به بازارهای جهانی می‌نهند، باید با این واقعیت آشنا شوند که این بازارها دارای ویژگی‌هایی مشابه بازارهای داخلی کشورشان نیستند. کشورها از ابعاد مختلف با یکدیگر فرق دارند و این امر بر میزان جذابیت سرمایه‌گذاری

یافتن نگرش‌های کارآمد مدیریتی می‌شوند (۱۰). مدیریت منابع انسانی جهانی برای تربیت و مدیریت بر کارکنانی که در بخش‌های استراتژیک و عملیاتی با تناقضاتی مواجه هستند و نیز برای کسانی که توانایی مدیریت کردن بر فرهنگ‌های گوناگون را دارند، قالب سازمان‌یافته مناسبی ارائه می‌کند (۱۱). توسعه دادن و مدیریت کردن بر سازمانی جهانی، موجب توسعه در مدیریت بر کارکنانی می‌شود که می‌توانند با نگرش جهانی بیاندیشند، هدایت کنند و عمل نمایند، کسانی که به همان اندازه مهارت‌های جهانی، دارای ذهنیتی جهانی هستند. به‌منظور ایجاد مؤسسه‌ای جهانی به تعداد فراوانی مدیر و متخصص نیاز است. فرایند جهانی‌شدن نیازمند تغییر فکری فزاینده‌ای درباره نقش ابزارهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی است. بحث مطرح شده این است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند و باید در ایجاد استراتژی رقابتی دهکده جهانی مشارکت کند (۱۲).

در سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یک صنعت خدمات‌محور، اثربخشی با کیفیت و کمیت سرمایه انسانی مرتبط است (۲). از آنجایی که ورزش شامل تولید و مصرف عملکرد ورزشی انسان است، در نتیجه سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع در این صنعت محسوب می‌شود (۱۳). لازم به ذکر است که سازمان‌های موفق ورزشی بر استفاده مؤثر از نیروی انسانی در داخل و خارج از زمین تأکید دارند. مدیریت منابع انسانی و ارتباط و هماهنگی آن با سایر منابع بیشترین نقش را در موفقیت سازمان‌ها در صنعت

ورزش داشته و سرمایه انسانی به‌عنوان مسیر اصلی افزایش اثربخشی و مزیت رقابتی در سازمان‌های ورزشی شناخته شده است (۱۴). کارمان^۱ و همکاران (۲۰۲۲) معتقدند که موفقیت یا شکست سازمان‌های ورزشی در سطح فردی شامل کارکنان سازمان‌های ورزشی، ورزشکاران، مربیان، داوران و در سطح تیمی شامل گروه‌های کاری و تیم‌های ورزشی و در سطح سازمانی شامل فدراسیون‌های ورزشی و باشگاه‌های ورزشی و سایر سازمان‌های ورزشی وابسته به سرمایه انسانی آن‌ها می‌شود (۱۵). بنابراین توجه به نیروی انسانی و داشتن نگرش بلندمدت و اساسی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های ورزشی مانند سایر سازمان‌ها در بهبود عملکرد و دستیابی به موفقیت سازمانی، نقش حیاتی دارد (۱۶).

در چند دهه گذشته تغییرات محیطی و رشد بی‌سابقه سازمان‌های مختلف نیازمند تغییرات اساسی و هماهنگی با شرایط محیطی بوده است. بنابراین سازمان‌های ورزشی سعی می‌کنند تغییرات گسترده‌ای در بدنه خود ایجاد کنند. نتیجه این کار رشد تعداد کارکنان و گسترش دامنه فعالیت سازمان‌های مختلف و به‌طور کلی جهانی‌شدن سازمان‌ها است (۱۷). با توجه به این رشد و توسعه، سازمان‌های ورزشی نیز رشد گسترده‌ای داشته‌اند و نیروهای متخصص و کارمندان از سرتاسر دنیا در زمینه‌های مختلف جذب این سازمان‌ها شده‌اند (۱۸). بنابراین، توسعه جهانی منابع انسانی پاسخی به رشد سازمان‌ها و تغییرات گسترده‌ای است که در این سازمان‌ها و فضای رقابتی پیرامون این

¹. Karman

به‌کارگیری بازیکنان و مربیان خارجی در ورزش ایران می‌باشند (۲۷). کروین^۲ (۲۰۲۲) در تحقیق خود نشان داد که توانایی‌ها و شایستگی‌های نیروی انسانی می‌تواند نقش عمده‌ای در هدف‌گذاری سازمان در جذب نیروی انسانی جدید ایفا کند (۲۸). خدابخشی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود نشان دادند که عوامل فرهنگی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در محیط‌های چند فرهنگی است (۲۹). نیازی و همکاران (۱۴۰۱) نیز در تحقیق خود مشکلات اقتصادی و فرهنگی را از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عدم موفقیت در نگهداشت منابع انسانی بیان کردند (۳۰) و در پژوهش‌های دیگر نیز عوامل فرهنگی (۳۱، ۳۲)، عوامل مدیریتی (۳۳، ۳۴)، به‌روز بودن قوانین (۳۵)، عوامل فردی (۳۸-۳۶) و شرایط اقتصادی (۳۹) از عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی شناسایی شدند و کیم^۳ و همکاران (۲۰۱۷) نیز در تحقیق خود نشان دادند که صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمانی، توسعه اجتماعی و ابقای نیروی انسانی در سازمان، از پیامدهای مدیریت اصولی منابع انسانی است (۴۰). بررسی تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که تحقیقات گسترده‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی انجام شده که تعداد بسیار محدودی از آن‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بین‌المللی است. در زمینه مدیریت منابع انسانی بین‌المللی در ورزش نیز به غیر از یک پژوهش (۲۷) در داخل کشور هیچ پژوهشی انجام نشده و تحقیقات بسیار محدودی در خارج از کشور انجام شده است که در آن تحقیقات نیز تنها به تأثیر برخی از

سازمان‌ها وجود دارد (۱۹). عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی منجر به بهبود انگیزه، عملکرد مناسب‌تر و هماهنگی کلی مناسب بین کارکنان و اجزای مختلف سازمان می‌شود و عملکرد واقعی مدیریت منابع انسانی ارتباط مستقیمی با محیط داخلی و خارجی سازمان و هماهنگی بین این محیط‌ها دارد (۲۰).

