

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

### چکیده

هدف پژوهش طراحی مدل اولویت‌های استراتژیک توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان بود. روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. داده‌های تحقیق به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) گردآوری شد. نمونه‌گیری در بخش کیفی بر اساس پلن 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 استراتژی‌ها تدوین و با بهره‌گیری از تکنیک ISM اولویت‌های اقدام در اجرای استراتژی‌ها تعیین شد. یافته‌ها نشان داد که در ادارات کل ورزش و جوانان ۸ قوت، ۷ ضعف، ۷ فرصت و ۶ تهدید وجود دارد و تعداد ۸ استراتژی برای توسعه منابع انسانی این سازمان تدوین شد. براساس یافته‌ها، استراتژی‌های توسعه شغلی و استقرار نظام جانشین پروری 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 با سابقه و مدیریت استعداد به توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان کمک خواهد کرد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، سوات، توانمندسازی، مدل ساختاری تفسیری، ورزش و جوانان

## 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 (رایینز و همکاران، ۱۴۰۰). آنچه مسلم است، طراحی استراتژی و فعالیت در چارچوب برنامه استراتژیک، ضمن کاهش هدر رفت 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 استراتژیک 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 درآید که سرنوشت خود را رقم بزند و آینده خود را تحت کنترل درآورد (فردآر، ۱۳۹۶). مدل‌های مختلفی از برنامه‌ریزی استراتژیک 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 استراتژی است که کمک می‌کند استراتژی 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 استراتژی 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 اینرو 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. از این‌رو، ضروری است که ضمن مطالعه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، به ارائه الگویی مناسب که ضامن ارتقای اثربخشی سازمانی است پرداخته شود (بابایی رایینی و همکاران، ۱۴۰۰: ۶۰-۴۵، ادوایا، ۲۰۱۹: ۱، بریلون، ۲۰۱۵: ۱۱۲).

<sup>۱</sup>- Adhvaya

<sup>۲</sup>- Brilon

در عصر حاضر، هر سازمانی برای توسعه منابع انسانی خود به دنبال تجهیز و بهبود مهارت‌ها، پرورش استعدادها، ارتقاء 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<sup>۱</sup>، 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<sup>۲</sup>، 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 استراتژی‌های از پیش تعیین شده 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<sup>۳</sup>، 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 به‌عنوان 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<sup>۴</sup> 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 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).

<sup>۱</sup>- Linda et al

<sup>۲</sup>- Lyons

<sup>۳</sup>- Bognanno & Melero

<sup>۴</sup>- Griffith

در زمینه تدوین مؤلفه‌ها و استراتژی توسعه منابع انسانی تحقیقاتی انجام شده است که در ادامه یافته‌های برخی از آن‌ها مرور می‌شود. به عنوان مثال، شانتی رشنام و رامادوی<sup>۱</sup> (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<sup>۲</sup> (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 کوئینتانان<sup>۳</sup> (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<sup>۴</sup> (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<sup>۵</sup> (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 استراتژیک ضرورت دارد و به فقدان برخورداری وزارت ورزش و جوانان از نظام جامع و پویای توسعه منابع انسانی و کمبود تخصص‌های مورد نیاز اشاره کردند. غلامی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی نشان دادند که عوامل کاهش فشارهای سیاسی، سازمان‌یادگیرنده، جانشین پروری، کارراهه شغلی، مربی‌گری، شایسته‌سالاری، فراهم سازی فرصت شکوفایی، جذب و استعدادیابی در مدل تعاملی راهبردهای توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان اثرگذار هستند. آزر 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، جانشین پروری، عوامل شایستگی و بستر اعتقادی و اخلاقی به عنوان مضامین اصلی دست یافتند. اسماعیل‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) در تدوین استراتژی توسعه منابع انسانی به استراتژی‌های توسعه دانش و مهارت کارکنان، توسعه شغلی کارکنان، ارتقاء 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 سطح بندی روابط مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان دریافتند که مؤلفه‌های مسئولیت پذیری و توجه به شایسته‌سالاری در سطح اول و مؤلفه‌های آموزش، هدایت مدیران و مشارکت کارکنان در پایینترین سطح به عنوان تاثیرگذارترین متغیرها قرار دارند. در زمینه شناسایی و سطح بندی عوامل مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های ورزشی نیز سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) به عوامل چشم انداز استراتژیک، آگاهی زیست

