



Interactive Model of Human Resource Development Strategies at the Ministry of Sports and Youth

Alinaghi Gholami¹, Amin Khatibi^{2*}, Sedighe Heydarinejad³

¹Assistant professor, Sports Management department, Payame-Noor University, Iran

²Assistant Professor of Sport Management Dept. Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

³Professor of Sport Management Dept. Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Research

Received: 01.08.2022

Revised: 03.17.2022

Accepted: 04.09.2022

Keyword:

Interactive Model

Development

Human Resources

Ministry of Sports and Youth

*Corresponding Author:

Amin Khatibi

Email: khatibi83@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study was creation of an interactive model of human resource development strategies at the Ministry of Sports and Youth. The present study was a mixed research. The statistical population in the qualitative part included experts knowledgeable in the research topic while the statistical population of the quantitative part included all middle and senior managers of the Ministry of Sports and Youth in different scientific levels and ranks, heads of several federations who had managerial experience at this ministry and finally managers who had recently retired. The total statistical population was 168 people; due to the limited statistical population, the statistical sample was considered equal to the statistical population. The research tools included semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire that was designed based on the objectives and research methods used. The whole process of data analysis was performed in SPSS and PLS software. Based on the results of the present study, eight factors of reducing political pressures, learning organization, succession, career path, coaching, meritocracy, providing opportunities for prosperity, recruitment and talent identification were categorized. Finally, using structural modeling, a conceptual model of the research was drawn. The results showed that all the relationships of the research model had a significant effect due to having a T level higher than 1.96. Therefore, using the findings of this study in the future plans of the Ministry of Sports and Youth in the field of human resources can improve the general and specialized level of employees' abilities and increase the motivation to perform the assigned activities with maximum capacity in employees.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Considering the evolutionary trajectory and current significance of human resource management in today's world, its philosophy and importance become distinctly evident. Firstly, there must be effective alignment between the organization and its human resources to foster the acceptance of shared organizational goals. Secondly, this alignment should ensure the achievement of both organizational and human resource objectives. Human resources represent the most critical asset and competitive advantage of any organization, and human resource development is among the core processes in HR management. A key dimension in enhancing human resource capacities pertains to the investments organizations make in developing these capacities. The role of human resources in advancing social development, cultural growth, and economic progress has garnered considerable attention from researchers. Accordingly, each organization, based on its unique values, prevailing conditions, nature of interactions with other national and international organizations, organizational culture, type of goods or services offered, and numerous other factors, must devise strategies and approaches to mitigate human resource challenges and establish a customized model for human resource development. Large and complex sports organizations, due to the nature and sensitivity of their activities and their role in public health, frequently face both internal and external pressures necessitating adaptation, change, and development. Consequently, this study aimed to formulate a model for excellence in human resource development within the Ministry of Sport and Youth.

Methodology

This study is an applied research project conducted through fieldwork. The research employed a mixed-method approach, integrating qualitative and quantitative data collection techniques. The qualitative sample included experts in the field of sports management who possessed relevant experience and knowledge on the research topic. To identify these participants, purposive sampling was utilized, continuing until theoretical saturation was reached, resulting in a final qualitative sample of 14 individuals. The quantitative population for this research comprised all middle and senior managers of the Ministry of Sport and Youth, representing various academic levels, as well as several federation heads with managerial experience in the ministry, and recently retired managers, totalling 168 individuals. Given the limited size of this population, the sample size was considered equal to the entire population. The research instruments included semi-structured interviews and a researcher-developed questionnaire, specifically designed in alignment with the study's objectives and methodology. This questionnaire was structured in two formats and comprised a total of 36 questions, aimed at examining factors related to human resource development within the Ministry of Sport and Youth. To structure these barriers, pairwise comparison questions were initially designed in alignment with the interpretive structural modelling approach. Subsequently, to test the proposed model through structural equation modelling, the questions were adapted to a 5-point Likert scale. The content validity of these two questionnaires was assessed through feedback from seven

university faculty members. Reliability was evaluated using Cronbach's alpha, yielding a coefficient of 0.81 for the interpretive structural modelling questionnaire and 0.83 for the structural equation modelling questionnaire. All data analysis procedures were conducted using SPSS and PLS software.

Results

The qualitative results indicated that the identified factors can be categorized into eight main areas: reducing political pressures, fostering a learning organization, succession planning, career path development, coaching, meritocracy, providing opportunities for growth, talent development, and identifying and attracting talent. To structure the identified factors, an interpretive structural modelling approach was employed, organizing the factors into five levels. Ultimately, a conceptual model for the study was developed using structural equation modelling. The findings indicated that all relationships within the research model were statistically significant, as evidenced by t-values exceeding 1.96.

Conclusion

Improving the effectiveness of human resource management practices within the Ministry of Sport and Youth necessitates strengthening the organization in the dimensions of a learning organization, succession planning, career path development, coaching, meritocracy, providing opportunities for growth, talent development, and identifying and attracting talent. Weaknesses in any of these areas may expose the Ministry to significant risks regarding its human resource management practices. Additionally, prioritizing employee development and planning for this initiative is essential. Therefore, creating a standardized tool for assessing the level of employee development in support of the organization's policies and developmental programs is imperative. In any organization, including the Ministry of Sport and Youth, if senior managers are unaware of the development status of their employees, they will not only be unable to respond effectively to changing environmental conditions but will also be incapable of designing necessary programs for the future advancement and development of their staff. This critical issue cannot be overlooked. Utilizing the findings of this research in the future programs of the Ministry of Sport and Youth in the area of human resources can enhance both the general and specialized competencies of employees. Furthermore, it can increase their motivation to perform assigned tasks to the best of their abilities.



مدل تعاملی راهبردهای توسعه‌ای منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

علی نقی غلامی^۱، امین خطیبی^۲، صدیقه حیدری‌نژاد^۳

۱- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

۳- استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۱۸

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۲۶

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۱/۲۰

کلید واژگان:

مدل تعاملی

توسعه

منابع انسانی

وزارت ورزش و جوانان

*نویسنده مسئول: امین خطیبی

پست الکترونیکی:

khatibi83@yahoo.com

هدف این پژوهش مدل تعاملی راهبردهای توسعه‌ای منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بود. تحقیق حاضر از نوع، تحقیقات آمیخته بود. جامعه آماری تحقیق حاضر در بخش کیفی شامل خبرگان آگاه به موضوع پژوهش بودند. همچنین جامعه آماری در بخش کمی تحقیق شامل تمامی مدیران میانی و ارشد حوزه وزارت ورزش و جوانان در سطوح و مرتبه‌های علمی متفاوت، رؤسای چندین فدراسیون که سابقه مدیریتی را در این وزارتخانه داشته‌اند و در نهایت مدیرانی که به تازگی بازنشسته شده‌اند به تعداد ۱۶۸ نفر می‌باشد که با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. ابزار تحقیق شامل مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای بود که با توجه به اهداف و روش تحقیق، طراحی گردیده بود. تمامی روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر در نرم افزارهای SPSS و PLS انجام گرفت. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که هشت عامل شامل کاهش فشارهای سیاسی، سازمان یادگیرنده، جانشین پروری، کار راهه شغلی، مربی گری، شایسته سالاری، فراهم سازی فرصت شکوفایی، جذب و استعدادیابی دسته‌بندی گردیدند. در نهایت با استفاده از روش مدل سازی ساختاری مدل مفهومی تحقیق ترسیم گردید. نتایج تحقیق نشان داد که تمامی روابط مدل تحقیق به علت برخورداری از میزان تی بالاتر از ۰/۹۶، دارای تأثیر معناداری می‌باشد. بنابراین استفاده از یافته‌های این تحقیق در برنامه‌های آتی وزارت ورزش و جوانان در حوزه منابع انسانی می‌تواند سطح عمومی و تخصصی توانایی‌های کارکنان را ارتقاء داده و انگیزه انجام فعالیت‌های محوله با حداکثر توان را در کارکنان افزایش دهد.