غفلت از بازار بین‌المللی و منابع انسانی موجود در آن در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌هایی که فعالیت بین‌المللی دارند، ممکن است بقای آن‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی را با مشکل مواجه کرده و به نوعی باعث شکست و افول عملکرد سازمان شود (۲۱-۲۳). در تحقیقات گذشته اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب کارکنان، آموزش و ارزیابی آن‌ها به‌صورت تئوری مورد بررسی قرار گرفته است، اما به‌صورت عملیاتی در زمینه‌های مختلف شاهد تغییرات محسوسی نیستیم (۱۷). سولیوان^۱ و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که تیم‌های فوتبال چین که از منابع انسانی بین‌المللی بهره بردند، موفق‌تر از سایر تیم‌ها بودند (۲۴). ادیب‌زاده و مهدی رکن‌آبادی (۱۴۰۲) نیز در تحقیق خود به تأثیر مثبت به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص بر مدیریت منابع انسانی دست یافتند (۲۵). وهابی و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که سرمایه فکری و عوامل مرتبط با دانش نقش مفیدی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارد (۲۶). صادقی و همکاران (۱۴۰۲) نیز نشان دادند که مسائل مدیریتی، اقتصادی و اعتقادی-فرهنگی مانعی بزرگ در

³. Kim

¹. Sullivan

². Kerwin

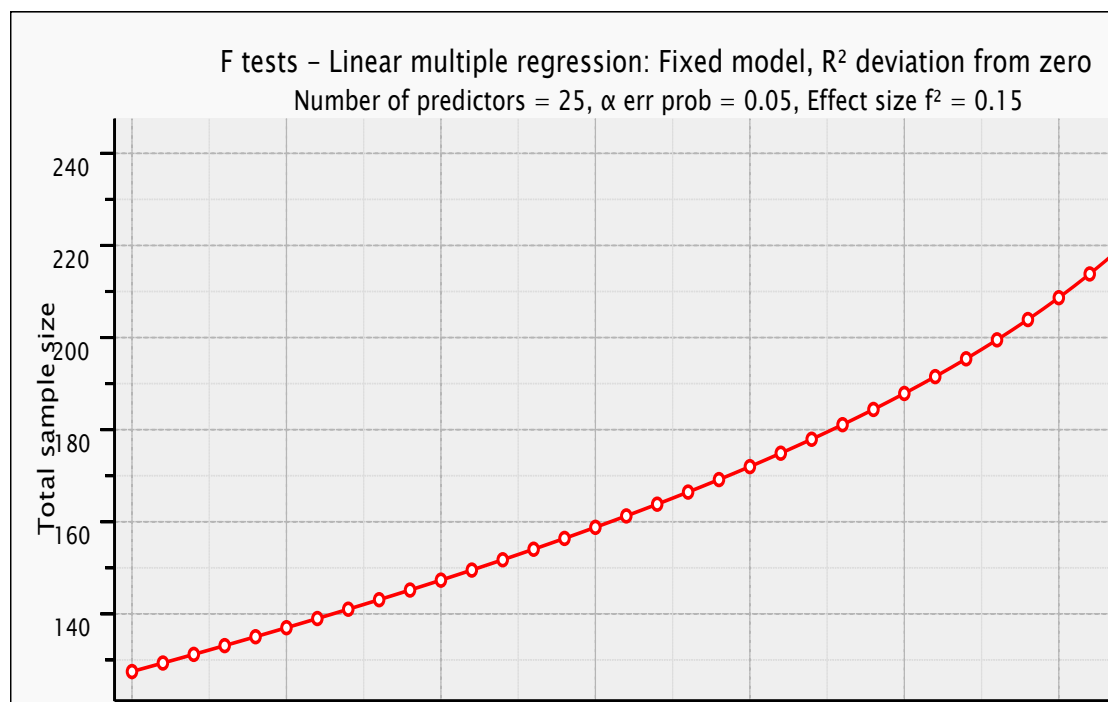
برداشته شود به این سؤال تحقیق نیز پاسخ داده شود که عوامل مؤثر بر به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش ایران کدامند و مدل به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش ایران چگونه است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر پارادایم تفسیری، از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی، از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها میدانی-کتابخانه‌ای و از نظر استراتژی پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش نمایندگان مجلس شورای اسلامی که در حوزه ورزش و قانون‌گذاری صاحب‌نظر هستند، مدیران ارشد دولتی و خصوصی ورزش کشور که در حوزه استخدام و به‌کارگیری و جذب نیروی انسانی خارجی در ورزش کشور صاحب‌تجربه و نظر هستند، روسای فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی که سابقه موفق و تخصص جذب نیروی انسانی بین‌المللی را دارند، مدیران ارشد باشگاه‌های ورزشی کشور اسپانیا و ورزشکاران نخبه بین‌المللی کشور که در کشورهای دیگر تجربه استخدام و فعالیت دارند، بودند. جهت تعیین تعداد نمونه پژوهش از نرم‌افزار جی‌پاور استفاده شد که بر اساس اطلاعات وارد شده به این نرم‌افزار اعم از میزان خطای ۰/۰۵، دقت ۰/۹۵، اندازه اثر متوسط (۰/۱۵) در یک گروه و تعداد مسیرها (۲۵)، تعداد نمونه مناسب برای پژوهش حاضر، ۲۴۲ نفر به دست آمد (شکل ۱). روش انتخاب نمونه‌ها نیز با توجه به اهداف و ماهیت پژوهش، هدف‌مند ملاک‌مدار بود.

عوامل فرهنگی و سیاسی بر مدیریت منابع انسانی بین‌المللی پرداخته شده است، این در حالی است که در پژوهش حاضر علاوه بر عوامل مؤثر، راهبردها و پیامدهای به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش نیز بیان شده است.

علی‌رغم اینکه اهمیت بسیار بالای منابع انسانی بین‌المللی در توسعه ورزش کشور امری آشکار و بدیهی است، ورزش کشور نتوانسته آن‌طور که باید در جذب مدیران، مربیان، بازیکنان و کارشناسان بین‌المللی به‌درستی عمل کند. نمونه‌های زیادی از جذب بازیکنان و مربیان ناموفق با حقوق‌های نجومی در ورزش کشور در سال‌های گذشته وجود دارد. بازیکنان و مربیانی که باعث شدند باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی بدون بهره‌مندی از آن‌ها هزینه‌های سنگینی را بپردازند تا جایی که گاهی در سال‌های گذشته برخی از فدراسیون‌های ورزشی کشور مجبور به ممنوعیت جذب بازیکن و مربی خارجی در چند مرحله شد. این در حالی است که در باشگاه‌های ورزشی موفق و پرطرفدار دنیا، مهم‌ترین اعضای باشگاه‌ها را بازیکنان و مربیان خارجی تشکیل می‌دهند و بیشتر موفقیت‌های خود را مدیون اعضای بین‌المللی خود هستند که نشانه وجود نظام به‌کارگیری منابع انسانی مناسب در ورزش آن کشورها است. بنابراین با توجه به مطالب ذکر شده، محققین پژوهش حاضر تصمیم بر انجام پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش ایران گرفتند تا ضمن اینکه قدمی در بهبود وضعیت به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش ایران و در نهایت موفقیت ورزش کشور



شکل ۱. نتایج تعیین اندازه نمونه با نرم‌افزار جی‌پاور

جمعیت‌شناختی و در بخش استنباطی از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد و تمامی تجزیه و تحلیل‌ها در نرم‌افزار spss نسخه ۲۳ و smartpls نسخه ۳،۱،۱، در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ انجام شد.

یافته‌ها

در این بخش ابتدا اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق توصیف شده است که نتایج آن در جدول ۱ آورده شده است.

