



Research Paper

Designing a Model of Human Resource Development Indicators in the Iraq Basketball System

Ahmed Hamid Jawad¹, Saeid Tabesh², Morteza Dousti³

1. Ph.D. Graduate in Sports Management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.
2. Associated Professor in Sport Management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.
3. Professor in Sport Management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

Received: 25 March 2024

Accepted: 23 September 2024

Abstract

Objective :The present research aimed to design a model of human resource development indicators within the Iraqi basketball system. This study was applied in nature and conducted qualitatively.

Methodology :The prevailing framework of the research was pragmatism, employing a grounded theory strategy with a Glaser approach. The data collection sources included a literature review and semi-structured interviews. Participants in this study consisted of senior sports managers in Iraq, members of the federation and basketball association managers, faculty members from physical education faculty, basketball club managers, coaches, referees, and athletes. Purposeful sampling was utilized, employing a snowball method. The interviews reached theoretical saturation at 15 participants but were extended to 17 for greater assurance. MAXQDA software was used for coding, and the final model was developed. After data analysis and initial examination by the researcher, open, selective, and theoretical codes were ultimately identified.

Results :The data analysis yielded 68 concepts, 16 subcategories, and five main categories: managers and staff (organization, planning, finance), referees (training, commitment, scientific), spectators (facilities, services, emotions), players (promotion and development, functional, economic), and coaches (technical, specialization, support, psychological).

Conclusion :A primary focus in the development of human resources within the basketball system is the aspect of management. By concentrating on effective human resource management, talents can be identified, and employee performance can be enhanced. Additionally, the role of the coach, acting as an intermediary between management and players, is crucial for achieving success in sports arenas. Prioritizing objectives for players results from interaction with management and having a creative, well-trained coach. Based on the findings of this research, sports officials are encouraged to focus on human resources, enhance the educational system, and retain talented individuals to advance basketball in Iraq.

Keywords : Training, facilities, organization, human resources, basketball.

To cite this article:

Jawad A H, Tabesh S, Dousti M. Designing a Model of Human Resource Development Indicators in the Iraq Basketball System. *Human Resource Management in Sport*. 2025; 12(1):197-214. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14364.2631>

Corresponding Author: **Saeed Tabesh**

Email: s.tabesh@umz.ac.ir



Extended Abstract

Summary

The present research aimed to design a model of human resource development indicators within the Iraqi basketball system. This applied study was conducted qualitatively, identifying 68 concepts, 16 subcategories, and five main categories. These include managers and staff (organization, planning, finance), referees (training, commitment, scientific), spectators (facilities, services, emotions), players (promotion and development, functional, economic), and coaches (technical, specialization, support, psychological).

Introduction

Human resources are the most vital asset in any organization or institution. Therefore, identifying and developing human capabilities can play a significant role in the advancement of any entity. The development of human capabilities in sports is crucial for fostering athletic talents, enhancing performance levels and income, increasing knowledge and skills, improving functional capacities in sports, promoting economic growth, and reducing social and cultural deprivation. Recognizing and identifying human capabilities in sports and determining their development levels is paramount (1).

Methodology and Approach

The research strategy was grounded in theory with a Glaser approach, and the data collection sources included a literature review and semi-structured interviews. The participants comprised senior sports managers in Iraq (members of the federation and basketball association managers), faculty members of sports sciences, basketball club managers, basketball coaches, referees, and athletes. Purposeful sampling was employed, utilizing a snowball method. The criteria for selecting interviewees included having academic qualifications at the bachelor's, master's, or doctoral levels in sports management and human resources, as well as relevant practical experience and teaching backgrounds. Interviews reached theoretical saturation at 15 participants but were extended to 17 for greater assurance. Through semi-structured and exploratory interviews with several experts and key informants, factors influencing human resource development within the Iraqi basketball system were identified. The interviews were recorded with the interviewees' consent to facilitate thorough analysis and review.

Results and Conclusion

The results obtained from coding revealed that the main category of managers and staff included three subcategories: organization, planning, and finance. The main category of referees encompassed three subcategories: training, commitment, and scientific. The main category of spectators included three subcategories: facilities, services, and emotions. The main category of players consisted of three subcategories: promotion and development, functional, and economic. Finally, the main category of coaches comprised four subcategories: technical, specialization, support, and psychological. Based on the findings of this research, it is recommended that each of the levels and aspects of human resource development in basketball, as introduced in this study, be examined in a specialized and separate manner.

Ethical Considerations: In this research, the names of the interviewees are kept confidential.

Funding: This research was conducted without any financial support.

Authors' Contributions: The first author is a doctoral student, while the second and third authors are the dissertation advisors.

Conflict of Interest: There are no conflicts of interest in this research.

Acknowledgements: The authors thank all individuals who contributed to this research.

References

1. Norouzi R, Ehsani M, Kozehchian H, Amiri M. Designing a model of human capability development in sport (by grounded theory). *Sport Management Journal*. 2018;10(1):49-63. doi.org/10.22059/jsm.2018.121424.1349 [In Persian]





طراحی مدل شاخص‌های توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال عراق

احمد حمید جواد^۱، سعید تابش^۲، مرتضی دوستی^۳

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

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۰۶

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل شاخص‌های توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال عراق بود. از نظر هدف کاربردی بود که به صورت کیفی اجرا شد.

روش‌شناسی: الگوی حاکم بر پژوهش عملگرایی، استراتژی پژوهش، داده بنیاد با رویکرد گلایزر و منبع گردآوری داده‌ها، پیشینه تحقیقات و مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مشارکت‌کنندگان این پژوهش متشکل از مدیران ارشد ورزش عراق، اعضای فدراسیون و مدیران انجمن بسکتبال، اعضای هیات علمی دانشکده تربیت بدنی، مدیران باشگاه‌های بسکتبال، مربیان بسکتبال، داوران و ورزشکاران بودند. نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله برفی انجام گرفت. مصاحبه‌ها در نفر ۱۵ به اشباع نظری رسید، ولی برای اطمینان بیشتر تا نفر ۱۷ ادامه پیدا کرد. برای کد گذاری‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده و مدل نهایی طراحی شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی اولیه توسط پژوهشگر در نهایت کد باز، انتخابی و نظری شناسایی شدند.

یافته‌ها: از تحلیل داده‌ها ۶۸ مفهوم، ۱۶ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی شامل، مدیران و کارکنان (سازماندهی، برنامه‌ریزی، مالی)، داوران (آموزش، تعهد، علمی)، تماشاگران (امکانات، خدمات، احساسات)، بازیکنان (ارتقاء و پرورش، کارکردی، اقتصادی) و مربیان (فنی، تخصص، حمایت، روانشناختی) به دست آمد.

نتیجه‌گیری: بعد اصلی در زمینه توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال توجه به بعد مدیریت است و با تمرکز بر مدیریت صحیح در منابع انسانی استعدادها شناسایی و عملکرد کارکنان ارتقاء می‌یابد؛ همچنین بعد مربی که واسطه بین مدیریت و بازیکنان است و با نقش واسطه‌ای در کسب موفقیت در میدان ورزشی نقش ویژه‌ای دارد. داشتن اولویت در هدف برای بازیکنان در نتیجه تعامل با مدیریت و داشتن مربی خلاق و آموزش دیده حاصل می‌گردد. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش مسئولان ورزش با توجه و تمرکز بر روی منابع انسانی، ارتقاء سیستم آموزشی و نگهداشت افراد مستعد در جهت تحقق بخشیدن بسکتبال عراق تلاش نمایند.

واژه‌های کلیدی: آموزش، امکانات، سازماندهی، منابع انسانی، بسکتبال.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

جواد احمد حمید، تابش سعید، دوستی مرتضی. طراحی مدل شاخص‌های توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال عراق. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۳؛ ۱۲(۱): ۱۹۷-۲۱۴. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14364.2631>

نویسنده مسئول: سعید تابش

Email: s.tabesh@umz.ac.ir



مقدمه

سازمان‌های امروزی با افزایش شتاب، پیچیدگی و پیش‌بینی ناپذیر بودن تغییر مواجه‌اند و بقای سازمان در محیط متغیر و رقابتی به توانایی آن در توسعه کارکنانش بستگی دارد (۱). منابع انسانی مهم‌ترین منبع موجود در هر سازمان و نهاد هستند، از این رو شناسایی و توسعه قابلیت‌های انسانی می‌تواند نقش مهمی در توسعه هر نهاد ایفا کند توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش نقش مهمی در شکوفایی استعداد‌های ورزشی، بهبود سطح عملکرد و درآمد، افزایش دانش و مهارت، ظرفیت‌های عملکردی در ورزش، رشد اقتصادی و کاهش محرومیت‌های اجتماعی - فرهنگی دارد، توجه و شناسایی قابلیت‌های انسانی در ورزش و تعیین سطوح توسعه آنها از اهمیت والایی برخوردار است (۲). محرومیت‌های نیروی انسانی عامل اصلی ایجاد امتیاز رقابتی برای سازمان است. مدیریت در امر منابع انسانی، روشی برای تصمیم‌گیری درباره هدف‌ها و طرح‌های سازمان بوده و در این راستا، هم به نیازهای سرمایه انسانی و هم به توسعه قابلیت‌های فرآیند توجه دارد (۳). صنعت ورزش در دنیای امروز به طور فزاینده‌ای پیچیده و رقابتی شده است. بسیاری از سازمان‌های ورزشی، مانند تیم‌های ورزشی حرفه‌ای، رویدادهای ورزشی، امکانات ورزشی و فدراسیون‌های ورزشی، هدفشان دستیابی به پایداری و موفقیت از طریق شیوه‌های مدیریتی مؤثر است. مدیران ورزشی وظایفی مانند نظارت بر سازمان‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و استفاده بهینه از منابع را بر عهده دارند (۴).

منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی شامل سه نوع نیروی کار یعنی کارکنان حقوق بگیر، داوطلبان و ورزشکاران می‌باشند. چالش‌های مربوط به حوزه منابع انسانی را می‌توان در زمینه‌های تأمین نیروی کار، تشویق و برندسازی نام برد (۵). هاشمی سیاوشانی و همکاران (۲۰۱۹) بیان داشتند، بخش اعظم موفقیت‌های وزارت ورزش و جوانان مرهون با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی خود یعنی نیروی انسانی است؛ بنابراین برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تدوین برنامه‌ای راهبردی در آن همچون تمامی سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش و بهبود عملکرد ضرورت دارد (۶).

بر این اساس، شناخت دقیق ابعاد توسعه منابع انسانی و ارائه راه‌حل‌های اصولی و منطقی درجه توانمندسازی و توسعه آنها از اهم وظایف و مشغله‌های فکری مدیران سازمان‌ها می‌باشد (۷)؛ همچنین سازمان‌های امروزی دیگر دید سنتی به کارمند ندارند که باید در یک زمینه خاص تخصص داشته باشد؛ بلکه کارکنان باید چند تخصص را آموزش ببینند تا در صورت امکان و در شرایط خاص بتوانند شغل‌های مختلف را پوشش دهند. مدیریت ارزیابی عملکرد سازمان باید ارتباط تنگاتنگی با واحد آموزش، نظام طراحی شغل و سیستم عزل و نصب سازمان داشته باشد تا بتواند برنامه لازم را برای آموزش کارکنان به واحد آموزش ارائه دهد و همچنین تغییرات و جابه‌جایی‌های لازم را در افراد برای دستیابی به ترکیب مطلوب در پست‌های سازمانی مختلف به دست آورد (۱). حمایت کارکنان توسط مدیر، مؤثرترین عامل در حفظ نیروهای انسانی است. به ترتیب بعد از آن، توجیه مستمر کارکنان از سوی مدیر، دادن بازخورد مستمر و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر قرار دارند. تمامی این متغیرها قابلیت بالایی در پیش‌بینی ماندگاری نیروهای انسانی دارند؛ لذا مدیران با به کارگیری این عوامل می‌توانند تا حد امکان از خروج کارکنان خود و زیان حاصل از این خروج و چرخش بیش از حد کارکنان جلوگیری کنند (۸). استانداردهای جهانی می‌طلبد زمانی که فرد وارد سازمان می‌شود، مسیر شغلی خود و مراحل پیشرفت و ارتقای خود را تا زمان بازنشستگی بداند، اما واقعیت این است که در بعضی از سازمان‌ها این حالت مطلوب و شاید رؤیایی دست‌یافتنی نیست، سازمان‌ها باید نقشه راهی را در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر برای کارکنان طراحی کند تا انگیزه لازم به منظور تلاش برای کسب مهارت‌های جدید و طی کردن مسیر پیشرفت وجود داشته باشد (۱).

بسکتبال در حال حاضر یک ورزش محبوب و مهم از نظر یک رشته ورزشی و هم از نظر توسعه سرگرمی افراد جامعه می‌باشد، همچنین یک بازی رقابت اصلی در بازی‌های المپیک محسوب می‌شود. با تدوین قوانین و جهانی شدن بسکتبال که یک توسعه طولانی مدت را سپری کرده است، این ورزش به عنوان ورزشی برای تناسب اندام و اوقات فراغت شناخته شده است (۹). بر این اساس بسکتبال دومین بازی پرطرفدار در جهان که حتی در برخی کشورها اولین بازی پرطرفدار است و میلیون‌ها نفر به این رشته ورزشی می‌پردازند و باعث پیشرفت و توسعه همه جانبه این رشته ورزشی در دنیا می‌شود (۱۰).



مشکلات منابع انسانی به طور گسترده در ورزش بعضی کشورها مثل دانمارک و آلمان وجود دارد (۱۱). نیروی انسانی با توانایی و مهارت کافی در تمامی سازمان‌ها صرف نظر از حوزه فعالیت می‌کنند از اهمیت تعیین‌کننده‌ای برخوردار است، این مسئله در سازمان‌های ورزشی هم دیده می‌شود (۵). داوران از اعضاء سازمان ورزشی می‌باشند، که در همه رویدادهای ورزشی، بخش مهمی از یک رقابت موفق محسوب می‌شوند؛ بنابراین به جرئت می‌توان اظهار کرد که اجرای یک مسابقه بدون حضور داور برای اجرای قوانین تقریباً غیرممکن است (۱۲)؛ همچنین سرمربی فردی کلیدی است که مدیریت سازمانی و تیم ورزشی را به هم متصل می‌کند. ممکن است سرمربی را به دلیل کارکرد میانجی‌اش به عنوان نوعی مدیر میانی در نظر گرفت که مسئولیت نتایج ورزشی یک باشگاه را بر عهده دارد؛ در نتیجه سهم قابل توجهی از مسئولیت را در حوزه مدیریت منابع انسانی دارد (۱۳).

رابطه مربی و ورزشکار پدیده‌ای بسیار پیچیده است که متغیرهای زیادی بر آن تأثیر می‌گذارد. نگرش ورزشکار و مربی مانند یک خیابان دوطرفه است و این مقوله در بررسی اینکه چگونه تجربیات ورزشکار یا ارزیابی ورزشکار از مربی و رفتار مربیشان اثر گذار است مهم است. ورزش‌های انفرادی و تیمی منعکس‌کننده انتظارات متفاوت مربیان و ورزشکاران و روابط آنهاست. شیوه‌ای که ورزشکاران متوجه رفتار مربیان خود می‌شوند، تحت تأثیر بسیاری از متغیرهای روان‌شناختی (نگرش‌ها، عواطف، اهداف) است (۱۴). بسکتبال مدرن بر پایه تقویت جنبه‌های فردی بازی شکل گرفته است، به‌ویژه با ظهور ستاره‌هایی مانند مایکل جردن^۱ و کوبی برایانت^۲. این نمایش‌های فردی قادرند نتیجه بازی را تعیین کنند؛ بنابراین، مدیریت صحیح رابطه بین جمع و فرد می‌تواند به‌طور مؤثری کارایی کلی ورزش را بهبود بخشد، نقش فرد را به‌خوبی ایفا کند و بر ابتکار عمل در مسابقات تسلط یابد (۹). بازیکنان در موقعیت‌های مختلف بازی از خود واکنش‌های مختلفی نشان می‌دهند. این شرایط ایجاب می‌کند که داوران نیز مهارت خود را بهبود دهند (۱۵).

داوران باید از مسائل و مواردی نظیر تحریک‌پذیری، عصبی بودن، تندخویی، طعنه، فریادزدن، تهدید، اظهارهای توهین‌آمیز، تحقیر و غیره خودداری کنند و بیشتر به مهارت‌های سازمان‌دهی و روانشناختی اهمیت نشان دهند (۱۶). دآوری ابعاد گوناگون دارد که مهمترین آنها ابعاد قانونی، اجتماعی، اخلاقی، روانی و اقتصادی است (۱۷).

مسئله اصلی پژوهشگر در این پژوهش تدوین مدل شاخص‌های توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال عراق است. در عراق، بسکتبال یکی از رایج‌ترین و محبوب‌ترین ورزش‌هاست و در مقایسه با بسیاری از ورزش‌های دیگر، تعداد زیادی ورزشکار و طرفدار دارد. لیگ بسکتبال عراق از ۱۲ تیم (متشکل از چهار تیم متعلق به بخش خصوصی یا نیمه خصوصی و ۸ تیم دولتی وابسته به بودجه‌های وزارتخانه‌ای) تشکیل شده است که در این میان معمولاً تیم‌هایی که به دولت و وزارتخانه‌ها وابسته‌اند، دارای شرایط مالی و نقدینگی بهتری نسبت به تیم‌های خصوصی می‌باشند و تیم‌های خصوصی همواره در تلاش بی‌پایان برای رقابت نابرابر مالی هستند (۱۸). تحقیق انجام‌شده توسط پتکلای و همکاران (۲۰۲۳) در دانشگاه ملی پژوهشی به بررسی تأثیر آموزش بر توسعه مربیان بسکتبال در حال آموزش دانشجویان تربیت بدنی پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که نقش یک مربی ورزشی مشابه نقش یک بازیگر است که باید وظایف متعددی را به عهده بگیرد؛ بنابراین، مربی باید توانایی ایفای نقش‌های مختلف را بر اساس شرایط موجود داشته باشد. او حتی باید گاهی نقش یک قاضی را نیز ایفا کند تا بتواند در مورد مشکلاتی که به وجود می‌آید، قضاوت کند. یک مربی باید ویژگی‌هایی مانند الگو بودن، دلسوزی و سخاوت نسبت به ورزشکاران، اخلاق‌مداری، انضباط، توانایی اتخاذ تصمیمات درست، صدور دستورات واضح، درک تمامی جوانب ورزشکاران و گروه‌ها و همچنین مسئولیت‌پذیری را داشته باشد (۱۹). همچنین غلامی و همکاران (۲۰۲۲) که به طراحی الگوی توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور ایران پرداختند، در نتایج خود بیان داشتند که عوامل توسعه منابع انسانی (سازمانی، شغلی، فردی و راهبردهای توسعه‌ای) بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد که در این بین نقش راهبردهای توسعه‌ای و عوامل شغلی پررنگ‌تر بود؛ بنابراین وزارت ورزش و جوانان اگر به دنبال افزایش میزان بهره‌وری کارکنان خود است، می‌بایست برای توسعه منابع انسانی خود به عنوان یکی از عوامل تاثیرگذار اهمیت ویژه‌ای قائل گردد. (۲۰). محقق دیگر الهرموش و سلیمی^۳ (۲۰۲۳) در پژوهش خود به ارائه

1. Michael Jordan
2. Kobe Bryant
3. Alharmoosh



الگوی خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی کشور عراق پرداختند. نتایج نشان داد، خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی در عراق تابع پنج سطح است، در پایین‌ترین سطح عوامل زمینه‌ساز و در بالاترین سطح به‌عنوان خروجی سیستم سطح نتیجه قرار دارد. بر این مبنا لازم است در خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی عوامل موصوف مطابق نقش آن‌ها مورد توجه مدیران و سیاست‌گذاران قرار گیرد (۱۸).

