



**Research Paper**

## **Identifying criteria for selecting human resources of Iraqi wrestling federation**

**Mohammad Altouama<sup>1</sup>, Zahrasadat Mirzazadeh<sup>2</sup>, Seyed Morteza Azimzadeh<sup>3</sup>, Mahdi Talebpour<sup>4</sup>**

1. PhD student in Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
2. Assistant Professor in Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
3. Assistant Professor in Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
4. Professor in Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Received: 20 June 2021

Accepted: 25 October 2021

### **Extended Abstract**

#### **Summary**

The purpose of this research work is to identify the characteristics of the selection of human resources of the Iraqi Wrestling Federation qualitative approach and foundation data method. Semi-structured qualitative interviews are conducted with 16 staff managers of the Ministry of Sports, the Board of Directors of the Wrestling Federation, and the professors of sports management in Iraq until a theoretical saturation is reached. The findings show 58 themes in the form of 9 features that pay attention to social issues, resources, infrastructure, advertiser, cooperation and partnership, innovative and creative, educational and scientific, responsible, responsive, having individual ability.

#### **Introduction**

Now, in the era of globalization and rapid technological advancement, sports organizations require a better management system than in the past to grow and stay at a high level of competition (1).

In order to achieve their goals, the sports organizations need new financial resources, physical resources, human resources, and technical resources, and the managers are constantly making decisions for the correct allocation of these resources (2).

#### **Methodology and Approach**

The current research work was an interpretative type with an inductive approach, which, considering the complex nature of information and the mutual effects of various factors on human resources, and in order to identify the characteristics of human resource selection in the Iraqi Wrestling Federation, a qualitative approach and grounded theory method were used. At the first step of the research work, they collected a preliminary list of factors related to the selection of human resources in sports organizations through the background study and the collection of documents and library information, then using the purposeful sampling method, semi-structured in-depth qualitative interviews. It was conducted with 16 people from the research community, which included all the staff managers of the Ministry of Sports, the Board of Directors of the Wrestling Federation, and the professors of sports management in Iraq, until reaching a theoretical saturation. At the next step, after conducting the interviews, the findings were analyzed using the context-oriented method. In this way, after conducting and editing the



interviews, different opinions were coded and classified in the same conceptual groups and qualitatively analyzed. Coding was done in an open and axial manner. The time of each interview was between 30 and 50 minutes, all the interviews were recorded with the permission of the people, and in order to determine the validity and reliability of this research work, like other qualitative research works, acceptability, transferability, and verifiability were used. In order to increase acceptability in this research work, the data was collected from various sources and various knowledgeable people. In order to check the reliability of the interviews, the intra-subject agreement reliability method of two coders was used, and the reliability rate between the two coders was equal to 73%, which confirmed the reliability of the codings of this research work.

## Results and Conclusion

In the open coding phase, 92 initial concepts were extracted from the implemented interviews. In axial coding, the process of relating categories to sub-categories and linking them was done. The extracted concepts and conceptual codes in axial coding have been shown in Table 1.

**Table 1.** Extracted concepts and conceptual codes in axial coding.

Main article	Concept code
Paying attention to social issues	Compliance with social values and norms as a representative of the federation in society, participation in reducing organizational waste and preserving the environment
Attention to resources	Proper use of resources and energy of the federation optimal use of consumables of the federation trust in the important issues of the federation, reducing the unnecessary expenses of the federation, creating new sources of income for the federation
Attention to infrastructure	Protection of natural and artificial sports infrastructure efforts to institutionalize the values of the federation, providing a solution to solve the deficiencies in the internal policies and processes of the federation, trying to achieve the goals and vision of the federation quality of work based on the processes and procedures, trying to achieve the work goal
advertiser	Presenting a positive image of the federation for athletes and society, informing others about the mission of the organization, eagerness to transfer information to the colleagues
Cooperation and participation	Support and participation in the implementation of federation program participation in the suggestions and criticism system of the federation participation in the federation's annual calendar events, compatibility and cooperation with the new programs of the federation communication with managers and colleagues in the federation, the satisfaction of colleagues and managers from his presence in the federation, welcoming change and transformation
Innovative and creative	Providing innovation and initiative in assigned task efficiency in doing assigned tasks, inventions, and discoveries, and obtaining patent licenses, ability to use new technologies and application software interest in performing tasks, and having the spirit of innovation
Educational and scientific	Learning in continuous improvement of work process writing books and editing research articles in line with the job field participation in in-service training job knowledge of assigned roles and responsibilities
responsible	Responsibility and follow-up of the tasks and programs of the federation adherence to the internal and external laws and regulations of the federation compliance with health and safety issues in the federation, timely and useful presence in the working hours of the federation time management in assigned tasks, participating in solving federation issues as a group absence and active presence monthly and annually in the federation correspondence on time, and follow up until the result participation in extracurricular activities of the federation and outside the work environment
Responsive	Responding to the needs and complaints of the federation's clients, meeting the expectations of the stakeholders of the federation guidance, and advice to the federation's clients, the quality of service provided to clients trying to satisfy the client from the personnel of the federation transparency in marginal revenue



Main article	Concept code
	commitment to assigned job and federation willingness to accept additional responsibilities
Having individual ability	Ability to conduct internal and external communications of the federation, receiving badges and certificates from high-ranking officials in the federation receiving approval and awards from prestigious scientific centers, neatness of clothing in the workplace using leadership skills in group decision-making scores of continuous and final evaluations of the individual having a critical spirit not having anxiety and stress to do assigned tasks

In sports organizations, human resources play a key role. The current research work also pointed out the important features for choosing these people. One of the important and key issues in the selection of human resources is how they relate to the society and pay attention to the social issues (Jafari *et al.* (2019) and Hosseinpour *et al.*) Without the existence of certain values in the society, people will have problems in formulating their social goals and ideals. Another important issue is the amount of attention human resources pay to the internal organizational resources. The correct use of the federation's resources and energy, optimal use of the federation's consumables, trustworthiness in the federation's important issues, reduction of the federation's unnecessary expenses, and creation of new sources of income for the federation. Other important factors that are required to select human resources are paying attention to the values and vision and goals of the sports organization including protecting the natural and artificial sports infrastructure, trying to institutionalize the values of the federation, providing a solution to solve the deficiencies in the internal policies and trends of the federation, trying to achieve the goals and vision of the federation, the quality of work based on processes and procedures and trying to achieve work goals. Hammad (2021) (3) and Raqiq *et al.* (2021) (4) have mentioned the infrastructure issue in their research works. Also the experts agreed that people should be good missionaries; it means to present a positive image of the federation for the athletes and the society to inform other employees about the organizational missions and to transfer their information to their colleagues. Ben Shatouh (2020) (5) mentioned the topic of knowledge transfer in their research work. Cooperation and participation of human resources can play a decisive role in their selection including support and participation in the implementation of federation programs, participation in the system of suggestions and criticisms of the federation, participation in the annual calendar events of the federation, compatibility and accompaniment with the new programs of the federation, communication with the managers and colleagues in the federation, participation in decision-making and organization of the federation issues, and the satisfaction of colleagues and managers for his presence in the federation and welcoming change and transformation. This part of the research work was in line with the research works of Tayibi and Ben Salim (2021) (6) and Habib (2021) (7). Among the other factors are innovative and creative human resources such as providing innovation and initiative in assigned tasks, productivity in performing assigned tasks, inventions and discoveries and obtaining patent licenses, the ability to use new technologies and application software, interest in performing tasks, and having the spirit of innovation in this field.

**Keywords:** Human Resources, Wrestling Federation, Iraq.

**Ethical Considerations:** Compliance with Research Ethical Guidelines. In this study, the research articles that observed ethical points were used and an attempt to clearly report the results of previous studies with no bias. Honesty and fidelity have also been observed in the analysis of texts and citations

**Funding:** This study received no funding from public, commercial, or nonprofit organizations.

**Authors' Contributions:** All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.



**Conflicts of interest:** The authors declared no conflict of interest

**Acknowledgement:** We thank all those who helped us in this study.

### References

1. Chelladurai P, Kerwin S. Human resource management in sport and recreation. Human Kinetics .Third edition, 2018.
2. Safari J, Mehdizade M, Azizi A. Designing a Model on the Basis of Essential Criteria for Selecting Competent Employees and Estimating Organization Performance. Journal of Research in Human Resources Management. 2015; 7(4):141-66.
3. Mohammad M H. The effect of applying the express statements on admiration of the management of human resources management is a field study on technology companies and state information in Egypt. Scientific Journal for Commercial and Professional Studies. 2021; 12(1):150-90
4. Raqiq A, Labidisami, S A, Sharif H. The importance of information technology and communication in the appreciation of human resources within mathematical institutions. 2021.
5. Ben Shatoh T S. It's important to have knowledge and information in the practical process of scribbling and guiding mathematics. 2021.
6. Tayibi A, Bin Salim K. Managing human resource management in light of the sports strategy. Journal of Human Sciences. 2021; 21(1):600-13.
7. Habib G. Evaluation of the relationship between participation in decision-marking and strengthening the shared purpose and creativity of human resource activity in the municipality of Hamadan. 2021; 3(29):143-48.