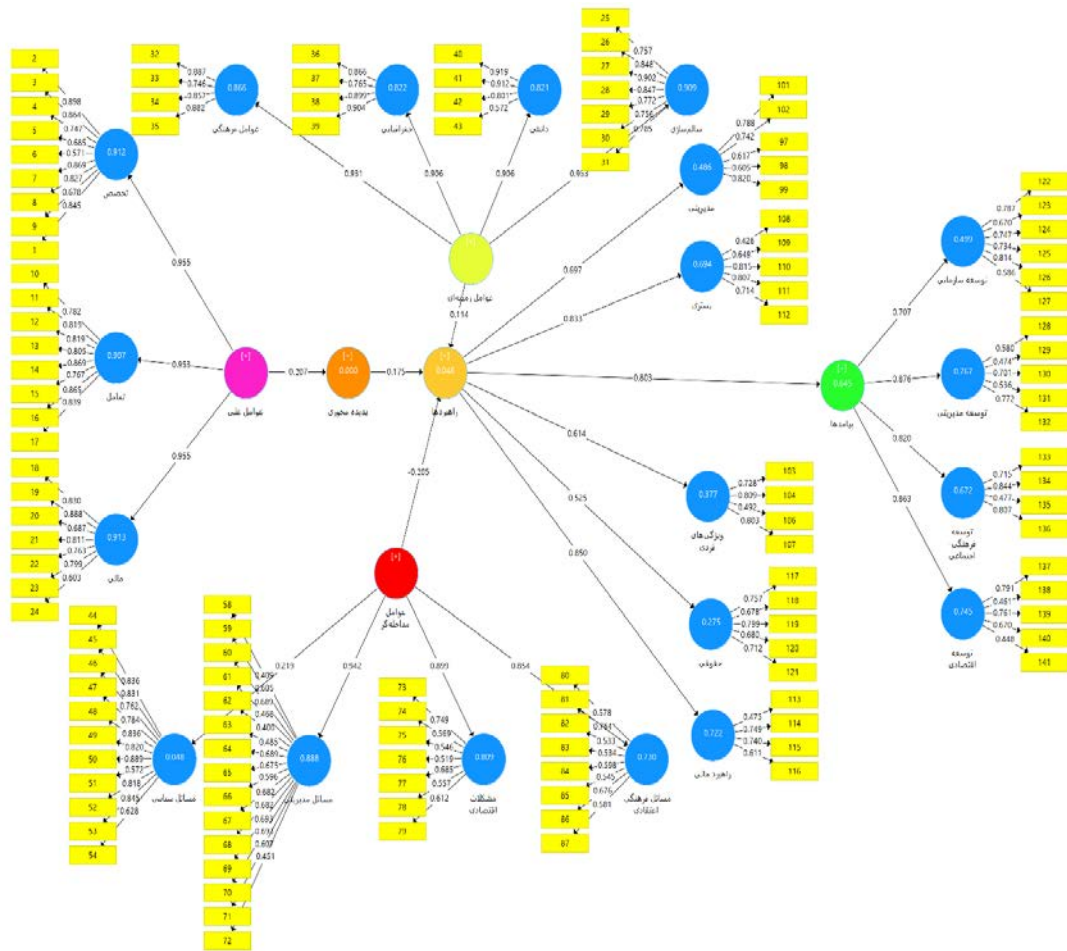
با توجه به اینکه این پژوهش از رساله دکتری استخراج شده است، ابزار استفاده شده جهت گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که از بخش یافته‌های کیفی رساله به دست آمده بود. این پرسشنامه دارای ۶ مؤلفه، ۲۵ زیر مؤلفه و ۱۴۱ گویه بود که با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای پاسخ داده شد و هیچ سؤال نمره معکوسی در آن وجود نداشت. جهت بررسی روایی محتوایی پرسشنامه از نظر ۱۰ نفر از متخصصان و اساتید دانشگاهی مدیریت ورزشی و منابع انسانی استفاده شد. همچنین جهت بررسی روایی ابزار تحقیق از آزمون‌های روایی همگرا (AVE) و شاخص فورنل‌لارکر (روایی واگرا) و جهت بررسی پایایی ابزار تحقیق از آزمون‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و بررسی بارهای عاملی تمامی سؤالات در نرم‌افزار Smartpls استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش توصیفی از جمع‌آوری و طبقه‌بندی اطلاعات

جدول ۱. اطلاعات توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۵۳	۲۱/۹
	مرد	۱۸۹	۷۸/۱
سن (سال)	۳۰ یا کمتر	۳۱	۱۲/۸
	۳۰ تا ۴۰	۴۳	۱۷/۸
	۴۰ تا ۵۰	۱۱۷	۴۸/۳
	بیشتر از ۵۰	۵۱	۲۱/۱
تحصیلات	لیسانس	۴۹	۲۰/۲
	فوق‌لیسانس	۱۱۲	۴۶/۳
	دکتری	۸۱	۳۳/۵
سابقه شغلی (سال)	۵ یا کمتر	۲۹	۱۲
	۶ تا ۱۰	۷۰	۲۸/۹
	۱۱ تا ۱۵	۷۹	۳۲/۶
	بیشتر از ۱۵	۶۴	۲۶/۵

مرتب‌بندی اول از شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، بررسی بارهای عاملی، روایی همگرا (AVE) و شاخص فورنل‌لارکر (روایی واگرا) و جهت بررسی برازش سازنده مرتبه دوم از شاخص افزایش نرخ واریانس (VIF) استفاده شد. در ادامه در شکل ۲ نتایج مربوط به بررسی اولیه بارهای عاملی تمامی سؤالات پرسشنامه آورده شده است.

در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. به همین منظور ابتدا جهت بررسی برازش مدل پژوهش از شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی مرتبه اول و سازنده مرتبه دوم استفاده شد. جهت بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی



شکل ۳. مدل با ضرایب بار عاملی (پس از حذف گویه‌های دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴)

ادامه نتایج مربوط به آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روابی همگرا (AVE) و شاخص افزایش نرخ واریانس (VIF) در جدول ۲ آورده شده است.

بر اساس نتایج شکل ۳، پس از حذف سؤالات با بار عاملی کمتر از ۰/۴، مابقی سؤالات از بار عاملی مناسبی برخوردارند و می‌توانند در مدل شرکت داده شوند.

جدول ۲. نتایج آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روابی همگرا و شاخص افزایش نرخ واریانس

متغیرها	AVE	VIF	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
عوامل علی	۰/۶۲۴	۱/۱۱۶	۰/۸۸۷	۰/۸۲۳
عوامل زمینهای	۰/۷۴۱	۲/۱۱۵	۰/۹۱۴	۰/۸۷۴
عوامل مداخله‌گر	۰/۵۹۴	۱/۰۵۷	۰/۷۹۸	۰/۷۷۶
پدیده محوری	۰/۸۲۲	۱/۳۹۴	۰/۸۲۴	۰/۷۹۶
راهبردها	۰/۷۱۱	۱/۰۰۷	۰/۸۶۶	۰/۸۲۳
پیامدها	۰/۶۱۳	۱/۹۲۴	۰/۹۲۲	۰/۸۹۳

و مدل پژوهش نیز از برازش مناسبی برخوردار است. در ادامه نتایج مربوط به ماتریس فورنل-لارکر جهت بررسی روایی و اگرایی ابزار پژوهش در جدول ۳ آورده شده است.