مقدمه

با توجه به سیر تکوینی و جایگاه مدیریت منابع انسانی در جهان امروز، فلسفه مدیریت منابع انسانی کاملاً روشن می‌گردد که اولاً بایستی هماهنگی لازم بین سازمان و منابع انسانی در جهت پذیرش اهداف مشترک سازمانی ایجاد گردد و ثانیاً نیل به اهداف سازمانی و منابع انسانی را تضمین کند (بون و همکاران، ۲۰۱۹)^۱ منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان بوده و توسعه منابع انسانی از محوری‌ترین فرایندها در مدیریت منابع انسانی است (جزنی و همکاران، ۲۰۱۰). یکی از ابعاد مهم ارتقاء ظرفیت‌های منابع انسانی مربوط می‌شود به سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان‌ها در توسعه این ظرفیت انجام می‌دهند (کولینز، ۲۰۲۱)^۲. نقش منابع انسانی در پیشرفت و ارتقای توسعه اجتماعی، توسعه فرهنگی و رشد اقتصادی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (گیبسون و همکاران، ۲۰۲۱)^۳.

شیوه‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی شایسته در عصر کنونی، می‌باید بر جدیدترین، پیشرفته‌ترین و کارآمدترین روش‌های مدیریتی مبتنی باشد. نقش عامل انسانی در پیشبرد کار جامعه، اهمیتی خاص دارد و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به شمار می‌رود و پیشرفت‌های اقتصادی و اجتماعی مستلزم توجه ویژه به منابع انسانی است (کومار و همکاران، ۲۰۱۸)^۴. تغییرات فزاینده و سریع فناوری موجب منسوخ شدن دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان شده است. در نتیجه سازمان‌ها و کارکنان همواره درصدد توسعه و ارتقای دانش، مهارت و توانایی‌های خود هستند. در این راستا سازمان‌ها به توسعه و توانمندسازی کارکنان خود توجه زیادی می‌ذول کرده‌اند (شمس زارع و همکاران، ۲۰۱۸). امروزه ورزش بخش مهمی از جوامع و تجارت جهانی را تشکیل می‌دهد (محمدکاظمی و همکاران، ۲۰۱۲).

تعریف توسعه منابع انسانی، موضوعی پیچیده است و اجماع مشخصی درباره ساختار و چگونگی توسعه منابع انسانی ارائه نشده است. تحقیقات متعددی در زمینه توسعه منابع انسانی شده است و تعریف دقیق و مشخصی از آن وجود ندارد و عمدتاً چشم اندازهای چندگانه است (پوتنورو و ساهو، ۲۰۱۶)^۵. برخی از محققان بر این باورند که مفهوم توسعه منابع انسانی در کارخانه ماشین سازی فورد با آموزش کارکنان برای بهبود و افزایش بهره‌وری در خط تولید مطرح شد. توسعه منابع انسانی، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که در چارچوب برنامه زمانی مشخص برای تغییر در رفتار و با مهارت‌های کارکنانی انجام می‌شود. همچنین مجموعه‌ای از برنامه‌ها، فعالیت‌ها، اجزا و نظام‌هایی است که برای بهبود عملکرد، طراحی و اجرا می‌شود (سرشار و همکاران، ۲۰۲۱). به طور سنتی بهبود عملکرد سازمان از طریق سه حوزه وسیع‌تر شامل آموزش و توسعه، ارزیابی، برنامه و توسعه در سازمان، آسان می‌شود (محمدکاظمی و همکاران، ۲۰۱۲).

بنابراین قلب سازمان، مدیریت منابع سازمانی است و توسعه منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برای عصر رقابتی امروز برخوردار است. راهبردهای فراوانی برای توسعه منابع انسانی تجویز شده است و الگوهای گوناگون، بر پایه نظریه‌ها، ابعاد مختلفی را برای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته‌اند اما هنوز هم، توسعه منابع انسانی با چالش‌هایی روبرو است (زرگران خوزانی و همکاران، ۲۰۲۲). مشکلات ساختاری مانند کمبود منابع مالی، آموزشی و مهارت‌های مرتبط با کسب و کار از چالش‌های مهم سازمان‌ها می‌باشد (مرادی و همکاران، ۲۰۲۰).

(بابایی راینی و همکاران، ۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی مناسب توسعه منابع انسانی در جهت ارتقاء اثربخشی سازمان‌های دولتی به این نتیجه رسید که نتایج نشان داد که مدل نهایی تحقیق مشتعل بر سه بُعد اصلی: فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)، سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی،

¹ Boon

² Collins

³ Gibson

⁴ Kumar

⁵ Potnuru & Sahoo

نظام جبران خدمات، شایسته سالاری، مدیریت استعداد) و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی) می‌باشد. پویایی محیط نیز، هم از طریق تأثیر بر ساختار و هم به دلیل تأثیر بر ساختار تیم و به تبع آن تأثیر بر ساختار شبکه، تأثیر مثبت بر عملکرد دارد (بابایی راینی و همکاران، ۲۰۲۱). (عمادی و همکاران، ۲۰۲۰) به این نتیجه رسید که برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می‌بایست در خصوص طراحی نظام توسعه و توانمندسازی مدیران و کارکنان، معیارها و شاخص‌های استاندارد جهت جذب نیروهای مورد نظر و ایجاد و استقرار طرحی در زمینه تعدیل نیرو، اقدام لازم را انجام دهد. (پوررشیدی، ۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان سنجش تأثیر فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در بین کارکنان به این نتیجه رسید که فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. یادگیری سازمانی کارکنان بر نوآوری آنها تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت دانش بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد نهیاً مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در تأثیرگذاری فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان نقش میانجی دارند. (اسرار الحق، ۲۰۱۵)^۱ در پژوهشی با عنوان توسعه منابع انسانی ملی در پاکستان: تکامل، روندها و چالش‌های روند توسعه، شرایط فعلی و روند آینده توسعه منابع انسانی را در پاکستان توصیف کرده است. بیان شد که در مرحله اول تمرکز بر روی توسعه انسانی در سطح ملی بوده است ولی در مرحله دوم توسعه در بخش‌های مختلف صنعت و اقتصاد در پاکستان است. (لیونز، ۲۰۱۶)^۲ به بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمانی پرداخت. وی نشان داد ۵ بعد عملکرد سازمانی شامل (فرآیندها، مشتری‌مداری، نیروی کار، رهبری، حکمرانی و مالی) با توسعه منابع انسانی رابطه دارند. (پوتنورو و ساهو، ۲۰۱۶) در یافته‌های خود در پژوهشی با عنوان تأثیر توسعه منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان و اثربخشی سازمانی نشان داد که توسعه منابع انسانی (آموزشی، مدیریت شغلی و مدیریت عملکرد) از طریق توسعه شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است (جمالی و همکاران، ۲۰۱۸). (آلاکاراجا و گیتنز، ۲۰۱۶)^۳ نتایج پژوهش نشان می‌دهد که صاحب نظران حوزه توسعه منابع انسانی در خصوص چارچوب‌های مفهومی و نظری با چالش ایجاد ظرفیت در سرمایه انسانی و قابلیت در سرمایه انسانی در سطح ملی رو به رو هستند. نتایج نشان داده است که برنامه‌ها و راهبردهای توسعه منابع انسانی ملی باید به‌طور هم‌زمان توسعه مالی، صنعتی و ظرفیت‌های نیروی انسانی را در سطوح فردی، سازمانی و ملی مورد توجه قرار دهد. (ویخامن، ۲۰۱۹)^۴ در مقاله‌ای تحت عنوان نوآوری، توسعه منابع انسانی و رضایت مشتری بیان کرد که ارتباط بین نوآوری و رضایت مشتری بستگی به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان دارد. همچنین توسعه منابع انسانی توانایی سازمان در ایجاد نوآوری و رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد. (آودوا و همکاران، ۲۰۱۸)^۵ دریافتند که عوامل جذب، آموزش، ارتقاء و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی در توسعه منابع انسانی تأثیرگذار است همچنین سه عامل، نبود نهاد رسمی ارائه دهنده برنامه‌های مدون برای توسعه منابع انسانی، کمبود قوانین و در نهایت عدم ارتباط بین صنعت و منابع انسانی فاکتورهای مهمی هستند. (دنیلز و همکاران، ۲۰۱۷)^۶ در پژوهشی اقدام به بررسی ارزیابی علل جمعی در توسعه منابع انسانی: با رویکرد توسعه چشم اندازه‌های تئوری آتی منابع انسانی کردند. این پژوهش الزامات توسعه منابع انسانی را با ایجاد سناریوهایی برای آینده سازمان‌ها بررسی کرد و تمرکز بر ابعاد توانمندی نیروی انسانی را لازمه موفقیت در این راه