---

### To cite this article:

Altouama M, Mirzazadeh Z, Azimzadeh S M, Talebpour M. Identifying criteria for human resource selection characteristics of Iraqi wrestling federation. Mudiriyyat-i manabi-i insani dar varzish (Human Resource Management in Sport). 2022; 9(2):377-395. <http://dx.doi.org/10.22044/shm.2022.11228.2393>

---

Corresponding Author: **Zahrasadat Mirzazadeh**

**E-mail:** z.mirzazadeh@um.ac.ir





دانشگاه صنعتی شاهرود

# مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

## شناسایی معیارهای انتخاب منابع انسانی فدراسیون کشتی عراق

محمد آل طعمه<sup>۱</sup>، زهراسادات میرزازاده<sup>۲</sup>، سید مرتضی عظیم زاده<sup>۳</sup>، مهدی طالب پور<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۴. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۳۰

### چکیده

**هدف:** جوامع امروزی را دنیای سازمانی می‌نامند، زیرا در این دنیا و جوامع، انسان‌ها هر جایی که زندگی می‌کنند و هر کاری که انجام می‌دهند، با سازمان‌های گوناگون در ارتباط هستند و سازمان‌ها بخشی از زندگی روزمره همه مردم را تشکیل می‌دهند؛ از این رو هدف از پژوهش حاضر شناسایی معیارهای انتخاب منابع انسانی فدراسیون کشتی عراق بود.

**روش‌شناسی:** از رویکرد کیفی و از روش نظریه داده بنیاد در این پژوهش بهره گرفته شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته عمیقی با ۱۶ نفر از جامعه پژوهش که شامل کلیه مدیران ستادی وزارت ورزش، هیات رئیسه فدراسیون کشتی و اساتید مدیریت ورزشی کشور عراق بودند، تا رسیدن به اشباع نظری و تکرار اطلاعات قبلی صورت پذیرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری نشان داد که در مجموع ۵۸ مضمون در قالب ۹ ویژگی، توجه کننده به مسائل اجتماعی؛ توجه کننده به منابع؛ توجه کننده به زیرساخت؛ تبلیغ کننده؛ همکاری و مشارکت؛ نوآور و خلاق؛ آموزش پذیر و علمی؛ مسئولیت پذیر؛ پاسخگو و داشتن توانایی فردی، از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های انتخاب منابع انسانی فدراسیون کشتی عراق بود. **نتیجه‌گیری:** در یک نتیجه گیری کلی باید بیان کرد، کارشناسان منابع انسانی باید از تفکر انتقادی برخوردار باشند تا بتوانند با بررسی تمام جوانب یک مسئله، درست‌ترین تصمیم را اتخاذ کنند. کارکنان بخش منابع انسانی با اسناد و مدارک زیادی سر و کار دارند و باید تغییرات این اسناد را پیوسته دنبال کنند. به همین خاطر این اطلاعات باید به صورت منظم نگهداری شوند تا همیشه در دسترس باشند. منابع انسانی در طول هفته جلسات متعددی با مدیران و کارجویان برگزار می‌کنند؛ بنابراین باید برنامه هفتگی منظم و دقیقی داشته باشند.

**واژه‌های کلیدی:** منابع انسانی، فدراسیون کشتی، عراق.

E - mail: z.mirzazadeh@um.ac.ir

نویسنده مسئول: زهرا سادات میرزازاده

تلفن: ۰۹۱۲۴۴۷۶۲۰۸



## مقدمه

اکنون سازمان‌های ورزشی در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، برای رشد و ماندن در سطح بالای رقابت به نظام مدیریتی بهتری نسبت به گذشته نیاز دارند (۱). سازمان‌های ورزشی در جهت تحقق اهداف خود به منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و منابع فنی تازه ای نیاز دارند و مدیران برای تخصیص صحیح این منابع پیوسته در حال تصمیم‌گیری می‌باشند (۲). در این میان، رشد بلند مدت و موفقیت بسیاری از سازمان‌های ورزشی صرف‌نظر از نوع فعالیتشان با ویژگی‌های نیروی انسانی مانند دانش، مهارت، رفتار، قابلیت‌ها، تجارب و سایر توانایی‌های آنان رابطه مستقیمی دارد، به عبارت دیگر موفقیت و بهروزی یک سازمان ورزشی در گرو وجود منابع انسانی شایسته و باکفایت می‌باشد (۳). منابع انسانی منبع منحصر به فردی از قابلیت‌های سازمان‌ها می‌باشند که برای سازمان نتایج رقابتی پایدار به وجود می‌آورند و امروزه یکی از اهداف اصلی سازمان‌های ورزشی جست‌وجوی راه‌های مناسبی است که مجموعه‌ای از افراد و کارکنان را با توجه به شایستگی‌های موردنیاز سازمان، انتخاب نمایند؛ چرا که گزینش منابع انسانی با صلاحیت، عاملی کلیدی برای موفقیت سازمان‌ها می‌باشد (۴، ۵).

در همین راستا مدیریت منابع انسانی را فرآیند شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمانی تعریف کرده اند که باعث ایجاد چشم انداز جدیدی در زمینه مدیریت، سازماندهی فعالیت‌های بدنی و ورزش می‌شود. هدف از مدیریت منابع انسانی استفاده از کارمندان سازمان به گونه ای است که کارفرما حداکثر بهره را ببرد و کارمندان از کار خود نیز مزایای مادی و روانی کسب کنند (۶). نوئی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) نیز، مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که رفتار، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۷). اگرچه هیچ توافقی تاکنون در مورد ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی وجود ندارد، اما می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت منابع انسانی ترکیبی از شیوه‌های مدیریتی مبتنی بر انسان است که کارکنان را به عنوان دارایی به جای هزینه در نظر می‌گیرند و هدف اصلی آن ایجاد و حفظ نیروی کار ماهر و فداکار برای کسب مزیت رقابتی می‌باشد (۸).

همانطور که در بالا اشاره شد، فرآیند مدیریت منابع انسانی، متشکل از هفت نوع اقدام اصلی شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ کارمندیابی؛ گزینش؛ اجتماعی کردن؛ آموزش و توسعه؛ ارزیابی عملکرد و ارتقای مقام، تنزل، انتقال و برکنار کردن می‌باشد (۹). گزینش و انتخاب و ارزیابی عملکرد از مهم‌ترین مسائل مطرح در حوزه مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود که ارتباط تنگاتنگی با هم دارند. فرآیند گزینش در رابطه تنگاتنگ با فرآیند کارمندیابی است. البته تمامی فرآیندهای ذکر شده در مدیریت منابع انسانی با یک دیگر مرتبط هستند و بر هم اثر متقابل می‌گذارند. گزینش، مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضای مراجعان و متقاضیان کار، به طوری که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آن‌ها برگزیده و تعیین شوند. این کار تکمیل‌کننده مرحله کارمندیابی است (۱۰). از دیدگاه فریمن و الیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، هیچ راه میانبری برای انتخاب افراد شایسته وجود ندارد، باید اطلاعات بسیاری درباره فردی که قرار است استخدام شود، جمع‌آوری گردد (۱۱). این اطلاعات از راه‌های گوناگون مانند مصاحبه‌های شغلی، گزارش پیشینه کاری و آزمون‌های گوناگون کسب می‌شود (۹). سازمان‌ها از ویژگی‌های مختلف دیگری هم برای گزینش و هم برای رتبه‌بندی و انتخاب کارکنان جهت تصدی پست‌های سازمانی استفاده می‌کنند (۱۲).

پژوهش‌های انجام شده ویژگی‌های مختلفی را برای انتخاب منابع انسانی بیان کرده‌اند که از جمله می‌توان به تجربه و سابقه کار فرد (۱۳)، مهارت و توانایی فرد در انجام کار درست و اثربخش (۱۴)، تحصیلات، آموزش‌های بلندمدت رسمی، تخصصی و دانشگاهی (۱۳)، کارآموزی، دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی با اهداف خاص (۱۲)، هوش، توانایی‌های شناختی فرد شامل انجام محاسبه‌های ریاضی، تصمیم‌گیری و تجزیه تحلیل داده‌ها، شناخت الگوها و روابط (۱۵)، شخصیت، ویژگی‌های روان‌شناختی مانند

1. Noe

2. Freeman and Ellis



سازگاری، خودکنترلی، وجدان، استقبال از تجربه (۱۶)، تفکر سیستمی و توانایی درک فرآیندها به عنوان بخشی از یک نظام یکپارچه (۱۷)، چند پیشگی و توانایی انجام چند فعالیت به صورت تخصصی، کارا و اثربخش؛ داشتن معرف و اشخاصی که عملکرد شغلی فرد را تأیید کنند، نداشتن سوء سابقه کیفری و اعتیاد و حسن شهرت اجتماعی فرد، ویژگی‌های فیزیکی و داشتن سلامت بدنی و توانایی انجام فعالیت‌های فیزیکی مرتبط با شغل، داشتن انضباط کاری، رعایت نظم و آراستگی ظاهری، دارای انگیزش درونی و علاقه باطنی برای انجام کار و نیازمند کمترین محرک بیرونی (۱۲)، سن متناسب با شغل برای فرد مورد نظر (۱۸)، اخلاق و ادب و داشتن برخورد مناسب، رعایت ادب و ویژگی‌های اخلاقی در محیط کار (۱۴) اشاره نمود.