بر اساس نتایج جدول ۲، تمامی متغیرها مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷، شاخص AVE بالاتر از ۰/۵ و شاخص VIF پایین‌تر از ۵ به دست آوردند، بنابراین ابزار مورد استفاده در این پژوهش از پایایی، روایی همگرا و افزایش نرخ واریانس

جدول ۳. نتایج ماتریس فورنل و لارکر

متغیرها	عوامل علی	عوامل زمینه‌ای	عوامل مداخله‌گر	پدیده محوری	راهبردها	پیامدها
عوامل علی	۰/۹۱۶					
عوامل زمینه‌ای	۰/۶۲۷	۰/۷۶۹				
عوامل مداخله‌گر	۰/۶۶۹	۰/۷۱۱	۰/۸۶۱			
پدیده محوری	۰/۳۸۴	۰/۳۶۹	۰/۵۵۸	۰/۷۷۶		
راهبردها	۰/۴۵۵	۰/۵۲۲	۰/۶۴۳	۰/۵۶۹	۰/۸۲۶	
پیامدها	۰/۶۷۴	۰/۴۴۸	۰/۴۹۴	۰/۴۱۱	۰/۶۶۲	۰/۷۴۹

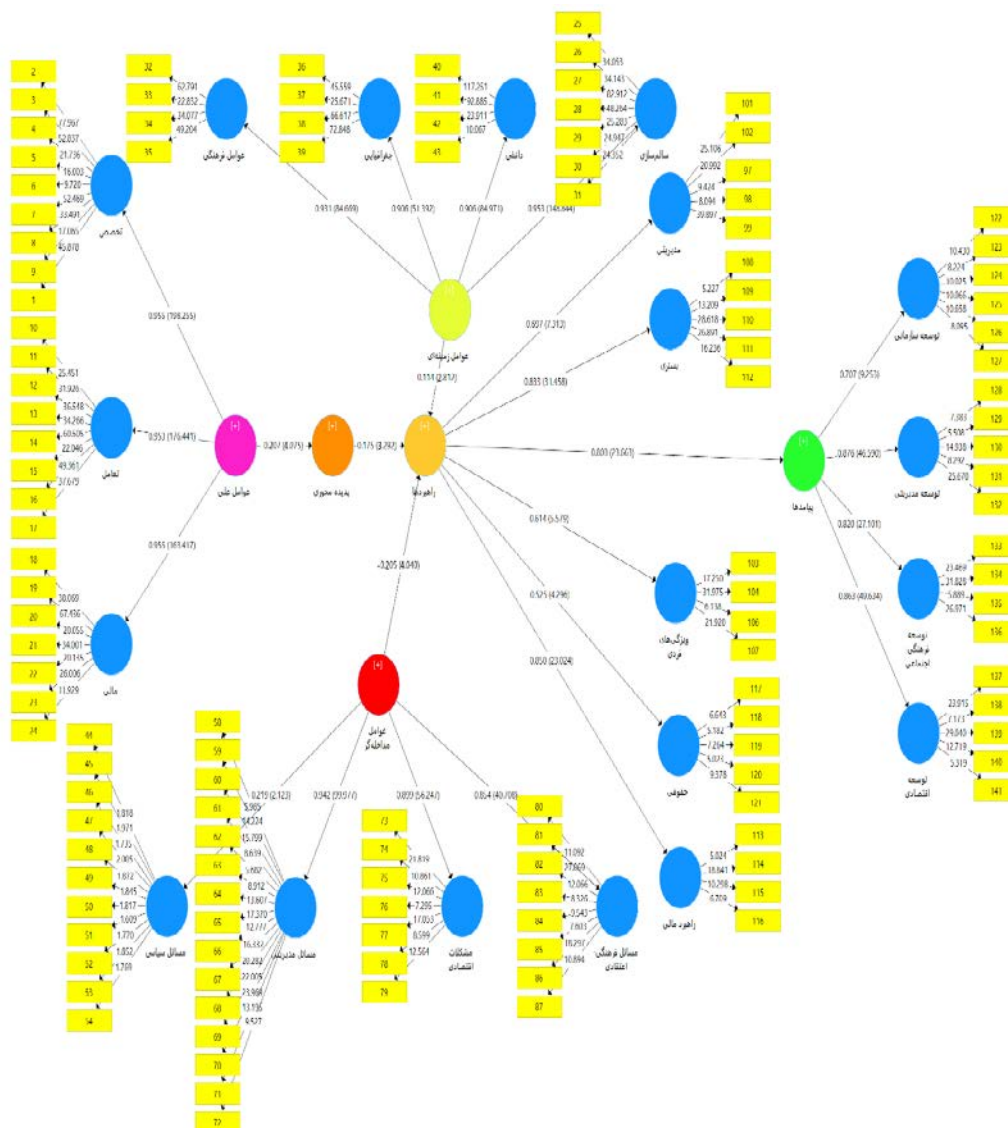
در شکل ۴ و p-value در شکل ۵ نشان شده است. همچنین مقادیر ضریب مسیر، آماره t و معناداری مرتبط با تمامی مسیرهای مدل پژوهش حاضر، در جدول ۴ آورده شده است.

بر اساس نتایج جدول ۳، مقدار جذر AVE تمامی متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر روایی و اگرایی ابزار تحقیق و برازش مناسب مدل پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه مدل‌های با مقادیر ضریب مسیر و معناداری t-value

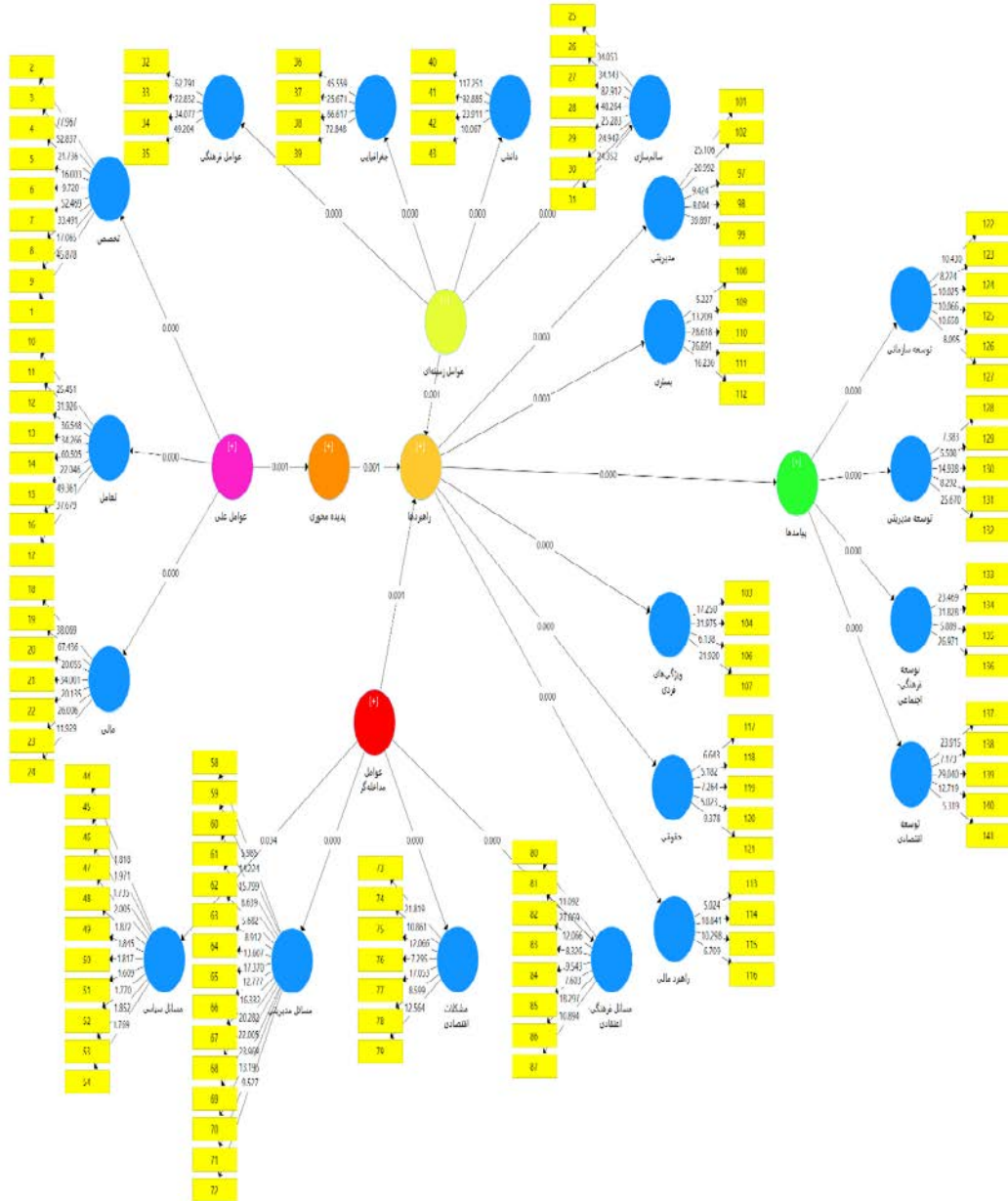
جدول ۴. مقادیر ضریب مسیر، آماره t و معناداری مرتبط با مسیرهای مدل