<sup>۱</sup> - Shanti Ratnam

<sup>۲</sup> - Prachi

<sup>۳</sup> - Nieves & Quintana

<sup>۴</sup> - Padmasiri

<sup>۵</sup> - Harel & Tzafirir

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 بود. پس از بررسی عوامل با استفاده از تکنیک مدل ساختاری تفسیری در سطح اول، توسعه پایدار، ایجاد مزیت رقابتی و در پایین ترین سطح مدل، حمایت محیط پیرامون سازمان و پشتیبانی مدیران و سهام داران قرار گرفتند.

پیچیدگی های سازمانی و فناوری های نوظهور، توسعه منابع انسانی را ضروری ساخته است تا به نیازهای در حال تغییر، پاسخ دهند و سازمان ها بتوانند از ویژگی رقابت پذیری برخوردار شوند (شانتی رشنام و رامادوی، ۲۰۲۳). در این میان ادارات ورزش و جوانان، از جمله مهمترین سازمان های کشور است که توسعه آن ها با توسعه روز افزون ورزش و پرداختن به امور جوانان به سلامت جسمی و روان جامعه و توسعه ورزش قهرمانی و حرفه ای و افزایش افتخار آفرین ها در میادین بین المللی کمک زیادی خواهد کرد. توسعه هر سازمانی از جمله ادارات کل ورزش و جوانان به شدت نیازمند توسعه منابع انسانی است. این مسأله به دغدغه ای جدی برای مدیران تبدیل شده است. از طرفی در این سازمان ها تحقیقات اندکی در ارتباط با توسعه منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی انجام شده است. از سوی دیگر، از آن جا که استراتژی محوری، سازمان را در مسیر توسعه قرار خواهد داد، تدوین استراتژی های توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان ضرورت داشت. اما با توجه به این که تمرکز بر اجرای همزمان همه استراتژی های تدوین شده دشوار است و علاوه بر این، اثرگذاری استراتژی ها بر یکدیگر و یا اثرپذیری آن ها از یکدیگر متفاوت است، بدیهی است که در وهله اول لازم است بر استراتژی هایی تمرکز شود که از میزان اثرگذاری و هدایتگری بالاتری بر دیگر استراتژی ها دارند و ضرورت دارد که در اولویت تصمیم و اقدام قرار گیرند. بنابراین تعیین اولویت های اقدام در پیاده سازی استراتژی ها اهمیت دارد. در این تحقیق برای تعیین اولویت های اقدام از مدلی ساختاری تفسیری استفاده شد. این مدل یک تکنیک مناسب برای تجزیه و تحلیل یک متغیر بر متغیرهای دیگر و اولویت بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم است. زیرا اولویت های اقدام را در تصمیم گیری ها مشخص می کند (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 استراتژی های مناسب و سپس به تعیین اولویت های تصمیم و اقدام در پیاده سازی استراتژی ها پرداخته شده است.

### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر، توصیفی-تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی و در حیطه مطالعات استراتژیک است. جمع آوری اطلاعات، به روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. جامعه آماری (مشارکت کنندگان) در بخش کیفی تحقیق، شامل کلیه متخصصان و صاحب نظران توسعه منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان بودند که تعداد ۱۸ نفر از آن ها بر اساس تسلط نظری، تخصص، تجربه، دسترسی و تمایل به صورت غیر تصادفی

و هدفمند انتخاب شدند (۳ نفر از مسئولین 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). لازم به ذکر است که تعداد نمونه از ابتدا تعیین نشد. مصاحبه با هریک مشارکت کنندگان 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 مشارکت کننده 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 بودند. به دلیل محدود بودن اعضای جامعه آماری، جامعه به صورت تمام شمار به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. در این تحقیق، تعداد ۱۱۸ نفر از آن‌ها همکاری کردند.

