

شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

چکیده:

هدف این پژوهش شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان بود. روش پژوهش حاضر توصیفی-تحلیلی و از نوع ترکیبی بود و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران، معاونان و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری هدفمند بود. نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۲ نفر بودند که حیطه تخصصی آنها منابع انسانی بود. ابزار پژوهش مصاحبه بود و در نهایت پرسشنامه ترکیبی بدست آمده از طریق مصاحبه و بررسی مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم بود که توسط نخبگان تحلیل شد. در این پژوهش از روش نقاط مرجع استراتژیک به عنوان یک روش کارآمد استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که راهبرد مناسب برای مشاغل مدیریتی، تخصصی، اجرایی در وزارت ورزش و جوانان راهبرد متعهدانه و برای مشاغل خدماتی راهبرد ثانویه است. همچنین استراتژی مناسب زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان در مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی متعهدانه و مشاغل خدماتی ثانویه است. بنابراین با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد در فرایند انتخاب کارکنان در وزارت ورزش و جوانان دقت زیاد، حمایت گسترده مسیر شغلی، انعطاف‌پذیری گسترده و تامین و ارتقا از داخل در اولویت قرار داشته باشند، همچنین در ساختار پرداخت تاکید بر ثبات رویه بیشتر باشد.

واژگان کلیدی: راهبرد، منابع انسانی، وزارت ورزش و جوانان

مقدمه:

امروزه با توجه به موقعیت رقابتی که در بین سازمان‌ها وجود دارد، نمی‌توان از کارکنان انتظار داشت که بدون آموزش و بدون توجه، عملکرد مناسب و خوبی در مسیر موفقیت سازمان داشته باشند، بنابراین باید کارکنان مورد توجه قرار بگیرند و سعی شود با آموزش‌های مناسب از حداکثر ظرفیت و توانایی آنها در مسیر رسیدن به اهداف سازمانی استفاده شود. توسعه منابع انسانی در هر سازمان، نیازمند راهبرد و راهکارهای اجرایی خاصی است. توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (رضایپور و همکاران، ۱۳۹۵). هدف اصلی توسعه منابع انسانی شامل حل مشکلات فعلی عملکرد و جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد کارکنان است. در حالی که یک سازمان برای دستیابی به اهداف خود به توانمندسازی انسانی نیاز دارد، اما به او اجازه نمی‌دهد که در طولانی مدت به موفقیت دست یابد. منابع انسانی، مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان بوده و بی‌شک توسعه منابع انسانی از محوری‌ترین فرایندها در مدیریت منابع انسانی است (جزنی و همکاران، ۱۳۸۹).

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رویکرد منسجم و استراتژیک برای مدیریت با ارزش‌ترین دارایی سازمان تعریف شده است (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۶؛ اسنل و بوهاندلر^۲، ۲۰۱۱). بر این اساس، از سال ۱۹۸۰ به این سو ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی تمرکز خود را به سمت رویکرد استراتژیک جهت توسعه و اجرای سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی معطوف کرد (موسی‌خانی و مجرد، ۱۳۹۲). انور و عبدالله^۳ (۲۰۲۱) در پژوهش تحت عنوان "تاثیر مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمانی" به این نتیجه دست یافتند که عدم تمرکز با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد. عبدلی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که مولفه‌های اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی متنوع در سازمان‌های دولتی کشور شامل ویژگی‌های فردی (در مرکز مدل)، ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های سازمانی و نهایتاً در خارجی‌ترین قسمت مدل، ویژگی‌های مدیران قرار دارند، بدین معنی که مدیران سازمان‌های دولتی در مدیریت منابع انسانی در جهت بهره‌مندی از استعدادهای جوان و نخبه کشور از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند.

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده. سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده نگر و محیط‌گرا باشد، به طوری که ضمن شناسایی عوامل محیطی، در افق زمانی بلند مدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و

^۱-Armstrong

^۲-Snell and Bohlander

^۳ Anwar

فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کرده و با در نظر داشتن چشم انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلند مدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌کنند منابع محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام یک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و بیشترین بهره‌وری به دست آید (حمیدی و همکاران ۱۳۸۹).

برنامه‌ریزی راهبردی به این سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند موقعیت درونی سازمان را در محیط متغیر، حفظ کنند. همانطور که برایسون (۱۹۹۱) معتقد است، برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها در پیش‌بینی تغییرات محیطی در پاسخ مؤثر به آنها کمک می‌کند. بر این اساس و با توجه به اهمیت سرمایه‌های انسانی و اجتماعی در تحقق مأموریت‌های سازمان، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و طراحی نوعی معماری منابع انسانی مطلوب و مطابق با راهبردها و سیاست‌های کلان سازمان و نیز توسعه نوعی مدل شایستگی‌های محوری منابع انسانی به گونه‌ای که بتوان نسبت به برخورداری از نیروی انسانی شایسته در افق چشم‌انداز مطمئن گردید از ضروری‌ترین اقدامات در مدیریت منابع انسانی و البته از جمله الزامات برنامه راهبردی است. یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی در دستیابی به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمد کردن کارکنان سازمانها با بهبود و بهسازی آنان است (باکسل و پورسل^۱، ۲۰۲۲). وجود برنامه‌ریزی استراتژیک ضمن ایجاد نظم در مدیریت منابع انسانی سبب بهبود عملکرد سازمان‌ها نیز می‌گردد (هایدر و همکاران^۲، ۲۰۲۲). امجد^۳ و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش) اثرات قابل توجهی بر عملکرد و پایداری سازمانی دارند. هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم می‌آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). هدف یک سازمان از آن، ایجاد حس هدف‌مندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا به این وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنان سازمان از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود (جانلو، ۱۳۹۶). در اهمیت و ضرورت انجام چنین پژوهش باید بیان کرد که امروزه اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به منزله یک منبع استراتژیک از اهمیت و جایگاه بالاتر از گذشته برخوردار است. در این راستا، به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان

^۱ Boxall & Purcell

^۲ Haider & Tehseen

^۳ Amjad

هزینه، بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود، به همین دلیل، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها اولویت یافته است. سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر ابعاد مختلف سازمان تاثیرگذار باشد (خسروی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین در کشور ما به‌کارگیری مدل‌های تدوین استراتژی‌های منابع انسانی به دلیل نو بودن دانش مربوطه عدم توسعه گفتمان استراتژیک در این زمینه، همچنین عدم توجه به بومی‌سازی مدل‌ها و الگوهای موفق و نوین خارجی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

مدل نقاط مرجع استراتژیک یکی از انواع برنامه راهبردی است. بامبرگر و فیگن‌بام^۱ (۱۹۹۶) در تلاشی برای سازگاری الگوهای فزاینده سیاسی در جهت تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با الگوهایی که بر اساس نگرش برنامه‌ریزی عقلایی قرار دارند، از زاویه نقاط مرجع استراتژیک به موضوع نگاه کردند تا بتوانند بدین وسیله فرآیند تدوین استراتژی‌های منابع انسانی را شرح دهند. پژوهشگران نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی را بدین گونه تعریف می‌نمایند، هدف‌ها یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گوناگونی خود بکار می‌گیرند تا بتوانند بدین وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ نمایند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذی نفع اصلی برسانند (چمنیان و همکاران، ۱۳۹۵).

ویژگی‌های استراتژی‌های منابع انسانی چهارگانه در مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم به شرح زیر است؛ استراتژی پدران: این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر بکار گرفته می‌شود. استراتژی ثانویه: برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیری مناسب است که نیروی کار مورد نیاز آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و نیاز به پرورش و نگهداری این کارکنان نیست (موسی و همکاران، ۲۰۲۰).

استراتژی پیمانکارانه: برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان آنها برای سازمان مستلزم هزینه‌های بالایی است، چرا که سازمان به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد.

استراتژی متعهدانه: برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد، با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که آنها در بسیاری موارد به شبکه‌ی پیچیده تولید و دانش خاص شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نیست (اولسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ ساکلی و همکاران^۲، ۲۰۲۰).

برای تعیین نقاط مرجع استراتژیک^۳ می‌توان یک ماتریس سه بعدی رسم نمود.