مسیر	ضریب مسیر	آماره t	معناداری	نتیجه
عوامل علی ← تخصص	۰/۹۵۵	۱۹۸/۲۵۵	۰/۰۰۰۱	تأیید
عوامل علی ← عامل	۰/۹۵۳	۱۷۶/۴۴۱	۰/۰۰۰۱	تأیید
عوامل علی ← مالی	۰/۹۵۵	۱۶۳/۴۱۷	۰/۰۰۰۱	تأیید
عوامل علی ← پدیده محوری	۰/۲۰۷	۴/۰۷۵	۰/۰۰۱	تأیید
پدیده محوری ← راهبردها	۰/۱۷۵	۳/۲۹۲	۰/۰۰۱	تأیید
عوامل زمینه‌ای ← سالم‌سازی	۰/۹۵۳	۱۴۸/۸۴۴	۰/۰۰۰۱	تأیید
عوامل زمینه‌ای ← دانش	۰/۹۰۶	۸۴/۹۷۱	۰/۰۰۰۱	تأیید
عوامل زمینه‌ای ← عوامل جغرافیایی	۰/۹۰۶	۵۱/۳۹۲	۰/۰۰۰۱	تأیید
عوامل زمینه‌ای ← عوامل فرهنگی	۰/۹۳۱	۸۴/۶۶۹	۰/۰۰۰۱	تأیید
عوامل زمینه‌ای ← راهبردها	۰/۱۱۴	۲/۸۱۲	۰/۰۰۱	تأیید
عوامل مداخله‌گر ← مسائل مدیریتی	۰/۹۴۲	۹۹/۹۷۷	۰/۰۰۰۱	تأیید
عوامل مداخله‌گر ← مشکلات اقتصادی	۰/۸۹۹	۵۶/۲۴۷	۰/۰۰۰۱	تأیید
عوامل مداخله‌گر ← مسائل اعتقادی-فرهنگی	۰/۸۵۴	۴۰/۷۰۸	۰/۰۰۰۱	تأیید
عوامل مداخله‌گر ← مسائل سیاسی	۰/۲۱۹	۲/۱۲۳	۰/۰۳۴	تأیید
عوامل مداخله‌گر ← راهبردها	-۰/۲۰۵	۴/۰۴۰	۰/۰۰۱	تأیید
راهبردها ← مدیریتی	۰/۶۹۷	۷/۳۱۳	۰/۰۰۰۱	تأیید

تأیید	۰/۰۰۰۱	۳۱/۴۵۸	۰/۸۳۳	راهبردها ← بستری
تأیید	۰/۰۰۰۱	۵/۵۷۹	۰/۶۱۴	راهبردها ← ویژگی‌های فردی
تأیید	۰/۰۰۰۱	۴/۲۹۶	۰/۵۲۵	راهبردها ← حقوقی
تأیید	۰/۰۰۰۱	۲۳/۰۲۴	۰/۸۵۰	راهبردها ← راهبردهای مالی
تأیید	۰/۰۰۰۱	۲۳/۶۶۳	۰/۸۰۳	راهبردها ← پیامدها
تأیید	۰/۰۰۰۱	۹/۲۵۳	۰/۷۰۷	پیامدها ← توسعه‌سازمانی
تأیید	۰/۰۰۰۱	۴۶/۵۹۰	۰/۸۷۶	پیامدها ← توسعه مدیریتی
تأیید	۰/۰۰۰۱	۲۷/۱۰۱	۰/۸۲۰	پیامدها ← توسعه فرهنگی-اجتماعی
تأیید	۰/۰۰۰۱	۴۹/۶۳۴	۰/۸۶۳	پیامدها ← توسعه اقتصادی



شکل ۴. مدل با مقادیر ضریب مسیر و معناداری t-value



شکل ۵. مدل با معناداری p-value

در سطح اطمینان ۹۵٪ بر اساس نتایج جدول ۴ با توجه به اینکه مقدار آماره t تمامی مسیرها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و معنی‌داری آن‌ها کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان چنین بیان کرد که مدل پژوهش مناسب بوده و تمامی مسیرها تأیید می‌شود. همچنین با توجه به نتایج این جدول می‌توان بیان کرد که عوامل علی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پدیده محوری (t=۴/۰۷۵؛ p=۰/۰۰۱) و پدیده محوری نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر راهبردها (t=۴/۰۴۰؛ p=۰/۰۰۱) و معنی‌داری (t=۳/۲۹۲؛ p=۰/۰۰۱) دارد. همچنین عوامل زمینه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌دار (t=۲/۸۱۲؛ p=۰/۰۰۱) و عوامل مداخله‌گر تأثیر منفی و معنی‌داری (p=۰/۰۰۱) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیامدها دارند (t=۲۳/۶۶۳؛ p=۰/۰۰۰).

تأثیر مثبت و معنی‌دار (t=۲/۸۱۲؛ p=۰/۰۰۱) و عوامل مداخله‌گر تأثیر منفی و معنی‌داری (p=۰/۰۰۱) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیامدها دارند (t=۲۳/۶۶۳؛ p=۰/۰۰۰).

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی در ورزش ایران انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل علی شامل تخصص، تعامل و مالی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پدیده محوری که به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی است، داشتند. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات کروین (۲۰۲۲)، ادیب‌زاده و مهدی رکن‌آبادی (۱۴۰۲)، روئین و همکاران (۱۴۰۰)، فرشاد و همکاران (۱۳۹۹) و آلفس^۱ و همکاران (۲۰۱۷) همسو است (۲۱، ۲۵، ۲۸، ۳۶، ۳۸). کروین (۲۰۲۲) در تحقیق خود نشان داد که توانایی‌ها و شایستگی‌های نیروی انسانی می‌تواند نقش عمده‌ای در هدف‌گذاری سازمان در جذب نیروی انسانی جدید ایفا کند (۲۸). ادیب‌زاده و مهدی رکن‌آبادی (۱۴۰۲) نیز در تحقیق خود به تأثیر مثبت به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص بر مدیریت منابع انسانی دست یافتند (۲۵). روئین و همکاران (۱۴۰۰) 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 (۳۶). فرشاد و همکاران (۱۳۹۹) نیز توجه به تخصص و مهارت افراد را از عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی دانستند (۳۸) و آلفس و همکاران (۲۰۱۷) غفلت از بازار بین‌المللی و منابع انسانی متخصص موجود در آن را مشکلی اساسی در بقای سازمان‌های ورزشی و دستیابی به مزیت رقابتی دانستند (۲۱). در تبیین این بخش از نتایج

