

طراحی مدل اولویت‌های راهبردی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

سمیه عمادی^۱

اطمه روشنی^۲

مسعود دامنی^۳



[10.22034/ssys.2023.2791.3029](https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2791.3029)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۲/۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۵/۳۱

هدف این پژوهش، طراحی مدل اولویت‌های راهبردی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان بود. روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی بود. داده‌های تحقیق به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) گردآوری شد. نمونه‌گیری در بخش کیفی بر اساس پل تخصصی و هدفمند و برابر با ۱۸ نفر از خبرگان منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان و اساتید مدیریت ورزشی بود. جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران و معاونان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها برابر با ۱۵۵ نفر بود. به دلیل محدودیت اعضا، جامعه با نمونه برابر شد. ابزار تحقیق پرسش‌نامه عوامل درونی و بیرونی و فرم خودتعاملی ساختاری بود. با استفاده از تحلیل SWOT راهبردها تدوین و با بهره‌گیری از تکنیک ISM اولویت‌های اقدام در اجرای راهبردها تعیین شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که در ادارات کل ورزش و جوانان ۸ قوت، ۷ ضعف، ۷ فرصت و ۶ تهدید وجود دارد و تعداد ۸ راهبرد برای توسعه منابع انسانی این سازمان تدوین شد. براساس یافته‌ها، راهبردهای توسعه شغلی و استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت منابع انسانی و توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان در قاعده مدل ساختاری تفسیری تحقیق قرار گرفتند. می‌توان گفت که افزایش تحقیق و توسعه در مدیریت منابع انسانی، همایش‌ها و کنگره‌های علمی، کارگاه‌های آموزشی و توجیهی، استفاده از تجربیات کارکنان باسابقه و مدیریت استعداد به توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان کمک خواهد کرد.

واژگان کلیدی: راهبرد، سوات، توانمندسازی، مدل ساختاری تفسیری، ورزش و جوانان.

^۱ استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Sou_emadi@yahoo.com

^۲ گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد زرین دشت، دانشگاه آزاد اسلامی، زرین دشت، ایران

^۳ گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه فرهنگیان، استان سیستان و بلوچستان، ایران

مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. تصمیم‌های راهبردی بر جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان اثر می‌گذارند و موقعیتی خاص در آینده را برای سازمان تعیین می‌کند (شربت‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۵)، چرا که سرعت تغییر و تحولات و علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت، برنامه‌ریزی راهبردی را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است (رابینز و همکاران، ۱۴۰۰). آنچه مسلم است طراحی راهبرد و فعالیت در چارچوب برنامه راهبردی، ضمن کاهش هدررفت منابع، به توسعه سازمان کمک خواهد کرد، زیرا در دنیای رقابتی امروز، همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی با ناپایداری روبه‌رو هستند و دائم باید بر عوامل اثرگذار درونی و بیرونی نظارت کنند (زارع‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۳۵). برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت فعال عمل کند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآمد که سرنوشت خود را رقم بزند و آینده خود را تحت کنترل درآورد (فردآر، ۱۳۹۶). مدل‌های مختلفی از برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد که از بین آن‌ها ماتریس سوات از اهمیت کاربردی بالایی برخوردار است. تحلیل ماتریس قوت، ضعف، فرصت و تهدید یکی از مهم‌ترین ابزارهای است که کمک می‌کند راهبرد از ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی استخراج شود (دربانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۹). توسعه و پیشرفت سازمان‌ها و از جمله ادارات کل ورزش و جوانان به شدت به توسعه منابع انسانی وابسته است و راهبرد توسعه منابع انسانی نقش مهمی را در توسعه منابع انسانی و در نیل به اهداف سازمانی ایفا می‌کند.

امروزه سازمان‌ها به نقش و اهمیت نیروی انسانی پی‌برده و به این مهم رسیده‌اند که نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین منبع از منابع سازمان، نقش عمده و موثری را در توسعه سازمان ایفا می‌کند (پاسدار و گروسی، ۱۳۹۴). از این رو، توجه به توسعه منابع انسانی از اولویت‌های ضروری هر سازمان به شمار می‌رود. در نظر گرفتن این ضرورت در ارتقای میزان اثربخشی سازمان‌ها حائز اهمیت است و مهم‌تر از آن، نحوه استفاده بهینه، نگهداشت و روزآمد کردن علم و دانش و کارایی منابع انسانی است. لذا سازمان‌ها باید کارکنان خود را به عنوان منابع و سرمایه‌های حیاتی و مؤثر، برای آینده پرورش دهند تا به موازات پیشرفت و رشد آنان بتوانند در هنگام نیاز از آن، استفاده بهینه نمایند. پس، ضروری است که ضمن مطالعه راهبردهای توسعه منابع انسانی، به ارائه الگویی مناسب که ضامن ارتقای اثربخشی سازمانی است پرداخته شود (بابایی رابینی و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۵-۶۰، ادوایا^۱، ۲۰۱۹: ۱، بریلون^۲، ۲۰۱۵: ۱۱۲).

¹-Adhvaya

² Brilon

طراحی مدل اولویت‌های راهبردی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

در عصر حاضر، هر سازمانی برای توسعه منابع انسانی خود به دنبال تجهیز و بهبود مهارت‌ها، پرورش استعدادها، ارتقای دانش و توانایی‌های خلاقانه و شایستگی‌های نیروی انسانی است. علاوه بر این، افراد نیز برای توسعه مهارت‌ها و تخصص خود برای انجام مؤثر کارها تلاش می‌کنند (لیندا و همکاران^۱، ۲۰۲۰: ۲۶۱). بدون شک بهره‌وری منابع انسانی در ایجاد ارزش سازمانی نقش بسزایی دارد، چرا که نیروی انسانی، دارای خلاقیت و پویایی است و با ارزش‌ترین سرمایه و کلید اصلی رقابت قلمداد می‌شود (لیونز^۲، ۲۰۱۶). لذا تمام سازمان‌ها به دنبال جذب و از آن مهم‌تر حفظ و توسعه بهترین افراد، برای انجام فرآیندهای جاری و فعالیت‌های آتی خود هستند تا از این طریق بتوانند اهداف و راهبردهای از پیش تعیین‌شده را محقق سازند (آزرم و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۳۷). به همین دلیل، سازمان‌ها بخش مهمی از اهداف خود را به رشد و توسعه نیروی انسانی اختصاص می‌دهند، چرا که توسعه پایدار، زمانی فراهم می‌شود که منابع انسانی در وضعیتی ثابت و نظام یافته حرکت کند (مؤمنی، ۱۳۹۶: ۴۱). علاوه بر این، مدیریت مؤثر و موفق منابع انسانی سبب بهبود کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. در واقع، مدیریت بهتر برای بهبود کیفیت خدمات، هنگامی رخ می‌دهد که رهبری سازمان و ابزار مدیریت منابع انسانی منجر به اقدامات اثربخش گردد و بتوان با استفاده از افراد به اهداف فردی و سازمانی دست‌یافت (بوگنانو و میلرو^۳، ۲۰۱۶: ۱۱۱).