^۱ Bamberger

^۲ Cuskelly

^۳ Strategic reference points

- بعد توانایی‌های داخلی: در این بعد به هدف‌هایی توجه می‌شود به راه‌های استراتژیک (فرآیندهای منابع انسانی) را در مقایسه با مقاصد استراتژیک (محصول) مورد تایید قرار می‌دهند.
- بعد شرایط خارجی: به منابع محدود و یا گسترده گروه‌های مختلف ذی نفع و نهادها مانند مشتریان، رقیبان، یا سازمان‌های قانون گذاری توجه می‌شوند.
- بعد زمان: هدف‌ها تا چه اندازه به وضع گذشته (در مقایسه با وضع آینده یا مطلوب) تایید می‌کنند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴).

مدل نقاط مرجع استراتژیک از تئوری‌های مدیریت استراتژیک است. تئوری نقاط مرجع استراتژیک بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک سازمان که تاثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان تصمیمات استراتژیک سازمانی را اتخاذ نمود. نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سیستم‌ها استفاده می‌کنند (اسدی گرجی و همکاران، ۱۳۹۹). نقاط مرجع استراتژیک به عنوان یک حلقه واسطه، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکرد علمی در استراتژی منابع انسانی پیوند داده است. نقاط مرجع استراتژیک با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی‌های زیر سیستم‌های منابع انسانی تعیین می‌شوند (ایکساو و همکاران^۱، ۲۰۱۹).

امروزه سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند. به همین دلیل در هزاره سوم سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی برای بقا و کسب موفقیت در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی نیازمند تبدیل به سازمان‌هایی استراتژی محور هستند (مرعشیان و علی دوست قهفرخی؛ ۱۳۹۷). نقش مدیریت در سازمان‌های ورزشی امروزی به ویژه اگر با رویکردی استراتژیک و برنامه‌محور همراه باشد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این دنیای رقابتی، دیگر تمسک به شیوه‌های سنتی مدیریت پاسخگو نیست بلکه لازم است با داشتن چشم اندازهایی وسیع و عمیق، و با استفاده از مدیریت استراتژی محور به دنبال تحقق رسالت‌های سازمان‌ها بود. از جمله سبک‌های مدیریتی که می‌تواند در دنیای پرفراز و نشیب سازمان امروز به موفقیت سازمان کمک شایان کند، مدیریت استراتژیک است (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۴). نتایج مشخص چنین مدیریتی را می‌توان به عینه مشاهده نمود؛ تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی نشود، سازمان نمی‌داند چگونه به هدف برسد. بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهداف مشخصی داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن هدف را نیز تعیین کند تا براساس برنامه تهیه شده به سوی اهداف موردنظر پیش برود و همواره ناظر بر

^۱ Xiao

حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (خسروی زاده و حمیدی، ۱۳۹۰). در نتیجه، ورزش نیز همانند هر سیستم دیگر نیازمند تدوین اهداف کلان، استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هر گونه دوباره کاری، بیراهه رفتن و هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی اجتناب ورزد. صمیمی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان تدوین مدل مبتنی بر تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران، پیشنهاد کردند سازمان‌ها با توجه بیشتر به کارکنان از طریق افزایش انگیزه و بالابردن سطح آگاهی و دانش کارکنان در جهت بالا بردن اطلاعات کارکنان در زمینه تفکر استراتژیک کوشا باشند. خادم‌لو و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان تدوین مدل نظری راهبردها و پیامدهای به کارگیری منابع انسانی شایسته در ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور نشان دادند که راهبردها شامل تفکر راهبردی، تحول سازمانی و نوآوری سازمانی و همچنین پیامدها شامل توسعه فرهنگ سازمان، توسعه سازمانی، بهره‌وری، توسعه اجتماعی، مقوله محیطی و پرورش تفکر استراتژیک در سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها هستند. عمادی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان طراحی و تدوین برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان نشان دادند که در مجموع ۱۴ قوت، ۷ ضعف، ۹ فرصت و ۷ تهدید وجود دارد. و به لحاظ موقعیت استراتژیک جایگاه تهاجمی وجود دارد. همچنین از تحلیل و مقایسه عوامل داخلی و خارجی در مجموع ۸ استراتژی تدوین گردید. حسنی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان طراحی و تدوین برنامه راهبردی توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی یک سازمان نظامی با رویکرد آموزشی در مجموع ۱۳ قوت، ۱۳ ضعف، ۱۲ فرصت و ۸ تهدید در تربیت بدنی سازمان مورد نظر احصاء گردید و به لحاظ موقعیت استراتژیک، جایگاه تهاجمی به دست آمد. برای تدوین استراتژی‌ها از روش تجزیه و تحلیل سوات استفاده گردید و ۵ استراتژی تدوین گردید. برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها از تکنیک ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی استفاده شد. چالادورای و کروین (۲۰۱۸)، اعتقاد دارند که منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، به عنوان مهم‌ترین گام در کیفیت خدمات و عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شود. همچنین بیان کردند که موفقیت هر سازمان ورزشی تا حد زیادی بستگی به منابع انسانی حرفه‌ای دارد. نتایج پژوهش‌های صورت گرفته نشان‌دهنده این است که منابع انسانی برای سازمان‌های ورزشی اهمیت ویژه‌ای دارد اما تدوین راهبردی برای مدیریت این منابع از اهمیت بالای برخوردار است، در پژوهش‌های قبلی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک بررسی نشده است پس می‌توان گفت جای انجام این نوع پژوهش در سازمان‌های ورزشی خالی می‌باشد و یکی از دلایل اصلی و مهم پرداختن به این موضوع در پژوهش حاضر تلاش در جهت رفع این نقطه ضعف بوده است. بنابراین این تحقیق بدنبال پاسخگویی به این پرسش است که راهبردهای مناسب منابع انسانی بر اساس مدل نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

روش‌شناسی تحقیق:

روش پژوهش حاضر توصیفی-تحلیلی و ترکیبی بود که به لحاظ هدف کاربردی است و با استفاده از الگوی استراتژی‌های پیمایشی انجام گرفت. بدین معنی که برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای و همچنین برای تعیین و شناسایی اطلاعات از مصاحبه و پرسشنامه با روش میدانی استفاده شد. ابزار پژوهش مصاحبه با نخبگان و پرسشنامه نقاط مرجع استراتژیک: این پرسشنامه از ۲ بخش تشکیل شده است، ۸ سوال ویژگی‌ها و شرایط مشاغل، ۹ سوال ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان است که از طریق مصاحبه و همچنین بررسی پیشینه پژوهش بر اساس مدل بامبرگر و مشولم بدست آمده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی بررسی و تایید شده است. پایایی پرسشنامه نیز توسط آزمون آلفای کرونباخ تایید شد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران، معاونان و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند بود. نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۲ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان خبره وزارت ورزش و جوانان بودند که حیطه تخصصی آنها منابع انسانی بود. این تحقیق از لحاظ موضوعی، مکانی و زمانی به ترتیب در حیطه مدیریت منابع انسانی و در مورد تدوین راهبرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در دوره زمانی ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۰ می‌باشد.

مراحل انجام تحقیق:

الف) دسته‌بندی مشاغل در وزارت ورزش

کلیه مشاغل موجود در وزارت ورزش و جوانان به چهار گروه تقسیم‌بندی شد که عبارتند از:

۱- مشاغل مدیریتی

۲- مشاغل تخصصی

۳- مشاغل اجرایی

۴- مشاغل خدماتی

نقاط مرجع استراتژیک اصلی

انتخاب گونه مناسب استراتژیک مشاغل با نگرش راهبردی با لحاظ نمودن نقاط مرجع استراتژیک با معیارهای زیر صورت پذیرفت.

۱- تفاوت مشاغل از نظر امکان یا عدم امکان کنترل فرآیند و یا ضرورت و عدم ضرورت کنترل فرآیند

(سادگی یا پیچیدگی مشاغل)

۲- تفاوت مشاغل از منظر وجود نیروی انسانی در بازار کار داخل سازمان و یا امکان و به صلاح بودن

تامین آن از خارج سازمان

تعیین نقاط مرجع استراتژیک فرعی

نقاط مرجع استراتژیک فرعی متغیرهایی هستند که از میانگین مقادیر آنها می‌توان به مقادیر دو نقاط مرجع استراتژیک اصلی دست یافت و از این طریق مختصات گونه استراتژیک مناسب سرمایه انسانی را تعیین نمود. متغیرهای هر یک از دو بعد نقاط مرجع استراتژیک اصلی شامل انواع زیر می‌باشد:

الف) متغیرهای مربوط به ویژگی‌های نوع مشاغل (منطق استراتژیک) که مقتضیات مشاغل استراتژیک را مورد سوال قرار می‌دهد.