آنچه که در عمل بسیار مهم است تفاوت فرآیند گزینش در سازمان‌های مختلف و سطوح مختلف کارکنان و منابع انسانی می‌باشد و بسیاری از پژوهش‌ها اشاره شده در بالا در سازمان‌های غیر ورزشی انجام شده است و بیشتر مدیران ورزشی به دلیل عدم رعایت ویژگی‌های علمی در جهت انتخاب و گزینش منابع انسانی مورد نیاز خود، به طور معمول به قضاوت‌های ضمنی و شهودی تکیه می‌کنند و شناسایی ویژگی‌هایی برای انتخاب نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی که به صورت منطقی قابل تجزیه و تحلیل باشد تاکنون در پژوهشی به صورت علمی به آن پرداخته نشده است. اگرچه پژوهش‌های در مورد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی صورت گرفته است، اما با توجه به مطالعه نویسندگان مقاله حاضر، بیشتر پژوهش‌ها انجام شده بر شناسایی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران تأکید داشته‌اند. تری پولیستی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود صلاحیت‌های مورد نیاز برای مدیریت کارآمد سازمان‌های ورزشی همچون المپیک را شامل موارد زیر بیان کرده است (۱۹). مهارت‌های لازم جهت استخدام کارمندان مناسب، مهارت‌های لازم جهت ایجاد انگیزه در نیروی کار و مهارت‌های لازم جهت آموزش و توسعه مهارت‌های منابع انسانی سازمان. علاوه بر این، طبق نتایج ارائه شده توسط چن<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، مهارت‌های زیر از جمله مهم‌ترین صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران ورزشی در تایوان می‌باشد (۲۰). مدیریت رویداد، مدیریت اماکن و تسهیلات، مدیریت ریسک، توانایی استفاده از کامپیوتر، روابط عمومی بالا، توانایی ارزیابی کارکنان، بودجه‌بندی، فتاح پور مرنندی و همکاران (۲۰۱۷) نیز عنوان کردند که شایستگی‌های مدیریتی، سیاسی، عملیاتی، حرفه‌ای، شخصی، اخلاقی، عقیدتی، روانی، فرهنگی اجتماعی، ارتباطی و رفتاری از مهم‌ترین شاخص‌های شغلی مدیران ورزشی ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها می‌باشد (۲۱). علاوه بر این، نتایج پژوهش هنری و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که فرا شایستگی، شایستگی شناختی، شایستگی اجتماعی و شایستگی وظیفه‌ای از مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران ادارات ورزش و جوانان می‌باشد (۲۲). بنابراین اکنون با توجه به رقابتی شدن سازمان‌ها و در نتیجه تخصصی شدن کارها، می‌بایست نسبت به شناسایی ویژگی‌های انتخاب منابع انسانی سازمان‌های ورزشی به مانند دیگر سازمان‌ها نیز اقدام کرد.

برای غلبه بر دشواری‌های گزینش نیروی انسانی مناسب، وجود ابزاری که به مدیران در جهت انتخاب کارکنان مناسب کمک کند، ضروری است. این ابزار باید به صورت سازمان یافته اطلاعات غیرقطعی را از تصمیم گیران گرفته و با در نظر گرفتن ویژگی‌های متعدد پیش‌بینی کننده عملکرد پس از استخدام افراد و اهمیت هر یک از این ویژگی‌ها و تأثیرات متقابل آن‌ها بر هم بهترین گزینه برای انتخاب را به مدیران پیشنهاد دهد (۹). اهمیت این موضوع به آن جهت است که راه را برای ورود نیروهای شایسته مورد نیاز سازمان باز می‌کند و مدیران را در جهت بهبود مستمر مزیت‌های استراتژیک ناشی از نیروی شایسته کمک می‌کند (۱۲). با این وجود، سازمان‌ها از نظر رویه‌ها و بودجه جهت استخدام، گزینش و جایابی کارکنان متفاوت هستند. برخی از سازمان‌ها تصمیم به انتخاب بهترین داوطلب با به کارگیری رویه‌های سخت و هزینه بر می‌گیرند، در حالی که برخی دیگر تصمیم به پر کردن مشاغل به روش ارزان، سریع و مبتنی بر اطلاعات بیان شده در برگه‌های تقاضا می‌نمایند؛ حال آنکه هیچ کدام از دو رویکرد فوق

1. Tripolitsioti  
2. Chen



نمی‌تواند برای سازمان مفید باشد و به نظر می‌رسد این معیارهای گزینش هستند که می‌باید ابتدا از هم تمیز داده شوند و از میان آن‌ها معیارهای اساسی تعیین شوند و سپس گزینش کارکنان بر اساس آن‌ها صورت گیرد (۲). زیرا همان‌طور که گفته شد، در دنیای کنونی افزایش رقابت جهانی، ادغام شرکت‌ها و بازسازی صنعت به این معناست که سازمان‌ها از عهده هزینه‌هایی که استخدام، آموزش و اخراج کارمندان ضعیف و نامناسب به همراه دارد، بر نمی‌آیند و اغلب پی برده‌اند که گزینش کارکنانی که فاقد توانایی و صلاحیت‌های اساسی هستند، علاوه بر اتلاف وقت و جلوگیری از اهداف سازمان‌ها در پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی جهت دستیابی به چشم‌انداز، هزینه‌های سنگینی را برای سازمان به همراه خواهد داشت (۲۳). به‌عنوان نمونه، کارکنان فاقد صلاحیت، باعث بروز اشتباهات اساسی، نیاز به نظارت دقیق و نیاز به آموزش برای به دست آوردن صلاحیت لازم برای شغل مورد نظر می‌شوند؛ بنابراین، در بین وظایف مدیریت منابع انسانی، گزینش دقیق و مناسب‌ترین کارکنان بر اساس معیارهای اساسی، یکی از خطرناک‌ترین و چالش برانگیزه‌ترین وظایف است و می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر سازمان، توان رقابتی و عملکرد آتی آن داشته باشد (۲۴). به‌عبارتی دیگر، گزینش کارکنان بر اساس ویژگی‌های سازمان یک مسئله مهم است که به‌طور فراوانی رقابت‌پذیری و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۲۴). همان‌طور که پیش از این نیز عنوان شد، سازمان‌ها ویژگی‌ها و روش‌های مختلفی برای انتخاب کارکنان خود جهت تصدی پست‌های موجود انتخاب می‌کنند که به دلیل اهمیت و قدرت تشخیص ارزیابی عملکرد سازمانی جهت تمیز دادن کارمندان از یکدیگر، این روش راهی بسیار مفید برای رتبه‌بندی افراد و شایسته‌سالاری در سازمان می‌شود.