در سازمان‌های ورزشی نیز سرمایه انسانی نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند. از آنجایی که توسعه ورزش به عملکردهای ورزشی انسان‌ها بستگی دارد، از این رو سرمایه انسانی به عنوان مهمترین منبع در این سازمان‌ها به شمار می‌آید. به عبارتی، موفقیت یا شکست سازمان‌های ورزشی وابسته به سرمایه‌های انسانی آن‌ها است. بنابراین توجه به نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها در بهبود عملکرد و کسب موفقیت‌های سازمانی، نقش حیاتی دارد (هاشمی سیاوشانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۳۷، گریفیث^۴ و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۹۷).

در ایران وزارت ورزش و جوانان به عنوان اصلی‌ترین و بزرگ‌ترین سازمان متولی امور ورزش و عالی‌ترین مرجع اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی است و نقش چشمگیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار و غرور ملی کشور دارد (رضوی و طالب‌پور، ۱۳۹۷: ۶۷) و ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها در ایران، بازوان توانمند وزارتخانه در توسعه ورزش و امور فرهنگی و جوانان هستند. بهبود عملکرد این سازمان‌ها، بدون توجه به منابع انسانی با چالش همراه خواهد بود و بخش قابل توجهی از سایر منابع به هدر خواهد رفت و این خود مانعی بر سر راه رشد و شکوفایی ورزش کشور خواهد بود. با این حال،

¹ Linda et al.

² Lyons

³ Bognanno & Melero

⁴ Griffith

متأسفانه در این حوزه پژوهش‌های اندکی رخ داده است (عمادی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۲۱). این در حالی است که ادارات کل ورزش و جوانان در کسب موفقیت‌های ورزشی، جایگاه و نقش بسزایی دارد و بخش اعظم آن، مرهون با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی خود یعنی نیروی انسانی است (هاشمی سیاوشانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۳۷)

در زمینه تدوین مؤلفه‌ها و راهبرد توسعه منابع انسانی تحقیقاتی انجام شده است که در ادامه یافته‌های برخی از آن‌ها مرور می‌شود. به عنوان مثال، شانتی رشنام و رامادوی^۱ (۲۰۲۳) در تحقیقی بیان کردند که عملکرد منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها در پذیرش تغییرات و نوآوری کند بوده است. چگونگی غلبه بر چالش‌ها و آماده‌سازی برای پذیرش این نوآوری‌ها نیازمند اجرای راهبردهای موثر است. پراچی^۲ (۲۰۲۱) در پیاده‌سازی سیستم توسعه منابع انسانی به کمبود مهارت‌های فنی و هزینه‌های لازم برای آموزش و لزوم ارائه راه حل‌های ممکن اشاره کرد. نیه‌وس و کوئیتانا^۳ (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان دادند شیوه‌های توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. ولی هنوز رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآورانه مشخص نشده است. پادماسیری^۴ (۲۰۱۸) در پژوهشی دریافتند که مجهز کردن منابع انسانی به اطلاعات، دانش و مهارت با هدف به حداکثر رساندن عملکرد شغلی ضروری است. هارل و زافریر^۵ (۲۰۱۷) در بررسی تأثیر مدیریت توسعه منابع انسانی بر ادراکات عملکرد سازمانی دریافتند که علاوه بر شیوه‌های آموزش، نحوه و معیارهای انتخاب کارکنان و ارزیابی عملکرد آن‌ها نیز به‌طور قابل توجهی بر توسعه منابع انسانی و عملکرد سازمانی درک شده تأثیر می‌گذارد. در داخلی کشور نیز عمادی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی بیان کردند که در ورزش و سازمان‌های ورزشی نیز وجود برنامه راهبردی ضرورت دارد و به فقدان برخورداری وزارت ورزش و جوانان از نظام جامع و پویای توسعه منابع انسانی و کمبود تخصص‌ها در امور پرسنلی اشاره کردند. غلامی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی نشان دادند که عوامل کاهش فشارهای سیاسی، سازمان یادگیرنده، جانشین‌پروری، کارراهه شغلی، مربی‌گری، شایسته‌سالاری، فراهم‌سازی فرصت شکوفایی، جذب و استعدادیابی در مدل تعاملی راهبردهای توسعه منابع انسانی وزرات ورزش و جوانان اثرگذار هستند. آزرَم و همکاران (۱۴۰۰) در طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی ورزش دانشگاهی به مضامین آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت حفظ و نگهداری، کارمندیابی، جبران خدمات، جانشین‌پروری، عوامل شایستگی و بستر اعتقادی و اخلاقی به عنوان مضامین اصلی دست یافتند. اسماعیل‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) در تدوین راهبرد توسعه منابع انسانی به راهبردهای

¹ Shanti Ratnam

² Prachi

³ Nieves & Quintana

⁴ Padmasiri

⁵ Harel & Tzafrir

طراحی مدل اولویت‌های راهبردی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