ب) متغیرهای مربوط به ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان (اهداف استراتژیک) که وضعیت آرمانی سرمایه انسانی شامل اهداف، شایستگی، تعهد، سازگاری و انعطاف‌پذیری را مورد سوال قرار می‌دهند.

تعیین مختصات استراتژیک مشاغل:

برای هر کدام از پرسش‌های مربوط به نقاط مرجع استراتژیک فرعی دامنه پاسخ‌ها بین صفر و صد در نظر گرفته شده است. به همین منظور جدول مختصات مربوط به مشاغل بین صفر و صد نشانه‌گذاری شده‌اند. لذا چنانچه مقدار نقاط مرجع استراتژیک اصلی حاصل از میانگین پاسخ نقاط مرجع استراتژیک فرعی بیش از ۵۰ درصد باشد به معنی پاسخ مثبت به اعمال کنترل بازده و گرایش به تامین نیرو از بازار کار خارجی است.

تعیین مختصات نقاط مرجع استراتژیک اصلی مشاغل (نقاط مرجع استراتژیک اصلی)

پس از تعیین میانگین نقطه نظرات خبرگان در قالب دو نقاط مرجع استراتژیک، میانگین هر کدام از نقاط مرجع استراتژیک برای تمام پاسخ‌دهندگان در مورد هر کدام از مشاغل چهارگانه (مدیریتی، تخصصی، اجرایی و خدماتی) محاسبه می‌گردد. و محدوده استراتژی هر کدام از مشاغل با توجه به میانگین و انحراف معیار هر کدام از نقاط مرجع استراتژیک اصلی تعیین و ترسیم می‌گردد. تجزیه و تحلیل داده‌ها فرآیندی چند مرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که به طرق مختلف جمع‌آوری شده‌اند تلخیص، دسته‌بندی و در نهایت پردازش می‌شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباط بین داده‌ها به منظور یافتن مناسب‌ترین پاسخ برای سوالات تحقیق فراهم آید. در این فرآیند داده‌ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می‌شوند. همچنین از نرم افزار اس پی اس جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل استفاده شد.

نتایج:

در این پژوهش ابتدا برای استخراج نقاط مرجع استراتژیک اصلی مصاحبه با متخصصین حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان صورت گرفت که خروجی این بخش در جدول ۱ و ۲ ارائه گردیده است، نقاط مرجع استراتژیک شامل ۱۰ گویه مربوط به کنترل/بازده و ۷ گویه مربوط به بازار کار داخلی/خارجی بود.

جدول ۱. نقاط مرجع استراتژیک اصلی

نقاط مرجع استراتژیک فرعی مربوط به کنترل فرآیند/بازده
--

ویژگیهای مشاغل	میزان پیچیدگی نوع کار در مشاغل مورد نظر
	میزان تغییر در پیچیدگی مشاغل در اثر تغییرات فناوری
	نحوه ارزیابی عملکرد در مشاغل (در حین کار یا پایان دوره)
	میزان شدت ارزیابی و کنترل در مشاغل
ویژگیهای مورد انتظار از کارکنان	میزان نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان
	میزان نیاز به آزادی عمل کارکنان
	میزان نیاز به تنوع مهارت‌های کارکنان
	میزان نیاز به تحصیلات عالی کارکنان
	میزان نیاز به تجربه و کسب مهارت‌های خاص حین کار
	میزان نیاز به انعطاف پذیری کارکنان
نقاط مرجع استراتژیک فرعی مربوط به بازار کار داخلی/خارجی	
ویژگیهای مشاغل	میزان وجود نیروی کار با کیفیت و مناسب در بازار کار
	میزان وجود سازمان‌های معتبر به منظور برون سپاری فعالیت‌ها
	میزان احتمال بروز مشکلات امنیتی و فیزیکی
	میزان قابلیت استفاده از دانش جدید در سایر سازمانها
ویژگیهای مورد انتظار از کارکنان	میزان اهمیت برخورداری از امنیت شغلی در مسیر شغلی
	میزان نیاز به تطابق افراد با فرهنگ سازمانی سازمان ورزشی
	میزان نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان

همچنین در جدول ۲ گویه‌های مربوط به زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش و همچنین روابط کارکنان ارائه گردیده است.

جدول ۲. گویه‌های مربوط به زیرسیستم‌های منابع انسانی

زیرسیستم	گویه	گزینه‌های استراتژیک منابع انسانی			
		متعهدانه	پیمانکارانه	پدرانه	ثانویه
زیرسیستم تامین نیروی انسانی	میزان دقت در انتخاب و استخدام کارکنان	با دقت زیاد	با دقت	با مقداری دقت	بسیار محدود
	وجود مسیر پیشرفت شغلی مشخص و متنوع برای کارکنان	گسترده	محدود	متوسط	وجود ندارد
	نحوه تامین نیروی مورد نیاز برای مشاغل مهم و	توجه زیاد به داخل	اکثرا از خارج	تا اندازه ای توجه به داخل	وابستگی زیاد به کارکنان موقت

				کلیدی از کارکنان درون سازمان	
زیاد	کم	بسیار زیاد	زیاد	میزان انعطاف پذیر بودن سیستم تامین نیروی انسانی (توانایی اتخاذ تصمیمات مناسب با شرایط متغیر)	
خارجی	داخلی	خارجی	داخلی	رویکرد اصل برابری در پرداخت ها	زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش
پرداخت بر اساس ارزیابی عملکرد مبتنی بر نظر سرپرست	مشارکت محدود در سود و پرداخت	مبتنی بر عملکرد و مهارت فردی و ارزیابی توسط سرپرستان	مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی	مبنای پرداخت	
محدود	زیاد	کم	زیاد	میزان کمک به کارکنان	
گسترده	محدود	متوسط (مانند ۳۶۰ درجه ای)	گسترده (بازخورد ۳۶۰ درجه ای)	استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد	
محدود	محدود	غنی شده	گسترده، غنی و خود مدیریتی	مشاغل	زیر سیستم روابط کارکنان
محدود	محدود	به صورت گسترده	به صورت گسترده	ویژگی چندوظیفه ای	
محدود	محدود	استقلال عمل زیاد	زیاد	فرصت مشارکت کارکنان	
محدود	محدود	خود مدیریتی	خود مدیریتی	وجود تیم های کاری خودگردان	
شدید فرآیندی	فرآیندی	بازده	بازده	نوع کنترل	
سرپرستی	سرپرستی	فرهنگ کاری (حرفه ای)	فرهنگ سازمانی	ابزار کنترل	
عدم اجازه ابراز نظر به کارکنان	دارای سیستم قوی	محدود	دارای سیستم قوی	رسیدگی به شکایات	

بررسی و تدوین راهبرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

تحلیل توصیفی:

در جدول زیر اطلاعات نقاط مرجع استراتژیک ارائه گردیده است:

جدول ۳. میانگین ضرایب اهمیت پرسش‌ها

نقاط مرجع استراتژیک فرعی مربوط به کنترل فرآیند/بازده			میانگین	واریانس
ویژگی‌های مشاغل	میزان پیچیدگی نوع کار در مشاغل مورد نظر		۴/۱۲	۰/۶۵
	میزان تغییر در پیچیدگی مشاغل در اثر تغییرات فناوری		۳/۶۳	۰/۷۱
	نحوه ارزیابی عملکرد در مشاغل (در حین کار یا پایان دوره)		۴/۰۱	۰/۶۶
	میزان شدت ارزیابی و کنترل در مشاغل		۴/۸۴	۰/۵۹
ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان	میزان نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان		۴/۷۴	۰/۶۳
	میزان نیاز به آزادی عمل کارکنان		۴/۱۴	۰/۷۲
	میزان نیاز به تنوع مهارت‌های کارکنان		۳/۹۶	۰/۷۳
	میزان نیاز به تحصیلات عالی کارکنان		۴/۵۶	۰/۵۸
	میزان نیاز به تجربه و کسب مهارت‌های خاص حین کار		۴/۵۴	۰/۵۳
	میزان نیاز به انعطاف‌پذیری کارکنان		۳/۷	۰/۶۸
	میانگین		۴/۲۲	۰/۷۱
نقاط مرجع استراتژیک فرعی مربوط به بازار کار داخلی/خارجی			میانگین	واریانس
ویژگی‌های مشاغل	میزان وجود نیروی کار با کیفیت و مناسب در بازار کار		۴/۴۵	۰/۶۳
	میزان وجود سازمان‌های معتبر به منظور برون سپاری فعالیت‌ها		۳/۶۹	۰/۶۶
	میزان احتمال بروز مشکلات امنیتی و فیزیکی		۴/۱۴	۰/۶۴
	میزان قابلیت استفاده از دانش جدید در سایر سازمان‌ها		۴/۲۶	۰/۷۴
ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان	میزان اهمیت برخورداری از امنیت شغلی در مسیر شغلی		۳/۸۷	۰/۷۶
	میزان نیاز به تطابق افراد با فرهنگ سازمانی سازمان ورزشی		۴/۰۲	۰/۷۷
	میزان نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان		۳/۸۶	۰/۸۱
	میانگین		۴/۰۴	۰/۶۹