ال بلوشی^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی در عمان بیان داشتند مدیریت منابع انسانی در سازمان ورزشی با استفاده از سبک رهبری بر عملکرد سازمان تأثیر بیشتری می‌گذارد (۲۱). بهمئی و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان دادند، مدل مفهومی پژوهش شامل سطح زمینه (تحولات و توسعه بین‌المللی، ویژگی‌ها و قابلیت‌ها، پیشینه و سابقه ملی، توسعه ملی ورزش)، قابلیت (مدیریت راهبردی و اجرایی، منابع فیزیکی و امکانات، مدیریت مالی و منابع اقتصادی، علمی و فناوری)، مشارکت (رویداد و مشارکت، مدیریت منابع انسانی متخصص، مدیریت استعداد و ورزشکاران، مدیریت ذینفعان بیرونی) و پیامد (توسعه پایدار بسکتبال) است (۲۲). سرلک و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود که به ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانه پرداختند، به این نتیجه رسیدند که با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی به‌عنوان عامل مهم تحول سازمان‌ها در عصر رقابت، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آن‌ها به‌گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر، ضروری به‌نظر می‌رسد (۷).

برای مدیریت و آموزش و همچنین به‌ظهور رساندن گروه‌های سنی مختلف نیاز به طراحی و توسعه یک برنامه دقیق و متناسب با ورزش بسکتبال در تمام ابعاد آموزشی و تربیتی با توجه به شرایط موجود است. در پژوهش دیگر با عنوان تدوین برنامه راهبردی مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ایران که توسط هاشمی سیاوشانی و همکاران (۲۰۲۱) انجام گرفت، یافته‌های این پژوهش نشان داد، وضعیت استراتژیک موجود مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بر مبنای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مشخص گردید که این سازمان در موقعیت ضعف - فرصت قرار دارد؛ به عبارتی بهتر است، به دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها با استفاده از برخی فرصت‌های بیرونی، استراتژی محافظه‌کارانه را اتخاذ نماید (۶). ایواسکوویچ^۲ در سال (۲۰۲۰) به بررسی ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی باشگاه‌های بسکتبال، مورد مطالعه کشورهای اروپای جنوب شرقی پرداخت. یافته‌ها نشان می‌دهد که باشگاه‌های باکیفیت‌تر، زیرساخت‌های بهتر، بودجه‌های مالی بزرگ‌تری دارند و درصد بیشتری از بودجه را از منابع خصوصی دریافت می‌کنند. باشگاه‌های دسته اول در مقایسه با هم‌تایان دسته دوم و سوم خود حرفه‌ای‌تر و دارای بخش‌های سازمانی اداری بزرگ‌تری هستند. بیشترین سهم مسئولیت عملکرد سازمانی برعهده سرمربی‌ان، ورزشکاران و روسای باشگاه‌ها است. تأثیر مدیران ورزشی بر تصمیمات مربوط به مدیریت منابع انسانی و مسئولیت آن‌ها در قبال عملکرد افزایش می‌یابد، در حالی که تأثیر روسای باشگاه‌ها با کیفیت تقسیم بندی کاهش می‌یابد. در نهایت، نمایندگان حامیان مالی و نمایندگان ورزشکاران نیز در باشگاه‌هایی با رده‌های بالاتر نفوذ نسبتاً بیشتری دارند (۱۳).

روتا^۳ و همکاران (۲۰۱۸) بر این عقیده هستند که سیستم ورزش باعث ایجاد علاقه در مردم می‌شود، اکثر افراد جامعه، شرکت‌کننده فعال یا طرفدار پرشور ورزش را دوست دارند. مؤلفه انسانی یک عامل کلیدی است؛ زیرا بر ورزشکارانی متمرکز است که عملکردهای ورزشی مهیج ارائه می‌دهند، با چالش‌های دلهره‌آور روبرو می‌شوند، رکوردها را ثبت می‌کنند و پیروزی‌ها و شکست‌ها را جمع‌آوری می‌کنند. در کنار ورزشکاران تمام ستاره و تیم‌های قهرمانی، مدیرانی وجود دارند که با مردم و برای افراد در سازمان‌های مختلف ورزشی کار می‌کنند که سیستم ورزشی را تشکیل می‌دهند. سازمان‌های ورزشی با مدیریت منطقی همه این منابع انسانی می‌توانند این سیستم را به حداکثر توان خود برسانند (۲۳). با توجه به نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت که منابع انسانی عنصر اصلی سازمان‌ها هستند. سازمان‌های ورزشی نیز جدای از سازمان‌های دیگر نمی‌باشند و دارای منابع انسانی می‌باشند.

برای توسعه این منابع مطالعات دقیقی باید انجام گیرد، زیرا زیربنای سازمان‌های ورزشی منابع انسانی آن است. این منابع شامل مربیانی که نقش آموزش را دارند، بازیکنانی که برای افتخار آفرینی سازمان ورزشی تلاش می‌کنند؛ همچنین داورانی که در امر داوری و قضاوت

1. Al Balushi
2. Ivaskovic
3. Ruta



تلاش می‌کنند و هواداران تیم‌های ورزشی که همیشه پشتیبان سازمان‌های ورزشی هستند؛ مدیران و کارکنان می‌شود که نقش برنامه‌ریزی و نظارت بر موارد گفته شده را دارند. مسئله اصلی پژوهشگر در این پژوهش توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال عراق است. سازمان‌هایی که در توسعه بسکتبال نقش اساسی دارند، کمیته ملی المپیک و انجمن بسکتبال عراق می‌باشد. فدراسیون بسکتبال با توجه به مشتاقان این رشته توجه زیادی به بسترسازی برای رشد این رشته دارد و انجمن‌ها باید این بسترسازی را فراهم کنند تا بتوانند منابع انسانی را در تمام نقاط عراق رشد و توسعه دهند. برای استعدادیابی و پرورش ورزشکاران احتیاج به مربیان مجرب و کارآمد است. در کنار مربیان، مدیران و کارکنانی قرار دارند که این مربیان را انتخاب می‌نمایند. مدیران با انجام برنامه‌ریزی بلندمدت و کوتاه‌مدت می‌توانند در امر مدیریت موفق‌تر باشند.

در امر توسعه منابع انسانی که ورزشکاران، مربیان، مدیران و کارکنان، داوران و تماشاگران جزئی از آن می‌باشند، ارائه یک مدل مهم است. درست است که فدراسیون بسکتبال سعی نموده مدل توسعه کشورهای دیگر در مورد توسعه منابع انسانی را مورد بررسی قرار دهد، اما باید دید شرایط کشور عراق چگونه است، برنامه‌های توسعه منابع انسانی که در کشورهای دیگر اجرا می‌گردد؛ آیا قابلیت اجرا در کشور عراق و سیستم بسکتبال را دارند یا خیر؟ ظرفیت‌ها تا چه اندازه است تا بر اساس آن برنامه‌ریزی انجام گیرد. محقق سعی دارد در این تحقیق عواملی را شناسایی نماید که موجب توسعه منابع انسانی می‌گردد و راهکارهایی برای اثر بخشی پیشنهاد نماید. یکی از فعالیت‌های مهم هر سازمان در بعد منابع انسانی شناسایی عوامل موثر در توسعه این بخش از سازمان است. مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی باید برنامه‌ای استراتژیک برای توسعه طراحی نمایند تا بتوانند از این منابع که مهم‌ترین بخش یک سازمان می‌باشد، استفاده لازم را ببرند. با توجه به این که بحث توسعه منابع انسانی در ورزش بسکتبال در کشور عراق زیاد جدی گرفته نشده است، محقق سعی دارد با تدوین مدل توسعه سیستم بسکتبال عراق راهگشایی برای توسعه این رشته ورزشی شود و به سوال اصلی پیشایندهای طراحی مدل شاخص‌های توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال عراق کدامند؟ پاسخ دهد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ فلسفه پژوهش تفسیری و از نظر هدف کاربردی بود که به صورت کیفی اجرا شد. فرایند کدگذاری به صورت کدهای باز، انتخابی و نظری انجام شد. در این پژوهش از طریق پیشینه و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به جمع‌آوری اطلاعات در مورد توسعه منابع انسانی ورزش بسکتبال عراق پرداخته شد. الگوی حاکم بر پژوهش، عملگرایی، استراتژی پژوهش، تئوری داده بنیاد با رویکرد گلیر و منبع گردآوری داده‌ها، پیشینه و مصاحبه بود؛ بنابراین مشارکت‌کنندگان این پژوهش متشکل از مدیران ارشد ورزش عراق، اعضای فدراسیون و مدیران انجمن بسکتبال، اعضای هیات علمی دانشکده تربیت بدنی، مدیران باشگاه‌های بسکتبال، مربیان بسکتبال، داوران و ورزشکاران می‌باشند.