توسعه دانش و مهارت کارکنان، توسعه شغلی کارکنان، ارتقای سطح سلامت و ایمنی کارکنان، بهبود سطح انگیزشی کارکنان، بهبود سطح حقوق و مزایا و گسترش استانداردهای بهداشتی و زیست محیطی دست یافتند. ایران‌زاده (۱۳۹۵) در سطح‌بندی روابط مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان دریافتند که مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری و توجه به شایسته‌سالاری در سطح اول و مؤلفه‌های آموزش، هدایت مدیران و مشارکت کارکنان در پایین‌ترین سطح به عنوان تأثیرگذارترین متغیرها قرار دارند. در زمینه شناسایی و سطح‌بندی عوامل مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های ورزشی نیز سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) به عوامل چشم‌انداز راهبردی، آگاهی زیست محیطی افراد، خلاقیت و نوآوری، هماهنگی فرایندهای منابع انسانی، توانایی مدیریت تغییر، پشتیبانی مدیران و سهام داران، تامین منابع، حمایت محیط پیرامون سازمان، مصرف بهینه انرژی، حس نشاط و معناداری کارکنان، بروز رفتار شهروندی، توسعه پایدار، ایجاد مزیت رقابتی و بهبود محیط زیستی اشاره کردند. پس از بررسی عوامل با استفاده از تکنیک مدل ساختاری تفسیری در سطح اول، توسعه پایدار، ایجاد مزیت رقابتی و در پایین‌ترین سطح مدل، حمایت محیط پیرامون سازمان و پشتیبانی مدیران و سهام داران قرار گرفتند.

پیچیدگی‌های سازمانی و فناوری‌های نوظهور، توسعه منابع انسانی را ضروری ساخته است تا به نیازهای در حال تغییر، پاسخ دهند و سازمان‌ها بتوانند از ویژگی رقابت پذیری برخوردار شوند (شانتی رشنام و رامادوی، ۲۰۲۳). در این میان ادارات ورزش و جوانان، از جمله مهمترین سازمان‌های کشور است که توسعه آن‌ها به توسعه روز افزون ورزش و پرداختن به امور جوانان به سلامت جسمی و روان جامعه و توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و افزایش افتخار آفرین‌ها در میدان بین‌المللی کمک زیادی خواهد کرد. توسعه هر سازمانی از جمله ادارات کل ورزش و جوانان به شدت نیازمند توسعه منابع انسانی است. این مسئله به دغدغه‌ای جدی برای مدیران تبدیل شده است. از طرفی در این سازمان‌ها تحقیقات اندکی در مورد توسعه منابع انسانی و راهبرد منابع انسانی انجام شده است. از سوی دیگر، از آن‌جا که راهبرد محوری، سازمان را در مسیر توسعه قرار خواهد داد، تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان ضرورت داشت. اما با توجه به این که تمرکز بر اجرای همزمان همه راهبردهای تدوین شده دشوار است و علاوه بر این، اثرگذاری راهبردها بر یکدیگر و یا اثرپذیری آن‌ها از یکدیگر متفاوت است. بدیهی است که در وهله اول لازم است بر راهبردهایی تمرکز شود که از میزان اثرگذاری و هدایتگری بالاتری بر دیگر راهبردها دارند و ضرورت دارد که در اولویت تصمیم و اقدام قرار گیرند. بنابراین تعیین اولویت‌های اقدام در پیاده‌سازی راهبردها اهمیت دارد. در این تحقیق برای تعیین اولویت‌های اقدام از مدلیابی ساختاری تفسیری^۱ استفاده شد. این مدل یک تکنیک مناسب برای تجزیه و تحلیل یک متغیر بر متغیرهای دیگر و

¹ Interpretive structural modeling

اولویت‌بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم است، زیرا اولویت‌های اقدام را در تصمیم‌گیری‌ها مشخص می‌کند (آذر و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین در تحقیق حاضر، ابتدا به شناسایی عوامل درونی و بیرونی اثرگذار بر توسعه منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان و تدوین راهبردهای مناسب و سپس به تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام در پیاده سازی راهبردها پرداخته شده است.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر، توصیفی-تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی و در حیطه مطالعات راهبردی است. جمع‌آوری اطلاعات، به روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. جامعه آماری (مشارکت‌کنندگان) در بخش کیفی تحقیق شامل کلیه متخصصان و صاحب‌نظران توسعه منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان بودند که تعداد ۱۸ نفر از آن‌ها بر اساس تسلط نظری، تخصص، تجربه، دسترسی و تمایل به صورت غیر تصادفی و هدفمند انتخاب شدند (۳ نفر از مسئولان و کارشناسان حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان که سابقه فعالیت در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها را داشته‌اند، ۸ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان، ۲ نفر از مدیران سابق توسعه منابع انسانی ورزش و جوانان و ۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه). گفتنی است که تعداد نمونه از ابتدا تعیین نشد. مصاحبه با هریک مشارکت‌کنندگان تا حد اشباع نظری انجام شد و در مصاحبه‌های بعدی سؤالاتی که گروه تحقیق هنوز با ابهام مواجه بود، مطرح شد و انجام مصاحبه تا نفر بیست و یکم ادامه یافت- اما از مصاحبه ۱۸ به بعد، پاسخ‌ها تکرار پاسخ‌های مصاحبه‌های قبل بود. بنابراین از نظرات ۱۸ مشارکت‌کننده استفاده شد. همچنین جامعه آماری در بخش کمی، در مجموع، برابر با ۱۵۵ نفر مشتمل بر مدیران کل و معاونان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها بود. به دلیل محدودبودن اعضای جامعه آماری، جامعه به صورت تمام‌شمار به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد. در این تحقیق، تعداد ۱۱۸ نفر از آن‌ها همکاری کردند.

داده‌های تحقیق به‌صورت بررسی کتابخانه‌ای و اینترنتی، نظرخواهی از خبرگان و روش پرسش‌نامه در زمینه شناسایی عوامل درونی و بیرونی اثرگذار بر توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان تا حد اشباع نظری گردآوری شد. داده‌های اولیه در هر مرحله در گروه کانونی (شورای راهبردی) مورد بحث و تبادل نظر اعضا قرار گرفت و نهایی شد. اطلاعات لازم از طریق مطالعه مبانی نظری و وصول ۱۱۸ پرسش‌نامه از جامعه تحقیق و نظرات خبرگان به دست آمد. ابزار تحقیق شامل موارد زیر بود:

۱- پرسش‌نامه باز شناسایی سوات^۱ حاوی سوالات باز: این فرم دارای چهار سوال باز بود که به منظور شناسایی کلی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان طراحی شد.