نتایج جدول ۳ نشان دهنده آن است که میانگین نظر خبرگان برای دو بخش نقاط مرجع استراتژیک فرعی مربوط به کنترل فرآیند/بازده و نقاط مرجع استراتژیک فرعی مربوط به بازار کار داخلی/خارجی بالاتر از حد متوسط ۳ قرار دارد که نشان می‌دهد گویه‌ها و سوالات پژوهش در این بخش‌ها دارای اعتبار مناسبی می‌باشند. میانگین پاسخ‌های مربوط به کنترل بازده یا فرآیند:

میانگین پاسخ‌های مرتبط با میزان کنترل بازده یا فرآیند مشاغل چهارگانه وزارت ورزش و جوانان در جدول ۴ درج گردیده است. در مشاغل مدیریتی از جمله عواملی که به کنترل بازده تاکید می‌نمایند میزان نیاز به تحصیلات عالی کارکنان به میزان ۸۱/۹۶ می‌باشند. در حالی که میزان تغییر در پیچیدگی مشاغل در اثر تغییرات فناوری به میزان ۶۵/۵۴ دارای کمترین میزان بود.

بیشترین اختلاف نظر در میانگین پاسخ خبرگان در نقاط مرجع استراتژیک مربوط به مشاغل مدیریتی با ۲۴/۶ مربوط به میزان شدت ارزیابی و کنترل در مشاغل می‌باشد.

در مشاغل تخصصی نیز میزان نیاز به تحصیلات عالی کارکنان با میزان ۷۹/۶۱ بیشترین میزان را داشت.

بیشترین اختلاف نظر در میانگین پاسخ خبرگان در نقاط مرجع استراتژیک مربوط به مشاغل تخصصی با ۳۴/۲۷ مربوط به نحوه ارزیابی عملکرد در مشاغل (در حین کار یا پایان دوره) می‌باشد.

مقایسه نقاط مرجع استراتژیک فرعی مربوط به کنترل فرآیند/بازده مشاغل مدیریتی و تخصصی نشانگر میانگین آن به ترتیب ۷۵/۷۴ و ۷۱/۶۳ می‌باشد که این ارقام نشانگر تمایل قابل توجه خبرگان به کنترل بازده عملکرد کارکنان این مشاغل (به جای توجه به فرآیند کاری) می‌باشد.

جدول ۴. پاسخ های موافق با ضرورت کنترل بازده/فرآیند (نقطه مرجع استراتژیک اصلی)

درصد پاسخ های موافق با ضرورت کنترل بازده-فرآیند		مشاغل مدیریتی		مشاغل تخصصی		مشاغل اجرایی		مشاغل خدماتی	
شماره پرسش	پرسش ها	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	میزان پیچیدگی نوع کار در مشاغل مورد نظر	۷۹	۱۵/۸	۷۴/۸۰	۲۶/۴۷	۶۶/۵۶	۳۱/۴۸	۴۵/۵۸	۳۲/۳۶
۲	میزان تغییر در پیچیدگی مشاغل در اثر تغییرات فناوری	۶۵/۵۴	۱۹/۲۵	۷۸/۵۶	۲۴/۵۷	۶۰/۱۴	۲۸/۲۲	۴۶/۴۵	۱۷/۲۵
۳	نحوه ارزیابی عملکرد در مشاغل (در حین کار یا پایان دوره)	۷۰/۶۵	۲۳	۶۹/۶۵	۳۴/۲۷	۶۹/۶	۳۱/۴۹	۴۹/۷۵	۲۲/۵۶
۴	میزان شدت ارزیابی و کنترل در مشاغل	۷۴/۶۶	۲۴/۶	۷۲/۱۴	۲۸/۴۷	۶۴/۶۳	۳۱/۳۰	۴۷/۱۹	۲۵
۵	میزان نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان	۷۹/۷۹	۲۱/۲۳	۷۱/۸۹	۲۴/۴۷	۶۶/۳۷	۲۱/۳۶	۵۰/۵۵	۳۷/۳۶
۶	میزان نیاز به آزادی عمل کارکنان	۷۱/۶۳	۱۹/۵۹	۶۱/۳۹	۲۸/۵۹	۶۸/۳۴	۱۹/۸۷	۴۴/۹۶	۲۹/۴۵
۷	میزان نیاز به تنوع مهارت های کارکنان	۷۶/۹۵	۲۲/۳۶	۷۰/۵۲	۱۹/۱۴	۶۵/۷۸	۲۹/۷۷	۴۵/۴۵	۳۰/۴۵
۸	میزان نیاز به تحصیلات عالی کارکنان	۸۱/۹۶	۲۰/۲۳	۷۹/۶۱	۲۷/۵۵	۶۴/۸۴	۱۷/۲۹	۴۸/۹۶	۳۱/۱۹
۹	میزان نیاز به تجربه و کسب مهارت های خاص حین کار	۷۷/۶۲	۱۸/۸۹	۷۱/۶۱	۳۱/۵۹	۶۳/۱۴	۲۳/۴۷	۴۷/۸۸	۱۹/۷۸
۱۰	میزان نیاز به انعطاف پذیری کارکنان	۷۹/۶۳	۱۹	۶۹/۰۱	۲۹/۲۵	۶۱/۲۱	۲۵/۴۷	۵۲/۳۷	۲۱/۱۱
میانگین		۷۵/۷۴	۱۲/۴۵	۷۱/۶۳	۱۱/۳۶	۶۵/۶۳	۹/۹۶	۴۷/۹۰	۸/۴۵

میانگین پاسخ های مربوطه به بازار کار داخلی یا خارجی:

در جدول شماره ۵ میانگین پاسخ های مربوط به موافقت با بازار کار داخلی/خارجی درج گردیده است. در مشاغل مدیریتی بالاترین میانگین مربوط به میزان نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان با میانگین ۸۵/۱۲ و با میانگین کل ۸۱/۸۷ بیانگر تاکید صریح خبرگان به تمایل به بازار کار داخلی است. بیشترین اختلاف نظر خبرگان در نقاط مرجع استراتژیک فرعی مربوط به میزان وجود سازمان های معتبر به منظور برون سپاری

فعالیت‌ها با انحراف معیار ۲۷/۱۴ می‌باشد. در مشاغل تخصصی بالاترین میانگین مربوط به میزان احتمال بروز مشکلات امنیتی و فیزیکی با میانگین ۷۹/۵۴ بوده است. در مجموع در تمام پرسش‌های ارائه شده در نقاط مرجع استراتژیک فرعی مربوط به بازار کار داخلی/خارجی گرایش به بازار کار داخلی با میانگین کل ۷۶/۶۵ و انحراف معیار ۱۱/۶۹ مشهود می‌باشد. همچنین در مشاغل اجرایی میزان اهمیت برخورداری از امنیت شغلی در مسیر شغلی با میانگین ۷۱/۵۲ بالاترین میانگین و میزان نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان با ۵۹/۱۴ پایین‌ترین میانگین را داشتند.