داده‌های تحقیق به صورت 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<sup>۱</sup>، 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.

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 محقق ساخته، 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 شد. سپس 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 یکسان سازی موارد مشابه توسط اعضای پنل دلفی، پرسشنامه، پالایش و اصلاح شد و در مرحله دوم به منظور اصلاحات مجدد و حذف موارد کم اهمیت 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

---

<sup>۱</sup> - SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

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 استراتژی‌ها، حاوی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان.

۴- فرم خودتعاملی ساختاری شامل استراتژی‌های تدوین شده به منظور تعیین اثرگذاری و یا اثرپذیری استراتژی‌ها 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 پیل دلفی با توافق کلی خبرگان حاصل گردید، پس از بحث و تبادل نظر در شورای راهبردی نیز، بررسی و نهایی گردید. پس از آن، استراتژی‌هایی که با استفاده از الگوی تحلیل سوات، از مقایسه و ترکیب عوامل درونی با عوامل بیرونی، بر اساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید حاصل و تدوین گردید. در نهایت، برای سطح‌بندی و تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام استراتژی‌ها از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد و مدل تحقیق طراحی گردید.

به منظور کاربرد روش مدلسازی ساختاری-تفسیری، استراتژی‌ها در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش قرار گرفت و از آنان درخواست شد که استراتژی‌ها را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه استراتژی *A* بر استراتژی *Z* تأثیر می‌گذارد حرف *V*، در صورتی که استراتژی *Z* بر استراتژی *A* تأثیر می‌گذارد حرف *A*، اگر تأثیر دو طرفه هست حرف *X* و در صورتی که مقایسه ارتباط دو استراتژی، هیچکدام بر دیگری تأثیر نمی‌گذارد حرف *O* بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی استراتژی‌ها، از روش مدل سازی 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 خودتعاملی 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 *Z*، *A* (ردیف افقی) در ماتریس دسترس‌پذیری به یک و در ورودی *A*، *Z* (ردیف عمودی) به صفر و حرف *A* در ورودی *A*، *Z* (ردیف افقی) به صفر و در ورودی *Z*، *A* (ردیف عمودی) به ۱ تبدیل شد. در گام سوم، به منظور تعیین سطح هر یک از استراتژی‌ها، برای هر یک از آن‌ها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش‌نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. متغیری 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 کرده، 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.

## یافته‌ها

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 یافته‌ها 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 استراتژیک 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 و رقابتی پیوند داده می‌شوند.

در جدول شماره ۱، استراتژی‌های 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 است، درج گردیده است.

جدول شماره ۱. ماتریس سوات (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) و استراتژی‌های حاصل شده

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	عوامل خارجی
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 لازم 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	
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	
W7- طولانی شدن فرایند جذب و انتخاب پرسنل در مقایسه با دیگر سازمان‌ها	S7- برخورداری از دانش ورزشی و تجربه مناسب در میان مدیران ادارات کل ورزش و جوانان	



58- قابلیت بکارگیری نیروهای داوطلب در برخی بخش‌های ورزش در ادارات کل ورزش و جوانان

فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
01- جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور	SO1 - توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان	WO1- استقرار و تحکیم نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران (02,06,05,06)
02- نرخ بالای فارغ التحصیلان کشور و افزایش روز افزون متخصصان و دانش‌آموختگان	(03,07,02,04,06,08)	WO2- توسعه شغلی و استقرار نظام جانشین پروری در مدیریت منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان (04,05,06,02,03)
03- وجود استعدادهای فراوان در کشور	SO2- طراحی شاخص‌های گزینش نیرو و جذب و نگهداری کارکنان کارآمد (01,02,03,06)	
04- افزایش آگاهی‌ها در خصوص ایجاد نظام مدیریت	SO3- توسعه شفاف سازی و نظام مند کردن تعدیل نیرو	
05- وجود قوانین از کار افتادگی، بازنشستگی و بازنشستگی		
06- رقابتی شدن بازار در عرضه و تقاضای نیروی انسانی؛ امکان حضور در مجامع بین‌المللی و ملی از سوی منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان		
07- امکان حضور در مجامع بین‌المللی و ملی از سوی منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان		
تهدیدها (T)	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT
T1- تأثیرگذاری تغییرات سیاسی در انتصاب مدیران ادارات کل ورزش و جوانان	ST - توسعه مهارت‌های حرفه‌ای نیروهای داوطلب و جذب نیروهای افتخاری (04,05,09,04,03)	WT1- طراحی و توسعه نظام شفاف سازی خدمات رفاهی و توزیع عادلانه امکانات و خدمات (02,03,04)
T2- تداخل وظایف جاری در فعالیتهای موازی با سازمان‌های مشابه		WT2- طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و افزایش ارزیابی‌های میدانی (01,05,06,01,06)
T3- عدم اجرای نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان دولت		
T4- کمبود بودجه تخصیصی از سوی دولت		
T5- تعدد و بی‌ثباتی قوانین، مقررات و بخشنامه‌ها		
T6- فشار گروه‌های ذی‌نفوذ بر اعضا از قبیل مقامات محلی، نهادهای دولتی و خصوصی		

ابتدا برای تشکیل ماتریس تعامل ساختاری، یک ماتریس هشت در هشت شامل استراتژی‌های 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 استراتژی‌ها و اثرگذاری و یا اثرپذیری استراتژی‌ها بر یکدیگر، ماتریس را تکمیل کردند. سپس براساس نظر اکثریت نمونه کیفی تحقیق ماتریس خودتعاملی، جمع‌بندی گردید یافته‌ها در جدول شماره ۲ درج گردیده است.

جدول شماره ۲: ماتریس خودتعاملی ساختاری استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

کد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	استراتژی‌ها
۱	A	X	X	X	O	V	O	O	طراحی شاخص‌های گزینش نیرو و جذب و نگهداری کارکنان کارآمد
۲	O	A	X	X	O	V	A	A	توسعه نظام شفاف سازی خدمات رفاهی و توزیع عادلانه امکانات و خدمات
۳	O	O	X	X	O	A	O	A	استقرار و تحکیم نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران
۴	O	O	X	X	O	A	X	A	توسعه شفاف سازی و نظام مند کردن تعدیل نیرو
۵	O	O	X	X	O	A	X	O	توسعه مهارت‌های حرفه‌ای نیروهای داوطلب و جذب نیروهای افتخاری
۶	O	O	X	X	O	A	X	X	توسعه شغلی و استقرار جانشین پروری در مدیریت منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان
۷	O	O	X	X	O	A	X	A	طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و افزایش ارزیابی‌های میدانی
۸	O	O	X	X	O	A	X	A	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 صفز 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 شماره ۳ نتایج این گام را نشان داده است.

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

استراتژی	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 پیش نیاز (ورودی) برای هر متغیر تعیین می‌شود. پس از تعیین مجموعه خروجی و پیش نیاز 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 شماره ۴ تعیین سطوح را نشان داده است.

جدول ۴: تعیین سطوح موانع پیاده سازی استراتژی توسعه منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

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

-	۸،۶	۸،۷،۶	۸،۶،۲	۶	-	
-	۷،۴	۸،۷،۴،۲،۱	۷،۶،۴	۷	-	
-	۸،۶	۸،۶	۸،۷،۶،۴،۲	۸	-	
-	۱	۲،۱	۷،۱	۱	-	
-	۲،۱	۸،۶،۲،۱	۷،۲،۱	۲	-	سطح ۲
-	۸،۶	۸،۷،۶	۸،۶،۲	۶	-	
سوم	۷،۶	۸،۷،۶،۲،۱	۷،۶	۷	۳	
-	۸،۶	۸،۶	۸،۷،۶،۲	۸	-	
چهارم	۱	۲،۱	۱	۱	۴	
چهارم	۲،۱	۸،۶،۲،۱	۲،۱	۲	۴	سطح ۴
-	۸،۶	۸،۷،۶	۸،۶،۲	۶	-	
-	۸،۶	۸،۶	۸،۶،۴،۲	۸	-	
پنجم	۸،۶	۸،۶	۸،۶	۶	۵	سطح ۵
پنجم	۸،۶	۸،۶	۸،۶	۸	۵	