^۱ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

طراحی مدل اولویت‌های راهبردی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

۲- پرسش‌نامه بسته عوامل درونی و بیرونی (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها): این پرسش‌نامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه، تعداد ۱۸ مورد مصاحبه با خبرگان، به صورت محقق‌ساخته، حاوی سؤالات بسته برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان با استفاده از روش دلفی طراحی شد؛ به این صورت که ابتدا موضوع پژوهش با اعضای پنل دلفی (خبرگان) مطرح گردید. سپس با داده‌های حاصل از ادبیات پیشینه، پرسش‌نامه باز و مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه اولیه تهیه شد و در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل، ارائه نظرات اصلاحی و یکسان‌سازی موارد مشابه توسط اعضای پنل دلفی، پرسش‌نامه پالایش و اصلاح شد و در مرحله دوم به منظور اصلاحات مجدد و حذف موارد کم‌اهمیت برای اعضای پنل دلفی ارسال گردید. در مرحله سوم به منظور اعلام نظر مجدد و تعیین میزان اهمیت هر کدام از گویه‌ها، برای خبرگان (اعضای پنل دلفی) ارسال گردید. در پایان به منظور تجدید نظر در مورد عوامل و ترتیب اهمیت آن‌ها، پرسش‌نامه برای خبرگان ارسال گردید و توافق کلی اعضا حاصل گردید. این پرسش‌نامه شامل ۸ قوت، ۷ ضعف، ۷ فرصت و ۶ تهدید بود که روایی آن توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد ($\alpha=0/89$).

۳- فرم ماتریس سوات جهت تدوین راهبردها، حاوی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان.

۴- فرم خودتعاملی ساختاری شامل راهبردهای تدوین‌شده به منظور تعیین اثرگذاری و یا اثرپذیری راهبردها بر یکدیگر.

علیرغم این که نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها در توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان که از مبانی نظری و پرسش‌نامه از نمونه تحقیق به دست آمده بود و در پنل دلفی با توافق کلی خبرگان حاصل گردید، پس از بحث و تبادل نظر در شورای راهبردی نیز بررسی و نهایی گردید. پس از آن، راهبردهایی که با استفاده از الگوی تحلیل سوات، از مقایسه و ترکیب عوامل درونی با عوامل بیرونی، بر اساس مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید حاصل و تدوین گردید. در نهایت، برای سطح‌بندی و تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام راهبردها از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد و مدل تحقیق طراحی گردید.

به منظور کاربرد روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، راهبردها در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسش‌نامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش قرار گرفت و از آنان درخواست شد که راهبردها را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند؛ به این صورت که چنانچه راهبرد *i* بر راهبرد *j* تاثیر می‌گذارد حرف *V*، در صورتی که راهبرد *j* بر راهبرد *i* تاثیر می‌گذارد حرف *A*، اگر تاثیر دو طرفه

هست حرف X و در صورتی که مقایسه ارتباط دو راهبرد، هیچکدام بر دیگری تاثیر نمی‌گذارد، حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی راهبردها، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر است:

در گام اول بر اساس نظر اکثریت نمونه کیفی تحقیق، جمع‌بندی نتایج داده‌های پرسش‌نامه ماتریس خود تعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج گردید. در گام دوم، نمادهای تعاملی ساختاری به شرح زیر به صفر و یک تبدیل شدند. در ردیف‌های افقی و عمودی نماد حرف X به ۱، حرف O به صفر، حرف V در ورودی J، i (ردیف افقی) در ماتریس دسترس‌پذیری به یک و در ورودی J، j (ردیف عمودی) به صفر و حرف A در ورودی J، i (ردیف افقی) به صفر و در ورودی J، i (ردیف عمودی) به ۱ تبدیل شد. در گام سوم، به منظور تعیین سطح هر یک از راهبردها، برای هر یک از آنها مجموعه خروجی (دسترس)، ورودی (پیش‌نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. تغییری در سطح اول قرار گرفت که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول از جدول حذف گردید. سپس با بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص گردید و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. در نهایت ماتریس استاندارد تشکیل شد و در گام چهارم، با توجه به سطوح تعیین شده، الگوی ساختاری-تفسیری ترسیم گردید.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی تحقیق (خبرگان) ۶۱/۱۱ درصد مرد و ۳۸/۸۹ درصد زن بودند. ۲۲/۲۲ درصد دارای مدرک دکترا، ۶۱/۱۱ دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۶/۶۷ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. ۸۸/۸۸ درصد دارای سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت و ۱۱/۱۲ درصد از خبرگان، کمتر از ۱۰ سال سابقه مدیریت در حوزه منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان داشتند.

در بخش کمی تحقیق، ۸۱ درصد از نمونه آماری، مرد و ۱۹ درصد زن بودند. ۳۳ درصد نمونه دارای مدرک دکترا، ۵۹ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۸ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. ۶۷ درصد از نمونه آماری تحقیق دارای سابقه کار بالاتر از ۱۰ سال و ۳۳ درصد دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال در حوزه مدیریت در ادارات کل ورزش و جوانان بودند.

بر اساس یافته‌های تحقیق در توسعه منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان، تعداد ۸ قوت و توانایی، ۷ ضعف، ۷ فرصت و ۶ تهدید وجود دارد. تجزیه و تحلیل سوات، یکی از ابزارهای راهبردی تطابق قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمانی است. برای این منظور نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در چارچوب کلی موقعیت تهاجمی، تدافعی، محافظه کارانه

طراحی مدل اولویت‌های راهبردی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

و رقابتی پیوند داده می‌شوند. در جدول ۱، راهبردهای توسعه منابع انسانی که از مقایسه و تحلیل ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی که با نظرخواهی از خبرگان و جمع‌بندی در جلسه شورای راهبری به دست آمده، درج گردیده است:

جدول ۱: ماتریس سوات (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) و راهبردهای حاصل شده