ملاک انتخاب مصاحبه‌شوندگان نیز دارا بودن تحصیلات در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در زمینه مدیریت ورزشی و منابع انسانی و همچنین سابقه اجرایی بود. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند و شیوه گلوله برفی استفاده شد. مصاحبه‌ها در نفر ۱۵ به اشباع نظری رسید، ولی برای اطمینان بیشتر تا نفر ۱۷ ادامه پیدا کرد. در این روش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و اکتشافی با تعدادی از صاحب‌نظران و مطلعان کلیدی، عوامل دخیل در توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال عراق شناسایی گردید. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با رویکرد داده بنیاد، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه در نرم افزار مکس کیودا^۱ در سه مرحله که شامل کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری انجام گرفت. در مرحله کدگذاری باز مصاحبه‌ها بررسی و مفهوم‌بندی شدند. سپس مفاهیم متناسب با شباهت و ارتباط مفهومی که بین کدها وجود داشته مقولات مشخص گردیدند. در مرحله بعد کدگذاری انتخابی به این صورت که در بین کدهای باز روابط موجود شناسایی گردید و بر اساس محتوا و ویژگی‌های ارتباط با سایر مقوله‌ها در یک گروه قرار گرفتند. سپس پژوهشگر سعی نمود با کنار هم گذاشتن مقوله‌ها حول مقوله نظری بین مفاهیم و مقوله‌ها ارتباطی نظام‌مند ایجاد

نماید. جهت تأیید اعتبار داده‌های کیفی (روایی) در این پژوهش، از روش لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) استفاده گردید که شامل استفاده از چهار شاخص برای اعتبار علمی روش‌های کیفی است (باورپذیری، قابلیت انتقال، قابلیت تایید و قابلیت اطمینان). برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد.

یافته‌ها

همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان (سن، جنسیت، تحصیلات، نوع ارتباط با موضوع پژوهش و سابقه فعالیت) مطابق با مصاحبه‌ها ثبت گردید. مطابق نتایج به دست آمده همه افرادی که با آن‌ها مصاحبه انجام گرفت، آقایان بودند و سن این افراد در رده سنی ۴۶ سال به بالا بیشترین درصد فراوانی را نشان داده است؛ همچنین در مورد تحصیلات بیشترین درصد مربوط به مقطع تحصیلی دکتری است. در مورد مدت زمان فعالیت افراد بیشترین درصد فراوانی مربوط به ۱ تا ۱۰ سال و ۱۱ تا ۱۵ سال با درصد فراوانی ۳۵/۲ درصد است. در این مرحله، ۶۸ کد باز و ۱۶ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی که شامل مدیران و کارکنان (سازماندهی، برنامه ریزی، مالی)، داوران (آموزش، تعهد، علمی)، تماشاگران (امکانات، خدمات، احساسات)، بازیکنان (ارتقاء و پرورش، کارکردی، اقتصادی)، مربیان (فنی، تخصص، حمایت، روان‌شناختی) به دست آمد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی

Table 1. Demographic characteristics

متغیر	سطوح متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۷	۱۰۰
	زن	۰	۰
سن	۳۰ تا ۳۵ سال	۱	۵/۸۸
	۳۶ تا ۴۰ سال	۲	۱۱/۷۶
	۴۱ تا ۴۵ سال	۶	۳۵/۲
	۴۶ سال به بالا	۸	۴۷
تحصیلات	کارشناسی	۳	۱۷/۶۴
	کارشناسی ارشد	۴	۲۳/۵
	دکتری	۱۰	۵۸/۹
سابقه فعالیت	۱ تا ۱۰ سال	۶	۳۵/۲
	۱۱ تا ۱۵ سال	۶	۳۵/۲
	۱۶ سال به بالا	۵	۲۹/۴۱
نوع ارتباط با موضوع پژوهش	مدیران ارشد ورزش عراق (فدراسیون، انجمن‌ها)	۳	۱۷/۶۴
	اعضای هیات علمی دانشکده تربیت بدنی	۵	۲۹/۴۱
مربیان بسکتبال	مدیران باشگاه‌های بسکتبال	۳	۱۷/۶۴
	مربیان بسکتبال	۲	۱۱/۷۶
	داوران	۱	۵/۸۸
	ورزشکاران	۳	۱۷/۶۴

اولین مقوله شناسایی شده از ابعاد منابع انسانی، داوران می‌باشند که در این پژوهش ۳ مقوله فرعی (علمی، آموزشی، تعهد) و ۹ مفهوم شناسایی گردید که در ادامه در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توسعه منابع انسانی بسکتبال عراق (داوران)

Table 2. Iraqi basketball human resources development indicators (referees)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کد)	پیشینه	مصاحبه
داوران	علمی	یک داور باید یک روانشناس خوب باشد	-	P ₂ , P ₃
		استفاده از داوران زیرک و هوشیار در امر قضاوت	R ₂₀	P ₂
		وجود نیروهای متخصص و تحصیلات عالیه	R ₂₀ , R ₁₇ , R ₈ , R ₁₀	P ₁
		توانایی تجزیه و تحلیل تیم‌ها و مسابقه	R ₂₀ , R ₁₇	P ₄ , P ₇
	آموزش	برگزاری کلاس‌های داوری بین‌المللی و شرکت در کلاس‌ها توسط داوران	R ₃ , R ₉	P ₁₄ , P ₁₆
		افزایش سطح مهارت، دانش تکنیکی و تخصصی داوران	R ₃ , R ₈	-
	تعهد	استفاده از داوران دارای صلاحیت اخلاقی	R ₁₇ , R ₃	P ₅ , P ₁₁
		آگاهی از قوانین	R ₂₀	P ₅ , P ₉
		وجود نیروهای متخصص و متعهد داوری	R ₂₀	P ₁₇

مقوله مربیان از اجزاء منابع انسانی در بسکتبال مطابق نتایج به دست آمده، ۴ مقوله فرعی (حمایت، فنی، روانشناختی، تخصص) و ۲۴ مفهوم شناسایی گردید که در جدول ۳ نشان داده شده‌است.

جدول ۳. شاخص‌های توسعه منابع انسانی بسکتبال عراق (مربیان)

Table 3. Iraqi basketball human resources development indicators (coaches)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کد)	پیشینه	مصاحبه
مربیان	حمایت	دستمزد مناسب برای مربیان استعدادیاب	R ₈ , R ₁₀	P ₄
		ایجاد فرصت برابر برای مربیان جهت ارتقاء	R ₂ , R ₈	
		استفاده از منابع علمی توسط مربیان و مدرسان	R ₂ , R ₁₀	
		توجه به جذب و نگهداری مربیان توسط مدیران	R ₁ , R ₆ , R ₈	-
		کارشناسان متخصص در امر مربیگری	R ₂ , R ₄ , R ₈ , R ₁₁	P ₆ , P ₁₀
		کمبود مربی در بخش بانوان	R ₉	P ₁₅
		ضعف امنیت شغلی مربیان	R ₁ , R ₉ , R ₁₀	-
	فنی	صلاحیت فنی مدرسان	R ₁ , R ₈ , R ₁₀	
		تفکر تاکتیکی	R ₈ , R ₁₁	P ₁
		استعدادیابی	R ₇ , R ₁₉	P ₆ , P ₁₇
		تحلیل بازی و مسابقه	R ₁₂ , R ₁₅	-
		روش‌های آموزشی نوین و نشاط آور	R ₁₂ , R ₂₁	-
		استفاده از موسیقی در آموزش	R ₂₁	P ₇ , P ₉
		تعیین وظایف و کنترل تمام اعضای تیم	R ₁₅	P ₅
	روانشناختی	بسته‌های تشویقی برای مربیان	R ₁₀ , R ₁₂	-
		مربیان با تخصص روانشناختی	R ₁₂ , R ₁₃	P ₁ , P ₅
		توانایی و علم روش‌های متنوع انگیزشی	R ₁₃	P ₈
		توانایی به کار بردن تشویق در زمان و مکان مناسب	R ₁₃	P ₄
		رفتار مربی متناسب با جنسیت و انسجام تیمی و امنیت روانی تیم	R ₂₂	P ₄ , P ₆
	تخصص	مربی با مهارت‌های فنی	R ₁₃ , R ₁₄ , R ₁₅ , R ₁₉	P ₅ , P ₆
		گزینش مناسب‌ترین روش مربیگری	R ₈ , R ₁₃	
		استفاده از راهبردها و تاکتیک‌های متناسب در هر بازی	R ₁₅ , R ₂₁	
		جذب مربیان حرفه‌ای و با تجربه	R ₁ , R ₂ , R ₈ , R ₉ , R ₁₂ , R ₁₃	P ₁₂
		یک مربی با شاخص‌های ارتباطی، مدیریتی، مربیگری و تخصص		P ₄ , P ₁₄



مطابق نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و پیشینه تحقیق مقوله‌های شناسایی شده برای توسعه منابع انسانی در بسکتبال عراق در مقوله بازیکنان، ۳ مقوله فرعی (کارکردی، اقتصادی، ارتقاء و پرورش) و ۸ مفهوم که در جدول ۴ نشان داده شده‌است، شناسایی گردید.