جدول ۵. پاسخ‌های موافق با بازار کار داخلی / خارجی (نقطه مرجع استراتژیک اصلی)

درصد پاسخ‌های موافق با بازار کار داخلی/خارجی		مشاغل مدیریتی		مشاغل تخصصی		مشاغل اجرایی		مشاغل خدماتی	
شماره پرسش	پرسش‌ها	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	میزان وجود نیروی کار با کیفیت و مناسب در بازار کار	۷۸/۴۵	۲۵/۳۶	۷۴/۱۲	۲۷/۴۵	۶۶/۷۸	۲۴/۲۵	۵۰/۲۵	۲۵/۱۴
۲	میزان وجود سازمانهای معتبر به منظور برون سپاری فعالیت‌ها	۸۱/۸۵	۲۸/۷۴	۷۷/۸۵	۳۰/۴۹	۶۵/۷۴	۲۶/۱۴	۴۵/۸۵	۳۰/۶۵
۳	میزان احتمال بروز مشکلات امنیتی و فیزیکی	۷۹/۴۷	۲۷/۹۲	۷۹/۵۴	۲۷/۴۷	۶۳/۷۸	۲۲/۵۷	۴۹/۷۸	۲۷/۴۷
۴	میزان قابلیت استفاده از دانش جدید در سایر سازمانها	۸۲/۸۸	۱۷/۵۱	۷۵/۸۸	۲۴/۵۶	۶۹/۴۷	۲۲/۱۷	۴۴/۲۲	۲۹/۵۹
۵	میزان اهمیت برخورداری از امنیت شغلی در مسیر شغلی	۸۳/۴۹	۲۴/۵۲	۷۸/۴۹	۲۹/۷۸	۷۱/۵۲	۲۹/۱۴	۴۲/۰۳	۳۴/۸۵
۶	میزان نیاز به تطابق افراد با فرهنگ سازمانی ورزشی	۷۹/۷۰	۲۱/۷۸	۷۶/۷۰	۲۱/۲۰	۶۲/۷۰	۲۷/۵۸	۴۳/۷۰	۲۱/۵۴

۷	میزان نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان	۸۵/۱۴	۲۰/۱۲	۷۵/۸۵	۲۰/۲۶	۵۹/۱۴	۱۹/۷۴	۴۱/۱۰	۳۲/۶۳
میانگین		۸۱/۸۷	۸/۴۵	۷۶/۶۵	۱۱/۶۹	۶۷/۴۵	۹/۷۵	۴۵/۲۷	۵/۳۶

جدول ۶. مقادیر مختصات نقاط مرجع استراتژیک

نقاط مرجع استراتژیک				مشاغل			
				مدیریتی	تخصصی	اجرایی	خدماتی
پاسخ‌های موافق با ضرورت کنترل بازده	میانگین	انحراف معیار		۷۵/۷۴	۷۱/۶۳	۶۵/۶۳	۴۷/۹۰
				۱۲/۴۵	۱۱/۳۶	۹/۹۶	۸/۴۵
پرسش‌های موافق با بازار کار داخلی	میانگین	انحراف معیار		۸۱/۸۷	۷۶/۶۵	۶۷/۴۵	۴۵/۲۷
				۸/۴۵	۱۱/۶۹	۹/۷۵	۵/۳۶

جدول ۷. مقایسه گونه‌های مناسب راهبردی در وزارت ورزش

۱۰۰	میزان تمایل به بازار کار داخلی	موقعیت استراتژی متعهدانه	موقعیت استراتژی پیمانکارانه
۱۰۰	میزان ضرورت کنترل بازده	موقعیت استراتژی پدرانه	موقعیت استراتژی ثانویه
۵۰	میزان ضرورت کنترل فرآیند		
	میزان تمایل به بازار کار خارجی		

راهنما: ▲ مدیریتی، ▲ تخصصی، ▲ اجرایی، ▲ خدماتی

راهبردهای سرمایه انسانی در وزارت ورزش و جوانان:

با توجه به شناسایی گونه‌های مناسب راهبردی برای مشاغل چهارگانه وزارت ورزش از طریق معلوم نمودن گرایش خوشه‌های مربوط به میانگین نظر خبرگان، ویژگی‌های نگرش یکپارچه از همراستایی سه پارامتر منطق، هدف و وسیله در تدوین راهبرد متعهدانه برای مشاغل مدیریتی، تخصصی، اجرایی و راهبرد ثانویه برای مشاغل خدماتی استفاده می‌گردد.

راهبرد سرمایه انسانی در وزارت ورزش و جوانان به شرح زیر می‌باشند.

این اهداف شامل ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنانی است که مشاغل استراتژیک وزارت ورزش و جوانان به آنها نیاز دارد. چارچوب دایر و هولدر (۱۹۸۸) یکی از فراگیرترین دیدگاه‌ها از هدف‌های استراتژیک را ارائه می‌کند. آنها بر این باورند که مقاصد مورد توجه استراتژی‌های منابع انسانی، دارای چهار بعد اصلی متفاوت‌اند:

ایفای نقش:

دامنه نقشی که انتظار می‌رود کارکنان ایفا کنند. یعنی آیا افراد نقشی محدود، مشخص و ثابت ایفا می‌کنند و یا نقشی گسترده، مبهم و پویا بر عهده دارند.

ترکیب نیروی کار:

ماهیت ترکیب نیروی کار، به نحوه انتخاب مدیران (میزان آزادی عمل و محدودیت در انتخاب)، آمیزه مهارت‌ها و تعداد نیروها (برای مثال نسبت سرکارگر به کارکنان) اشاره دارد.

شایستگی:

میزان شایستگی مورد انتظار (برای مثال سطح دانش و مهارت کارکنان)

تعهد:

تعهد مورد انتظار، درجه یا میزانی است که منافع کارکنان با منافع مدیران سازگار می‌باشد، که شامل تعهد به سازمان و نحوه نگرش به سازمان است.

با توجه به فراگیر بودن این چارچوب، بامبرگر و مشولم، دو بعد دیگر را به آن افزوده‌اند:

انعطاف‌پذیری سریع:

مقصود از انعطاف‌پذیری سریع یا توان نشان دادن واکنش سریع، این است که سیستم منابع انسانی تا چه حد می‌تواند در برابر تغییرات محیط خارج سازمان، واکنش سریع نشان دهد.

سازگاری:

درجه یا میزانی است که اجزای متعدد سیستم منابع انسانی با هم سازگارند. با توجه به دیدگاه لادو و ویلسان (۱۹۹۴) در استراتژی‌های منابع انسانی برای هم‌افزایی سیستم، ارزش ویژه داده می‌شود و این هم‌افزایی در سازمان‌هایی دیده می‌شود که در آنها سیستم منابع انسانی به عنوان یک منبع بالقوه، از نظر مزیت پایدار رقابتی برای سازمان، مورد توجه قرار می‌گیرد.

با توجه به ۶ بعد ذکر شده اهداف استراتژیک منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان به تفکیک، برای مشاغل با استراتژی‌های مختلف به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

اهداف استراتژیک منابع انسانی برای مشاغل مدیریتی، تخصصی، اجرایی و خدماتی:

ایفای نقش:

برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی با توجه به استراتژی متعهدانه ایفای نقش گسترده و نوع کار مبهم و پویاست. خلاقیت و نوآوری بسیار زیاد است، انتظار زیادی برای عملکرد وجود دارد و میزان اعمال کنترل اندک می‌باشد به طوری که افراد شاغل خدمدار هستند. در واقع در استراتژی متعهدانه، هدف‌ها عبارتند از تامین و نگهداری نیرو کار ماهر که بتواند چندین کار را انجام دهد و نیاز به سرپرستی چندان زیادی ندارد.

ترکیب نیروی کار:

برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی آزادی عمل در انتخاب مدیران ستادی و صف وجود دارد. با توجه به اینکه این مشاغل تخصصی هستند و درک فرآیندهای مربوط به آنها پیچیده می‌باشد، لازم است شاغلین مهارت‌های بالایی در تخصص خود داشته باشند.

شایستگی:

شایستگی مورد انتظار از کارکنان در مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی در وزارت ورزش و جوانان زیاد است؛ چراکه افراد در این مشاغل باید از دانش و مهارت بالا و توانایی‌های بالقوه برخوردار باشند تا بتوانند اهداف استراتژیک سازمان را تأمین نمایند.

تعهد:

در استراتژی متعهدانه بر فرآیند همگون ساختن منافع فردی کارکنان با منافع مدیریت تأکید زیادی می‌شود. پس در این مشاغل تعهد به سازمان بالاست و افراد نگرشی همراه با پایبندی به سازمان دارند. برخورداری از نیروهایی با بیشترین میزان تعهد، وفاداری و احساس تعلق به سازمان، تا سازمان بتواند با اطمینان از ثبات نیروهای استراتژیک خود، برای توسعه و بکارگیری آنها برنامه‌ریزی نماید.