تحقیق این‌گونه می‌توان بیان کرد که تخصص به‌عنوان یکی از عوامل علی از دو جنبه فنی و مدیریتی بر به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی مؤثر است. بخش فنی که به محدودیت‌ها و کمبود منابع انسانی متخصص در داخل و وجود تنوع بالای منابع انسانی در مجامع بین‌المللی اشاره دارد و بخش مدیریتی نیز به عملکرد نامطلوب در به‌کارگیری و نگهداشت منابع انسانی بین‌المللی ورزش کشور در اغلب رشته‌های ورزشی و استفاده از ایده‌های نوین موجود در کشورهای دیگر در سطوح مختلف مدیریت اشاره دارد. در کنار این عوامل، توانایی و همچنین نیاز به داشتن تعامل فرهنگی و دانشی نیز از عوامل مؤثر به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی است، چرا که هر صنعتی برای توسعه و پیشرفت نیاز به تعامل با بازارهای مختلف و بزرگ‌تر از خود دارد که ورزش نیز از این قاعده مستثنا نیست. در کنار عوامل تخصص و تعامل، عامل مالی به‌عنوان سومین عامل علی می‌تواند از جنبه‌های مختلفی موجب بهبود وضعیت به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی شود که از جمله این موارد می‌توان به نحوه تنظیم و تخصیص بودجه‌بندی، نحوه و میزان هزینه‌های انجام شده از سوی سازمان‌ها و باشگاه‌های مختلف و همچنین کاهش عواملی که موجب به وجود آمدن محکومیت‌های مالی گسترده در مراجع بین‌المللی در گذشته می‌شد، اشاره کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود نیازهای مرتبط با تخصص در حوزه منابع انسانی سازمان‌های ورزشی شناسایی شود و در به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی، اشخاصی بکار گرفته شوند که

^۱ Alfes

اصلاحات ساختاری اساسی مانند ساختارمند کردن جذب و به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی و همچنین عدم پرداختن نهادهای دولتی به اموری مثل باشگاه‌داری صورت گیرد، در تمامی امور مرتبط به به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی همواره شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی در اولویت قرار گیرد، نیازهای ورزش کشور و همچنین قدرت ضعف و قوت سازمان‌های مختلف ورزشی شناسایی شود و تمامی اقدامات بر اساس آن نیازها انجام شود، از نمونه‌های موفق داخلی و خارج از کشور در زمینه به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی الگوبرداری شود، آموزش‌های لازم جهت منطبق شدن منابع انسانی بین‌المللی با شرایط داخل کشور به آنان داده شود، امکانات و تجهیزات متنوع متناسب با نیاز و سلیقه منابع انسانی بین‌المللی تأمین شود و شرایطی فراهم شود که امکان نگهداشت بلندمدت منابع انسانی بین‌المللی با کیفیت جذب شده فراهم شود. علاوه بر موارد ذکر شده، به هنگام به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی باید به مهارت‌های فنی و ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی، طرز تفکر، سابقه و ملیت آنان نیز توجه شود. همچنین موانع بستری مانند موانع فرهنگی، سیاسی و اقتصادی شناسایی و حذف شوند و بسترهای منعطف و متناسب با شرایط فرهنگی، اجتماعی و سیاسی گوناگون، ایجاد شود. با وجود در نظر گرفتن همه شرایط و به‌کارگیری منابع انسانی مطلوب، اگر عوامل مالی مانند قیمت منابع انسانی و توانایی پرداخت آن و در کنار آن مسائل قانونی و حقوقی مانند بستن قرارداد مطمئن در نظر

این تخصص‌ها را دارند و می‌توانند به سازمان‌های ورزشی کشور کمک کنند، همچنین پیشنهاد می‌شود مسئولین مربوطه با تعامل با کشورهای که از نظر دانش تخصصی مدیریتی و ورزشی از کشور ما بهتر هستند، موجب تقویت دانش روز سازمان‌های ورزشی شوند.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که پدیده محوری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر راهبردها که شامل راهبردهای مدیریتی، بستری، ویژگی‌های فردی، حقوقی و راهبردهای مالی است، داشت. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات زالادوس^۱ (۲۰۲۱)، انگین^۲ و همکاران (۲۰۲۰) و چانگ و چین^۳ (۲۰۱۸) همسو است (۳۲، ۳۵، ۳۹). زالادوس (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان داد که تنظیم قوانین مدیریت منابع انسانی با نیازهای روز جهت افزایش بهره‌وری مدیریت منابع انسانی ضروری است (۳۵). انگین و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود نشان دادند که در به‌کارگیری آن‌ها باید به عوامل مختلف به‌ویژه عوامل فرهنگی-اجتماعی توجه کرد (۳۲). چانگ و چین (۲۰۱۸) نیز گزارش کردند که عوامل مؤثر بر نظام جذب نیروی انسانی متعهد تحت تأثیر ویژگی‌های و توانمندی‌های افراد متقاضی، شرایط و ضوابط سازمان در کنار وجود یک نظام جذب کارآمد و در نهایت، شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه است (۳۹). این بخش از نتایج تحقیق را می‌توان چنین تبیین کرد که به‌منظور به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی با کیفیت و توانایی بهره‌مندی بلندمدت از آنان، لازم است که

³. Chang and Chin

¹. Szalados

². Engin

عادلان و سالم می‌تواند به راهبردهای ارائه شده جهت به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی کمک شایانی بکند. همچنین وجود تنوع فرهنگی بالا و انعطاف‌پذیری فرهنگی در جامعه ایرانی، قرار گرفتن موقعیت جغرافیایی ایران در محل مناسب به شکلی که میزان دسترسی منابع انسانی بین‌المللی کشورهای اروپایی، آفریقایی و آسیایی به کشور ایران را راحت کرده است و شرایط آب و هوایی متنوع در فصول مختلف سال موجب می‌شود تا راه‌ها برای ورود منابع انسانی بین‌المللی به ورزش کشور هموارتر شود، بنابراین باید از پتانسیل‌های فرهنگی، جغرافیایی و اقلیمی در به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی با کیفیت بهره گرفت.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مداخله‌گر شامل مسائل مدیریتی، مشکلات اقتصادی، مسائل اعتقادی-فرهنگی و مسائل سیاسی تأثیر منفی و معنی‌داری بر راهبردها داشتند. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات ادیب‌زاده و مهدی رکن‌آبادی (۱۴۰۲)، نیازی و همکاران (۱۴۰۱)، کروبی و همکاران (۱۴۰۰)، موسوی چشمه‌کبودی و همکاران (۱۴۰۰) و پرابهو (۲۰۲۰) همسو است (۲۵، ۳۰، ۳۱، ۳۳، ۳۷). ادیب‌زاده و مهدی رکن‌آبادی (۱۴۰۲) در پژوهش خود نشان دادند که ضعف مدیریتی و کج‌روی‌های فرهنگی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد نامطلوب مدیریت منابع انسانی هستند (۲۵). نیازی و همکاران (۱۴۰۱) نیز در تحقیق خود مشکلات اقتصادی و فرهنگی را از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر

گرفته نشود، بدون شک فرایند به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی با کیفیت و مطلوب با مشکل مواجه خواهد شد.