جدول ۴. شاخص‌های توسعه منابع انسانی بسکتبال عراق (بازیکنان)

Table 4. Iraqi basketball human resource development indicators (players)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کد)	پیشینه	مصاحبه
بازیکنان	کارکردی	جذب و نگهداشت بازیکنان مجرب	R ₈ , R ₁₂ , R ₂₃	-
		کنترل عوامل اجتماعی و زندگی خارج از تمرین	R ₁₂	P ₃
		انضباط کاری	R ₁₂	P ₁
	اقتصادی	ارایه بسته‌های کمکی و رفاهی و توزیع تجهیزات ورزشی ارزان در خانواده‌های کم درآمد	R ₁₀ , R ₂₄	P ₁₅
		تأمین مالی بازیکنان	R ₄ , R ₈ , R ₉	P ₁ , P ₃ , P ₆ , P ₁₀ , P ₁₃ , P ₁₇
	ارتقاء و پرورش	وسایل کمک آموزشی مناسب	R ₈ , R ₁₂	-
		برگزاری اردوهای برون استان	R ₃	P ₅ , P ₈ , P ₁₀
		برگزاری مسابقات درون استانی در سطوح مختلف	R ₃	P ₇ , P ₁₂

مطابق نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و پیشینه تحقیق مقوله‌های شناسایی شده برای توسعه منابع انسانی در بسکتبال عراق در مقوله مدیران و کارکنان، ۳ مقوله فرعی (برنامه‌ریزی، مالی، سازماندهی) و ۱۷ مفهوم که در جدول ۵ نشان داده شده‌است، شناسایی گردید.

جدول ۵. شاخص‌های توسعه منابع انسانی بسکتبال عراق (مدیران و کارکنان)

Table 5. Iraqi basketball human resources development indicators (managers and employees)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کد)	پیشینه	مصاحبه
مدیران و کارکنان	مالی	مدیریت مالی و منابع اقتصادی	R ₁ , R ₁₂ , R ₁₉	P ₁ , P ₄
		پرداخت کمک هزینه (بوس تحصیلی ورزشی) به بازیکنان	R ₁₂	P ₄
		اجرای بازنگری در بودجه سالانه باشگاه‌های بسکتبال	R ₁ , R ₈ , R ₉ , R ₂₃	P ₅
		برگزاری برنامه‌های تشریفاتی با حضور نخبگان ورزشی	R ₁	P ₄ , P ₆
	سازماندهی	کادرفنی مجرب در تشکیلات انجمن ورزش بسکتبال	R ₂₃	P ₁
		ضعف سیستم دولتی در توانمندسازی و جانشین پروری مدیران زن	R ₈ , R ₉	
		برگزاری رویدادهای داخلی - خارجی	R ₃ , R ₄ , R ₁₂	
		رهبری، ثبات مدیریتی	R ₂₅	P ₁ , P ₁₇
		وجود برنامه‌های کمکی برای انجام وظایف شغلی در ورزش	R ₂₆	P ₄
		دارا بودن منابع انسانی توانمند شامل مدیران و کارشناسان	R ₈ , R ₉ , R ₁₂ , R ₂₆	P ₁
		سیستم اطلاعات آنلاین برای مدیریت سازمان‌های ورزشی		P ₄ , P ₈
	برنامه ریزی	آموزش نیروی انسانی متخصص	R ₁ , R ₃ , R ₄ , R ₅	P ₄
		نبود پست مدیریتی بانوان در ساختار سازمانی		P ₁ , P ₈
		تلاش برای افزایش قدرت سیاسی مدیران	R ₂	P ₄
		نگرش بلند مدت مدیران به جای نگرشی کوتاه مدت	R ₁₂ , R ₂₅	
		مدیریت منابع انسانی متخصص و مدیریت استعداد	R ₁₉	P ₁ , P ₁₇
		برنامه استراتژیک	R ₈	P ₁₆ , P ₁₄ , P ₁₃

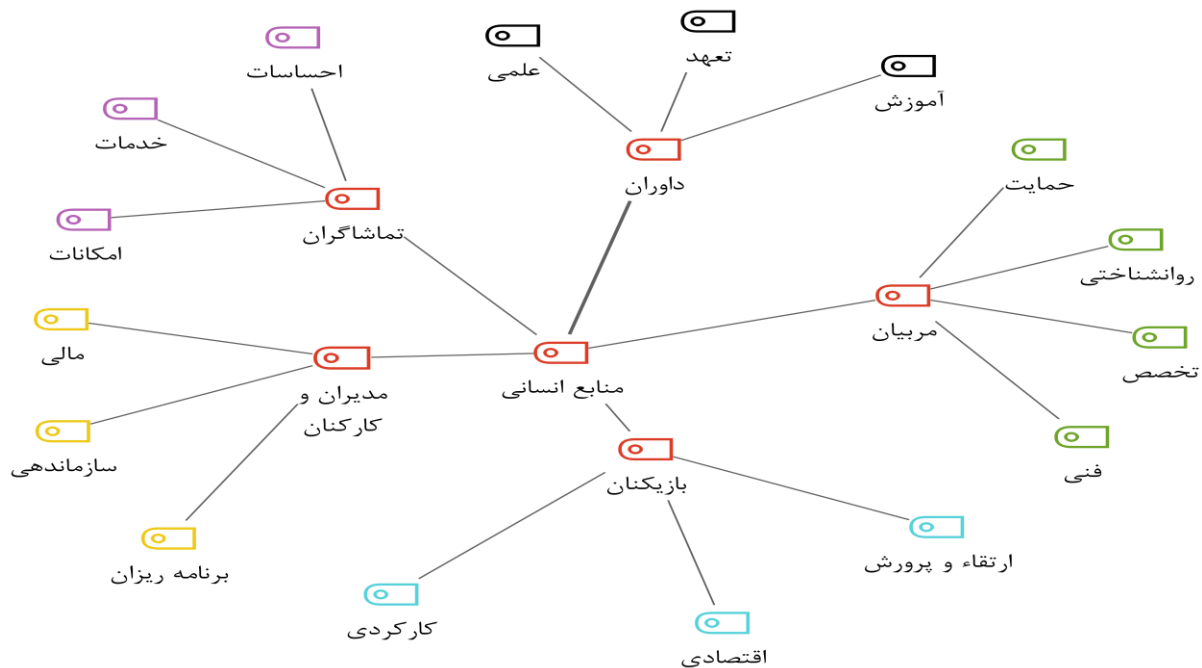
مطابق نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و پیشینه پژوهش مقوله‌های شناسایی شده برای توسعه منابع انسانی در بسکتبال عراق در مقوله تماشاگران، ۳ مقوله فرعی (امکانات، خدمات، احساسات) و ۱۰ مفهوم که در جدول ۶ نشان داده شده‌است، شناسایی گردید.



جدول ۶. شاخص‌های توسعه منابع انسانی بسکتبال عراق (تماشاگران)

Table 6. Indicators of the development of Iraqi basketball human resources (spectators)

مصاحبه	پیشینه	مفاهیم (کد)	مقوله فرعی	مقوله اصلی
	R ₂ , R ₅ , R ₆	عوامل اجتماعی و فرهنگی		تماشاگران
	R ₁₃ , R ₂₇	هیجان و غلبه بر عوامل بازدارنده	احساسات	
P ₁	R ₁₈	رفتارهای داوطلبانه		
P ₆	R ₂₄	ساختارهای مناسب برای جذب و فعالیت داوطلبان و انجمن‌های مردم نهاد		
	R ₂₇ , R ₁₆	به کارگیری طراحان و معماران زبده		
	R ₄ , R ₁₂ , R ₂₄ , R ₂₆	کیفیت خدمات	خدمات	
	R ₁ , R ₂₇	وجود برخورد مناسب حراست و مسئولان اماکن ورزشی		
	R ₂₇ , R ₁₆	توجه به استانداردهای بین‌المللی در طراحی و ساخت استادیوم‌های ورزشی		
	R ₂₇ , R ₁₆	توسعه حمل و نقل عمومی	امکانات	
P ₃	R ₄ , R ₁₂	تأسیسات، تجهیزات و جذابیت		



شکل ۱. مدل تحقیق شاخص‌های توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال عراق

Figure 1. Research model of human resource development indicators in Iraqi basketball

مطابق نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و پیشینه پژوهش مقوله‌های شناسایی شده برای توسعه منابع انسانی در بسکتبال عراق که شامل پنج مقوله اصلی (مدیران و کارکنان، بازیکنان، مربیان، داوران و تماشاگران) می‌باشد که مدل آن در شکل ۱ نشان داده شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش بر مبنای طراحی مدل شاخص‌های توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال عراق به صورت کیفی و مصاحبه با خبرگان به صورت نیمه ساختاریافته انجام گرفته است. مطابق ۱۷ مصاحبه و بررسی مقالات، ۶۸ مفهوم و ۱۶ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی شامل، مدیران و کارکنان (سازماندهی، برنامه‌ریزی، مالی)، داوران (آموزش، تعهد، علمی)، تماشاگران (امکانات، خدمات، احساسات)، بازیکنان (ارتقاء و پرورش، کارکردی، اقتصادی)، مربیان (فنی، تخصص، حمایت، روانشناختی) دسته‌بندی شد. نتایج تحقیق نشان داد که برای رسیدن به توسعه بسکتبال توجه به منابع انسانی لازم و ضروری است. این منابع انسانی شامل داوران، مربیان، مدیران و کارکنان، بازیکنان و تماشاگران هستند. مدیران در بعد بهره‌وری و کارایی یک سازمان ضروری می‌باشند و مسئولیت بزرگی در قبال موفقیت و شکست یک سازمان بر عهده دارند. به طور معمول، مدیر یک سازمان ورزشی مسئول سازماندهی و کارآمدی در بعد مربیان و ورزشکاران است. مدیریت با تبدیل ورزشکاران پایه به ورزشکاران حرفه‌ای و همچنین استفاده از مربیان ماهر و نگهداشت این افراد، سازمان خود را به یک سازمان تولیدکننده تبدیل می‌کند. کارایی زمانی افزایش می‌یابد که مدیران بتوانند خروجی را برای سطح معینی از ورودی‌ها افزایش دهند. این موضوع را می‌توان این طور نیز بیان نمود، باشگاه‌های بسکتبال با استفاده از مربیان آموزش دیده می‌توانند ورزشکاران مستعد را کشف نمایند و در راستای اهداف باشگاه پرورش دهند که آورده مالی هم برای باشگاه خواهد داشت. تیم‌های ورزشی، با رهبری مؤثر مدیریتی می‌توانند بیشترین موفقیت را داشته باشند. این نتیجه با نتایج تحقیق ایواسکوچ (۲۰۲۰) که در نتایج خود تأثیر مدیران در تصمیمات مربوط به مدیریت منابع انسانی و مسئولیت آن‌ها برای افزایش عملکرد تأکید داشته است همسو است (۱۳).