انعطاف‌پذیری سریع:

در استراتژی متعهدانه برای دو ویژگی انعطاف‌پذیری و نشان دادن واکنش سریع در برابر رویدادها ارزش زیادی قائل می‌شوند؛ از این رو در مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی در وزارت ورزش و جوانان برخورداری از نیروهایی با حداکثر انعطاف‌پذیری که بتوانند با انگیزه درونی، راه‌حل‌های مناسبی برای ابعاد غیرقابل پیشبینی و شرایط مختلف شغل و محیط، بیابند، حائز اهمیت است.

سازگاری:

در مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی در وزارت ورزش و جوانان، هم‌افزایی اجزای متعدد سیستم منابع انسانی پراهمیت است. بدین صورت، ویژگی‌های سیستم، ارتباطی بسیار نزدیک باهم دارند و سیستم نمی‌تواند از تغییر و تحرک زیادی برخوردار شود (یعنی نمی‌توان این سیستم را به سراسر سازمان منتقل کرد) که در نتیجه در مواردی موجب ابهام می‌شود و بدین گونه شرکت‌های رقیب نمی‌توانند به آسانی آن را تقلید کنند.

جدول ۸. اهداف استراتژیک منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان (ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان)

ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان (اهداف استراتژیک)		استراتژی متعهدانه (برای مشاغل مدیریتی، تخصصی، اجرایی و خدماتی)	استراتژی ثانویه (برای مشاغل خدماتی)
ایفای نقش	خلافت و نوآوری	بسیار زیاد	بسیار کم
	اعمال کنترل	خودمدار	شدید
ترکیب نیروی کار	نحوه انتخاب مدیران	با آزادی عمل	با محدودیت زیاد
	میزان مهارت‌های مختلف	بالا	پایین
شایستگی	شایستگی مورد انتظار	زیاد	مناسب
تعهد	تعهد به سازمان	بالا	محدود
	نگرش به سازمان	پاییند	کم
انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری سریع	متوسط	بسیار زیاد
سازگاری	سازگاری اجزای سیستم منابع انسانی با هم	زیاد	زیاد

بررسی وضعیت موجود و مطلوب ویژگی‌های استراتژیک منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان زیرسیستم‌های منابع انسانی که متشکل از ۳ حوزه تامین و توسعه نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط کارکنان می‌باشد، ابزار سازمانی متناسبی برای رسیدن به هدف (ویژگی‌های مورد انتظار کارکنان) به شمار می‌روند.

بررسی وضعیت موجود و مطلوب زیر سیستم تامین و توسعه نیروی انسانی:

مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی (استراتژی متعهدانه)

با توجه به یافته‌های تحقیق استراتژی مناسب وزارت ورزش و جوانان برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی استراتژی متعهدانه است، ویژگی‌های این زیرسیستم بدین شرح است: فرآیند انتخاب با دقت زیاد، حمایت گسترده مسیر شغلی، انعطاف‌پذیری گسترده و تامین و ارتقا از داخل.

الف) جذب نیروی انسانی

- جذب نیروی انسانی برای رده‌های مختلف شغلی در وزارت ورزش و جوانان باید از بین متخصصین حوزه ورزش و فارغ التحصیلان ورزشی صورت بگیرد زیرا اگر از خارج این محدوده جذب شوند می‌تواند باعث عدم رضایت و کاهش انگیزه کارکنان شود.
- تدوین مسیر شغلی کارکنان باید بصورت دقیق و منظم مورد اقدام قرار بگیرد.

- رعایت اصل برابری در روابط کار و امنیت شغلی

ب) کارمندیابی

- ارتقا در درون سازمان با توجه به مسیر شغلی تعیین شده و بر مبنای شایستگی باشد.
- واقع گرایی در کارمندیابی و تشریح شرایط کار در وزارت ورزش و جوانان با هر گونه مزایا و معایب آن مورد عمل واقع شود.
- در سازمان هایی که از راهبرد مبتنی بر کنترل بازده استفاده می کنند بکارگیری روش های گزینش پیشرفته می تواند برای سازمان مفید باشد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴). بنابراین استفاده از روش های پیچیده و ابتکاری در گزینش همچون مصاحبه های ساختارمند، آزمون های سنجش استعداد برای جذب کارکنان در این مشاغل ضروری می باشد.
- بیشتر از توجه به دانش و مهارت کنونی افراد بر توانایی آنها برای طی مسیرهای شغلی از پیش تعیین شده تاکید گردد.
- به شایستگی های لازم افراد برای ایفای نقش های استراتژیک در شرایط انعطاف پذیر، توانایی کارکردن آنها با تیم های کاری توجه شود.

ج) توسعه کارکنان

۱) توسعه مهارت ها:

باید سرمایه گذاری زیادی را برای آموزش مهارت های منحصر به فرد مورد نیاز وزارت ورزش به افراد مطابق با مسیر توسعه شغلی از پیش تعیین شده برای آنان انجام داد. تدوین برنامه جامع آموزشی برای مشاغل مطابق نیازهای آتی وزارت ورزش مورد توجه قرار گیرد.

۲) توسعه شایستگی ها

چون استراتژی متعهدانه مبتنی بر کنترل بازده (نتیجه کار) می باشد برای کاهش ریسک عدم کنترل فرآیند باید اصولی را به کارکنان آموزش داد که در صورت مواجه شدن با تردید در نحوه انجام کارها، اساس تصمیمات خود را بر آن مبنای قرار دهند. از جمله این اصول افزایش ترکیبی از توانایی ها، مهارت ها، دانش از طریق دوره های آموزش ضمن خدمت از جمله مهارت های حل مسئله استفاده شود.

۳) توسعه هنجارها

باید هنجارهای فرهنگی از جمله مشارکت در انجام امور، تعهد، اعتماد متقابل و تاکید بر رعایت مساوات بین کارکنان، توسعه داده شود. برای مثال از روش های رسمی و غیررسمی (مانند عدم سخت گیری نسبت به ورود و خروج آنان) استفاده نمود تا این احساس به وجود آید که هیچ کس نمی کوشد به هنگام پایان ساعت کاری

نخستین کسی باشد که وزارت را ترک می‌کند. فرهنگ سازی لازم و تعلق پاداش‌های معنوی از جمله توسعه مسیر شغلی کارکنان که در انجام امور مشارکت می‌کنند و در حل مشکلات وزارت کوشا هستند. بین برنامه های آموزشی و توسعه مسیر شغلی رابطه ایجاد گردد، در این صورت کارکنان احساس خواهند کرد که این مزایا و خدمات یک سرمایه‌گذاری ایجاد شده است که سازمان برای آنها فراهم کرده است (سیدجوادین، ۱۳۸۴). با این روش انگیزه کارکنان برای آموزش و بکارگیری مهارت‌های آموخته شده افزایش یافته و موجب ایجاد وفاداری و تعهد کارکنان نسبت به وزارت ورزش خواهد شد.

د) نقل و انتقال‌های داخلی

- کارکنان بایستی بر اساس روشی از پیش تعیین شده و در مسیری عمودی مراحل ارتقا خود را طی نمایند.
- تاکید بر سابقه کار افراد برای ارتقا آنها (به ویژه در مورد کارکنان غیرمدیر) نیز می‌تواند ضمن حفظ وفاداری و فرهنگ سازمانی وزارت ورزش ریسک مربوط به هر نوع احساس بی‌عدالتی را کاهش دهد.
- در مورد مشاغل مدیریتی و کارشناسی از شاخص‌های مبتنی بر شایستگی (ترکیبی از توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش و توان بالقوه) استفاده شود.
در مورد مشاغل اجرایی، آموزش ضمن خدمت و سابقه خدمت به عنوان شاخص‌های پیشرفت ارزش‌گذاری و نمرات ارزشیابی از جمله دیگر شاخص‌های اصلی در ارتقاها لحاظ شود.

ه) خاتمه همکاری

- در این مورد بهتر است از شاخص‌های مبتنی بر شایستگی بهره گرفته شود یعنی افرادی از سازمان خارج شوند که با توجه به هزینه حقوق مزایایی که صرف آنها می‌شود بازده کمتری دارند.