در همین راستا فدراسیون کشتی عراق به عنوان بالاترین مرجع رسمی این رشته ورزشی عملکرد مناسبی در زمینه رشد و توسعه این رشته ورزشی نداشته است؛ چرا که از تعداد زیادی مدال‌های آسیایی، جهانی و المپیکی توزیع شده در این رشته سهم ناچیزی داشته و در دهه‌های گذشته کشتی‌گیر صاحب نامی به دنیای کشتی معرفی نکرده است و بی شک این امر ناشی از جهت‌گیری و سازماندهی نامناسب منابع انسانی به عنوان عنصر اساسی هر سازمان می‌باشد و مدیران ورزشی این فدراسیون تاکنون نتوانسته‌اند منابع انسانی مناسبی را گزینش و انتخاب نمایند و از نبود اطلاعات درست در مورد منابع انسانی کارآمد رنج می‌برند. این در حالی است که با عملکرد پیشرفته مدیریت منابع انسانی، پاسخگویی به نیازهای سازمان ورزشی و پیش‌شرط‌های لازم برای دستیابی به بالاترین نتایج فعالیت ایجاد می‌شود. لذا در حال حاضر، یکی از ضروریات موفقیت فدراسیون کشتی عراق به مانند دیگر سازمان‌های ورزشی این کشور شناسایی عواملی می‌باشد که منجر به رشد سرمایه انسانی مناسب مطابق با شرایط سازمان‌های ورزشی کشور عراق باشد و مدیریت منابع انسانی، از نظر ماهیت، بیشترین بازده را در محیط‌هایی دارد که بر سرمایه انسانی متمرکز هستند، که منبع اصلی صنعت ورزش نیز مبتنی بر سرمایه انسانی است (۱۶) و پژوهش‌ها نشان می‌دهد که پیروی از روش‌های خوب مدیریت منابع انسانی می‌تواند عملکرد ورزشی یک سازمان را افزایش دهد (۲۶). بنابراین مدیران ورزشی این فدراسیون با هدف سازماندهی بهتر مدیریت منابع انسانی باید استراتژی منابع انسانی را تهیه کنند و ضمن اجرای آن، باید انگیزه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی را از طریق آموزش مهارت‌های مدیریت منابع انسانی ایجاد نمایند. با توجه به اهمیت منابع انسانی برای همه سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان‌های ورزشی جهت بهبود عملکرد و بهره‌وری و همچنین خلاء پژوهشی در این زمینه که بیشتر بر مدیران متمرکز بوده و با استفاده از روش‌های کمی و ابزاری همچون پرسشنامه به شناسایی این عوامل پرداخته‌اند که احتمال از دست دادن اطلاعات وجود دارد. این پژوهش در نظر دارد با توجه به همه مسائل بیان شده به دنبال پاسخ به این سوال باشد که از نظر خبرگان، ویژگی‌های انتخاب منابع انسانی برای فدراسیون کشتی عراق چه عواملی می‌باشند؟



## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از حیث فلسفه پژوهش از نوع تفسیری با رویکرد استقرایی می‌باشد که با توجه به ماهیت پیچیده اطلاعات و تاثیرات متقابل عوامل مختلف بر منابع انسانی و در راستای شناسایی ویژگی‌های انتخاب منابع انسانی در فدراسیون کشتی عراق، از رویکرد کیفی و از روش داده بنیاد<sup>۱</sup> در این پژوهش بهره گرفته شد. روش داده بنیاد شامل سبک‌های متعددی می‌باشد که در این پژوهش از رهیافت ظاهر شونده<sup>۲</sup> مربوط به اثر گلیرز<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) در تحلیل داده‌ها استفاده شد (۲۷). با استفاده از استراتژی داده بنیاد، محقق با تأکید بر رویکرد استقرایی، از میان حجم انبوهی از داده‌ها، به شکلی نظام‌مند وجوه اشتراک را به دست می‌آورد و هدف از انتخاب رهیافت گلیرز، شکل دادن به فرضیه‌ها براساس ایده‌های مفهومی می‌باشد تا از طریق مقایسه مستمر داده‌ها، آنچه در حال روی دادن است مفهوم سازی شود (۲۷). در گام اول، تیم پژوهش از طریق مطالعه پیشینه و جمع‌آوری اسناد و اطلاعات کتابخانه‌ای، فهرست مقدماتی از عوامل مرتبط با انتخاب منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی را جمع‌آوری نمودند. مهمترین روش گردآوری داده‌ها در نظریه داده بنیاد از طریق مصاحبه می‌باشد، زیرا موقعیتی فراهم می‌شود که مصاحبه شونده با لغات و زبان خود، دیدگاه خود را نسبت به دنیای اطراف خود آن طور که تجربه کرده است، بنیان نماید (۲۸)؛ به همین علت در گام بعدی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و شیوه گلوله برفی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته عمیقی با ۱۶ نفر از جامعه پژوهش که شامل کلیه مدیران ستادی وزارت ورزش، هیات رئیسه فدراسیون کشتی و اساتید مدیریت ورزشی کشور عراق بودند، تا رسیدن به اشباع نظری و تکرار اطلاعات قبلی صورت پذیرفت. به نظر اسمیت<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، پژوهشگر می‌تواند روند مصاحبه در پژوهش‌های کیفی را زمانی که اطلاعات بیشتری به دست نمی‌آورد و صرفاً اطلاعات مصاحبه شونده تکرار می‌شود متوقف نماید (۲۸). در گام بعدی، پس از انجام مصاحبه‌ها، یافته‌ها با استفاده از روش زمینه محور مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بدین صورت که پس از اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، نظرات مختلف در گروه‌های مفهومی یکسان کدگذاری و طبقه بندی شده و به صورت کیفی تحلیل شدند. کدگذاری در این پژوهش به صورت باز و محوری انجام شد. در این پژوهش مصاحبه‌ها به صورت مجازی برگزار شد، زمان انجام هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه متغیر بود، تمامی مصاحبه‌ها با اجازه افراد ضبط شد و جهت تعیین روایی و پایایی این پژوهش به مانند دیگر پژوهش‌های کیفی از مقبولیت، قابلیت انتقال و قابلیت تاییدپذیری بهره گرفته شد. در راستای افزایش مقبولیت در این پژوهش، داده‌ها از منابع گوناگون و افراد آگاه مختلفی جمع‌آوری گردید. قابلیت انتقال، نشانگر تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه می‌باشد تا حدودی این بخش از روایی پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری تامین شد. جهت بررسی پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد و میزان پایایی بین دو کدگذار برابر با ۷۳ درصد بدست آمد که با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌های این پژوهش مورد تأیید می‌باشد.

1. Grounded Theory
2. Emergent
3. Glaser
4. Smith



## یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان و متخصصین حاضر در پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

Table 1. Demographic characteristics of research participants

کد	جنسیت	تحصیلات	سن	تخصص / شغل
۱	مرد	دکتری	۵۱	استاد دانشگاه
۲	زن	دکتری	۳۷	استاد دانشگاه
۳	مرد	کارشناسی ارشد	۴۱	کارکنان و مدیران ارشد فدراسیون کشتی
۴	مرد	کارشناسی	۴۲	کارکنان و مدیران ارشد فدراسیون کشتی
۵	زن	کارشناسی ارشد	۳۶	مدیر باشگاه کشتی
۶	مرد	کارشناسی	۲۹	مدیر باشگاه کشتی
۷	مرد	دکتری	۴۳	استاد دانشگاه
۸	مرد	کارشناسی ارشد	۲۷	مدیر باشگاه کشتی
۹	مرد	دکتری	۴۹	استاد دانشگاه
۱۰	زن	کارشناسی ارشد	۳۰	مدیر باشگاه کشتی
۱۱	مرد	دکتری	۳۷	کارکنان و مدیران ارشد فدراسیون کشتی
۱۲	زن	دکتری	۴۰	استاد دانشگاه
۱۳	مرد	کارشناسی ارشد	۳۶	مدیر باشگاه کشتی
۱۴	مرد	دکتری	۴۵	مدیر باشگاه کشتی
۱۵	مرد	دکتری	۳۸	مدیر باشگاه کشتی
۱۶	زن	کارشناسی ارشد	۴۴	کارکنان و مدیران ارشد فدراسیون کشتی

## کدگذاری باز

در این مرحله در نهایت ۹۲ کد مفهوم اولیه از مصاحبه‌های پیاده سازی شده استخراج گردید. در جدول ۲ یکی از مصاحبه‌های پیاده سازی شده در فرایند کدگذاری باز برای نمونه آورده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده و کدهای مفهومی در کدگذاری باز

Table 2. An example of extracted concepts and conceptual codes in open coding

مفاهیم استخراج شده	کدهای مفهومی
فردی که جهت استخدام در فدراسیون کشتی مورد بررسی قرار می‌گیرد باید توانایی کار تیمی و مشارکت را در زمینه‌های برگزاری مسابقات و رویداد های سالانه فدراسیون، در اجرای برنامه های فدراسیون داشته باشد، علاوه فرد باشد در انتقادات و پیشنهادات فدراسیون شرکت نماید تا بتواند به سازمان مربوطه کمک نماید.	۱. حمایت و مشارکت در اجرای برنامه های فدراسیون ۲. مشارکت در نظام پیشنهادات و انتقادات فدراسیون ۳. مشارکت در رویدادهای تقویم سالانه فدراسیون
افراد بهره ور در برآورده کردن نیاز های فدراسیون باید عضو فدراسیون شوند؛ تا بتوانند نیازهای ارباب رجوع، ذینفعان برطرف کرده و خدمات با کیفیت به ارباب رجوع ها ارائه دهند و پاسخگوی نیاز ها و شکایات آنها باشند	۱. پاسخگویی به نیازها و شکایات ارباب رجوع ۲. برآورده ساختن انتظارات ذی نفعان فدراسیون ۳. راهنمایی و مشاوره به ارباب رجوع فدراسیون ۴. بهره وری در انجام کارهای محوله ۵. کیفیت خدمات ارائه دهنده به ارباب رجوع

مفاهیم استخراج شده	کدهای مفهومی
منابع انسانی در فدراسیون باید امانت داری را در کار خود حفظ کنند	۱. امانت داری در مسائل مهم فدراسیون
هم در مسائل مربوط به اطلاعات مهم و هم در مسائل غیر مهم و برای	۲. تلاش برای تحقق اهداف کاری
اهداف کاری که چشم انداز سازمان دارد تلاش کنند تا به اهداف و چشم انداز فدراسیون بتوانند دست پیدا کنند.	۳. تلاش برای رسیدن به اهداف و چشم انداز فدراسیون
از جمله عوامل مهم و کلیدی برای منابع انسانی هر سازمانی وقت شناس بودن افراد و کارکنان آن سازمانی می‌باشد. کارکنان باید در ساعات کاری خود به موقع حضور پیدا کنند و در فدراسیون بدون غیبت حضور فعال داشته باشند و در اموری که به آنها محول می‌شود مدیریت زمان را لحاظ کنند.	۱. حضور بموقع و مفید در ساعات کاری فدراسیون ۲. مدیریت زمان در امور محوله ۳. عدم غیبت و حضور فعال بصورت ماهانه و سالانه در فدراسیون

### کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، فرآیند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن آنها انجام می‌شود. مفاهیم استخراج شده و کدهای مفهومی در کدگذاری محوری در جدول ۳ نشان داده شده است.