هاشمی و همکاران (۲۰۱۶) بیان داشتند که به منظور ارتقای تأثیر مدیریت بر نوآوری سازمانی، توصیه می‌شود که سازمان‌ها به ایجاد دانش جدید، کسب دانش مشتری و کسب دانش به منظور توسعه خدمات جدید و یکپارچه سازی انواع منابع و دانش توجه ویژه‌ای داشته باشند (۳). حسینی مطلق و همکاران (۲۰۲۱) بیان داشتند که مدیران می‌توانند با تمرکز بر فرایند مدیریت استعداد و استفاده از راهبردهای مدیریت صحیح منابع انسانی از مهاجرت استعداد و هدر رفت هزینه‌ها جلوگیری کنند و باعث ارتقا عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان و اعتلای هر چه بیشتر ورزش استان فارس شوند (۲۴). این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است. موفق‌ترین مدیران از ناکارآمدی‌های بازار استفاده می‌کنند یا جایگاه‌هایی را که قبلاً کشف نشده بودند، پیدا می‌کنند.

در بحث داوران سه مقوله علمی، آموزش و تعهد جزء عوامل مؤثر شناخته شده است. وجود نیروهای متخصص با تحصیلات عالی در بحث داوری و برخورداری و آگاهی داوران از علم روز و تسلط بر قوانین حاکم بر بازی از شرایطی است که برای انتخاب داوران در امر قضاوت یک مسابقه دارای اهمیت است. بهره مندی از داوران حرفه‌ای و با تجربه در مسابقات همچنین تعهد و انجام درست وظایف و سازگاری با محیط متغیر امروز، از موارد قابل توجه در این رابطه است. در واقع مهم‌ترین مؤلفه‌های هر داور برای موفقیت در صحنه مسابقات، رهبری و مدیریت است که با آگاهی از قوانین و هوش خود قضاوت خوبی داشته باشد. همان‌طور که نتایج این تحقیق نشان داد، آموزش داوران از عواملی است که می‌تواند موجب توسعه ورزش بسکتبال شود. موضوعات آموزشی باید به روز باشد تا فراگیران (داوران) بتوانند آن را به صورت حرفه‌ای به کار گیرند. محتوای توضیحات دوره و مقادیر ساعات نظری و عملی، باید هدفمند تعیین گردد.

روش‌های تدریس و ارزشیابی باید به داوران اجازه دهد تا از مواد آموزشی متنوع‌تری استفاده نمایند. آموزش‌ها به صورت یادگیری ترکیبی، برون خط یا برخط انجام گیرد تا داورانی که نتوانستند به خاطر مشغله کاری به صورت حضوری در دوره‌های دانش افزایی شرکت کنند از مطالب دوره‌ها به صورت برون خط یا برخط استفاده نمایند. چیدمان مطالب و محتوای اصلی و فرعی که آموزش داده می‌شود، باید جامع و به روز باشد. یکی از ضعف‌های مهم در بسکتبال به کارگیری برخی از داورانی است که در زمینه قوانین ورزش بسکتبال تخصص لازم را ندارند. هرچه بتوان کارایی و تخصص داوران را از طریق آموزش با برگزاری کلاس‌های داوری بین‌المللی و شرکت در این کلاس‌ها بیشتر کرد، دستیابی به اهداف و توسعه ورزش بسکتبال نیز ملموس‌تر خواهد بود. بدری‌آذرین و همکاران (۲۰۱۳)، دوستی و همکاران (۲۰۱۹)، ایمان زاده و همکاران (۲۰۲۲) نیز در تحقیق خود به این مقوله اشاره نمودند (۲۵-۲۷).



همان طور که در قسمت مبانی نظری بیان شد، نقش یک مربی مثل یک بازیگر است. در نتیجه متناسب با موقعیتی که پیش می‌آید، مربی باید نقش خود را خوب انجام دهد. در موقع آموزش یک مربی کاردان باشد. در موقع مواجهه با برخورد بین بازیکنان، برخورد بازیکنان با کادر فنی و برخورد بازیکنان با مدیریت، مثل یک قاضی عادل عمل نمایید. در بعد روابط اجتماعی شخصی مسئولیت پذیر، متعهد، منضبط، خوش برخورد و دلسوز باشد. هنگام مواجهه با بی‌نظمی یک مربی سخت‌گیر باشد تا بتواند تسلط بیشتری بر روی بازیکنان داشته باشد. همانطور که گفته شد، مربی ارتباط دهنده بین مدیریت و بازیکنان است، در نتیجه باید نظرات بازیکنان را به گوش مدیران و انتظارات ورزشکاران را به مدیران ابلاغ نماید. شرکت در مسابقات ورزشی ملی و بین‌المللی برای مربیان و ورزشکاران از اهمیت زیادی برخوردار است. یک مربی در یک مسابقه محلی، شهرستانی، ملی و یا بین‌المللی زحمات چندین ماهه خود را مشاهده می‌کند. با توجه به اهمیت شکست و پیروزی در مسابقات، استفاده از حمایت مربی در بعد مادی و معنوی همچنین ایجاد امنیت شغلی، برگزاری دوره‌های بازآموزی برای آموزش مربیان می‌تواند به نتیجه‌گیری بهتر کمک کند.

در این راستا مربیان نیز با تفکر تاکتیکی و تحلیل بازی‌های قبلی تیم‌ها در گرفتن نتیجه بهتر موثر خواهند بود. برای رسیدن به توسعه منابع انسانی در ورزش بسکتبال توجه به مسائل تخصصی و ایجاد فرصت برابر برای همه مربیان نیز حائز اهمیت است. بحث جذب مربیان خارجی این روزها خیلی مورد توجه قرار گرفته است؛ ضمن اینکه استفاده از تجربیات مربیان خارجی در مورد آموزش ورزشکاران مفید است، ولی استفاده از یک مربی داخلی در کنار مربی خارجی و بحث جانشین پروری نیز از مواردی است که نباید فراموش شود. پیشنهاد می‌گردد از مربیانی استفاده گردد که از توانایی بازخورد به موقع در شاگردان و حل مشکلات اعضای تیم برخوردار باشند؛ همچنین از روش‌های آموزشی نوین و نشاط آور برای آموزش استفاده نمایند. محققانی همچون ایمان زاده و همکاران (۲۰۲۲)، روحانی و همکاران (۲۰۱۳)، خلیفه و همکاران (۲۰۱۸)، باقری و همکاران (۲۰۲۳)، آرکولج و استرامبلیج (۲۰۱۵)، اسلامی (۲۰۲۲)، اسمیتیک و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود به این مقوله‌ها اشاره نمودند (۲۷-۳۳).

در بعد بازیکنان نیز برای رسیدن به توسعه منابع انسانی لازم است به افزایش ورزشکاران سازمان یافته توجه نمود. مدیران باید امکانات و وسایل کمک آموزشی مناسب را در اختیار بازیکنان قرار دهند و در مسابقاتی که از حساسیت خاصی برخوردار است، اگر بازی با برد همراه بود برای بازیکنان بسته‌های تشویقی و در صورت باخت، تنبیه‌هایی در نظر گرفته شود. محققانی همچون قادری و همکاران (۲۰۲۰)، علیزاده و همکاران (۲۰۲۲)، هادیان و همکاران (۲۰۱۷)، بشارتی هولاسو و همکاران (۲۰۲۱)، رضاخانی طالقانی و همکاران (۲۰۲۱)، پیغمبری و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود به این مقوله‌ها اشاره نمودند (۳۴-۳۹). برای رسیدن به توسعه احتیاج به مدیریت خوب و کادر فنی مجرب در تشکیلات انجمن ورزش بسکتبال است.

یکی از عواملی که موجب ناکارآمدی در بخش مدیریت می‌گردد، ضعف سیستم دولتی در توانمندسازی و جانشین پروری مدیران در هر دو جنسیت مرد و زن است. مدیران باید سعی نمایند الگوبرداری از الگوهای موفق خارجی در کنار مدیران ارشد داخلی و نگرش بلند مدت به جای نگرشی کوتاه‌مدت داشته باشند تا بتوانند برای آینده بسکتبال راه روشنی را ترسیم نمایند. پیاده‌سازی یک برنامه استراتژیک برای بسکتبال از ضروریات این رشته ورزشی است. با آموزش کارکنان می‌توان در توسعه و پیشبرد این رشته در عراق گام برداشت. محققانی همچون علیزاده و همکاران (۲۰۲۲)، دوستی و همکاران (۲۰۱۹)، قادری و همکاران (۲۰۲۰)، اسلامی و همکاران (۲۰۲۲)، نیازی‌پور و همکاران (۲۰۱۹)، بدری‌آذرین و همکاران (۲۰۱۳)، چال اشتری مکاری و همکاران (۲۰۲۲)، افتخارزاده و همکاران (۲۰۲۳)، فروزان‌خواه و همکاران (۲۰۲۱)، مدادی نانسا و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود به مقوله‌های مالی، برنامه‌ریزی و سازماندهی اشاره نمودند (۲۵، ۲۶، ۳۲، ۳۴، ۳۵، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۹). با توجه به این نتیجه که نسبت به بودجه توجه لازم شود؛ پیشنهاد می‌گردد هر ساله نسبت به بودجه سالانه بازنگری صورت گیرد.