¹ Asrar-ul-Haq

² Lyons

³ Alagaraja & Githens

⁴ Wikhamn

⁵ Avdeeva

⁶ Daniels

بیان کرد. (بیرد، ۲۰۲۱)^۱ در تحقیق خود مشخص نمودند که در مسیر توسعه منابع انسانی نیازمند ایجاد شاخه‌های گسترده خلاقیت می‌باشد به نظر می‌رسد ایجاد نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جذب و استعدادیابی می‌تواند به صورت مناسبی بسترهای مطلوبی جهت ایجاد نظام توسعه منابع انسانی را فراهم نماید. هر سازمانی با توجه به ارزش‌های خود، شرایط حاکم بر آن، نوع ارتباط با سایر سازمان‌های ملی و بین‌المللی، فرهنگ حاکم بر آن سازمان، نوع خدمات یا کالای ارائه شده توسط آن سازمان و فاکتورهای زیادی از این جمله نیازمند ارائه راهبردها و راهکارهایی برای کاهش چالش‌های پیش‌روی منابع انسانی و ارائه مدل توسعه منابع انسانی خاص خود می‌باشد. سازمان‌های ورزشی بزرگ و پیچیده نیز به دلایلی مانند ماهیت و حساسیت فعالیت‌ها و نقش آنها در سلامت جامعه معمولاً با فشارهای داخلی و خارجی مواجه می‌شوند که تطبیق، تغییر و توسعه را ایجاب می‌کند. به همین دلیل این نوع سازمان‌ها به منظور توسعه بیشتر و نشان دادن واکنش مناسب به محیط متغیر، می‌بایست مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان خود را توسعه و پرورش دهند. برای گسترش و پیشرفت ورزش در جامعه، یکی از عوامل مهم و کلیدی عامل نیروی انسانی است. در عصر حاضر، همواره به منابع انسانی به عنوان یکی از گران‌بهاترین منابع توجه شده است و مبنایی برای دست‌یابی به مزیت رقابتی برای سازمان‌ها بوده است. این امر به خصوص در شرایط حاضر که دانش و اطلاعات محور اصلی آنها است، از اهمیت بسزایی برخوردار است. همچنین در راستای ارتقای نیروی انسانی در ورزش استرالیا، آموزش و استخدام یکی از راهبردهای مهم در سند برنامه ملی در نظر گرفته شده است. کمیسیون ورزش استرالیا بخشی از طرح‌ها و برنامه‌های حمایتی خود را به توسعه نیروی انسانی سازمان‌های ورزشی اختصاص داده است. همچنین، برگزاری کلاس‌ها، دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی از دیگر وظایف این کمیسیون برای توسعه نیروی انسانی است. یکی از اهداف ورزش استرالیا برای توسعه منابع انسانی، افزایش تعداد شرکت کنندگان در ورزش است (جلایی و همکاران، ۲۰۱۸).

سازمان‌های ورزشی به دلیل گستردگی حیطه وظایف خود و داشتن مشتریانی با خواسته‌های متفاوت در جامعه بایستی بتوانند با اتخاذ استراتژی‌هایی مناسب به اهداف خود دست یابند که یکی از این استراتژی‌ها جذب، حفظ و توسعه نیروی انسانی توانمند است (بای و همکاران، ۲۰۱۸)^۲. سازمان‌های ورزشی نیز به عنوان یک صنعت خدمات محور، اثربخشی باکیفیت و کمیت سرمایه‌های انسانی مرتبط است. از آنجایی که ورزش شامل تولید و مصرف عملکردهای ورزشی انسان‌ها است؛ در نتیجه سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع در این صنعت به شمار می‌آید. باید توجه کرد که سازمان‌های ورزشی موفق به استفاده مؤثر از منابع انسانی هم درون میدان و هم بیرون از میدان تاکید دارند (هاشمی و همکاران، ۲۰۲۱).

همچنین بررسی مبانی نظری و پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین حیطه‌های مدیریت منابع انسانی در ورزش کشور، مدیریت عملکرد کارکنان و نیروی انسانی است؛ زیرا، بدون آموزش و ارزیابی و اصلاح عملکرد منابع انسانی موفقیت هیچ برنامه استراتژیک و عملیات‌های تضمین شده نیست؛ از این رو، با توجه به این که وزارت ورزش و جوانان به عنوان اصلی‌ترین و بزرگ‌ترین سازمان متولی امور ورزش کشور است، باید به این امر مهم توجه بیشتری داشته باشد. برای تحقق این امر داشتن پشتوانه علمی و آکادمیک قوی که بتواند نشانگر مسیر باشد و به عنوان نقطه اتکا و مراجعه استفاده شود، بسیار ضروری است (خوشدل و همکاران، ۲۰۲۰). از آنجا که در کشور، وزارت ورزش و جوانان در کسب موفقیت‌های ورزشی جایگاه و نقش به‌سزایی دارد و بخش اعظم این موفقیت‌ها را مرهون با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی خود یعنی نیروی انسانی است؛ بنابراین آنچه پیشتر بیان شد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تدوین برنامه‌های راهبردی در آن همچون تمامی سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش و بهبود عملکرد ضرورت دارد. باید یادآور شد که این سازمان تاکنون فاقد برنامه راهبردی منابع انسانی بوده است (سیاوشانی و همکاران، ۲۰۲۱) بنابراین خود اداره امور اداری و قدرت این واحد در اداره کل توسعه منابع انسانی می‌تواند نشان‌گر این موضوع باشد که در این اداره کل بیشتر امور روزمره کارکنان

¹ Byrd² Bai

مورد توجه است تا پرداختن به توسعه کارکنان است. از طرفی با بررسی پیشینه پژوهش‌ها و مرور مبانی نظری در خصوص توسعه منابع انسانی انجام گردید، فقدان مدلی جامع در جهت مدل تعالی توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان درک می‌گردد. با توجه به فقدان مدل‌های جامع در این خصوص، جهت ارائه مدل در پژوهش حاضر از روش طرح‌های ترکیبی جهت کشف مفاهیم در این حوزه و ارائه توسعه منابع انسانی استفاده خواهد شد.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع، تحقیقات کاربردی می‌باشد که به صورت میدانی انجام گردید. روش تحقیق حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها آمیخته بود که به صورت کیفی-کمی اجرایی گردید. جامعه آماری تحقیق حاضر در بخش کیفی شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی بودند که در خصوص موضوع پژوهش تحقیق تجربه و آگاهی لازم مشخص گردیدند. به منظور شناسایی این نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. این نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت تعداد ۱۴ نفر به عنوان نمونه در بخش کیفی مشخص گردیدند. همچنین جامعه آماری در بخش کمی پژوهش شامل تمامی مدیران میانی و ارشد حوزه وزارت ورزش و جوانان در سطوح و مرتبه‌های علمی متفاوت، رؤسای چندین فدراسیون که سابقه مدیریتی را در این وزارتخانه داشته‌اند و در نهایت مدیرانی که به تازگی بازنشسته شده‌اند به تعداد ۱۶۸ نفر می‌باشد که با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد.

ابزار تحقیق شامل مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای بود که با توجه به اهداف و روش تحقیق، این پرسش‌نامه به دو شکل طراحی گردید. به طور کلی این پرسش‌نامه حاوی ۳۶ سوال بود که سؤالات آن عوامل توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان را مورد بررسی قرار می‌داد. ابتدا به منظور ساختاردهی به این موانع با توجه به استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، سؤالات به صورت مقایسه زوجی طراحی گردید. سپس به منظور آزمون مدل ترسیم شده در غالب روش معادلات ساختاری، سؤالات به صورت طیف ۵ ارزشی لیکرت طراحی گردید. روایی محتوایی این دو پرسش‌نامه با استفاده از نظرات ۷ تن از اساتید دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. پایایی این پرسش‌نامه نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری میزان ۰/۸۱ و برای پرسش‌نامه معادلات ساختاری میزان ۰/۸۳ مشخص گردید. تمامی روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر در نرم افزارهای SPSS و PLS انجام گرفت.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری تحقیق حاضر در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی تحقیق.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد
بخش کیفی تحقیق	جنسیت	مرد	۷۸.۶
		زن	۲۱.۴
	سطح تحصیلات	دکتری	۷۱.۴
	کارشناسی ارشد	۲۸.۶	۴
بخش کمی تحقیق	جنسیت	مرد	۶۱.۳
		زن	۳۸.۷
	سطح تحصیلات	کاردانی	۰.۶

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد
	کارشناسی	۱۳	۷.۷
	کارشناسی ارشد	۸۷	۵۱.۸
	دکتری	۶۷	۳۹.۹

نتایج توصیفی تحقیق نشان داد که نمونه‌های بخش کیفی تحقیق شامل ۷۸/۶٪ مرد و ۲۱/۴٪ زن بودند. همچنین از این میان نمونه‌های تحقیق افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری با ۷۱/۴٪ بیشترین تعداد را دارا می‌باشند. نتایج توصیفی مربوط به وضعیت جنسیت نمونه تحقیق در بخش کمی حاضر نشان داد که ۶۱/۳٪ از افراد شرکت کننده در تحقیق مردان و ۳۸/۷٪ زنان می‌باشند.