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	
W1- فقدان ثبات شغلی در ادارات کل ورزش و جوانان	S1- وجود ادارات ورزش و جوانان در کلیه شهرستان‌ها و بخش‌ها هموار بودن شرایط استفاده از نیروهای بومی	عوامل داخلی
W2- کمبود امکانات رفاهی و انگیزشی مناسب	S2- برخورداری از تنوع مشاغل و تنوع کار در ادارات کل ورزش و جوانان	
W3- فقدان برخورداری ادارات کل ورزش و جوانان از نظام جامع و پویای آموزش منابع انسانی	S3- شفافیت در فرایند استخدام نیروی انسانی ادارات کل ورزش و جوانان	
W4- ضعف در استفاده از نیرویابان کارآمد، مجرب و واجد شرایط	S4- توجه به ارزش‌های دینی و انقلابی و فراهم بودن فضای اخلاق اسلامی در ادارات کل ورزش و جوانان	
W5- بی توجهی به نظام شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران بر اساس شاخص‌های غیرتخصصی	S5- فراهم بودن عرصه رشد و حمایت از خلاقیت و نوآوری	عوامل خارجی
W6- کمبود مشاوران متخصص و کارآمد در امور پرسنلی در ادارات کل ورزش و جوانان	S6- قابلیت و ظرفیت رسانه‌ای در عرصه ملی و بین‌المللی	
	S7- برخورداری از دانش ورزشی و تجربه مناسب در میان مدیران ادارات کل ورزش و جوانان	
	S8- قابلیت به‌کارگیری نیروهای داوطلب در برخی بخش‌های ورزش در ادارات کل ورزش و جوانان	

W7- طولانی شدن فرایند جذب
و انتخاب پرسنل در مقایسه با
دیگر سازمان‌ها

فرصت‌ها (O)	راهبرد های SO	راهبرد های WO
O1- جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور		
O2- نرخ بالای فارغ‌التحصیلان کشور و افزایش روز افزون متخصصان و دانش آموختگان	SO1 - توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان (S3,S7,O2,O4,O6,O8)	WO1- استقرار و تحکیم نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران (o2,o6,w5,w6)
O3- وجود استعدادهای فراوان در کشور	SO2- طراحی شاخص‌های گزینش نیرو و جذب و نگهداری کارکنان کارآمد (S1,S4,S5,O1,O2,O3,O6)	WO2- توسعه شغلی و استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان (w4,w5,w6,o2,o3)
O4- افزایش آگاهی‌ها در مورد ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها	SO3- توسعه شفاف‌سازی و نظام‌مند کردن تعدیل نیرو (S1,S4,O6,O5,O2)	
O5- وجود قوانین از کار افتادگی، بازنشستگی و بازخریدی		

T5-تعدد و بی ثباتی

قوانین، مقررات و

بخشنامه‌ها

T6-فشار

گروه‌های ذی نفوذ بر

اعضا از قبیل مقامات

محلی، نهادهای دولتی

و خصوصی

ابتدا برای تشکیل ماتریس تعامل ساختاری، یک ماتریس هشت در هشت شامل راهبردهای توسعه منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان تشکیل و در اختیار نمونه کیفی تحقیق قرار گرفت. آن‌ها بر اساس اصول و قواعد یاد شده در روش‌شناسی و مقایسه زوجی راهبردها و اثرگذاری و یا اترپذیری راهبردها بر یکدیگر، ماتریس را تکمیل کردند. سپس براساس نظر اکثریت نمونه کیفی تحقیق ماتریس خودتعاملی، جمع بندی گردید یافته‌ها در جدول ۲ درج گردیده است:

جدول ۲: ماتریس خود تعاملی ساختاری راهبردهای توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

راهبردها	کد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
طراحی شاخص‌های گزینش نیرو و جذب و نگهداری کارکنان کارآمد	۱		A	X	X	V	O	V	O
توسعه نظام شفاف‌سازی خدمات رفاهی و توزیع عادلانه امکانات و خدمات	۲				O	X	X	A	V
استقرار و تحکیم نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران	۳					O	X	X	A
توسعه شفاف‌سازی و نظام‌مندکردن تعدیل نیرو	۴						X	O	A
توسعه مهارت‌های حرفه‌ای نیروهای داوطلب و جذب نیروهای افتخاری	۵							O	X
توسعه شغلی و استقرار جانشین‌پروری در مدیریت منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان	۶								X

طراحی مدل اولویت‌های راهبردی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

A	۷	طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و افزایش ارزیابی‌های میدانی
	۸	توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان

برای به دست آوردن ماتریس دستیابی، نمادهای تعاملی ساختاری بر حسب قواعد ذیل به صفر و یک تبدیل شدند. حرف A در ورودی I به صفر و در ورودی J به یک، حرف V در ورودی I به یک و در ورودی J به صفر، حرف X در ورودی I و J به یک و O در ورودی I و J به صفر تبدیل شد. سپس به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص گردید. جدول ۳ نتایج این گام را نشان داده است:

جدول ۳: ماتریس دسترسی نهایی راهبردهای توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

راهبرد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	نفوذ
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۵
۲	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۴
۳	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۴
۴	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۵
۵	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۵
۶	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۵
۷	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۳
۸	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
وابستگی	۴	۵	۵	۶	۶	۴	۶	۲	

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش‌نیاز (ورودی) برای هر متغیر تعیین می‌شود. پس از تعیین مجموعه خروجی و پیش‌نیاز برای هر متغیر،

عناصر مشترک در دو مجموعه ورودی و خروجی برای هر متغیر شناسایی می‌شود. در اولین جدول تکرار متغیری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این متغیرها، آن‌ها از جدول حذف شده، با متغیرهای باقیمانده جدول بعدی تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص می‌شود و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد. سپس ماتریس استاندارد تشکیل می‌شود که با مرتب کردن عناصر با توجه به سطوح خود به دست می‌آید. جدول ۴ تعیین سطوح را نشان داده است:

جدول ۴. تعیین سطوح موانع پیاده‌سازی راهبرد توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