### جدول ۳. کدهای مفهومی و مفاهیم اصلی در کدگذاری محوری

Table 3. Concept codes and main concepts in axial coding

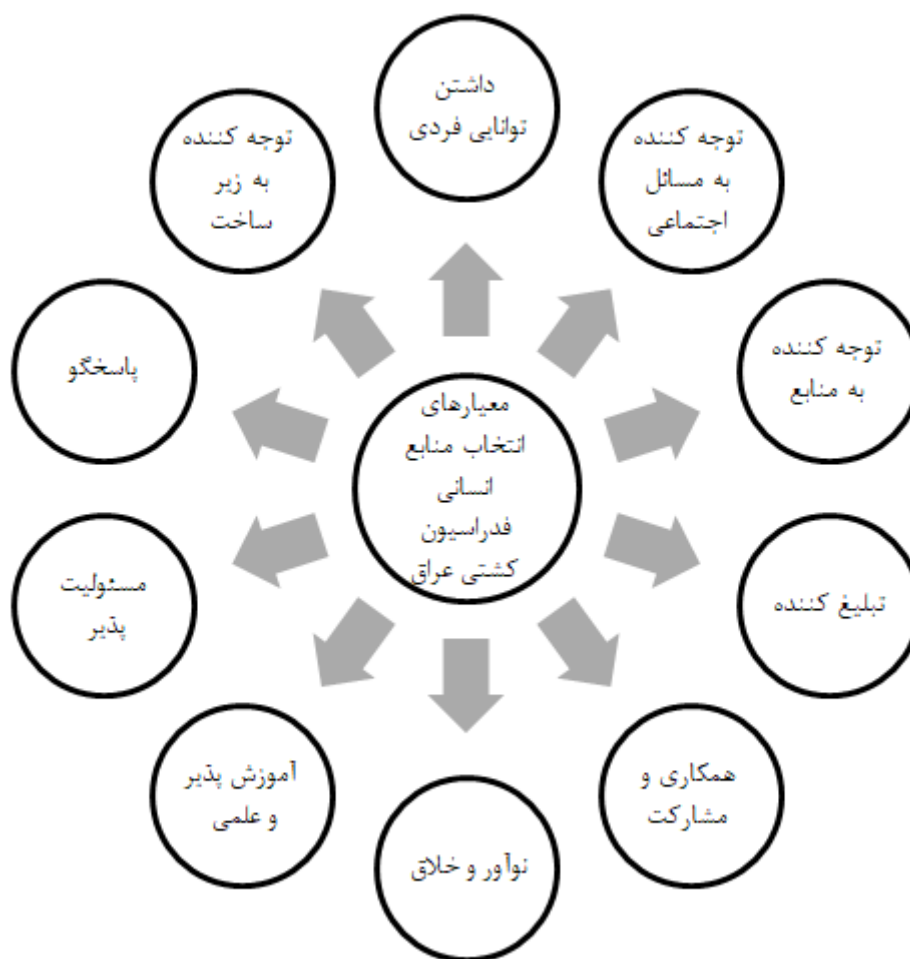
مفاهیم اصلی	کد مفهوم
توجه به مسائل اجتماعی	رعایت ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی به عنوان نماینده‌ای از فدراسیون در جامعه مشارکت در کاهش ضایعات سازمانی و حفظ محیط زیست
توجه به منابع	استفاده صحیح از منابع و انرژی فدراسیون استفاده بهینه از لوازم مصرفی فدراسیون امانت داری در مسائل مهم فدراسیون کاهش هزینه‌های غیر ضرور فدراسیون ایجاد منابع درآمدی جدید برای فدراسیون
توجه به زیر ساخت	حفاظت از زیرساخت‌های طبیعی و مصنوعی ورزشی تلاش در نهادینه کردن ارزشهای فدراسیون ارائه راهکار برای رفع کاستی‌های موجود در خط مشی‌ها و روندهای داخلی فدراسیون تلاش برای رسیدن به اهداف و چشم انداز فدراسیون کیفیت کار براساس فرآیندها و رویه‌ها تلاش برای تحقق اهداف کاری
آگاهی دهنده	ارائه تصویری مثبت از فدراسیون برای ورزشکاران و جامعه آگاهی بخشی دیگران از ماموریت‌های سازمان اشتیاق انتقال معلومات به همکاران
همکاری و مشارکت	حمایت و مشارکت در اجرای برنامه‌های فدراسیون مشارکت در نظام پیشنهادات و انتقادات فدراسیون مشارکت در رویدادهای تقویم سالانه فدراسیون سازگاری و همراهی با برنامه‌های جدید فدراسیون ارتباط با مدیران و همکاران در فدراسیون مشارکت در تصمیم‌گیری و سازماندهی مسائل فدراسیون رضایمندی همکاران و مدیران از حضور او در فدراسیون استقبال از تغییر و تحول
نوآور و خلاق	ارائه نوآوری و ابتکار در کارهای محوله بهره‌وری در انجام کارهای محوله

مفاهیم اصلی	کد مفهوم
آموزش پذیر و علمی	اختراعات و اکتشافات و کسب مجوزهای ثبت اختراع توانایی بکارگیری از فناوری های نوین و نرم افزارهای کاربردی علاقتمندی به انجام وظایف و داشتن روحیه نوآوری یادگیری در بهبود مستمر فرآیندهای انجام کار تالیف کتب و تدوین مقالات پژوهشی در راستای زمینه شغلی شرکت در آموزش های ضمن خدمت دانش شغلی از نقش و مسئولیت های محوله
مسئولیت پذیر	مسئولیت پذیری و پیگیری وظایف و برنامه های فدراسیون پایبندی به قوانین و مقررات داخلی و خارجی فدراسیون رعایت مسائل بهداشتی و ایمنی در فدراسیون حضور بموقع و مفید در ساعات کاری فدراسیون مدیریت زمان در امور محوله حضور در حل مسائل فدراسیون بصورت گروهی عدم غیبت و حضور فعال بصورت ماهانه و سالانه در فدراسیون انجام مکاتبات بموقع و پیگیری تا حصول نتیجه شرکت در فعالیت های فوق برنامه فدراسیون و خارج از محیط کاری
پاسخگو	پاسخگویی به نیازها و شکایات ارباب رجوع فدراسیون برآورده ساختن انتظارات ذی نفعان فدراسیون راهنمایی و مشاوره به ارباب رجوع فدراسیون کیفیت خدمات ارائه دهنده به ارباب رجوع تلاش برای رضایت ارباب رجوع از پرسنل فدراسیون شفافیت در درآمدهای حاشیه ای تعهد به شغل محوله و فدراسیون تمایل به پذیرش مسئولیت های اضافی
داشتن توانایی فردی	توانایی در انجام مکاتبات داخلی و بیرونی فدراسیون دریافت نشان ها و تقدیرنامه از مقامات بالا دستی در فدراسیون دریافت تاییدیه و جوایز از مراکز علمی معتبر نظم و آراستگی لباس در محیط کاری استفاده از مهارت های رهبری در تصمیم گیری گروهی نمرات ارزیابی های مستمر و پایانی فرد داشتن روحیه انتقاد پذیری نداشتن اضطراب و استرس برای انجام امور محوله

### کدگذاری نظری

کدگذاری انتخابی عبارت است از فرآیند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته بندی ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته بندی هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام مند به دیگر مقوله ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می کند. در شکل ۱ مدل نهایی ویژگی های انتخاب منابع انسانی فدراسیون کشتی عراق ترسیم شد.