نتایج یافته‌های توصیفی تحقیق همچنین نشان داد که از میان نمونه‌های تحقیق، افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با ۵۱/۸٪ بیشترین تعداد را دارا می‌باشند.

به منظور شناسایی و دسته بندی عوامل توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان از بررسی نظرات خبرگان در قالب روش کیفی استفاده گردید. پس از انجام کدگذاری‌ها، ویژگی‌های مستخرج از مصاحبه‌ها مشخص گردید و جمع بندی گردید. جدول شماره ۲ نتایج بخش کیفی تحقیق را نشان می‌دهد.

به منظور شناسایی و دسته‌بندی عوامل توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان از بررسی نظرات خبرگان در قالب روش کیفی استفاده گردید. پس از انجام کدگذاری‌ها، ویژگی‌های مستخرج از مصاحبه‌ها مشخص گردید و جمع بندی گردید. جدول شماره ۲ نتایج بخش کیفی تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج بخش کیفی.

مقوله‌ها	ویژگی‌های استخراج شده
کاهش فشارهای سیاسی	کاهش دخالت نهادهای برون سازمانی در انتصاب و ارتقای افراد، کاهش بازی‌های سیاسی در انتصابات، کاهش دخالت افراد سیاسی، پیاده سازی اصل ۴۴ قانون اساسی، رعایت قایده ۸۰-۲۰ تغییر کارکنان در زمان تغییر وزیر در سازمان، کاهش فشارهای سیاسی
سازمان یادگیرنده	شرکت دادن کارکنان در کنفرانس‌ها و همایش‌های معتبر، اعزام کارکنان به کنگره‌ها و همایش‌های علمی و تخصصی، استفاده از کارگاه‌ها، حضور در محیط اجرای عملیاتی، قرار دادن آنها در موقعیت‌های اجرای کار، برگزاری کارگاه‌ها بر اساس مشکلات بخش‌های سازمانی، استفاده از آموزش‌های عملیاتی در حین اجرای فعالیت‌ها، کاربردی و عملیاتی کردن آموزش، سازمان یادگیرنده، فراهم نمودن بستر و محیط یادگیری برای کارکنان، شرکت دادن کارکنان در نشست‌ها و شوراها، مدیریت دانش
جانشین پروری	توجه به جانشین پروری، شناسایی جانشین افراد بازنشسته و با تجربه، تربیت افراد برای تصدی پست‌های کلیدی، آمادگی روانی و محیطی سازمان برای اجرای جانشین پروری، اجرای درست و صحیح جانشین پروری، ترویج فرهنگ جانشین پروری
کارراهه شغلی	ترسیم فاکتورهای مؤثر بر مسیر شغلی کارکنان، طراحی و ترسیم کارراهه شغلی کارکنان، ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب، انجام آزمون‌های ضمن خدمت، سنجش مداوم توانایی‌های افراد، نظام ارزیابی عملکرد مناسب، ارتقا نظام ارزشیابی عملکرد، استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه برای ارزیابی رفتار و عملکرد کارکنان.
مربیگری	استفاده از استاد شاگردی، استفاده از تجربه‌های افراد کارکنان، استفاده از فرهنگ استاد - شاگردی برای آموزش‌ها، استفاده از تجربیات با سابقه، مستندسازی تجربیات افراد با تجربه، استفاده از افراد با تجربه و با سابقه به عنوان مدرس
شایسته سالاری	اجرای شایسته سالاری، آموزش مبتنی بر شایستگی مد نظر سازمان، استفاده از نظام شایسته سالاری، شایسته سالاری، ملاک قراردادن شاخص‌های شایسته سالاری در انتصابات و ارتقاها

مقوله‌ها	ویژگی‌های استخراج شده
فراهم سازی فرصت شکوفایی	مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه توسعه فردی برای کلیه کارکنان، قرار دادن فرصت‌های برابر در اختیار کارکنان، دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، طراحی برنامه توانمندسازی متناسب با پست‌های سازمانی، توجه به بالندگی کارکنان
جذب و استعدادیابی	توجه به فرایند استاندارد و علمی به کارگیری کارکنان، استفاده از افراد تحصیل کرده مرتبط با حوزه تخصصی در هنگام جذب، جذب افراد بر اساس نیازسنجی و مطالعه میدانی، توجه به پیش نیازهای علمی هنگام جذب، استخدام مناسب به منظور کاهش هزینه‌های توسعه افراد، گزینش نیروها در زمان جذب، طراحی یک کانون جذب، مشخص شدن نیاز واقعی سازمان به منابع انسانی در هنگام جذب، استفاده از نظام استعدادیابی کارکنان، به‌کارگیری درست منابع انسانی، تشکیل مخزن افراد مستعد برای تصدی پست‌های کلیدی، گزینش مناسب، نیاز به جذب افراد فرا سازمانی، انتخاب مدیران رده بالای سازمان از بدنه خود وزارت، تأمین و جذب درون سازمانی، استفاده از کارگروه استعدادیابی و استعدادسنجی

مطابق با نتایج بخش کیفی تحقیق، عوامل شناسایی شده در هشت عامل شامل کاهش فشارهای سیاسی، سازمان یادگیرنده، جانشین پروری، کارراهه شغلی، مربیگری، شایسته سالاری، فراهم‌سازی فرصت شکوفایی، جذب و استعدادیابی دسته بندی گردیدند. به منظور ساختار دهی به عوامل شناسایی شده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده گردید. جدول شماره ۳، نتایج مربوط به ماتریس خودتعاملی ساختاری را به نمایش گذاشته است.

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری.

عوامل
شایسته سالاری (عامل شماره ۱)
کارراهه شغلی (عامل شماره ۲)
جانشین پروری (عامل شماره ۳)
کاهش فشارهای سیاسی (عامل شماره ۴)
مربی‌گری (عامل شماره ۵)
فراهم‌سازی فرصت شکوفایی (عامل شماره ۶)
سازمان یادگیرنده (عامل شماره ۷)
جذب و استعدادیابی (عامل شماره ۸)

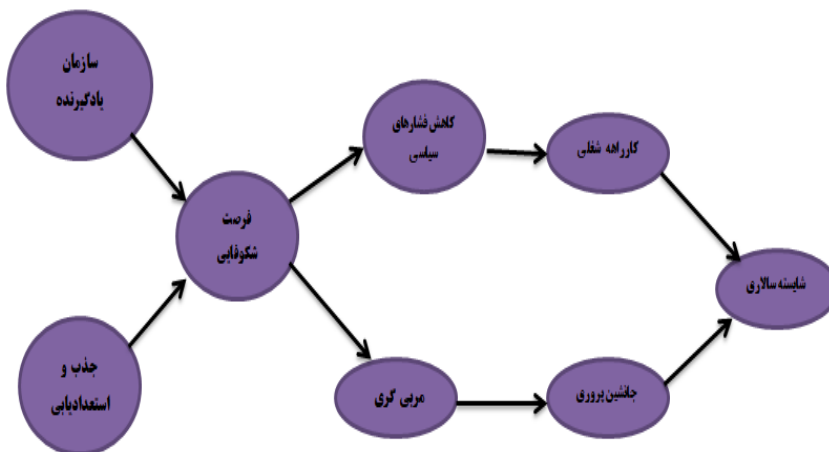
جدول شماره ۴ نتایج مربوط به خروجی‌ها، ورودی‌ها و اشتراک‌های موانع را به نمایش گذاشته است.