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



شکل شماره ۱. مدل ساختاری تفسیری استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان

نتایج تحقیق نشان داد که استراتژی‌های توسعه شغلی و استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان به عنوان استراتژی‌های زمینه‌ای و اثرگذار در قاعده مدل قرار گرفته‌اند و توجه به این استراتژی‌ها به تحقق استراتژی‌های سطوح بالای مدل کمک خواهد کرد. همچنین نتایج نشان داد که استراتژی‌های 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 نتیجه گیری

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 استراتژی حاصل و تدوین شد (سه استراتژی در موقعیت استراتژیک (تهاجمی)، دو استراتژی در موقعیت محافظه کارانه، یک استراتژی در موقعیت رقابتی و دو استراتژی در موقعیت تدافعی). تعیین و مشخص نمودن استراتژی‌هایی که از اثرگذاری بالاتری نسبت به دیگر استراتژی‌ها برخوردارند اهمیت دارد تا مدیران در وهله اول بر آن‌ها تمرکز کنند و در فرایندهای بعدی، اجرای دیگر استراتژی‌ها تسهیل شود. از طرفی نیز توجه هم زمان بر همه استراتژی‌ها 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 استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان در پنج سطح قرار گرفته‌اند. در ادامه به بررسی مدل ساختاری تفسیری تحقیق پرداخته می‌شود.

در سطح اول مدل تحقیق، استراتژی‌های استقرار و تحکیم نظام شایسته سالاری در انتصاب مدیران و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای نیروهای داوطلب و جذب نیروهای افتخاری قرار گرفته است. در یافته‌های تحقیق ایران‌زاده (۱۳۹۵) مؤلفه توجه به شایسته سالاری در سطح اول مدل قرار گرفته است. فتحی و همکاران (۱۳۹۸) نیز به نظامند کردن سیستم انتصاب کارکنان براساس توانمندی و شایستگی آنان اشاره کردند. تسهیل در تحقق این استراتژی‌ها وابسته به دستیابی به استراتژی‌های قرار گرفته در سطوح پایین مدل به ویژه 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 شایسته سالاری در دراز مدت بر توسعه منابع انسانی ادارات کل ورزش و جوانان اثرگذار است. همچنین با توجه به تنوع فعالیت‌های ورزشی هیأت‌ها که به نوعی، زیرمجموعه‌های ورزش و جوانان محسوب می‌شوند و از طرفی در بخش امور جوانان نیز سمن‌ها (سازمان‌های مردم نهاد) 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 هیأت‌ها به توسعه ورزش کمک خواهند کرد.

در سطوح میانی تحقیق حاضر (سطوح دوم، سوم و چهارم)، به ترتیب، استراتژی‌های 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 شفاف سازی خدمات رفاهی و توزیع عادلانه امکانات و خدمات قرار گرفته‌اند. هارل و زافریر (۲۰۱۷) در بررسی تأثیر مدیریت توسعه منابع انسانی