شکل ۱. مدل نظری ویژگی های انتخاب منابع انسانی فدراسیون کشتی عراق

**Figure 1.** The theoretical model of human resource selection characteristics of the Iraqi Wrestling Federation

### بحث و نتیجه گیری

هر سازمانی جهت تحقق اهداف سازمانی، به چهار نوع منبع نیاز دارد، منابع مالی، فیزیکی، انسانی و فنی. در دهه اخیر مطالعات نشان می دهد که منابع انسانی منبع منحصربه فردی از قابلیت های شرکت می باشند که برای سازمان نتایج رقابتی پایدار به وجود می آورند (۴). در سازمان های ورزشی نیز منابع انسانی نقش کلیدی را ایفا می کنند؛ که پژوهش حاضر نیز به ویژگی های مهم برای انتخاب این افراد اشاره نمود؛ یکی از مسائل مهم و کلیدی در انتخاب منابع انسانی نحوه ارتباط آنها با اجتماع و توجه به مسائل اجتماعی است، که خبرگان اشاره کردند که رعایت ارزش ها و هنجارهای اجتماعی فرد به عنوان نماینده ای از فدراسیون در جامعه و مشارکت در کاهش ضایعات سازمانی و حفظ محیط زیست از جمله این موارد است. جعفری و همکاران (۲۰۱۹) و حسین پور و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به مساله هنجار اجتماعی اشاره کرده اند (۳۰، ۳۱). هنجارها و همچنین ارزش ها از مهم ترین مولفه های فرهنگی هر جامعه ای بوده و برای شناخت فرهنگ هر جامعه ای ابتدا باید سراغ این پدیده ها رفت. بدون وجود ارزش های خاصی در جامعه، افراد در تدوین اهداف و آرمان های اجتماعی خود دچار مشکل خواهند بود؛ در نتیجه در انتخاب افراد خبره باید توجه داشت که تا چه میزان این افراد به هنجارهای اجتماعی خود و محیط زیست توجه دارند.

مساله مهم دیگر میزان توجه منابع انسانی به منابع درون سازمانی می باشد؛ از جمله این موارد؛ استفاده صحیح از منابع و انرژی فدراسیون، استفاده بهینه از لوازم مصرفی فدراسیون، امانت داری در مسائل مهم فدراسیون، کاهش هزینه های غیر ضرور

فدراسیون و ایجاد منابع درآمدی جدید برای فدراسیون می‌باشد. از مهمترین دغدغه‌های عصر حاضر تضعیف و کم رنگ شدن خصلت زیبا و خدا پسندانه امانتداری است. فراگیر شدن این پدیده ناشایست ممکن است در تمام رده‌های جامعه تأثیر منفی بگذارد. خصوصاً در سازمان‌های ورزشی که افراد اگر مورد توجه قرار نگیرند ممکن است این اتفاق بیفتد اما نیاز است که با توجه به مساله مهم امانت داری و توجه به منابع سازمانی در فدراسیون کشتی، کمیته‌ای تحت عنوان کمیته صیانت و نگهداری از منابع و اموال فدراسیون کشتی تشکیل شده تا از این طریق بتوان هم در هزینه‌های فدراسیون صرفه جویی نمود و منابع درآمدی نیز برای فدراسیون ایجاد نمود.

عوامل مهم دیگری که برای انتخاب منابع انسانی نیاز است؛ این است که توجه شود آیا افراد به ارزش‌ها و چشم انداز و اهداف سازمان ورزشی خود توجه دارند؛ از جمله این عوامل شامل؛ حفاظت از زیرساخت‌های طبیعی و مصنوعی ورزشی، تلاش در نهادینه کردن ارزش‌های فدراسیون، ارائه راهکار برای رفع کاستی‌های موجود در خط مشی‌ها و روندهای داخلی فدراسیون، تلاش برای رسیدن به اهداف و چشم انداز فدراسیون، کیفیت کار براساس فرآیندها و رویه‌ها و تلاش برای تحقق اهداف کاری است؛ که در یک سازمان نیاز است منابع انسانی به این موارد توجه داشته باشند. پژوهشگرانی همچون شمس و همکاران (۲۰۱۸)؛ رضائی و همکاران (۲۰۱۸)؛ فیاض و طرابلسیه (۲۰۲۰)؛ حماد (۲۰۲۱) و رقیق و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش‌های خود به مساله زیرساخت اشاره نموده‌اند (۳۲،۳۳،۳۴،۳۵،۳۶). واضح است که برای اجرای هر طرح جدید، زیرساخت‌هایی در سازمان مورد نیاز است و فراهم نبودن این زیرساخت‌ها چالشی جدی برای اجرای این طرح محسوب می‌شود. بر همین اساس است که منابع انسانی با وجود زیرساخت‌ها می‌توانند برای اهداف و چشم اندازهای فدراسیون تلاش نمایند.

از سوی دیگر خبرگان اتفاق نظر داشتند که افرادی که برای فدراسیون کشتی انتخاب می‌شوند باید آگاهی دهنده‌های خوبی باشند؛ یعنی تصویری مثبت از فدراسیون برای ورزشکاران و جامعه ارائه دهند، از ماموریت‌های سازمانی دیگر کارمندان را باخبر کرده و معلومات خود را به همکاران انتقال دهند. زحاف (۲۰۱۶) بن شتوح (۲۰۲۰) در پژوه خود به موضوع انتقال دانش اشاره نمودند (۳۷،۳۸). در نتیجه برای انتقال مهارت در داخل یک سازمان به همه افراد، باید کارشناسان خبره به جاهای مختلف سازمان انتقال داده شوند. خود کارشناسان باید منتقل شوند زیرا دانش در اختیار فردی است که می‌تواند مهارت خود را هر جا که لازم بداند به کار ببرد. هر کارشناس می‌تواند افراد دیگر را آموزش بدهد و تربیت کند.

همکاری و مشارکت منابع انسانی نیز مهم است و در انتخاب آنها می‌تواند نقش تعیین کننده داشته باشد. از جمله مواردی که در این زمینه مطرح شد شامل؛ حمایت و مشارکت در اجرای برنامه‌های فدراسیون، مشارکت در نظام پیشنهادات و انتقادات فدراسیون، مشارکت در رویدادهای تقویم سالانه فدراسیون، سازگاری و همراهی با برنامه‌های جدید فدراسیون، ارتباط با مدیران و همکاران در فدراسیون، مشارکت در تصمیم‌گیری و سازماندهی مسائل فدراسیون، رضایمندی همکاران و مدیران از حضور او در فدراسیون و استقبال از تغییر و تحول؛ بود. این قسمت از پژوهش با پژوهش‌های طیبی و بن سلیم (۲۰۲۱) و حبیب (۲۰۲۱) همسو بود (۳۹،۴۰). زمانی که نیروی کار مناسب است، ضروری است واحد منابع انسانی با مشارکت و همکاری دیگران اطمینان حاصل کند که سرمایه‌های فکری این کارکنان به طور کامل مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنان همچنین باید مطمئن شوند که نتایج چنین فعالیت‌های فکری کاملاً مشخص و محافظت شده و به طور مناسب توزیع و اداره می‌شود. سازمان‌های برتر دنیا با بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریتی و بهره‌وری که بر مشارکت کارکنان و بهره‌گیری نظام‌مند از توانایی‌ها استوارند، پیش‌تازان صحنه رقابت جهانی به شمار می‌روند.

از جمله عوامل دیگر نوآوری و خلاق بودن منابع انسانی است که خبرگان عواملی همچون؛ ارائه نوآوری و ابتکار در کارهای محوله، بهره‌وری در انجام کارهای محوله، اختراعات و اکتشافات و کسب مجوزهای ثبت اختراع، توانایی بکارگیری از فناوری‌های نوین و نرم افزارهای کاربردی، علاقمندی به انجام وظایف و داشتن روحیه نوآوری را در این زمینه شناسایی کردند. در این زمینه



می‌توان به پژوهش‌های؛ سینگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) اشاره نمود (۴۱). موفقیت سازمان‌های امروزی به طور زیادی متکی بر خلاقیت، نوآوری، کشف و اختراع است. با توجه به نیازهای موجود، سازمان‌ها برای ادامه حیات، به تغییر در رفتار افراد و همچنین تغییرات کارآمد در سازمان تشویق می‌شوند که به نظر می‌رسد، انجام این تغییرات به شکل پیدایش افکار نو و مفید به سرعت در حال افزایش است. در میان نیروهای قدرتمند حاکم بر سازمان و موسسات؛ مشارکت یکی از عوامل حیات بخش پویایی، طراوت و بهره‌وری در سازمان‌ها است.