جدول ۴. خروجی‌ها، ورودی‌ها و اشتراک‌های موانع شناسایی شده.

تکرار	عوامل	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
۱	۱-۵-۷-۳-۲-۱	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۱-۲	
۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	
۳	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷	۲-۳-۴-۵-۶-۷	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	
۴	۴-۷	۴-۷	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۴	اول
۵	۵-۷	۵-۷	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۵	
۶	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	
۷	۷	۷	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۷	

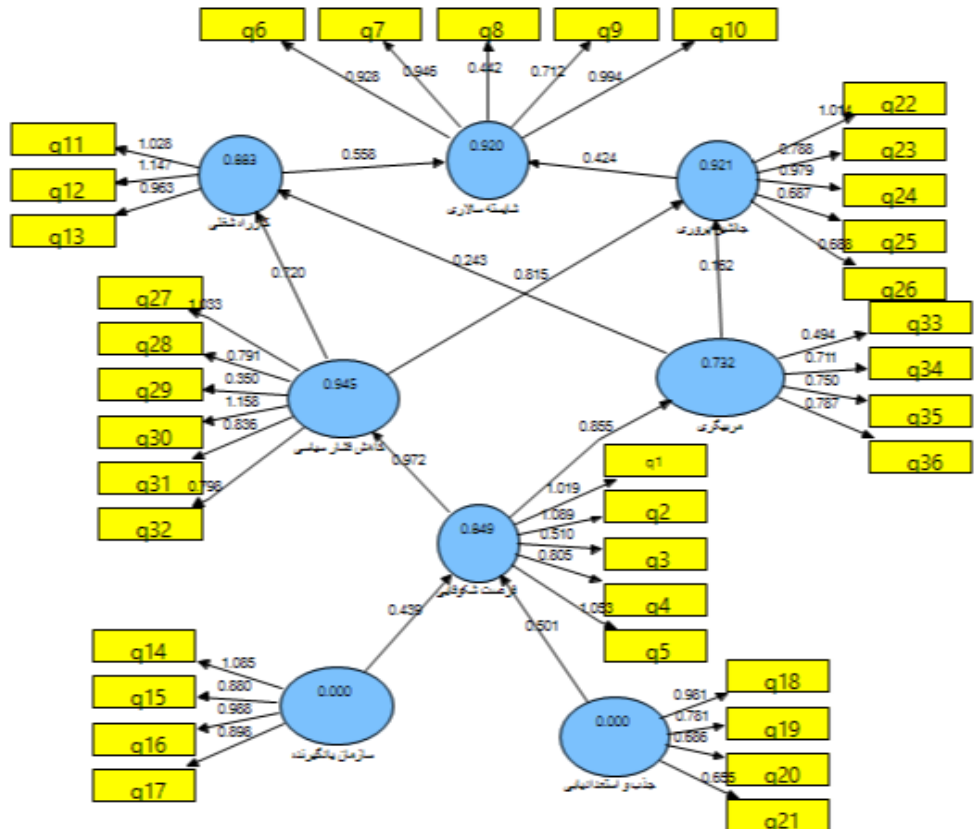
تکرار	عوامل	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۲-۶-۸	۲-۶-۸	
۱	۱-۲-۳-۴-۵	۱-۲-۳-۴-۵	۱-۲-۶-۸	۱-۲	
۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸	۱-۲-۳-۶-۸	۱-۲-۳-۶-۸	
۳	۲-۳-۴-۵-۶	۲-۳-۴-۵-۶	۱-۲-۳-۶-۸	۲-۳-۶	
۴	۴	۴	۱-۲-۳-۴-۶-۸	۴	دوم
۵	۵	۵	۱-۲-۳-۵-۶-۸	۵	
۶	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸	۲-۳-۶-۸	۲-۳-۶-۸	
۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸	۲-۶-۸	۲-۶-۸	
۱	۱-۲-۳	۱-۲-۳	۱-۲-۶-۸	۱-۲	
۲	۱-۲-۳-۶-۸	۱-۲-۳-۶-۸	۱-۲-۳-۶-۸	۱-۲-۳-۶-۸	
۳	۲-۳-۶	۲-۳-۶	۱-۲-۳-۶-۸	۲-۳-۶	سوم
۶	۱-۲-۳-۶-۸	۱-۲-۳-۶-۸	۲-۳-۶-۸	۲-۳-۶-۸	
۸	۱-۲-۳-۶-۸	۱-۲-۳-۶-۸	۲-۶-۸	۲-۶-۸	
۱	۱	۱	۱-۶-۸	۱	چهارم
۶	۱-۶-۸	۱-۶-۸	۶-۸	۶-۸	
۸	۱-۶-۸	۱-۶-۸	۶-۸	۶-۸	
۶	۶-۸	۶-۸	۶-۸	۶-۸	پنجم
۸	۶-۸	۶-۸	۶-۸	۶-۸	

با توجه به نتایج جدول ۴ مشخص گردید که عوامل شناسایی شده در ۵ سطح ساختاردهی شدند. مدل ساختاری مشخص شده مطابق با نتایج روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در شکل شماره ۱ به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری تحقیق.

به منظور بررسی این موانع در بخش کمی از معادلات ساختاری انجام گردید. از این رو ابتدا از آزمون کولموگروف اسمیرنف به بررسی وضعیت طبیعی بودن توزیع داده‌های تحقیق پرداخته شد. نتایج آزمون فوق نشان داد که میزان سطح معناداری در تمامی عوامل پایین از ۰/۰۵ بود که این خود نشان دهنده غیرطبیعی بودن داده‌های تحقیق می‌باشد و بدین منظور جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر از آمار ناپارامتریک استفاده گردید. شکل ۲ و ۳ مدل اندازه‌گیری و میزان ضرایب معنی داری تی، عوامل توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری تحقیق.

جدول ۵ جمع بندی از مدل‌های اندازه‌گیری و ضرایب معنی داری تی عوامل توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان را به نمایش گذاشته است.

جدول ۵. خلاصه نتایج آماری مدل تحقیق.

روابط	T	تأثیر
جذب و استعدادیابی بر فرصت شکوفایی	۶۰.۵۹	۰.۴۴۱
سازمان یادگیرنده بر فرصت شکوفایی	۵۰.۵۷۰	۰.۵۰۲

روابط	T	تأثیر
فرصت شکوفایی بر مربیگری	۳۶.۹۵۱	۰.۸۹۹
فرصت شکوفایی بر کاهش فشارهای سیاسی	۲۳۶.۷۷۱	۰.۹۷۵
مربیگری بر جانشین پروری	۳.۳۷۱	۰.۲۴۹
مربیگری بر کارراهه شغلی	۳.۹۲۴	۰.۳۸۰
کاهش فشارهای سیاسی بر جانشین پروری	۱۶.۶۳۴	۰.۷۳۹
کاهش فشارهای سیاسی بر کارراهه شغلی	۱۱.۹۹۹	۰.۵۸۰
جانشین پروری بر شایسته سالاری	۴.۱۴۹	۰.۴۵۳
کارراهه شغلی بر شایسته سالاری	۵.۴۸۴	۰.۵۳۱

نتایج تحقیق نشان داد که تمامی روابط مدل تحقیق به علت برخورداری از میزان تی بالاتر از ۱/۹۶، دارای تأثیر معناداری می‌باشد. به منظور بررسی بزرارش مدل تحقیق حاضر از شاخص‌های برازش مربوط روش معادلات ساختاری با رویکرد پیالاس استفاده گردید. جدول ۶ نتایج مربوط به شاخص‌های برازش مدل فوق را نشان می‌دهد.

جدول ۶. شاخص‌های بزرارش مدل تحقیق.