سطوح	تکرار	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
-	-	۱	۷،۵،۴،۳،۱	۴،۳،۲،۱	۴،۳،۱	-
-	-	۲	۷،۵،۴،۲،۱	۸،۶،۵،۴،۱	۵،۴،۱	-
۱	۱	۳	۶،۵،۳،۱	۸،۶،۵،۳،۱	۶،۵،۳،۱	اول
-	-	۴	۷،۵،۴،۲،۱	۸،۷،۵،۴،۲،۱	۷،۵،۴،۲،۱	-
۱	۱	۵	۵،۴،۳،۲	۸،۵،۴،۳،۲،۱	۵،۴،۳،۲	اول
-	-	۶	۸،۶،۳،۲	۸،۷،۶،۳	۸،۶،۳	-
-	-	۷	۷،۶،۴	۸،۷،۵،۴،۲،۱	۷،۴	-
-	-	۸	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲	۸،۶	۸،۶	-
-	-	۱	۷،۴،۱	۴،۲،۱	۴،۱	-
-	-	۲	۷،۴،۲،۱	۸،۶،۴،۱	۴،۱	-
۲	۲	۴	۷،۴،۲،۱	۸،۷،۴،۲،۱	۷،۴،۲،۱	دوم
-	-	۶	۸،۶،۲	۸،۷،۶	۸،۶	-

طراحی مدل اولویت‌های راهبردی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

-	۷	۷,۶۴	۸,۷۴,۲,۱	۷,۴	-
-	۸	۸,۷,۶,۴,۲	۸,۶	۸,۶	-
-	۱	۷,۱	۲,۱	۱	-
-	۲	۷,۲,۱	۸,۶,۲,۱	۲,۱	-
-	۶	۸,۶,۲	۸,۷,۶	۸,۶	-
۳	۷	۷,۶	۸,۷,۶,۲,۱	۷,۶	سوم
-	۸	۸,۷,۶,۲	۸,۶	۸,۶	-
۴	۱	۱	۲,۱	۱	چهارم
۴	۲	۲,۱	۸,۶,۲,۱	۲,۱	چهارم
-	۶	۸,۶,۲	۸,۷,۶	۸,۶	-
-	۸	۸,۶,۴,۲	۸,۶	۸,۶	-
۵	۶	۸,۶	۸,۶	۸,۶	پنجم
۵	۸	۸,۶	۸,۶	۸,۶	پنجم

پس از مشخص شدن سطوح راهبردهای توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان، در پنج سطح مدل ساختاری ترسیم شد. شکل ۱ ساختاردهی راهبردهای توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان را نشان می‌دهد:



شکل ۱: مدل ساختاری تفسیری راهبردهای مدیریت منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

نتایج تحقیق نشان داد که راهبردهای توسعه شغلی و استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان به عنوان راهبردهای زمینه‌ای و اثرگذار در قاعده مدل قرار گرفته‌اند و توجه به این راهبردها به تحقق راهبردهای سطوح بالای مدل کمک خواهد کرد. همچنین نتایج نشان داد که راهبردهای استقرار و تحکیم نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و ایجاد و توسعه نظام داوطلبی و جذب نیروهای افتخاری در رأس مدل قرار گرفته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، طراحی مدل اولویت‌های راهبردی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان بود. یافته‌ها نشان داد که در نظام مدیریت منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان ۸ قوت، ۷ ضعف، ۷ فرصت و ۶ تهدید وجود دارد. برای توسعه منابع انسانی از بطن عوامل درونی و بیرونی منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان و مقایسه و تحلیل این عوامل تدوین و در شورای راهبردی هشت راهبرد حاصل و تدوین شد (سه راهبرد در موقعیت راهبردی (تهاجمی)، دو راهبرد در موقعیت محافظه کارانه، یک راهبرد در موقعیت رقابتی و دو راهبرد در موقعیت تدافعی). تعیین و مشخص نمودن راهبردهایی که از اثرگذاری بالاتری نسبت به دیگر راهبردها برخوردارند اهمیت دارد تا مدیران در وهله اول بر آنها تمرکز کنند و در فرایندهای بعدی، اجرای دیگر راهبردها تسهیل شود. از طرفی نیز توجه هم زمان بر همه راهبردها دشوار است و مدیران را دچار سردرگمی خواهد کرد. بنابراین، تعیین اولویت‌های اقدام در توسعه منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان بود. بر اساس یافته‌ها، راهبردهای مدیریت منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان در پنج سطح قرار گرفته‌اند. در ادامه به بررسی مدل ساختاری تفسیری تحقیق پرداخته می‌شود.

طراحی مدل اولویت‌های راهبردی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

در سطح اول مدل تحقیق، راهبردهای استقرار و تحکیم نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای نیروهای داوطلب و جذب نیروهای افتخاری قرار گرفته است. در یافته‌های تحقیق ایران‌زاده (۱۳۹۵) مؤلفه توجه به شایسته‌سالاری در سطح اول مدل قرار گرفته است. فتحی و همکاران (۱۳۹۸) نیز به نظام‌مند کردن سیستم انتصاب کارکنان براساس توانمندی و شایستگی آنان اشاره کردند. تسهیل در تحقق این راهبردها وابسته به دستیابی به راهبردهای قرار گرفته در سطوح پایین مدل به‌ویژه پایین‌ترین سطح است. علاوه بر این، اگر انتصابات ادارات کل ورزش و جوانان بر اساس شایستگی و توانمندی باشد، انگیزه توسعه حرفه‌ای و توانمندی در کارکنان افزایش خواهد یافت. اما چنانچه شاخص‌هایی برای انتصابات وجود نداشته باشد و بر اساس روابط و فشارهای سیاسیون افراد در پست‌ها منصوب شوند، منجر به نارضایتی و کاهش کارایی کارکنان خواهد شد و کارکنان مستعد به توسعه حرفه‌ای و توانمند شدن توجه جدی نمی‌کنند. بنابراین می‌توان اذعان کرد که شایسته‌سالاری در دراز مدت بر توسعه منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان اثرگذار است. همچنین با توجه به تنوع فعالیت‌های ورزشی هیئت‌ها که به نوعی، زیرمجموعه‌های ورزش و جوانان محسوب می‌شوند و از طرفی در بخش امور جوانان نیز سمن‌ها (سازمان‌های مردم‌نهاد) فعالیت می‌کنند به شدت نیازمند نظام داوطلبی و نیروهای افتخاری است، چرا که اعتبارات به ویژه اعتبارات دولتی محدود است و نیروهای داوطلبی نقش پر رنگی به عنوان منابع انسانی ایفا می‌کنند. می‌توان گفت که توسعه نیروهای داوطلب فعال در ادارات ورزش و جوانان بخش‌ها و هیئت‌ها به توسعه ورزش کمک خواهند کرد.