از سوی دیگر آموزش‌پذیر بودن و علمی بودن کارکنان نیز اهمیت دارد؛ از جمله این عواملی که خبرگان به آن اشاره کردند شامل؛ یادگیری در بهبود مستمر فرآیندهای انجام کار، تالیف کتب و تدوین مقالات پژوهشی در راستای زمینه شغلی، شرکت در آموزش‌های ضمن خدمت و دانش شغلی از نقش و مسئولیت‌های محوله بودند. آموزش درست می‌تواند به کارکنان دانش و مهارت‌های ضروری را ارائه کند تا با بهترین توانایی خود کار را انجام دهند و باعث افزایش بهره‌وری و کیفیت در کار گردند. پژوهش‌های فیلیپوت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱)؛ وسترن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) و قوفی و بوکشیر<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) نیز به موضوع آموزش و اهمیت آن در سازمان‌ها اشاره کردند (۲۵،۴۲،۴۳). از آنجایی که آموزش، روش‌های انجام کار یا قوانین و سایر چیزها به طور مرتب در محیط کار تغییر می‌کنند آموزش منظم کارکنان به این معناست که کسب و کارتان و کارکنان‌تان چه در زمان حال و چه در آینده چیزی را از دست نمی‌دهند و در بهترین شرایط به کار ادامه می‌دهند. آموزش و توسعه باعث می‌شود تا کارکنان توانایی‌های بیشتری را کسب کنند به این معنا که آن‌ها می‌توانند مسئولیت بیشتری را بپذیرند و در مراحل پیشرفت شغلی موجب حمایت از آن‌ها می‌گردد. در نهایت آموزش کارکنان در مقابل سازمان‌های رقیب می‌تواند یک مزیت رقابتی ایجاد کند.

مسئولیت‌پذیر بودن از جمله مسائل خیلی مهم در انتخاب منابع انسانی می‌باشد در این زمینه خبرگان به مواردی همچون؛ مسئولیت‌پذیری و پیگیری وظایف و برنامه‌های فدراسیون، پایبندی به قوانین و مقررات داخلی و خارجی فدراسیون، رعایت مسائل بهداشتی و ایمنی در فدراسیون، حضور بموقع و مفید در ساعات کاری فدراسیون، مدیریت زمان در امور محوله، حضور در حل مسائل فدراسیون بصورت گروهی، عدم غیبت و حضور فعال بصورت ماهانه و سالانه در فدراسیون، انجام مکاتبات بموقع و پیگیری تا حصول نتیجه و شرکت در فعالیت‌های فوق برنامه فدراسیون و خارج از محیط کاری اشاره کردند. وقتی فرد مسئولیت پذیرتر باشد، دیگران به آن‌ها اعتماد می‌کنند؛ علاوه بر ایجاد حس رضایت فردی، انرژی درونی فرد را نیز دو چندان خواهد نمود. مسئولیت‌پذیری چیزی نیست جز توانایی پذیرش، پاسخگویی و به عهده گرفتن فعالیتی که از کسی درخواست می‌شود و آن شخص حق دارد انجام آن کار محول شده بپذیرد یا رد کند. زمانی که فردی قصد دارد مسئولیتی را بپذیرد، باید کاملاً برای خود مشخص کند که موضوع درخواست چیست و در برابر پذیرش آن چه چیزی به دست می‌آورد یا در صورت نپذیرفتن آن چه چیزی را از دست خواهد داد.

از جمله عوامل دیگر در انتخاب منابع انسانی پاسخگویی می‌باشد؛ که خبرگان مسائلی از جمله؛ پاسخگویی به نیازها و شکایات ارباب رجوع فدراسیون، برآورده ساختن انتظارات ذی نفعان فدراسیون، راهنمایی و مشاوره به ارباب رجوع فدراسیون، کیفیت خدمات ارائه دهنده به ارباب رجوع، تلاش برای رضایت ارباب رجوع از پرسنل فدراسیون، شفافیت در درآمدهای حاشیه‌ای، تمایل به پذیرش مسئولیت‌های اضافی و تعهد به شغل محوله و فدراسیون؛ را در این زمینه بیان کردند. از همین رو موضوع پاسخگویی سازمانی در پژوهش‌های مرتبطی همچون، عبد القادر شریف و همکاران (۲۰۲۰)، زاهد بابلان و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده شده است (۴۴،۴۵). با حرکت به سوی مدیریت اقتصادی نیروی کار و کارورزان، کارکنان می‌خواهند استقلال و کنترل داشته باشند

1. Singh
2. Philpot
3. Westerman
4. Qufi and Boukather



تا بتوانند وظیفه خود را صرف‌نظر از سن، رتبه شغلی یا تجربه انجام دهند. کارکنان به‌طور معمول به دنبال توانمندسازی هستند که این خواسته مربوط به تفویض قدرت و اختیار به شخصی دیگر است. اگر کسی آماده نباشد در قبال نتایج و تأثیر تصمیم‌گیری‌های خود مسئولیت‌پذیر باشد، نباید به او قدرت داد. از طرف دیگر، چنانچه به کسی قدرت و اختیار داده نشود، نمی‌توان از او انتظار پاسخگویی داشت.

توانایی فردی را نیز خبرگان از جمله عوامل مهم در انتخاب منابع انسانی فدراسیون کشتی در نظر گرفتند که از جمله این موارد؛ توانایی در انجام مکاتبات داخلی و بیرونی فدراسیون، دریافت نشان‌ها و تقدیرنامه از مقامات بالا دستی در فدراسیون، دریافت تاییدیه و جوایز از مراکز علمی معتبر، نظم و آراستگی لباس در محیط کاری، استفاده از مهارت‌های رهبری در تصمیم‌گیری گروهی، نمرات ارزیابی‌های مستمر و پایانی فرد، داشتن روحیه انتقاد‌پذیری و نداشتن اضطراب و استرس برای انجام امور محوله؛ هستند. برقراری ارتباط یکی از مهارت‌های مهم برای یک کارشناس منابع انسانی است. موضوع توانایی و مهارت فردی منابع انسانی در پژوهش‌های رضائی و همکاران (۲۰۱۸)؛ حماد (۲۰۲۱) نیز به آن اشاره شده است (۳۳،۳۵) اشاره نموده‌اند. یک کارشناس منابع انسانی باید بتواند با تمام اعضای یک سازمان (از همکاران جدیدالورود تا مدیر عامل) به خوبی ارتباط برقرار کند. داشتن مهارت‌های ارتباطی قوی به کارشناسان منابع انسانی کمک می‌کند تا در انجام مصاحبه‌ها و ارائه پرنزتیشن به خوبی عمل کنند. از وظایف منابع انسانی کمک به حل اختلافات در محیط کاری است. این اختلاف می‌تواند بین دو همکار یا بین یکی از مدیران و یکی از کارمندان رخ بدهد. در چنین شرایطی، منابع انسانی با اتکا به مهارت مذاکره خود سعی در رفع مشکل موجود خواهند کرد. آن‌ها باید صحبت‌های طرفین را گوش کرده و اختلاف به وجود آمده را محترمانه مدیریت کنند. کارشناسان منابع انسانی نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های یک کسب و کار دارند. از استخدام کارکنان گرفته تا حل اختلاف بین کارکنان یک شرکت از وظایف کارشناسان منابع انسانی است. بنابراین، کارشناسان منابع انسانی باید از تفکر انتقادی برخوردار باشند تا بتوانند با بررسی تمام جوانب یک مسئله، درست‌ترین تصمیم را اتخاذ کنند. کارکنان بخش منابع انسانی با اسناد و مدارک زیادی سر و کار دارند و باید تغییرات این اسناد را پیوسته دنبال کنند. به همین خاطر این اطلاعات باید به صورت منظم نگهداری شوند تا همیشه در دسترس باشند. منابع انسانی در طول هفته جلسات متعددی با مدیران و کارجویان برگزار می‌کنند؛ بنابراین باید برنامه هفتگی منظم و دقیقی داشته باشند.

بر اساس یافته‌ها و نتایج پژوهش می‌توان بیان کرد که پشت تولید هر محصول و یا ارائه هرگونه خدمات در سطوح مختلف، ساعات زیادی تلاش و کار یک گروه از متخصصین وجود دارد. بنابراین برای سازندگی یک سیستم، وجود نیروی انسانی بسیار ضروری است. هر سازمان برای اینکه بتواند به اهدافش نزدیک شود، نیازمند افرادی ماهر، شایسته و کارداران است. مدیریت عملکرد، یک مسئولیت مدیریتی است که استانداردهای شغلی را مشخص و تعیین می‌کند که عملکرد کارکنان در حدود استاندارد‌های تعیین شده هست یا خیر. فدراسیون کشتی کشور عراق نیز نیازمند افراد با تخصص می‌باشد که در نتیجه‌ی آن به اهداف خود دست یابد از همین رو انتخاب و ارزیابی منابع انسانی در این سازمان باید با توجه به عوامل شناسایی شده صورت پذیرد.