بررسی وضعیت موجود و مطلوب زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش:

با توجه به یافته‌های تحقیق استراتژی مناسب وزارت ورزش و جوانان برای زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی استراتژی متعهدانه است، از این رو می‌توان فهمید که سازمان در ساختار پرداخت (استراتژی تعیین حقوق و مزایا) بایستی هم بر ثبات رویه تاکید کند (یعنی رعایت اصل برابری در درون سازمان) و هم بکوشد از نظر دستمزد نرخ‌های بازار را رعایت کند (رعایت اصل برابری در خارج از سازمان)، البته تاکید بر ثبات رویه بیشتر است. مقداری سهم کردن کارکنان در ریسک باید وجود داشته باشد، پس افراد بایستی به ریسک‌پذیری تشویق شوند. پرداخت به کارکنان به طور متوسط بر مبنای عملکرد آنها باشد (استفاده از پرداخت متغیر متوسط). بیشتر بر پاداش‌های معنوی تاکید شود.

مدیریت پرداخت مختلط (بیشتر متمرکز) باشد و سیاست پرداخت روشن و آشکار (و نه سیاست محرمانه و پنهان کاری) به کار گرفته شود. پرداخت مبتنی بر ارزش قائل شدن برای مهارت‌های متعدد و شایستگی‌های لازم باشد. سازمان دارای گروه‌های پرداخت کم (افقی و گسترده در هر گروه) باشد. مبنای پرداخت بایستی

برابر با بازار، آمیزه‌ای از ارشدیت، مهارت و عملکرد فردی و گروهی در سطح واحد یا سازمان باشد و در این زمینه به افزایش شایستگی و اهدا جوایز توجه شود. استراتژی مناسب وزارت ورزش و جوانان برای زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. از این رو درمیابیم که سازمان در ساختار پرداخت (استراتژی تعیین حقوق و مزایا) بایستی بر ثبات رویه تاکید کند (یعنی رعایت اصل برابری در درون سازمان). پرداخت به کارکنان به طور متوسط بر مبنای عملکرد آنها باشد. و بیشتر بر پاداش‌های مادی توجه شود.

بررسی وضعیت موجود و مطلوب زیر سیستم روابط با کارکنان:

با توجه به یافته‌های تحقیق استراتژی مناسب وزارت ورزش و جوانان برای زیرسیستم روابط با کارکنان در مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی استراتژی متعهدانه است، از اینرو می‌توان فهمید که سیستم‌های کار باید تعهدگرا باشند یعنی هدف زیرسیستم روابط کارکنان باید تقویت وابستگی فرد به سازمان باشد، چراکه تلقین ارزش‌ها و هنجارهای سازمان در هویت کارمندان می‌تواند به عنوان پیشرفته ترین و اثربخش ترین ابزار مورد استفاده قرار گیرد تا بدان وسیله کنترل اعمال شود، رعایت مقررات تضمین گردد و موانعی که بر سر راه اثربخشی سازمان قرار دارد، از میان برداشته شود و در نتیجه هزینه سرپرستی کاهش یابد. شرح وظایف انعطاف‌پذیر باشد و به صورت گسترده تر ارائه شود تا افراد مسئولیت‌های بیشتری را برای کیفیت کار بر عهده گیرند. کارها به وسیله تیم انجام شود و فشارهای همکاران جانشین کنترل سرپرستی شود و گردش کارکنان بالا باشد. در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و عملیاتی کارکنان مشارکت بسیار گسترده داشته باشند. برنامه‌های کمک به خانواده و کمک به کارمندان وجود داشته باشد. همچنین استراتژی کنونی وزارت ورزش برای زیر سیستم روابط با کارکنان در مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است، از اینرو سیستم‌های کار بایستی کنترل‌گرا باشند که این مهم به وسیله کنترل مستقیم از طریق سرپرستی و کنترل غیرمستقیم از طریق استاندارد و تکراری کردن کارها، باید اعمال شود. شرح وظایف بصورت دقیق ارائه شود و سیستم‌های کار طبق مقررات رسمی از پیش تعیین شده باشند.

بحث و نتیجه گیری:

در این پژوهش از روش نقاط مرجع استراتژیک به عنوان یک روش کارآمد استفاده شده است. در این روش از طریق منظور کردن نظر خبرگان در خصوص هر دو مورد ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی‌های استراتژیک مشاغل، نسبت به مشخص نمودن گونه مناسب راهبرد هر یک از رسته‌های شغلی در وزارت ورزش و جوانان اقدام به عمل آمد. برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی راهبرد متعهدانه و برای مشاغل خدماتی راهبرد ثانویه نتیجه‌گیری شده است. استراتژی متعهدانه در اکثر مشاغل وزارت ورزش و جوانان بیان‌گر این است که باید رویکردی موثر به دورن سازمان وجود داشته باشد، یعنی توسعه و آموزش کارشناسان

وزارت و تقویت تعهد و وفاداری آنها به سازمان، به گونه‌ای باشد که موجب شود کارشناسان مذکور در برابر آینده شغلی مطمئن و پویا، از حقوق و مزایای بالاتر بازار کار بیرونی سازمان چشم‌پوشی کنند. ولی برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه شناسایی شد که این موضوع نشان‌دهنده این اسات که این نوع مشاغل ساده، تکراری است و نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از سازمان موجود بوده و ضرورتی در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های جانلو (۱۳۹۶)، محمدی‌اصل و همکاران (۱۳۹۷)، میرزازاده و همکاران (۱۳۹۵) همسو بود.

جانلو (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان داد که استراتژی مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی در بندر امیرآباد استراتژی متعهدانه و استراتژی مناسب برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است که این نتایج با یافته‌های پژوهش همخوانی داشت. صفری و بهرامی‌کیا (۱۳۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که برای شرکت‌های پیمانکاری مانند شرکت پالایش گاز پارسیان، بر اساس مدل نگرش یکپارچه بامبرگر و مشولم، استراتژی مناسب در هر سه زیرسیستم، استراتژی ثانویه می‌باشد و بر اساس مدل توسعه یافته تدوین استراتژی، با توجه به ماهیت کار پیمانکاران خدماتی، استراتژی پیمانکارانه ساده و نگهداری، مناسب است. موسی‌خانی و مجرد (۱۳۹۲) در پژوهش خود نشان دادند که استراتژی مناسب برای مشاغل اعضای هیات علمی پیمانکارانه و در مورد کارکنان غیر هیات علمی (کارمندان آموزشی-پژوهشی و اداری-مالی) استراتژی پیمانکارانه با تمایل به استراتژی ثانویه است. محمدی‌اصل و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود نشان دادند که مشاغل اصلی صفی و مشاغل تخصصی ستادی در شرکت هواپیمایی آتا دارای استراتژی متعهدانه و مشاغل خدماتی دارای استراتژی ثانویه هستند که این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر همسو بود. میرزازاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک و با تقسیم مشاغل اداره کل ورزش استان خراسان رضوی به چهار بخش مدیریتی، اصلی، تخصصی و خدماتی به این نتیجه دست یافتند که اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در بیشتر مولفه‌های توسعه سرمایه انسانی در وضعیت نامناسب و بحرانی قرار دارد و از طرف دیگر نظر به اهمیت مدیریت فرایند سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های مدرن امروزی برنامه‌ریزی فوری و اضطراری در جهت ارتقا مولفه‌های سرمایه انسانی از سوی اداره کل ضروری به نظر می‌رسد هرچند نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش موجود ناهمسو بود ولی در کل می‌توان بیان کرد که وجود برنامه‌ریزی مناسب در حوزه مدیریت منابع انسانی در همه سازمان‌های ورزشی ضروری است و باید مورد توجه جدی مدیران ورزشی قرار بگیرد. عمادی و همکاران (۱۴۰۱) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در موقعیت تهاجمی قرار دارد. همچنین حسینی و همکاران (۱۳۹۹) نیز نشان دادند که موقعیت راهبردی مدیریت منابع انسانی در تربیت بدنی یک سازمان نظامی در موقعیت تهاجمی قرار دارد.

در نهایت باید بیان کرد که وجود استراتژی متعهدانه در بیشتر مشاغل و بخش‌های وزارت ورزش و جوانان نشان دهنده این است که وجود ارتباط عمیق و مثبت در سازمان و همچنین تلاش در جهت ایجاد محیطی که کارکنان نسبت به سازمان و موفقیت آن متعهد باشند و در جهت عملکرد بهتر سازمان تلاش کنند، می‌تواند به رشد و توسعه و موفقیت سازمان و همچنین کارکنان آن منجر شود. وزارت ورزش و جوانان در سطح جامعه در حوزه سلامتی و نشاط جوانان و کل جامعه رسالت ویژه‌ای دارند بنابراین باید کارکنانی متعهد و کارآمد در جهت انجام رسالت ویژه سازمان به استخدام وزارت ورزش و جوانان درآیند.