جذب و استعدادیابی	سازمان یادگیرنده	فرصت شکوفایی	مربیگری	کاهش فشارهای سیاسی	جانشین پروری	کارراهه شغلی	شایسته سالاری
آلفای کرونباخ	۰.۷۸	۰.۸۲	۰.۸۷	۰.۸۱	۰.۹۱	۰.۸۵	۰.۸۸
پایایی ترکیبی	۰.۸۳	۰.۷۸	۰.۹۰	۰.۸۷	۰.۹۳	۰.۹۱	۰.۹۲
روایی همگرا	۰.۵۷	۰.۶۸	۰.۶۳	۰.۶۴	۰.۷۴	۰.۷۷	۰.۷۴
R ²	-	۰.۸۴	۰.۸۰	۰.۹۵	۰.۹۳	۰.۸۷	۰.۹۲
Q ²	۰.۵۵	۰.۶۸	۰.۶۳	۰.۶۴	۰.۷۴	۰.۷۷	۰.۷۴
GOF	-	۰.۷۰۳	۰.۷۰۹	۰.۷۷۹	۰.۸۲۹	۰.۸۱۸	۰.۸۲۵

نتایج مربوط به شاخص‌های برازش تحقیق نشان داد که مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در همه متغیرها، بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین نتایج تحقیق مشخص نمود که میزان روایی همگرا برای تمامی عوامل بالاتر از سطح معیار ۰/۴ می‌باشد که نشان دهنده مناسب بودن میزان روایی همگرا تحقیق می‌باشد. همچنین روایی واگرا در تحقیق حاضر نیز در قالب ماتریس عوامل در عوامل، مورد بررسی و تایید قرار گرفت. همچنین مطابق با شکل شماره ۱ تمامی بارهای عاملی مربوط به عوامل تحقیق، بیش از ۰/۴ می‌باشد که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار می‌باشد.

با توجه به سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ۲R معرفی شده است و در همه عوامل، مقدار بیشتر از ۰.۶۷ به دست آمد که نشان از مناسب بودن این شاخص دارد. با توجه به سه مقدار ۰.۰۲،

۰.۳۲ و ۰.۱۵ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ۲Q معرفی شده است و در همه عوامل، مقدار بیشتر از ۰.۳۲ به دست آمد که نشان از مناسب بودن این شاخص دارد. با توجه به سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و در همه عوامل، مقدار بیشتر از ۰.۳۶ به دست آمد که نشان از برآزش کلی قوی مدل دارد. با این توجه مشخص گردید که مدل ارائه شده در تحقیق حاضر، از برآزش مناسبی برخوردار می‌باشد.

نتیجه‌گیری

سازمان‌های ورزشی به منظور مدیریت و بهبود عملکرد عمومی و ساختار عمومی پیش‌گام‌اند (محمدکاظمی و همکاران، ۲۰۱۲). پژوهش حاضر با هدف مدل تعاملی راهبردهای توسعه‌ای منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. که نتایج بخش کیفی تحقیق، عوامل شناسایی شده در هشت عامل شامل کاهش فشارهای سیاسی، سازمان‌یادگیرنده، جانشین پروری، کارراهه شغلی، مربیگری، شایسته‌سالاری، فراهم‌سازی فرصت شکوفایی، جذب و استعدادیابی دسته بندی گردیدند. که با یافته‌های (عمادی و همکاران، ۲۰۲۰)، (بیرد، ۲۰۲۱)، (خوشدل و همکاران، ۲۰۲۰)، (نظری و همکاران، ۲۰۱۹)، (هاشمی و همکاران، ۲۰۲۱) و (ططری و همکاران، ۲۰۱۹) همخوان می‌باشد. (ططری و همکاران، ۲۰۱۹) در تحقیق خود بیان کرد که رفتارهای سیاسی را در وزارت ورزش و جوانان نمی‌توان از میان برد، زیرا آنها پدیده‌های اجتناب‌ناپذیر هستند. در این میان، وظیفه مدیران این است که رفتارهای سیاسی را کنترل کنند تا در محدوده منطقی و سازنده‌ای قرار گیرند، زیرا بعضی از رفتارهای سیاسی کارکردی هستند و می‌توان از آنها برای نیل به اهداف وزارت ورزش و جوانان بهره جست. همچنین، ذکر این نکته ضروری است که درجه سیاسی بودن هر فرد به ارزش‌های فردی، اعتقادات و خلق و خوی او بستگی دارد. افراد شدیداً غیرسیاسی و بسیار سیاسی، همگی برای وزارت ورزش و جوانان زیان‌مند هستند. زیرا دسته اول به کندی ارتقاء می‌یابند و احساس می‌کنند که کنار گذاشته شده‌اند و در مقابل دسته دوم ممکن است در معرض خطر متهم شدن به خوش خدمتی و از دست دادن حیثیت و اعتبار خویش قرار گیرند. بنابراین، به طور معمول، میزان متوسطی از رفتارهای سیاسی کنترل شده به عنوان ابزار ادامه حیات در وزارت ورزش و جوانان لازم و ضروری است. ضعف سیستم اطلاعات مدیریت ورزشی و نظام ملی جمع آوری، پردازش و توزیع اطلاعات ورزشی مهمترین مانع محیطی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بوده است (امیدی و همکاران، ۲۰۱۶).

(هاشمی و همکاران، ۲۰۲۱) بیان کرد که بستر برای جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان آماده باشد و جهت اجرای درست جانشین پروری باید عواملی مثل جلب نظر مدیران ارشد با ارائه دلایل تئوریک و عملی در مورد اهمیت جانشین پروری صورت پذیرد و مدیران ارشد وزارت با نظر مثبت و مساعد به مبحث جانشین پروری نگاه کنند تا با حمایتی که از برنامه جانشین پروری انجام می‌دهند این برنامه موفق باشد. عامل دیگری که وجود دارد بررسی میزان اتفاق نظر مدیران در مورد اهمیت جانشین پروری و سعی در افزایش آن هست. یعنی مدیران در اجرای برنامه جانشین پروری اتفاق نظر و به نوعی اجماع داشته باشند و در راستای افزایش اهمیت جانشین پروری قدم بردارند که با یافته‌های این تحقیق همخوان می‌باشد. (نظری و همکاران، ۲۰۱۹) بیان کرد که مدیران وزارت ورزش و جوانان جهت بالا بردن رفتار کاری نوآورانه کارکنان خود باید هم بر تناسب فرد- شغل و هم تناسب فرد- سازمان تاکید کنند. در واقع، اگر کارکنان وزارت ورزش و جوانان از نظر نیازها و توانمندی‌ها با شغل خود تناسب داشته باشند، می‌توانند رفتار کاری نوآورانه بهتر و مؤثرتری نیز داشته باشند. همچنین اگر این تناسب در بعد سازمان و از نظر اهداف، ارزش‌ها، شخصیت و محیط کار وجود داشته باشد، می‌تواند حداکثر توانمندی روانشناختی را برای آنها به ارمغان بیاورد. بنابراین لازم است که مدیران وزارت ورزش و جوانان جهت افزایش تناسب فرد- شغل و نوآوری کارکنان، در هنگام استخدام به نیازهای شغلی خود و توانایی‌های که افراد دارند، توجه ویژه‌ای داشته باشند و با تجزیه و تحلیل شغلی و آگاهی از نیازهای خود به روند استخدام افراد متخصص و با تجربه دست بزنند. همچنین در طول فعالیت کارکنان، با برگزاری کلاس‌های آموزشی و کارگاه‌های

تخصصی سعی در به روز نگه داشتن کارکنان داشته باشند و با تغییر نیازهای شغلی سازمان، توانایی‌های کارکنان متناسب با آن بالا برود. جهت افزایش تناسب فرد- سازمان نیز، مدیران وزارت ورزش و جوانان لازم است جهت گزینش کارکنان جدید علاوه بر اهمیت دادن به توانایی‌ها، تجربه و انگیزه، افرادی را انتخاب کنند که سیستم ارزشی متناسب با سازمان داشته باشند. (عمادی و همکاران، ۲۰۲۰) به این نتیجه رسید که برنامه‌استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ن می‌بایست در خصوص طراحی نظام توسعه و توانمند سازی مدیران و کارکنان، معیارها و شاخص‌های استاندارد جهت جذب نیروهای مورد نظر و ایجاد و استقرار طرحی در زمینه تعدیل نیرو، اقدام لازم را انجام دهد.