دیگر نتایج تحقیق نشان داد که عوامل زمینه‌ای شامل سالم‌سازی، دانش، عوامل جغرافیایی و عوامل فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر راهبردها داشتند. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات خدابخشی و همکاران (۱۴۰۱)، وهابی و همکاران (۱۴۰۲)، روئین و همکاران (۱۴۰۰) و انگین و همکاران (۲۰۲۰) همسو است (۲۶، ۲۹، ۳۲، ۳۶). خدابخشی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود نشان دادند که عوامل فرهنگی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در محیط‌های چند فرهنگی است (۲۹). در همین ارتباط وهابی و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که سرمایه فکری و عوامل مرتبط با دانش نقش مفیدی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارد (۲۶). در خصوص عوامل زمینه‌ای جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی، روئین و همکاران (۱۴۰۰) نیز نشان دادند که عوامل ساختاری و فرهنگی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای مرتبط با جذب و نیروی انسانی هستند (۳۶). در مطالعه‌ای دیگر انگین و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که عدم وجود مسائل نژادپرستی در کشور ترکیه و تنوع فرهنگی بالا زمینه مناسبی برای ورود بسکتبالیست‌های زن خارجی به این کشور فراهم کرده است (۳۲). در رابطه با تبیین این بخش از نتایج می‌توان چنین بیان کرد که ایجاد محیط رقابتی سالم در ورزش کشور و در کنار آن به‌کارگیری فرایند جذب

از دنیای سیاست داشته باشند تا حتی‌الامکان تصمیم‌های ورزشی و عاقلانه‌تری برای ورزش کشور گرفته شود که آلوده به مسائل سیاسی نشود. همچنین سازمان‌های ورزشی باید فضای فرهنگی-اعتقادی منعطف‌تری داشته باشند تا افراد با ویژگی‌های فرهنگی-اعتقادی مختلف، شرایط یکسانی برای فعالیت و پیشرفت در آن سازمان داشته باشند و در کنار آن با بررسی و بازطراحی قوانین حاکم بر سازمان‌های ورزشی، متناسب با نیاز روز قوانین را تغییر دهند و از تعصب‌های بی‌جا نسبت به قوانین قبلی پرهیز کنند.

در نهایت نتایج تحقیق نشان داد که راهبردها اعم از راهبردهای مدیریتی، بستری، ویژگی‌های فردی، حقوقی و راهبردهای مالی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیامدها که شامل توسعه‌سازمانی، توسعه مدیریتی، توسعه فرهنگی-اجتماعی و توسعه اقتصادی است، دارند. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات سولیوان و همکاران (۲۰۲۳)، حاتمی و همکاران (۱۴۰۰) و کیم و همکاران (۲۰۱۷) همسو بود (۲۴، ۳۴، ۴۰). سولیوان و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که تیم‌های فوتبال چین که از منابع انسانی بین‌المللی بهره بردند، موفق‌تر از سایر تیم‌ها بودند (۲۴). حاتمی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان دادند که مدیریت مطلوب منابع انسانی می‌تواند موجب توسعه‌سازمانی و افزایش احتمال حفظ و نگهداشت نیروی انسانی شود (۳۴). کیم و همکاران (۲۰۱۷) نیز در تحقیق خود نشان دادند که صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمانی، توسعه اجتماعی و ابقای نیروی

عدم موفقیت در نگهداشت منابع انسانی بیان کردند (۳۰). در مطالعه دیگر کروی و همکاران (۱۴۰۰) عدم تطابق فرهنگی را از مهم‌ترین مشکلات پیش‌روی مدیریت منابع انسانی دانستند (۳۱). همچنین موسوی چشمه‌کبودی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیق خود به تأثیر عوامل مدیریتی بر مدیریت سرمایه انسانی تأکید کردند (۳۳). پرابهو (۲۰۲۰) نیز به تفاوت میان گروه‌های مختلف سنی، فرهنگی و سیاسی در زمینه مدیریت نیروی انسانی در ورزش، اشاره کرده‌اند (۳۷). به منظور تبیین این بخش از نتایج تحقیق این‌گونه می‌توان بیان کرد که در کنار تمامی عوامل و پتانسیل‌های مثبت، برخی مسائل و عوامل دیگری وجود دارد که مدیران و سازمان‌های ورزشی را در امر به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی با مشکل‌های بزرگ مواجه کرده است. از جمله این مشکلات، مسائل مدیریتی مانند عوامل قانونی-مقرراتی، نبود تخصص‌گرایی و ضعف ساختاری؛ مشکلات اقتصادی مانند قیمت بالای منابع انسانی بین‌المللی، مشکل بودن شیوه پرداخت دستمزدها به دلیل وجود مشکلات مرتبط با تحریم‌ها و تورم بالا و کاهش روز به روز ارزش ارز داخلی؛ مسائل اعتقادی-فرهنگی مانند مشکلات ارتباطی (مثل داشتن زبان متفاوت) و محدودیت‌های فرهنگی و اعتقادی (مثل شیوه پوشش بانوان، داشتن سبک زندگی و تفریحات متفاوت و غیره) و مسائل سیاسی مانند تحریم‌های ظالمانه و دخالت سیاست‌مداران در امور ورزشی است. بر اساس این بخش از نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود سازمان‌های ورزشی و در رأس آن وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جدیت بیشتری در زمینه استقلال ورزش

کیفیت و صلاحیت شناسایی شده و به طرق و شیوه مناسب بکار گرفته شوند و با تأمین نیازها و همچنین ایجاد شرایطی برای پیشرفت منابع انسانی به کار گرفته شده، شرایط را برای نگهداشت و بهره‌مندی بلندمدت از آن‌ها فراهم شود.

به‌طور کلی بر اساس نتایج تحقیق می‌توان چنین بیان کرد که اگر عوامل مختلفی که به‌صورت مثبت و منفی بر به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی تأثیر می‌گذارند، به‌خوبی مورد بررسی قرار گیرند و به دنبال آن راهبردهای مدیریتی، بستری، ویژگی‌های فردی، حقوقی و مالی ارائه شده در این پژوهش به‌درستی بکار گرفته شوند، در نهایت توسعه‌سازمانی، مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی در ورزش ایران به واقعیت تبدیل خواهد شد و این صنعت کشور می‌تواند هم از جنبه ورزشی و هم از جنبه اقتصادی به بلوغ نزدیک شده و بتواند در رقابت با رقبای خود پیروز شود.