مسئولان و مدیران ورزش بسکتبال باید تأملی جدی در مورد توسعه منابع انسانی در بسکتبال داشته باشند. از جمله بحث تماشاگران در حال حاضر از موارد مهم در هر رشته ورزشی است. برای رسیدن به توسعه منابع انسانی که تماشاگران جزئی از این منابع هستند، توجه به عوامل اجتماعی و فرهنگی (۵۲) و کیفیت خدمات ارائه شده ضروری است. بشارتی هولاسو و همکاران (۲۰۲۱) به این مورد اشاره می‌کنند که مدیریت ورزش با بهبود در فرآیندهای مشارکت می‌تواند مشارکت عمومی را برانگیزاند و تسهیل‌کننده مشارکت تماشاگران باشد (۳۷)؛ بنابراین می‌توان گفت، قابلیت‌های زیست‌بومی موجب می‌شوند که شهروند بر اساس ظرفیت‌هایش از میان امکانات و رشته‌های ورزشی مختلف موارد خاصی را برگزیند و به مشارکت ورزشی بپردازد. در واقع رفتار بازخورد مثبت، مطلوب و اطمینان بخش منجر به تکرار رفتار (مشارکت ورزشی) خواهد شد. هدف افراد از مشارکت در هر فعالیتی کسب دستاوردها و مزایای مورد انتظار است و دستیابی به آنها میزان تدوام مشارکت را تعیین می‌کند (۳۷). دوستی و همکاران (۲۰۱۹) برخورد مناسب حراست و مسئولان اماکن ورزشی در قبال افراد استفاده‌کننده از امکانات را از عوامل موثر بر توسعه ورزش می‌دانند (۲۶).

خطیب‌زاده و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود بیان داشتند از دیدگاه تماشاگران محیط مجموعه ورزشی بیشترین تاثیر را روی کیفیت خدمات در استادیوم آزادی دارد که باید بیش از سایر متغیرها به آن توجه نمود. برای این که بتوان به توسعه در زمینه منابع انسانی در بعد تماشاگران رسید باید در ساخت اماکن ورزشی طراحان و معماران زنده را به کار گرفت و به استانداردهای بین‌المللی در طراحی و ساخت استادیوم‌های ورزشی و آموزش نحوه صحیح رفتار با تماشاگران به کارکنان مجموعه‌های ورزشی، استفاده از علم بازاریابی برای قیمت‌گذاری محصولات و خدمات توجه نمود (۴۵، ۵۱). محققانی همچون دوستی و همکاران (۲۰۱۹)، خطیب‌زاده و همکاران (۲۰۱۸)، بشارتی هولاسو و همکاران (۲۰۲۱)، علیزاده و همکاران (۲۰۲۲)، نیازی پور و همکاران (۲۰۱۹)، کشاورز و همکاران (۲۰۱۷)، زو و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیق خود به این مقوله‌ها اشاره نمودند (۲۶، ۳۵، ۳۷، ۴۱، ۴۵، ۴۶، ۵۰).

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت، منابع انسانی در بحث توسعه بسکتبال شامل مربیان، مدیران و کارکنان، ورزشکاران، تماشاگران و داوران از ارزشمندترین افراد سازمان ورزشی می‌باشند. توسعه منابع انسانی فقط در یک زمان‌بندی مشخص در نظر گرفته نشود، بلکه باید در تمام دوره‌ها به منابع انسانی و نیازها و خواسته‌های افراد توجه گردد. به برنامه استراتژیک برای آموزش نیروی انسانی متخصص توجه شود. در بعد توسعه الگوبرداری از الگوهای موفق خارجی اما متناسب با شرایط کشور از نظر اقلیمی و فرهنگی صورت گیرد. همان‌طور که از نتایج مشخص می‌شود، توسعه منابع انسانی باید یک کار مستمر باشد تا اثرات آن در یک سازمان نهادینه گردد. نگرشی بلندمدت به جای نگرش کوتاه‌مدت، تعهد مدیران جدید برای اجرای برنامه مدیران قبلی، وجود برنامه‌های کمکی برای انجام وظایف شغلی در ورزش و مدیریت مالی و منابع اقتصادی، علمی و فناوری منجر به توسعه منابع انسانی می‌گردد. مطابق نتایج به دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌گردد، محققان تحقیقات خود را در حوزه آینده‌پژوهی انجام دهند و هر یک از سطوح و منظرهای توسعه منابع انسانی در ورزش بسکتبال که در این پژوهش معرفی شده به صورت تخصصی و جداگانه مورد پژوهش قرار گیرند.

ملاحظات اخلاقی: در این پژوهش اسامی مصاحبه‌شوندگان به صورت مخفی است.

حامی مالی: این پژوهش بدون حامی مالی است.

مشارکت نویسندگان: نویسنده اول دانشجوی دکتری است و نویسندگان دوم و سوم اساتید راهنمای رساله می‌باشند.

تعارض منافع: تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: نویسندگان از همه افرادی که در این پژوهش همکاری داشته‌اند، تشکر می‌نمایند.



منابع

1. Gholami AN, Khatibi A, Heydarinejhad S. Designing a model for human resource development of the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*. 2023;15(78):107-42. doi: 10.22089/smrj.2021.10382.3382 **[In Persian]**
2. Norouzi R, Ehsani M, Kozehchian H, Amiri M. Designing a model of human capability development in sport (by grounded theory). *Sport Management Journal*. 2018;10(1):49-63. doi.org/10.22059/jsm.2018.121424.1349 **[In Persian]**
3. Hashemi SH, Ekradi E, Yousefi M. The Effect of Knowledge Management on Human Resource Management and Organizational Innovation. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*. 2016;3(8):1-20. doi.org/10.22054/jks.2016.7242 **[In Persian]**
4. Gökhan A. The Evolution of Sports Management: Through The Lens of Management Science, Trends, and Future Vision. *International Journal of Recreation and Sports Science*. 2023;7(1):64-72. DOI:10.46463/ijrss.1378131
5. Dajnoki K, Szabados GN, Bába ÉB. A case study on human resource management practice of a sports organization. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. 2018;3(4):410-25. DOI:10.21791/IJEMS.2018.4.34.
6. Hashemi Siavashani, M, Javadipour, M, Ghorbani, M H. Developing a strategic plan for managing human resources of the Ministry of Sports and Youth. *Human resource management in sports*, 2019; 8(2): 237-253. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_4155.html **[In Persian]**
7. Ali Sarlak S, Foroghiyor H, Nikravan M. Presenting A Human Resource Development Model in Sports Organizations with an Entrepreneurial Approach Using Grounded Theory (Case Study of Lorestan Province). *Sport Management Journal*. 2022;14(4):340-22. doi.org/10.22059/jsm.2022.337572.2883 **[In Persian]**
8. KosariPour M, Shahlaee Bagheri J, Afshari M. The relationship and role of management factors in the retention of employees in the Ministry of Sport and Youth. *Sport Management Studies*. 2014;6(26):71-92. https://smrj.ssrc.ac.ir/article_44.html **[In Persian]**
9. Xiao Y. Development Strategies of Scientific Training of Basketball. *Insight-Sports Science*. 5(1);2023. DOI:10.18282/iss.v2i2.382
10. Majed Salim Al-Saleh. The emotional state of female basketball players in Arab clubs and its relationship to achievement motivation. Conference: Integration Conference in Sports Sciences, Faculty of Physical Education - University of Jorda, 2018, 287-307. <https://www.researchgate.net/publication/329105037>
11. Seippel Ø, Breuer C, Elmoose-Østerlund K, Feiler S, Perényi S, Piątkowska M, et al. In troubled water? European sports clubs: Their problems, capacities and opportunities. *Journal of Global Sport Management*. 2023;8(1):203-25. doi.org/10.1080/24704067.2020.1806493
12. Giel T, Breuer C. The determinants of the intention to continue voluntary football refereeing. *Sport Management Review*. 2020;23(2):242-55. DOI:10.1016/j.smr.2019.01.005
13. Ivaskovic I. Personnel and human resource management specifics of basketball clubs: the case of post-transitional South-East European countries. *International journal of contemporary business and entrepreneurship*. 2020;1(2):38-53. DOI:10.47954/ijcbe.1.2.3
14. Veljkovic AA, Djurovic D, Dimic I, Mujanovic R, Markovic KZ. College athletes' perceptions of coaching behaviours: Differences between individual and team sports. *Baltic Journal of Sport and Health Sciences*. 2016;2(101). DOI:10.33607/bjshs.v2i101.57
15. Ai K, Oldrich R, Tan H, Xu P. Sustainable Innovation in football referee training in the Czech Republic. *Sustainability*. 2020;12(7):2821. doi.org/10.3390/su12072821
16. Morris, G., & O'Connor, D. (2017). Key attributes of expert NRL referees. *Journal of Sports Sciences*, 35(9), 852-857. doi.org/10.1080/02640414.2016.1194524
17. Rudzitis A, Kalejs O, Licis R, editors. Model characterizing sports game referees. SHS Web of Conferences; 2014: EDP Sciences. DOI: 10.1051/shsconf/20141000039