(خوشدل و همکاران، ۲۰۲۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که مدیریت مشارکتی، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری، ارتباطات، حاکمیت روابط، قانونی و سیاسی، برنامه‌ریزی، ارزیابی، توسعه، تقدیر از نتایج، آموزش، بلوغ سیستم، رقابت‌پذیری از عوامل مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان براساس مدل داده بنیاد بودند (خوشدل و همکاران، ۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان تعیین مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان به این نتایج رسید که گویه‌هایی مانند نگهداری بهینه از منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، نگهداری از ارزش‌ها و سرمایه‌های معنوی، بهبود رفتاری منابع انسانی در ارتباط با یکدیگر، بهبود و رشد رفتاری و عملکرد سازمان در ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان، بهبود خدمات ارائه شده برای مشتریان داخلی سازمان، بهبود خدمات ارائه شده برای مشتریان خارج از سازمان، بهبود فرایندها و روش‌های انجام دادن امور در سازمان، بهبود سطح عملکرد ورزشکاران در اثر ارتقای عملکرد سازمان، ارتقای جایگاه و رتبه ورزشی در سطح بین‌المللی و کسب جایگاه‌های مناسب سازمانی در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی، از مهم‌ترین بخش‌های پیامدهای مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان شناخته شده‌اند. در بخش عملکرد ورزشی به عنوان یکی از پیامدهای مهم سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی، وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی و سیاست‌گذار ورزش در کشور، برای موفقیت ورزش در سطح ملی و با توجه به ذی‌نفعان متعددی که در سیستم ورزش در حال فعالیت‌اند، به حمایت و همکاری این ذی‌نفعان برای دستیابی به اهداف توسعه ورزش در سطح بین‌المللی نیاز دارد. این امر پدید نخواهد شد؛ مگر این‌که وزارت ورزش و جوانان بتواند منافع ذی‌نفعان خود را تأمین کند و از این طریق بتواند مشروعیت سازمانی را در بین ذی‌نفعان خود کسب کند و با مشروعیت سازمانی خود بتواند حمایت و منابع در اختیار آنها را در جهت توسعه سیستم ورزش اثربخش به کار گیرد. در این راستا، کارکنان شایسته، توانمند و آموزش دیده در بخش‌های مختلف وزارت ورزش و جوانان می‌توانند تحقق دهنده این مأموریت‌های مهم باشند. (بیرد، ۲۰۲۱) در تحقیق خود مشخص نمودند که در مسیر توسعه منابع انسانی نیازمند ایجاد شاخه‌های گسترده خلاقیت می‌باشد به نظر می‌رسد ایجاد نظام شایسته سالاری در سازمان‌ها، جذب و استعدادیابی می‌تواند به صورت مناسبی بسترهای مطلوبی جهت ایجاد نظام توسعه منابع انسانی را فراهم نماید. که با یافته‌های این تحقیق همخوان می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که نیروی انسانی تربیت شده و توانا می‌تواند سازمان را پویا و منابع متنوع و فراوانی را برای سازمان خود فراهم نماید. امروزه سازمان‌ها در تلاش‌اند تا شایسته‌ترین افراد را شناسایی و جذب کنند. وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند از هر کسی و هر چیزی به درستی و متناسب با موقعیت، بیشترین استفاده شود. شایسته سالاری بهره‌گیری از انرژی خلاق افراد نخبه و برگزیده اجتماع است. نتایج تحقیق نشان داد که تمامی روابط مدل تحقیق به علت برخورداری از میزان تی بالاتر از ۱/۹۶، دارای تأثیر معناداری می‌باشد. نتایج مربوط به شاخص‌های برآزش تحقیق نشان داد که مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در همه متغیرها، بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. نتایج تحقیق مشخص نمود که میزان روایی همگرا برای تمامی عوامل بالاتر از سطح معیار ۰/۴ می‌باشد که نشان دهنده مناسب بودن میزان روایی همگرا تحقیق می‌باشد. همچنین روایی واگرا در تحقیق حاضر نیز در قالب ماتریس عوامل در عوامل، مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. که با یافته‌های (آودا و همکاران، ۲۰۱۸؛ بابایی راینی و همکاران، ۲۰۲۱) همخوان می‌باشد. (بابایی راینی و همکاران، ۲۰۲۱) بیان کرد سه بُعد اصلی: فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)، سازمانی (آموزش کارکنان،

عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته سالاری، مدیریت استعداد) و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی) باعث توسعه منابع انسانی می‌شود که با یافته‌های این تحقیق همخوان می‌باشد. (آودا و همکاران، ۲۰۱۸) دریافتند که عوامل جذب، آموزش، ارتقاء و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی در توسعه منابع انسانی تأثیر گذار است همچنین سه عامل، نبود نهاد رسمی ارائه دهنده برنامه‌های مدون برای توسعه منابع انسانی، کمبود قوانین و درنهایت عدم ارتباط بین صنعت و منابع انسانی فاکتورهای مهمی هستند.

مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب شایسته سالاری استفاده کنند. از میان وظایف مدیریت منابع انسانی، نظام شایسته سالاری می‌تواند بر تصمیم‌های کارکنان، در مورد درخواست یک شغل، ادامه همکاری و یا بهره‌وری بیشتر، تأثیر قابل توجهی بگذارد. چالش پیچیده‌های در این زمینه وجود دارد، زیرا بازخوردی را در زمینه عملکرد موفقیت آمیز فراهم می‌آورند و در ایجاد تعهد و پشتکار پایدار نقش مهمی ایفا می‌کنند. (ویخامن، ۲۰۱۹) در مقاله‌ای تحت عنوان نوآوری، توسعه منابع انسانی و رضایت مشتری بیان کرد که ارتباط بین نوآوری و رضایت مشتری بستگی به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان دارد. همچنین توسعه منابع انسانی توانایی سازمان در ایجاد نوآوری و رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد. (دنیلز و همکاران، ۲۰۱۷) در پژوهشی اقدام به بررسی ارزیابی علل جمعی در توسعه منابع انسانی: با رویکرد توسعه چشم اندازهای تئوری آتی منابع انسانی کردند. این پژوهش الزامات توسعه منابع انسانی را با ایجاد سناریوهای برای آینده سازمان‌ها بررسی کرد و تمرکز بر ابعاد توانمندی نیروی انسانی را لازمه موفقیت در این راه بیان کرد. بنابراین با توجه به اهداف نظام جمهوری اسلامی براساس سند چشم انداز بیست ساله و سیاست‌های اصل ۴۴، تغییر ساختار نیروی انسانی ضروری است. تحقق اهداف سند چشم انداز بیست ساله زمانی دست یافتنی خواهد بود که منابع انسانی تربیت شده داشته باشیم و توسعه منابع انسانی نیز از اهم وظایف دولت و سازمان‌های دولتی است. لازم به ذکر است که نظام شایسته سالاری نیازمند ایجاد مدیریت قوی در جهت توسعه مسائل و تکرار ضرورت اجرای آن در سازمان در جهت نهادینه سازی نظام شایسته سالاری در سازمان‌ها می‌باشد. وجود مشکلات بسیار در وزارت ورزش و جوانان از جمله مشکلات مالی که گریبان‌گیر این سازمان شده است؛ سبب گردیده است تا عمده تلاش‌های این وزارت در مسیر رفع این مشکلات باشد و توجه به نظام شایسته سالاری به عنوان یک دغدغه مهم و اساسی در این وزارت مشخص نگردد. عدم وجود دغدغه در وزارت ورزش و جوانان در خصوص نظام شایسته سالاری سبب گردیده است تا وضعیت نظام شایسته سالاری در شرایط نامناسبی قرار گیرد.

همچنین لازم به ذکر است که ارتقا وضعیت شیوه‌های مدیریت مناسب انسانی در وزارت ورزش و جوانان نیازمند تقویت این سازمان در ابعاد سازمان یادگیرنده، جانشین پروری، کارراهه شغلی، مربیگری، شایسته سالاری، فراهم سازی فرصت شکوفایی، جذب و استعدادیابی می‌باشد. ضعف در هر یک از این حوزه‌ها سبب می‌گردد تا وضعیت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با خطرات جدی مواجه گردد.

همچنین اولویت بخشیدن به توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی برای این موضوع امری ضروری است. از این رو ایجاد ابزاری استاندارد برای سنجش میزان توسعه کارکنان در راستای حمایت از سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای سازمان امری اجتناب ناپذیر می‌باشد. در هر سازمانی از جمله وزارت ورزش و جوانان اگر مدیران عالی سازمان از میزان توسعه یافتگی کارکنان خود اطلاعی نداشته باشند ضمن این‌که در مواجهه با شرایط محیطی متغیر نمی‌توانند عکس‌العمل مناسب را داشته باشند قطعاً از طراحی برنامه‌های لازم برای پیشرفت و توسعه کارکنان در آینده نیز ناتوان خواهند بود و این موضوع مهم امری نیست که بتوان به سادگی از کنار آن عبور کرد. استفاده از یافته‌های این تحقیق در برنامه‌های آتی وزارت ورزش و جوانان در حوزه منابع انسانی می‌تواند سطح عمومی و تخصصی توانایی‌های کارکنان را ارتقاء داده و انگیزه انجام فعالیت‌های محوله با حداکثر توان را در کارکنان افزایش دهد.