انسانی در سازمان، از پیامدهای مدیریت اصولی منابع انسانی است (۴۰). در تبیین این بخش از نتایج تحقیق می‌توان گفت که در صورت به‌کارگیری مناسب راهبردهای ارائه شده در این پژوهش، دانش و تخصص در ورزش کشور افزایش و جایگاه بین‌المللی و عملکرد ورزش کشور ارتقا خواهد یافت، آینده‌نگری در سازمان‌های ورزشی کشور جا افتاده، منابع انسانی بین‌المللی با کیفیت بکار گرفته شده و به مدت طولانی‌مدت نگهداری خواهند شد، ورزش کشور از لحاظ فرهنگی و اجتماعی توسعه خواهد یافت، در هزینه‌کردها صرفه‌جویی خواهد شد و علاوه بر کاهش هزینه‌های به‌کارگیری منابع انسانی بین‌المللی، میزان درآمد از این زمینه نیز افزایش خواهد یافت. بنابراین جهت رسیدن به این پیامدها، پیشنهاد می‌شود ابتدا اصلاحات مدیریتی و بستری اشاره شده در این پژوهش انجام شود و به دنبال آن نیازسنجی در بخش‌های مختلف به درستی صورت گیرد، سپس منابع انسانی با

References

1. Gholami An, Khatibi A, Heydarinejad S. The consequences of human resource development (HRD) on employee's productivity in the Ministry of Sport and Youth. *Applied Research in Sport Management*. 2022;11(2):40-9. (In Persian)
2. Hashemi Siavoshani M, Javadipoor M, Ghorbani M.H. Codification of Strategic Human Resource Management Plan in Ministry of Sports and Youth. *Human Resource Management in Sports*. 2021;8(2):237-53. (In Persian)
3. Bahuguna PC, Srivastava R, Tiwari S. Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*. 2023;30(2):585-602.
4. Purwanto A, Purba JT, Bernarto I, Sijabat R. Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. Available at SSRN. 2023.

5. Farndale E, Bonache J, McDonnell A, Kwon B. Positioning context front and center in international human resource management research. *Human Resource Management Journal*. 2023;33(1):1-16.
6. Anwar G, Abdullah NN. The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*. 2021;5.
7. Cooke FL. Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives. *Human Resource Management Journal*. 2018;28(1):1-13.
8. Jaga A, Guetterman TC. The value of mixed methods work-family research for human resource management: a review and agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 2023;34(2):286-312.
9. Xiao Q, Cooke FL, Chen L. Nurses' well-being and implications for human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*. 2022;24(4):599-624.
10. Sanders K, De Cieri H. Similarities and differences in international and comparative human resource management: A review of 60 years of research. *Human Resource Management*. 2021;60(1):55-88.
11. Tien NH, Jose RJS, Ullah SE, Sadiq M. Development of human resource management activities in Vietnamese private companies. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*. 2021;12(14):4391-401.
12. Johnstone S, Rodriguez JK, Wilkinson A. *Encyclopedia of human resource management*: Edward Elgar Publishing; 2023.
13. Tanova C, Bayighomog SW. Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*. 2022;42(5-6):412-52.
14. Taghavi Z, Ghahramani Tabrizi K, Sharifian E. Designing Human Resource Maturity Model in Physical Education Departments of the Public Comprehensive State Universities. *Applied Research in Sport Management*. 2022;10(4):37-47. (In Persian)
15. Karman A, Jaya A, Wibowo TS. Identification of Human Resource Management Best Practices in the MSME Sector. *Enrichment: Journal of Management*. 2022;12(2):2441-151.
16. Eskandari I, Rezaeisoufi M, Keshavarz L. Identifying Strategic Management Barriers in the Department of Physical Education and Health Education. *Applied Research in Sport Management*. 2021;10(2):11-22. (In Persian)
17. Samimi S, Nazari R, Tabesh s, Nadi M. The Formulation of a Model based on Strategic Thinking of Human Resource Management in Iranian Sports. *Sociological Studies in Sport*. 2023;2(3):198-214. (In Persian)

18. Chelladurai P, Kim ACH. Human resource management in sport and recreation: Human Kinetics; 2022.
19. Raut RD, Gardas B, Luthra S, Narkhede B, Kumar Mangla S. Analysing green human resource management indicators of automotive service sector. *International Journal of Manpower*. 2020;41(7):925-44.
20. Pham NT, Hoang HT, Phan QPT. Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*. 2020;41(7):845-78.
21. Alfes K, Antunes B, Shantz AD. The management of volunteers—what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017;28(1):62-97.
22. Farooq R, Zhang Z, Talwar S, Dhir A. Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*. 2022;30(4):824-45.
23. Hwang B-G, Ngo J, Teo JZK. Challenges and strategies for the adoption of smart technologies in the construction industry: The case of Singapore. *Journal of Management in Engineering*. 2022;38(1):05021014.
24. Sullivan J, Ross T, Wu C. Representing the nation: Exploring attitudes towards naturalized foreign football players in China. *Soccer & Society*. 2023;24(5):593-606.
25. Adibzadeh M, Mahdi Roknabadi H. Identifying and prioritizing factors affecting the maintenance of human resources of Islamic Azad University (Case of study: North Tehran branch). *Transformative Human Resources*. 2023;1(2):70-84. (In Persian)
26. Vahabi S, Solaimani M, Adel A. 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*. 2023;10(3). (In Persian)
27. Sadeghi M, Kashef SM, Behnam M. Modeling the Factors Affecting the use of International Human Resources in Iranian Sports. *Sport Management Journal*. 2023;15(4):353-371. (In Persian)
28. Kerwin S. Human Resource Management and Digital Technology. *The Routledge Handbook of Digital Sport Management*: Routledge; 2022. p. 22-36.
29. Khodabakhshi A, Fallah Z, Montazeri A, Bahlakeh T. Identifying and explaining effective factors on multicultural management in school sports. *Human Resource Management in Sports*. 2022;10(1):41-59. (In Persian)
30. Niazi M, Panahi HH, Baizidi R. Interpretive structural modeling of factors affecting the migration of human resources from Iran. *Journal of Cultural Management*. 2022;55(16):1-22. (In Persian)

31. Karoubi AM, Poursadegh N, Sadaghyani JS, Manesh BR. Studying the level of impact of factors affecting the implementation of human resources strategies. *Journal of Business Management*. 2021;50(13):522-42. (In Persian)
32. Engin SG, Beşler HK, Çelik VO, Çalışkan K. The Evaluation of Foreign Female Basketball Players' Thoughts on Turkey, Turkish Culture and Their Professional Sports Life in Turkey. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2020;9(3):1883-96.
33. Mousavi Cheshmehkaboodi K, Hakak M, Sepahvand R, Nazarpouri A. Identify the implications of global talent management with an emphasis on human capital development in Iranian sports organizations. *Sport Management Studies*. 2021;13(66):327-62. (In Persian)
34. Hatami S, Seyed Naghavi MA, Alvani SM. Human Resources Management Social Responsibilities Outcomes Meta-Analysis on The Employees. *Public Administration Perspective*. 2021;12(4):15-29. (In Persian)
35. Szalados JE. Employment and Human Resources Law: An Overview. *The Medical-Legal Aspects of Acute Care Medicine: A Resource for Clinicians, Administrators, and Risk Managers*. 2021:493-511.
36. Rooien F, Mohebi S, Golard P. Presenting Professional Manpower Recruitment and Supply system model in Education. *Educational and Scholastic studies*. 2022;10(4):163-91. (In Persian)
37. Prabhu JJ. A Study on Women Empowerment and Entrepreneurial Intention among Small Business of Women Entrepreneurs in the Czech Republic. *Quantitative Economics and Management Studies*. 2020;1(5):312-8.
38. Farshad M, Bagheri M, Ahmadi A. Identifying Factors Influencing Human Resource Improvement in Education. *The Journal of Modern Thoughts in Education*. 2020;16(1):147-63. (In Persian)
39. Chang E, Chin H. Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. *Journal of Business Research*. 2018; 84:175-85.
40. Kim HL, Rhou Y, Uysal M, Kwon N. An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*. 2017; 61:26-34.