18. Atiyah Alharmoosh MH, Salimi M. Presenting the model of privatization of sports clubs in Iraq. *Sport Management Journal*, 2024. DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2023.354030.3101>.
19. Petclai W, Tiaotrakul A, Kuna-Apisit W, Roonprapunta K. Guidelines for Teaching and Learning for Basketball Coach Development for Physical Education Students National Sports University. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*. 2023;6(10s):231-7. <https://jrtd.com>
20. Gholami, A. N., 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): 40-49. doi.org/10.30473/arism.2022.63226.3654 **[In Persian]**
21. Al Balushi IAA, Muslim NA, Khudari M. The Effect of Human Resources Practices on Sport Organization's Performance in Oman: The Mediating Role of Leadership Style. *International Journal of Professional Business Review: Int J Prof Bus Rev*. 2023;8(7):70. DOI:10.26668/businessreview/2023.v8i7.2616
22. Bahmaei S, Ramezani Nezhad R, Goharrostami H R, Moltafet H. Providing a framework for analyzing the basketball development system in Iran. *Sport Management and Development*. 2023 ; 23;11(2):80-1. doi: 10.22124/jsmd.2022.6296 **[In Persian]**
23. Ruta D, Sala I. HRM in Sport Organizations. HRM in Mission Driven Organizations: Managing People in the Not for Profit Sector. 2018:183-220. DOI:10.1007/978-3-319-57583-4_7
24. Hosseini Mutlaq SA, Rafiei Dehbeidi, Vahid, Amir Hosseini, Seyed Ahsan. , Identifying and Developing a Talent Management Model for the General Directorate of Sports and Youth Departments in Fars Province, Iran. *Human Resource Management in Sports*. 2021; 8(2): 295-308. doi.org/10.22044/shm.2021.10412.2311
25. Badriazarin, Y., Talebiannia, H., Salmani, A. Strategies in the Human Resources Development of Gymnastic Sport. *Sport Management Studies*, 2013; 5(19): 81-92. https://smrj.ssric.ac.ir/article_324_en.html **[In Persian]**
26. Dousti, M., Darvish, A., Mohsenifar, A. Identification and Ranking of Sport Development Factors in Mazandaran University. *Sport Management Journal*, 2019; 11(4): 809-831. doi.org/10.22059/jsm.2019.250359.2010 **[In Persian]**
27. Imanzadeh R, Khodayari A, Ghasemi H, Rasakh N. Identifying practical factors in the development of taekwondo in Iran and presenting the model. *Sports Science Quarterly*, 2022;14(45):160-81. <http://aassjournal.com/article-1-743-en.html> **[In Persian]**
28. Rouhani M, Talebpour M, Ramzani Nejad R, Banar N. Factor analysis of performance evaluation indicators of professional Iranian football coaches. *Scientific Quarterly Journal of Applied Researches in Sports Management*. 2013;2(1):35-48. https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_531.html **[In Persian]**
29. Khalifeh S N, Honari H, Ghorbani M H. Factor Analysis of Job Competencies of National and International Taekwondo Coaches. 3 2018; 6 (21):69-79. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1121-en.html> **[In Persian]**
30. Baghri M, Tiran H, Aghaei N. Analysis and Prioritize the Evaluation Attributes in Iranian Taekwondo National Team Coaches in View of National Athletes (Male). *Sport Sciences Quarterly*, 2023; 14(48): 217-241. https://journals.iau.ir/article_703927.html **[In Persian]**
31. Erčulj F, Štrumbelj E. Basketball shot types and shot success in different levels of competitive basketball. *PloS one*. 2015;10(6):e0128885. doi.org/10.1371/journal.pone.0128885
32. E slami S A, hakazade M, Cheragh Birjandi K.. 'Exploring the challenges of developing women's sports in low-income provinces', *Sport Physiology & Management Investigations*, 2022;14(3). 125-140. https://www.sportrc.ir/article_166390.html **[In Persian]**
33. Smittick AL, Miner KN, Cunningham GB. The "I" in team: Coach incivility, coach gender, and team performance in women's basketball teams. *Sport Management Review*. 2019;22(3):419-433. doi.org/10.1016/j.smr.2018.06.002



34. Qadri J A, Ghafouri F, Henry H, Mohammadi M. The strategic model of sports development in the police force. *Police management research*. 2020;53(15):53-74. <https://www.sid.ir/paper/393430/4> [In Persian]
35. Alizadeh V, shahlail J, Honari H, shabanibahar G. Identifying the Effective Factors (Casual, Intervening, Contextual) on Development of Handball Sport of IRAN Based on the Grounded Theory Approach. *Sport Sciences Quarterly*, 2022; 14(46): 27-55. <https://civilica.com/doc/1606188> [In Persian]
36. Hadian H, Broumand M R, Amirnejad S, Najafi M. The strategic program of the academies of the Iran Basketball Federation. *Sports Management and Movement Behavior Research Journal*, 2017; 13(26): 171-194. doi: 10.22080/jsmb.2017.1876 [In Persian]
37. besharati holaso, M., Naderinasab, M., Ramzaninezhad, R. A model for analysis and management development of familys sport in Iran. *Research on Educational Sport*, 2021; 9(23): 155-182. doi.org/10.22089/res.2019.7255.1647 [In Persian]
38. Rezakhani Taleghani H, Khodayari A, Ghasemi H, Kohandel M. Designing the development model of swimming in Iran. *Marine science education*. 2022;8(4):210-24. <https://civilica.com/doc/1381944> [In Persian]
39. Peyghambari E, Talebpour M, Jabbari Nooghabi M. Determining the factors affecting on performance evaluation of the national teams coaches of Wushu Federation of Republic Islamic of Iran. *International Journal of Research in Management*. 2015;1. <https://profdoc.um.ac.ir/paper-abstract-1045649.html>
40. Mollaie Sefiddashti, A., Hamidi, M., Rajabi, H., Zolfagharzadeh, M. M. Foresight of I.R. Iran's elite sport development in horizon 2037. *Sport Management and Development*, 2020; 9(2): 84-99. doi: 10.22124/jsmd.2020.4146 [In Persian]
41. Niazipour A, Nik Ayin Z, Ismaili M R. Compilation of the strategic plan for the development of public sports of the police force of the Islamic Republic of Iran. *Education in law enforcement* [Internet]. 2020;6(24):249-285. <https://www.sid.ir/paper/524901/fa> [In Persian]
42. Chalashtari Makarem S, Farahani A, Khodayari A, Safania A. M. Identifying and ranking the factors affecting the system of football clubs in Iran. *Sports Science Quarterly*. 2022;14(45):182-98. doi: 10.22098/rsmm.2024.14300.1303 [In Persian]
43. Eftekhazadeh S, Keshkar S, Sabounchi R. Developing a qualitative model of workforce adjustment in sports. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2023;22(59):329-54. doi.org/10.22034/ssys.2022.1940.2374. [In Persian]
44. Medadi Nansa E, Ghafouri F, Shahlai J, Keshkar S. The role of professional sports development on Iran's social development indicators. *Sports Management Studies*, 2020; 14(72), 17-46. doi.org/10.22089/smrj.2020.8365.2866 [In Persian]
45. Khatibzadeh, M., kozechiyan, H., honarva, A., Sadeghi Saghdel, H. Designing Structural Equation Modeling of Team Image and Fans' Team Identification in Sport Industry. *Sport Management and Development*, 2018; 7(3): 58-68. doi: 10.22124/jsmd.2018.3241 [In Persian]
46. Zhou M-Y. Sport psychology in coaching: Improving the personality traits and thinking skills of basketball players. *Thinking Skills and Creativity*. 2022;46:101115. doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101115
47. Shajie K, Talebpour M, Azimzadeh S M, Keshtidar M, Heydari R. Qualitative Analysis of the Pathology of Human Capital in Professional Football in Iran Case Study: Professional Referees of the Iranian Football Premier League. *JRSM* 2022; 12 (23) :145-167. <https://system.khu.ac.ir/jrsm/browse>. [In Persian]
48. Emami F, Faghani A, Alavi SH, Ghorbani MH. Codifying the Professional Competencies Model among Iranian Football Premier League Referees. *Sport Manag Stud*. 2022;14(73):203-228. doi:10.22089/smrj.2021.10105.3318. [In Persian]
49. Fozonkhah P, Shahbazi M, Monazami A. Identifying strategic disadvantages of developing sport for all: experts point of views. *Applied Research in Sport Management*, 2021; 10(2): 101-110. doi.org/10.30473/arsm.2021.8237 [In Persian]



50. Keshavarz L. 'Designing Development Model of Sport for All at the Sport Federations Who Work out at the Elite Sport', *Strategic Studies on Youth and Sports*, 2017;16(37), 129-146. https://fasname.msy.gov.ir/article_220. **[In Persian]**
51. Golzadeh, F, Hamidi, Z, Fathi, M. 'A model for designing stadium architecture according to new standards and technologies Case study: New Andisheh city', *The Journal of Geography (Regional Planning)*, 2021;10(40), 710-727. doi: 20.1001.1.22286462.1399.10.4.40.7 **[In Persian]**
52. Raghobati A, Hadavi F, Aghaei N, Elahi A. Strategies and consequences of professional sports development in Iran. *Strategic Studies of Sport and Youth*. 2019;18(44):9-26. **[In Persian]**