اشاره کردند که نحوه و معیارهای انتخاب کارکنان و ارزیابی عملکرد آنها و نیز به طور 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. استراتژی‌هایی که در میانه مدل واقع شده‌اند، از استراتژی پایین‌ترین سطح مدل، اثرپذیر هستند و بر استراتژی سطح اول اثر می‌گذارند. به عبارتی از کنش و واکنش مطلوبی برخوردارند. این استراتژی‌های 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 کرده و بر آنها تمرکز نمایند. شایان ذکر 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، استراتژی‌های 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 زافریر (۲۰۱۷)، پادماگیری (۲۰۱۸) و آزر و همکاران (۱۴۰۰)، به آموزش و توانمندسازی و در یافته‌های تحقیق اسماعیل‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) نیز 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 استراتژی‌ها مورد توجه قرار گیرند، می‌توانند با اثرگذاری بر استراتژی‌های سطوح بالاتر در توسعه نظام مدیریت منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان نقش مهمی را ایفا نمایند. لازم است که مدیران برای ارتقاء و توسعه مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها به نقش و جایگاه این استراتژی‌ها توجه کنند. چرخش شغلی، انعطاف در ساعات کاری، مدیریت استعداد و تشکیل خزانه استعداد از جمله اقداماتی است که می‌تواند در راستای تحقق استراتژی 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 ادارات کل ورزش و جوانان کمک خواهد کرد.

براساس یافته‌ها، استراتژی‌های 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 استراتژی 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 نبرهای خبره و مجرب، نسبت به پرورش استعدادها و تشکیل خزانه استعداد اقدام لازم انجام شود. همچنین با توجه به یافته‌ها، استراتژی توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان در پایین‌ترین سطح مدل تحقیق قرار گرفته است. بنابراین با توجه به اثرگذاری بالای این استراتژی بر استراتژی‌های سطوح بالاتر، ضمن قرار گرفتن در اولویت 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 شده 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، صرفاً 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

پیش از انتشار

## منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۱۳۹۸) تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله)، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی.
- آرم، 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، ص ۱۳۷-۱۶۰.
- اسماعیل زاده، موسی؛ علی پور نیلاش، سکینه؛ بیتا، حسن؛ لاریجانی، محسن (۱۴۰۰) تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک سوات، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۴۸ (جلد سوم) ص ۲۹-۴۳.
- ایرانزاده، س. (۱۳۹۵) شناسایی و سطح بندی 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 هفتم، شماره ۲۷، ص ۳-۲۶.
- بابایی راینی، علی؛ دانشفرد، کرم الله و میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰) طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمانهای دولتی، مدیریت سازمانهای دولتی، دوره ۹، شماره ۳، ص ۴۵-۶۰.
- بهمن، شکیب (۱۳۹۷) الگوی اثربخش اسلامی ایرانی پیشرفت در جهان اسلام، قیاسات، سال ۲۳، ص ۸۸-۶۷.
- پاسدار، پوژان. و گروسی، امیر (۱۳۹۴) تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با ماتریس SWOT، کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
- دربانی، حسن، ناصر تقی بیگلر و حمید قاسمی (۱۳۹۲) تدوین استراتژی ورزش‌های قهرمانی در استان زنجان، پژوهش در مدیریت ورزشی، دوره ۲، شماره ۶، ص ۸۹-۱۰۶.
- رابینز، استیفن پی و دیوید ای دی سنزو (۱۴۰۰) مبانی مدیریت، ترجمه 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، ص ۶۷-۷۹.
- زارع‌نژاد، وحید؛ امیرحسینی، سید احسان؛ ترکفر، احمد (۱۴۰۰) طراحی و اولویتبندی راهبرد توسعه ورزش جودوی ایران، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره ۱۳، شماره ۴، ص ۱۳۵-۱۴۹.
- سپهوند، رضا؛ ساعدی، عبدالله؛ مؤمنی فرد، معصومه (۱۳۹۷) طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان های ورزشی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری، مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال پنجم، شماره ۱، ص ۱۷-۳۴.

- شربت‌زاده، رضا؛ نادری نسب، مهدی؛ علیدوست، ابراهیم (۱۴۰۰) تعیین وضعیت موجود و موقعیت استراتژیک ورزش قهرمانی کشور، مدیریت توسعه و تحول، شماره ۴۷، ص ۱۱۵-۱۲۵.

- عمادی، سمیه؛ امیرحسینی، سیداحسان؛ حمیدی، مهرزاد (۱۴۰۱) تعیین موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۸، شماره ۳۵، ص ۲۲۱-۲۳۶.