### ملاحظات اخلاقی

در پژوهش حاضر از مقالات پژوهشی که نکات اخلاقی را رعایت کرده بودند، استفاده شده است و تلاش شد تا در انتقال یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین، شفافیت لازم برای مخاطبان ایجاد گردد و در گزارش نتایج هیچ‌گونه سوگیری انجام نشود. صداقت و امانت‌داری نیز در تحلیل متون و استناددهی رعایت شده است.





## حامی مالی

این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

## مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر، مشارکت داشته‌اند.

## تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

## تشکر و قدردانی

بر خود لازم می‌دانیم از تمامی کسانی که در انجام دادن این مطالعه ما را یاری نمودند، قدردانی و سپاسگزاری کنیم.

## منابع

1. Chelladurai P., Kerwin S. Human resource management in sport and recreation. Human Kinetics. 2018.
2. Safari J, Mehdizade M, Azizi A. Designing a Model on the Basis of Essential Criteria for Selecting Competent Employees and Estimating Organization Performance. Journal of Research in Human Resources Management. 2015;7(4): 141-166.(Persian)
3. Naong M . The impact of skills-development training on lower-level employee's motivation and job satisfaction–A case-study of five South African companies. 2014.
4. Hashemi S.H, Ekradi E, Yoosefi M. A Survey of the Effect of Human Resource Manangement on Knowledge Manangement on and Organizational Innovation. Knowledge Studies.2015; 2(8): 1-20. (Persian).
5. Kelemenis A, Askounis D. A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection. Expert systems with applications.2010; 37(7): 4999-5008.
6. Graham H.T. Human resources management. Macdonald and Evans. 1978.
7. Noe Kelemenis A, Askounis, D. A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection. Expert systems with applications.2010; 37(7):4999-5008
8. Armstrong M, Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice (13 Th Ed.). London: Kogan Page. 2014.
9. Saadat A. Human resource management, Tehran, Samt publication. . 2007.(Persian).
10. Kazemi B. Management of Personnel Affairs, Office of Recruitment and Human Resources with Applied Approach to the Public Sector of Iran, Tehran: Publications of the Institute of Management and Planning. 2007. (Persian).
11. Freeman J.E, Ellis J.A. The representation of delayed intentions: A prospective subject-performed task Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. 2003; 29(5): 976.
12. Khaefelahi A, Ghasemi Banabari H, Shahmohammadi A. Personnel Selection Criteria in Fuzzy Environment (Rating Method Close to Ideal Solution). ORM.2014; 4 (1): 30-52. (Persian).
13. Kelemenis A, Askounis D. A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection. Expert Systems with Applications. 2010.
14. Dağdeviren M . A hybrid multi-criteria decision-making model for personnel selection in manufacturing systems. Journal of Intelligent manufacturing.2010; 21(4):451-460.
15. Sikora L, Lysa N, Miyushkovych Y, Kvas A. Cognitive intellect psychology and synthesis of tests for the selection of the operative personnel. 2010.



16. Lee F, Lee T. The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management*. 2010; 21(9):1351-1372.
17. Fan W, Pan L. Implicit Multi-Dimension Fit Assessment in Personnel Selection Decision-Making Process. In 2010 International Conference on Management and Service Science. 2010; (pp. 1-3). IEEE
18. Wang J. W, Cheng C. H, Huang K. C. Fuzzy hierarchical TOPSIS for supplier selection. *Applied Soft Computing*. 2009; 9(1):377-386.
19. Tripolitsioti A. Human resource management characteristics of the Olympic sports organizations, *Global Journal of Human Resource Management*. 2017; 5(6): 61-72.
20. Chen C.Y. An examination of the competencies needed by sport managers in Taiwan, 2012 North American society for sport management conference. 2012.
21. Fattahpour Marandi M, Kashef S, Seyed Ameri M, Shajie R. Codification of Sports Administrators Job Competency Model (Case Study: Administrative Director of Youth and Sports Provinces). *Sport Management Studies*. 2017;9(42):163-184.
22. Honari H, Raji A, Momenifar F. Making and Validation of a Tool for Determining Core Competencies for Appointment of Administrative Manager of Sports and Youth. *Sport Management Studies*. 2017;9(43):141-160. **(Persian)**.
23. Poursaeed M, Ashouri J. Developing a model for selecting employees based on the climate approaches of the Islamic model. 2013;6(3):1-25. **(Persian)**.
24. Golec A, Kahya E. A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & Industrial Engineering*. 2007 ; 52(1): 143-161
25. Philpot D, Gavrilova A. Post-Leave (Return to Work) Training Needs and Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. 2021; 23(2):171-184.
26. Lekavičius T, Management of human resources in a sports organisation from the point of view of employees. *Human studies*, 2020; 5 (82): 147-159.
27. Glaser B. *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press. (1992).
28. Danaeifard H, Alwani S.M, and Azar A. *Qualitative research methodology in management: Jam approach*, Saffar Publications, Second Edition, Tehran. 2013. **(Persian)**.
29. Smith J. *A Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. Sage Publications, Inc. 2003.
30. Jafari Rad S, Ghorban Hosseini M, Amini Z, Rostami Bashmani M. Designing a model of professional ethics for managers in the Social Security Organization of Iran. *Behavioral Studies in Management*. 2020;10(19): 35-48. **(Persian)**.
31. Hosseinpour S, Sharifi Rahnemo S, Barati N, Ghavidel A, Ebrahimi, M. Predicting the social capital and life skills of female teachers based on the level of cultural intelligence with emphasis on maintaining human resources. *Journal of Human Resource Management and Support Development*. 2021; (59): 119-140. **(Persian)**.
32. Shams Gh, Tari F, Rezaeizadeh M. Identify infrastructural and managerial barriers to the use of e-learning in human resource training. *Teaching Research*. 2020; 7 (3): 116-91. **(Persian)**.
33. Rezaei MR, Daei Karimzadeh S, Fadaei M, Etebarian A, Bahrami H. Investigating the relationship between providing financial resources, physical, legal and manpower infrastructure in the implementation of the health insurance program for villagers and nomads of the Health Insurance Organization. *Iran Health Insurance*. 2009;2 (1): 21-29. **(Persian)**.



34. Samer F, Shiraz T, Taqim M, Ma'alim al-B. The technology of information on the history of human affairs in the community of Tishrin-Field course on the workers in the community of Tishrin. *Journal of the Supporting Society*. 2020; 3 (4).
35. Mohammad Mahmoud H. The effect of applying the express statements on admiration of the management of human resources management is a field study on technology companies and state information in Egypt. *Scientific Journal for Commercial and Professional Studies*. 2021; 12 (1): 150-190.
36. Raqiq A, Labidisami S.A, Sharif H. The importance of information technology and communication in the appreciation of human resources within mathematical institutions. 2021. **(Persian)**.
37. Zahaf M. Official connection and interest in the regulatory authorities for the agents in the mathematical administration. *Journal of Science and Technology for Physical and Mathematical Development*. 2016;13 (13): 11-57.
38. Ben S, sharif T. It's important to have knowledge and information in the practical process of scribbling and guiding mathematics. 2020.
39. Taibi Ahmed, & Bin Salim Kamal. Managing human resource management in light of the sports strategy. *Journal of Human Sciences*. 2021;21 (1): 600-613.
40. Habib G. Evaluation of the relationship between participation in decision-making and strengthening the shared purpose and creativity of human resource activity in the municipality of Hamadan. 2021; 3(29):143-148. **(Persian)**.
41. Singh S. K, Del Giudice M, Chierici R, Graziano D. Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020; (150):119762.
42. Westerman J. W, Nafees L, Westerman J. Cultivating Support for the Sustainable Development Goals, Green Strategy and Human Resource Management Practices in Future Business Leaders: The Role of Individual Differences and Academic Training. *Sustainability* 2021;13(12): 1050-2071.
43. Qufi F, Al-Zahra B, Jabbar, A. Re-engineering human resource training processes and their impact on human performance in economic institutions. 2020.
44. Abdel Qader S, El-Sayed A, Mohamed S, Hanan A. A proposed vision for developing the dimensions of administrative accountability and organizational justice among academic leaders in the faculties of preparing kindergarten teachers in the light of the experiences of some developed countries. A proposed suggested for developing the dimensions of administrative accountability and organizational justice among academic leaders in the faculties of preparing kindergarten teachers in the light of the experiences of s. *Journal of Education and Child Culture*, 2020;16 (2): 1-25.
45. Zahed Babalan A, Castle A, Deoband A , Kazemi S. The mediating role of job motivation in the relationship between professional ethics and organizational accountability. *Ethics in science and technology*. 2021; 15 (1): 123-129. **(Persian)**.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

آل طعمه، محمد؛ میرزازاده، زهراسادات؛ عظیم‌زاده، سید مرتضی و طالب‌پور، مهدی. (۱۴۰۱). شناسایی معیارهای انتخاب منابع انسانی فدراسیون کشتی عراق. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹(۲)، ۳۷۷-۳۹۵.

<http://dx.doi.org/10.22044/shm.2022.11228.2393>