پیشنهادهای برخاسته از پژوهش:

- با توجه به شناسایی استراتژی متعهدانه در حوزه تامین و توسعه منابع انسانی، پیشنهاد می‌گردد در فرآیند انتخاب کارکنان و مدیران وزارت ورزش دقت و وسواس وجود داشته باشد.
- با توجه به شناسایی استراتژی متعهدانه در حوزه ارزیابی عملکرد و پاداش، پیشنهاد می‌گردد به موضوع پاداش‌های معنوی در ازای عملکرد مناسب کارکنان توجه ویژه شود.
- با توجه به شناسایی استراتژی متعهدانه در حوزه روابط با کارکنان، پیشنهاد می‌گردد آموزش‌هایی ارائه شود تا ارزش‌ها و هنجارهای سازمان برای کارکنان نهادینه شود.

منابع:

- اسدی گرجی، محمد حسین. طبری، مجتبی. باقرزاده، محمدرضا. قلی پور کنعانی، یوسف. (۱۳۹۹). هماهنگی استراتژی مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی: مطالعه موردی شرکت توزیع برق مازندران، پژوهشنامه مدیریت اجرایی دانشگاه مازندران، ۱۲(۲۳)، ۲۴۰-۲۵۹.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن. (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار). ترجمه پارسایان، علی و اعرابی، سیدمحمد. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- جانلو، رضا محمود. (۱۳۹۶). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: بندر امیرآباد). صنعت حمل و نقل دریایی، ۳(۱)، ۳۶-۴۴.
- جزنی نسرین، طاهری نادر، ابیلی خدایار. (۱۳۸۹). تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۲)، ۱۵-۲۹.
- چمنیان، محمدعلی. فراچی، محمد مهدی. پویا، علیرضا. (۱۳۹۵). تفکیک مشاغل سازمان مبتنی بر رویکرد نقاط مرجع استراتژیک جهت تدوین یکپارچه استراتژی منابع انسانی بر اساس مدل استوارت و براون، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

- حسینی، مهدی. نوذری، ولی. امیرحسینی، سیداحسان. (۱۳۹۹). طراحی و تدوین برنامه راهبردی توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی یک سازمان نظامی با رویکرد آموزشی، نشریه علمی آموزش در علوم انتظامی، ۷(۲۹)، ۱۷۱-۱۴۲.
- حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۶). مدیریت و طرز اجرای مسابقات، چاپ سوم، انتشارات بامداد کتاب، تهران، ص ۱۳.
- خادم لو، علیرضا. طالب پور، مهدی. کشتی دار، محمد. ساعتچیان، وحید. (۱۳۹۸). تدوین مدل نظری راهبردها و پیامدهای به کارگیری منابع انسانی شایسته در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور، مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۷(۱)، ۲۰۵-۱۸۵.
- خسروی‌زاده، اسفندیار. حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی، انتشارات پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، چاپ اول.
- رضاپور، رقیه. (۱۳۹۵). ارائه الگوی مدیریت دانش با رویکرد توسعه منابع انسانی در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور واحد شهر ری.
- صفری، حسین. فتحی، محمدرضا. (۱۳۹۳). تدوین و اولویت بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ش ۲، ص ۱۸۴-۱۶۳.
- صمیمی، سمانه. نظری، رسول. تابش، سعید. نادی، محمدعلی. (۱۴۰۲). تدوین مدل مبتنی بر تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران، مطالعات راهبردی جامعه شناختی در ورزش، ۳(۲)، ۲۱۴-۱۹۸.
- عبدلی، شیرین. رحمانی، حامد. معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع‌محور در جهت بهره‌مندی از استعدادهای جوانان نخبه برای سازمانهای دولتی ایران، مطالعات راهبردی وزارت ورزش.
- عزیززاده، ابراهیم؛ وظیفه رامین و اسدی اصغر. (۱۳۹۴). بررسی مدیریت استراتژیک و اهمیت آن در سازمان‌های ورزشی، کنفرانس ملی آموزش و توسعه منابع انسانی، اردبیل، موسسه حامیان زیست اندیش محیط آرمانی
- عمادی، سمیه. امیرحسینی، سیداحسان. حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۹). طراحی و تدوین برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره ۲، پیاپی ۴۲، ۲۶-۲.
- عمادی، سمیه. امیرحسینی، سیداحسان. حمیدی، مهرزاد. (۱۴۰۱). تعیین موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال هجدهم، شماره ۳۵، ۲۳۶-۲۲۱.
- موسی خانی، مرتضی. مجرد، ناهید. (۱۳۹۲). شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی با رویکرد SRP، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۵(۱۲)، ۱۱-۱.

• میرزازاده، زهرا سادات. شجاع، کیانوش. زائی یوسف آبادی، عمرعلی. اکبرزاده، امیر. (۱۳۹۵). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک به این نتیجه دست یافتند که اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی، همایش ملی مطالعات کاربردی در علوم ورزشی.

- Anjum, A., Ming, X., & Puig, L. C. (۲۰۱۹). Analysis of Strategic Human Resource Management Practices in Small and Medium Enterprises of South Asia. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, ۱۰(۱), ۴۴-۶۱. <http://doi.org/۱۰.۴۰۱۸/IJSSMET.۲۰۱۹.۱۰.۱۰۴>
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (۲۰۲۱). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*; ۲۸(۲۲): ۲۸۱۹۱-۲۸۲۰۶
- Anwar, Govand and Abdullah, Nabaz Nawzad, The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance (January ۱۵, ۲۰۲۱). *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, Vol-۵, Issue-۱, Jan-Feb, ۲۰۲۱, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=۳۸۲۴۶۸۹>
- Armstrong, M. (۲۰۰۶). *A handbook of Human Resource Management Practice* (۱۰rd ed.). London/Philadelphia: Kogan.
- Boxall, P., & Purcell, J. (۲۰۲۲). *Strategy and human resource management*: Bloomsbury Publishing.
- Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P. (۲۰۲۰). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*.
- Lloyd C. Harris. Emmanuel Ogbonna (۲۰۰۶). "Initiating strateigc planning". *Journal of business research* ۵۹. PP: ۱۰۰-۱۱۱.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (۲۰۲۰). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, ۲۴۳, ۱۱۸۵۹۵.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (۲۰۱۸). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, ۶۹, ۶۲- ۷۳.
- Haider, S. A., & Tehseen, S. (۲۰۲۲). Role of decision intelligence in strategic business planning Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management (pp. ۱۲۵-۱۳۳): Springer.
- Snell, S. & Bohlander, G. (۲۰۱۱). *Managing Human Resources*, (۱۶rd ed.). New York: South-Western, Cengage Learning.

- Xiao, M., Cooke, F. L., Xu, J., & Bian, H. (۲۰۱۹). To what extent is corporate social responsibility part of human resource management in the Chinese context? A review of literature and future research directions. *Human Resource Management Review*, ۱۰۰۷۲۶.

نسخه پذیرفته شده پیش از انتشار

Identifying human resource strategies based on strategic reference points in the Ministry of Sports and Youth

Abstract:

The purpose of this research was to identify human resource strategies based on strategic reference points in the Ministry of Sports and Youth. The research method was qualitative. The research method of the current study is descriptive-analytical and is applied in terms of its purpose. The statistical community of this research was made up of managers, assistants and experts of the Ministry of Sports and Youth. The sampling method was purposeful. The statistical sample of this research included ۱۲ managers, assistants and expert experts of the Ministry of Sports and Youth whose specialty was human resources. The research tool was an interview, and in the end, a combined questionnaire was obtained through the interview and the review of the Bamberger and Musholm integrated model, which was analyzed by the elite. In this research, the method of strategic reference points was used as an efficient method. The results of the research showed that the appropriate strategy for managerial, specialized, and executive jobs in the Ministry of Sports and Youth is a committed strategy, and for service jobs, it is a secondary strategy. It is also a suitable strategy for human resource development subsystems, performance evaluation and reward, and relations with employees in managerial, specialized and committed executive jobs and secondary service jobs. Therefore, according to the results of the research, it is suggested that in the process of selecting employees in the Ministry of Sports and Youth, high accuracy, wide support of the career path, wide flexibility, and supply and promotion from within should be prioritized, and in the pay structure, the emphasis should be on the stability of the procedure.

Keywords: Strategy, Human Resources, Ministry of Sports and Youth