- غلامی، علی نقی؛ خطیبی، امین؛ حیدری‌نژاد، صدیقه (۱۴۰۱) مدل تعاملی راهبردهای توسعه‌های منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، نشریه کارافن، در انتظار انتشار.

- فرد آر، دیوید. (۱۳۹۶) مدیریت استراتژیک، مترجمان پارسائیان علی، اعرابی محمد، چاپ سی و ششم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی

- مؤمنی، احمد (۱۳۹۶) اشتغال و توسعه منابع انسانی. مجله جمعیت، دوره ۵، شماره ۱۸، ص 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، ص ۲۳۷-۲۵۳.

- Adhvaya, A. Bassi, V. Nyshadham, A & Tamayo, J. (۲۰۱۹). No Line Left Behind: Assortative Matching Inside the Firm. *Journal of Political Economy*, ۱۱۱(۳).

- Bognanno, M. & E. Melero, A (۲۰۱۶), "Promotion Signals, Experience, and Education," *Journal of Economics and Management Strategy*, ۲۵, pp. ۱۱۱-۱۳۲.

- Brilon, S. (۲۰۱۵). Job assignment with multivariate skills and the Peter Principle, *Labour Economics*, ۳۲, ۱۱۲-۱۲۱.

- Griffith, D. A., Kiessling, T., & Dabic, M. (۲۰۱۲). Aligning strategic orientation with local market conditions: implications for subsidiary knowledge management. *International Marketing review*, ۲۹(۴), ۳۷۹-۴۰۲

- Harel, G. H., & Tzafirir, S. S. (۲۰۱۷). The effect of human resource development practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human resource management*, ۳۸(۳): ۱۸۵-۱۹۹.

- Linda, M. R., Thabrani, G., & Firman, F. (۲۰۲۰). The role of human capital and knowledge management in innovation. *Advances in Economics, Business and Management Research*, ۱۴۵: ۲۶۱-۲۶۷.

- Lyons, R. (۲۰۱۶). Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD matter? (Doctoral dissertation, North Dakota State University).

- Padmasiri M, sandamali J. (۲۰۱۸). 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* ۲(۱).

- Prachi, T. (۲۰۲۱) Human Resource Information Systems: Implementing Data Analytics Techniques In Human Resource Functions, Prachi Tembhekar Electronic Theses, Projects, and Dissertations.

۱۳۷۴. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/۱۳۷۴>



- Shanti Ratnam, D. & Rama Devi, V. (۲۰۲۳) Addressing impediments to HR analytics adoption: guide to HRD professionals, Human Resource Development International, Published online: ۳۰ Mar ۲۰۲۳

نسخه پذیرفته شده پیش از انتشار

## **Designing a model of strategic priorities for the development of human resources in the general administrations of sports and youth**

### **Abstract**

The aim of the research was to design a model of strategic priorities in the development of human resources of the sports and youth departments. The research method is descriptive and practical in terms of purpose. The research data was collected in the field and in a mixed way (qualitative and quantitative). Sampling in the qualitative part was based on a specialized and targeted panel and was equal to 18 human resources experts of the Directorate of Sports and Youth and professors of sports management. The statistical population in the quantitative section, including the managers of the general sports and youth departments of the provinces, was equal to 100 people. Due to the limitation of members, the community was equal to the sample. The research tool was the questionnaire of internal and external factors and the structured self-interaction form. By using SWOT analysis, strategies were formulated and by using the ISM technique, action priorities were determined in the implementation of strategies. The findings showed that there are 8 strengths, 9 weaknesses, 9 opportunities and 6 threats in the general administration of sports and youth, and 8 strategies were developed for the development of human resources of this organization. Based on the findings, career development strategies and establishment of succession system in human resource management and thoughtful development of manager and employee empowerment system were included in the rule of interpretive structural model of research. It can be said that increasing research and development in human resources management, scientific conferences and congresses, training and briefing workshops, using the experiences of experienced employees and talent management will help the development of human resources in the general administrations of sports and youth.

**Keywords:** strategy, SWOT, empowerment, interpretive structural model, sports and youth.