در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی برای توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ارائه می‌گردد:

- تدوین سند راهبردی وزارت ورزش و جوانان که می‌تواند در حوزه منابع انسانی راه‌گشا باشد.
- ایجاد یک رابطه تنگاتنگ و دوطرفه با مراکز علمی معتبر داخلی و خارجی جهت ارائه راهکارهای مناسب در حوزه توسعه منابع انسانی.
- استفاده عملیاتی از دستاوردها و پژوهش‌های مراکز علمی معتبر
- ساماندهی اساسی وضعیت استخدامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان که این امر می‌تواند یک عامل زیر بنایی در توسعه کارکنان باشد.
- طراحی مسیر شغلی مدون و قابل اجرا برای پست‌های سازمانی مختلف و ارائه آن به کارکنان در بدو استخدام و به روزرسانی آن در فواصل زمانی مورد نیاز. الگو برداری از مدل‌های موفق توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی بین‌المللی مانند IOC با ایجاد تغییرات لازم جهت بومی نمودن آن.

References

- Alagaraja, M., & Githens, R. P. (2016). Capacity and Capability Building for National HRD: A Multi-Level Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 15(1), 77-100. <https://doi.org/10.1177/1534484315623908>
- Asrar-ul-Haq, M. (2015). Human resource development in Pakistan: evolution, trends and challenges. *Human Resource Development International*, 18(1), 97-104. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979004>
- Avdeeva, E., Davydova, T., Skripnikova, N., & Kochetova, L. (2018, December 10-12). *Human resource development in the implementation of the concept of "smart cities"* [Conference session]. International Science Conference SPbWOSCE-2018 "Business Technologies for Sustainable Urban Development, Petersburg, Russia. <https://doi.org/10.1051/e3s/conf/201911002139>
- Babae Rayni, A., Daneshfard, K., & Mirsepassi, N. (2021). Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate). *Public Organizations Management*, 9(3), 45-60. <https://doi.org/10.30473/ipom.2021.51553.4025>
- Bai, N., Ghanbarpour Nosrati, A., & Sadegh Khiji, I. (2018). Studying Effects of Organizational Factors on Work Alienation among Employers of Sport and Youth Offices in Golestan Province. *Human Resource Management in Sports*, 5(2), 235-247. <https://doi.org/10.22044/shm.2018.5068.1422>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Byrd, M. Y. (2021). A New Normal: The Changed Landscape of Human Resource Development in the Wake of COVID-19. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 3-4. <https://doi.org/10.1177/1523422320973957>
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Daniels, S. R., Wang, G., Lawong, D., & Ferris, G. R. (2017). Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future. *Human Resource Management Review*, 27(1), 8-25. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.002>
- Emadi, S., Amir Hosseini, S. E., & Hamidi, M. (2020). Developing a Strategic Plan for Human Resources Management at the Ministry of Sports and Youth. *Journal of New Approaches*

- in *Educational Administration*, 11(42), 1-26. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_4155_en.html?lang
- Gibson, C. B., Gibson, S. C., & Webster, Q. (2021). Expanding Our Resources: Including Community in the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1878-1898. <https://doi.org/10.1177/0149206320987289>
- Hashemi, S. A., Ghahraman Tabrizi, K., & Sharifian, E. (2021). Identification and Prioritization of Factors Affecting succession in the Ministry of Sport and Youth with Competency-Based Approach. *Applied Research in Sport Management*, 9(4), 107-116. <https://doi.org/10.30473/arsm.2020.7246>
- Jalayee, S. A., Bakhshandeh, H., Esmaili, M., & Rasooli, M. (2018). The Role of Human Resources in the Economic Growth of Irans Sports Industry. *Sport Management Studies*, 10(48), 67-88. <https://doi.org/10.22089/smrj.2017.3624.1730>
- Jamali, B., MohammadKazemi, R., Farsi, J., & Dehkordi, A. (2018). Theories of opportunity creation and effective entrepreneurial actions in opportunity creation context. *Decision Science Letters*, 7(4), 443-454. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2018.1.003>
- Jazani, N., Taheri, N., & Abili, K. (2010). Human resource development strategy: an employee knowledge development approach. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(2), 15-29. https://www.smsjournal.ir/article_88678.html?lang=en
- Khoshdeld, I., Khodayari, A., Kohandel, M., & Ghorbani, M. H. (2020). Formulating the Components Model of Human Resources Management Function in Sport and Youth Ministration: Content Analysis Approach. *Sport Management Studies*, 12(62), 17-38. <https://doi.org/10.22089/smrj.2019.7184.2513>
- Kumar, V., Leone, R. P., Aaker, D. A., & Day, G. S. (2018). *Marketing Research* (13 ed.). John Wiley & Sons. <https://books.google.com/books?id=cJVFEAAAQBAJ>
- Lyons, R. (2016). *Strategic human resource development impact on organizational performance: does SHRD matter?* [Doctoral, North Dakota State University]. Fargo, North Dakota. <https://www.proquest.com/openview/3a1448dd71347d91703168a1394b85ca/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Mohammad Kazemi, R., Jafarimoghadam, S., & Soheili, S. (2012). Identifying the Effects of Organizational Climate on Innovation (Case study: Mellat Bank). *Journal of Entrepreneurship Development*, 5(2), 67-86. <https://doi.org/10.22059/jed.2012.28541>
- Moradi, M., Imanipour, N., Arasti, Z., & Mohammadkazemi, R. (2020). Poverty and entrepreneurship: a systematic review of poverty-related issues discussed in entrepreneurship literature. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(2), 125-152. <https://doi.org/10.1504/wremsd.2020.105984>
- Nazari, S., Eidipour, K., & Nazary, S. (2019). The Effect of Person-Job Fit on Innovative Work Behaviour with the Mediating Role of Person-Organization Fit among Ministry of Sports and Youth Staff. *Applied Research in Sport Management*, 8(2), 101-108. <http://doi.org/10.30473/arsm.2019.38526.2646>
- Omidi, Y., Mohammad Kazemi, R., & Azmoudeh, S. (2016). Identifying and Analyzing Contextual Barriers of Organizational Entrepreneurship in Ministry of Sport and Youth. *Sport Management Journal*, 8(5), 753-775. <https://doi.org/10.22059/jsm.2016.60246>
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345-365. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0008>
- Pourrashidi, Z. (2021). The mediating role of knowledge management and organizational learning in the impact of human resource development activities on staff innovation (case of

- Shahid Bahonar Kerman University staff). *Management and Educational Perspective*, 3(2), 49-76. <https://doi.org/10.22034/jmep.2021.296856.1063>
- Sarshar, N., Mokhtari, M., & Kiyakojoori, D. (2021). Human resource development by designing a model of self-developmental behavior. *Supervision & Inspection*, 2021(55), 47-70. <https://civilica.com/doc/1769530/>
- Shams Zare, M., Tahmasbi, R., & Yazdani, H. R. (2018). Evaluating the Maturity of Human Resource Management Processes Based on Philips Model. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 1-24. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_31096.html
- Siavoshani, M. H., Javadipour, M., & Ghorbani, M. H. (2021). Codification of strategic human resource management plan in Ministry of Sports and Youth. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8(2), 237-253. <https://doi.org/10.22044/shm.2020.8093.1935>
- Tatari, M., Moradi, S., Khademi, S. M., & Sabzi, A. (2019). Presenting Pattern for Effect of Organizational Pessimism and Political Behavior on Organizational Health of the Staff of The Ministry of Sports And Youth. *Applied Research in Sport Management*, 8(2), 89-100. <https://doi.org/10.30473/arsm.2019.35141.2493>
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>
- Zargaran Khouzani, F., Dehghanan, H., Khashei, V., & Mahmoudzadeh, S. M. (2022). Fundamental Pattern of Human Resource Development: A Cognitive Neuroscience Approach. *Journal of Teaching in Marine Sciences*, 8(4), 1-14. <https://www.magiran.com/paper/2393478>