در سطوح میانی تحقیق حاضر (سطوح دوم، سوم و چهارم) به ترتیب راهبردهای توسعه شفاف‌سازی و نظام‌مند کردن تعدیل نیرو، طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و افزایش ارزیابی‌های میدانی، طراحی شاخص‌های گزینش نیرو و جذب و نگهداری کارکنان کارآمد و توسعه نظام شفاف‌سازی خدمات رفاهی و توزیع عادلانه امکانات و خدمات قرار گرفته‌اند. هارل و زافریر (۲۰۱۷) در بررسی تأثیر مدیریت توسعه منابع انسانی اشاره کردند که بر نحوه و معیارهای انتخاب کارکنان و ارزیابی عملکرد آن‌ها و نیز به‌طور قابل توجهی بر توسعه منابع انسانی و عملکرد سازمانی درک شده تأثیر می‌گذارد. همچنین آزر و همکاران (۱۴۰۰) نیز در الگوی توسعه سرمایه انسانی ورزش به کارمندیابی، مدیریت حفظ و نگهداری و جبران خدمات دست یافتند که با یافته‌های این تحقیق همخوان است. راهبردهایی که در میانه مدل واقع شده‌اند، از راهبرد پایین‌ترین سطح مدل، اثرپذیر هستند و بر راهبرد سطح اول اثر می‌گذارند. به عبارتی، از کنش و واکنش مطلوبی برخوردارند. این راهبردهای در وهله اول در اولویت تصمیم و اقدام قرار ندارند، اما ضرورت دارد که در مواقعی که اقتضا می‌کند به عنوان یک فرصت به آن‌ها توجه و بر آن‌ها تمرکز نمایند. گفتنی است که جذب نیروهای جدید در ادارات مستلزم اخذ مجوز سازمان امور اداری و استخدامی است

که وزارت ورزش و جوانان و به تبع آن ادارات کل ورزش و جوانان نیز از این قاعده مستثنی نیستند. در این رابطه به منظور رفع نیازهای منابع انسانی با تخصص‌های متنوع، لازم است که توسعه تعامل و ارتباط نزدیک با این سازمان و ارائه نیازسنجی‌ها در راستای اخذ مجوز تأمین منابع انسانی مورد نیاز مورد توجه مدیران وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها قرار گیرد. می‌توان گفت که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان هرچه بیشتر به شفافیت در جذب و تعدیل نیروها و نیز عدالت در امکانات و امتیازها متمایل شود و ارزیابی‌های میدانی نیز افزایش یابد، توسعه منابع انسانی این سازمان هموارتر خواهد شد.

براساس یافته‌ها در پایین‌ترین سطح مدل تحقیق حاضر، راهبردهای توسعه شغلی و استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان و توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان قرار گرفته است. در یافته‌های هارل و زافیرس (۲۰۱۷)، پادماسیری (۲۰۱۸) و آزرم و همکاران (۱۴۰۰) به آموزش و توانمندسازی و در یافته‌های تحقیق اسماعیل‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) به توسعه شغلی اشاره شده است. همچنین ایران‌زاده (۱۳۹۵) نیز در سطح بندی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان به مؤلفه آموزش در پایین‌ترین سطح دست یافت. چنانچه این راهبردها مورد توجه قرار گیرند، می‌توانند با اثرگذاری بر راهبردهای سطوح بالاتر در توسعه نظام مدیریت منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان نقش مهمی را ایفا نمایند. لازم است که مدیران برای ارتقا و توسعه مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها به نقش و جایگاه این راهبردها توجه کنند. چرخش شغلی، انعطاف در ساعات کاری، مدیریت استعداد و تشکیل خزانه استعداد از جمله اقداماتی است که می‌تواند در راستای تحقق راهبرد توسعه شغلی و استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت منابع انسانی مفید واقع شود. همچنین توانمندسازی مدرسان کارگاه‌های آموزشی، کنگره‌ها و همایش‌های علمی و افزایش آگاهی و دانش کارکنان با افزایش دوره‌های آموزشی و توجیهی به توانمندسازی مدیران و کارکنان ادارت کل ورزش و جوانان کمک خواهد کرد.

براساس یافته‌ها، راهبردهای توسعه شغلی و استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان در سطح زیربنایی مدل تحقیق حاضر قرار گرفته است. با توجه به سلسله مراتب اثرگذاری در مدل ساختاری تفسیری که از پایین‌ترین سطح به سمت سطح اول مدل است، پیشنهاد می‌شود که ضمن قرار گرفتن این راهبرد در اولویت تصمیمات و اقدام مدیران منابع انسانی، نسبت به استعدادیابی در میان نیروهای تحصیل کرده و جوان، با چرخش شغلی و کسب تجارب مختلف از نیروهای خبره و مجرب، نسبت به پرورش استعدادها و تشکیل خزانه استعداد اقدام لازم انجام شود. همچنین با توجه به یافته‌ها، راهبرد توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان در پایین‌ترین سطح مدل تحقیق قرار گرفته است. بنابراین با توجه به اثرگذاری بالای این راهبرد بر راهبردهای سطوح بالاتر، ضمن قرار گرفتن در اولویت

طراحی مدل اولویت‌های راهبردی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، نسبت به برگزار همایش‌های علمی مدیریت منابع انسانی سازمان‌های ورزشی اقدام لازم انجام شود و همچنین، تحقیقات انجام شده در زمینه توسعه منابع انسانی در یک جلد کتاب گردآوری گردد و در اختیار مدیران کل و مدیران منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان قرار گیرد تا بهره‌برداری لازم انجام شود.

در این تحقیق پراکندگی جغرافیایی و دشواری دسترسی به خبرگان سابق و فعلی منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان از جمله محدودیت‌ها بود. ضمن این‌که داده‌های این تحقیق، تنها از خبرگان منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان گردآوری شده است و ممکن است نتایج حاصل شده، قابل تعمیم به دیگر سازمان‌ها به دلیل تفاوت در ماهیت سازمان‌ها و شرح وظایف آن‌ها نباشد. با توجه به نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌شود در آینده تحقیقاتی در موارد ذیل انجام شود:

- توسعه بهره‌وری منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان؛
- شایسته‌سالاری و شایسته‌هراسی در توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان؛
- آینده‌پژوهی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان.

منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه . جلالی، رضا. (۱۳۹۸). تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله). ناشر: سازمان مدیریت صنعتی
- آزرم، فاطمه؛ نوربخش، پریش؛ نوربخش مهوش و سپاسی، حسین. (۱۴۰۰). «طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی ورزش دانشگاهی کشور». پژوهش در ورزش تربیتی. دوره ۹، شماره ۲۴، صص ۱۳۷-۱۶۰.
- اسماعیل‌زاده، موسی؛ علی‌پور نیلاش، سکینه؛ بیتا، حسن و لاریجانی، محسن. (۱۴۰۰). «تدوین راهبرد منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل راهبردی سوات، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی». رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. شماره ۴۸ (جلد سوم) صص ۲۹-۴۳.
- ایران‌زاده، س. (۱۳۹۵). «شناسایی و سطح‌بندی روابط مولفه‌های توانمندسازی کارکنان با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری (مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت تبریز)». مجله مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. سال ۷، شماره ۲۷، صص ۳-۲۶.
- بابایی راینی، علی؛ دانشفرد، کرمان الله و میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۰). «طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی». مدیریت سازمان‌های دولتی. دوره ۹، شماره ۳، صص ۴۵-۶۰.
- بهمن، شکیب. (۱۳۹۷). «الگوی اثربخش اسلامی ایرانی پیشرفت در جهان اسلام». قیسات. سال ۲۳، صص ۶۷-۸۸.
- پاسدار، پوژان. و گروسی، امیر. (۱۳۹۴). «تدوین راهبردهای منابع انسانی با ماتریس SWOT». کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
- دربانی، حسن؛ تقی بیگلر، ناصر و قاسمی، حمید. (۱۳۹۲). «تدوین راهبرد ورزش‌های قهرمانی در استان زنجان». پژوهش در مدیریت ورزشی. دوره ۲، شماره ۶، صص ۸۹-۱۰۶.
- رابینز، استیفن پی و دیوید ای دی سنزو. (۱۴۰۰). مبانی مدیریت. سید محمد اعرابی و همکاران. چاپ هفدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

- رضوی، سید محمدجواد و طالب‌پور، مهدی. (۱۳۹۷). «تبیین نقش راهبردهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی، میزان کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی (مورد مطالعه کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور ایران)». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. دوره ۶، شماره ۲۰، صص ۶۷-۷۹.
- زارع‌نژاد، وحید؛ امیرحسینی، سید احسان و ترکفر، احمد. (۱۴۰۰). «طراحی و اولویت‌بندی راهبرد توسعه ورزش جودوی ایران». پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش. دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۱۳۵-۱۴۹.
- سپهوند، رضا؛ ساعدی، عبدالله و مؤمنی‌فرد، معصومه. (۱۳۹۷). «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری». مدیریت منابع انسانی در ورزش. سال ۵، شماره ۱، صص ۱۷-۳۴.
- شری‌زاده، رضا؛ نادری نسب، مهدی و علی‌دوست، ابراهیم. (۱۴۰۰). «تعیین وضعیت موجود و موقعیت رابعبردی ورزش قهرمانی کشور». مدیریت توسعه و تحول. شماره ۴۷، صص ۱۱۵-۱۲۵.
- عمادی، سمیه؛ امیرحسینی، سیداحسان و حمیدی، مهرزاد. (۱۴۰۱). «تعیین موقعیت راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. دوره ۱۸، شماره ۳۵، صص ۲۲۱-۲۳۶.
- غلامی، علی نقی؛ خطیبی، امین و حیدری‌نژاد، صدیقه. (۱۴۰۱). «مدل تعاملی راهبردهای توسعه‌ای منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان». نشریه کارافن، در انتظار انتشار.
- فرد آر، دیوید. (۱۳۹۶). مدیریت راهبردی. علی پارسائیان و محمد اعرابی. چاپ سی و ششم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- مؤمنی، احمد. (۱۳۹۶). «اشتغال و توسعه منابع انسانی». مجله جمعیت. دوره ۵، شماره ۱۸، صص ۴۱-۴۸.
- هاشمی سیاوشانی، محمد؛ جوادی‌پور، محمد و قربانی، محمدحسین. (۱۴۰۰). «تدوین برنامه راهبردی مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان». مدیریت منابع انسانی در ورزش. سال ۸، شماره ۲، صص ۲۵۳-۲۳۷.
- Adhvaya, A. Bassi, V. Nyshadham, A. & Tamayo, J. (2019). "No Line Left Behind: Assortative Matching Inside the Firm". Journal of Political Economy, 111(3).
- Bognanno, M. & E. Melero, A (2016). "Promotion Signals, Experience, and Education". Journal of Economics and Management Strategy, 25, pp. 111-132.
- Brilon, S. (2015). "Job assignment with multivariate skills and the Peter Principle". Labour Economics, 32, 112-121.
- Griffith, D. A., Kiessling, T., & Dabic, M. (2012). "Aligning strategic orientation with local market conditions: implications for subsidiary knowledge management". International Marketing review, 29(4), 379-402.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (2017). "The effect of human resource development practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm". Human resource management, 38(3): 185-199.
- Linda, M. R., Thabrani, G., & Firman, F. (2020). "The role of human capital and knowledge management in innovation". Advances in Economics, Business and Management Research, 145: 261-267.
- Lyons, R. (2016). "Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD matter?" (Doctoral dissertation, North Dakota State University).
- Padmasiri M, sandamali J. (2018). "The relationship between training and development and employee performance of executive level employees in apparel organizations international invention of scientific". International Journal of Scientific Research 2(1).
- Prachi, T. (2021). "Human Resource Information Systems: Implementing Data Analytics Techniques In Human Resource Functions". Prachi Tembhekar Electronic Theses, Projects, and Dissertations. 1374. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/1374>
- Shanti Ratnam, D. & Rama Devi, V. (2023). "Addressing impediments to HR analytics adoption: guide to HRD professionals". Human Resource Development International, Published online, 30 Mar 2023