

Research Paper

Designing a Model for Human Resources Development of the Ministry of Sports and Youth**A. N. Gholami¹, A.Khatibi², S.Heydarinejad³**

1. Ph.D. Student of Sport Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz Iran

2. Assistant Professor in Sport Management Dept. Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran² (Corresponding Author)

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

Received: 2021/04/18**Accepted: 2021/09/30**

Abstract

Current organizations acceleration, complexity and unpredictability of changes and their survival in a changing and competitive environment depends on their ability to develop employees. The main purpose of this study was to design a human resource development model for the Ministry of Sports and Youth. The study was done in the framework of qualitative approach with applied purpose. The statistical population consisted academic, managerial and executive experts who were identified using snowball sampling method. They were interviewed in a qualitatively semi-structured pattern that was conducted in prior coordination with experts. Interviews continued until the stage of theoretical saturation (n = 14). Thematic analysis (theme) technique was used to data analyses. To ensure the validity of the research, reviewing the method by samples (interviewees) and the multilateralization of data sources were performed and to calculate the reliability of the performed codings, rest-retest reliability and inter-subject agreement reliability (agreement between two coders) methods were used. After implementing the content of the interviews and their preliminary analysis, the initial codes or concepts were identified and in order to achieve the main categories, similar codes were placed in a category. Findings showed that the most important factors in human resource development in the Ministry of Sports and Youth include organizational, job and individual factors and also human resource development strategies. Implementing this model can create a systematic structure within the framework of criteria for the staff development of Ministry of Sport and Youth.

Key words: Human Resources Development, Organizational Factors, Job Factors, Individual Factors, Development Strategies

1. Email: alinaghigholami@yahoo.com

2. Email: khatibi83@yahoo.com

3. Email: heydari_s@scu.ac.ir



Extended Abstract

Background and Purpose

With respect to the high rate of variations in technology, the shaping of global waves, and the short-term cycles for the survival of goods and services, tangible assets like capital and land will no longer figure out the establishment of sustainable competitive advantage for the organization (1). Hence, human resource management (HRM) in organizations is of special importance. Among the activities associated with HRM, human resource development (HRD) is so critical concerning the changes in the environment and the requirement for updating the employees (2). Because of its responsibilities undertaking in the sphere of sport for all and professional sport, the Ministry of Sport and Youth also requires the development in all items, containing human resources. Sport is different from other fields in the government. Besides, with regard to the specialization of tasks, the discussion of human resource development (HRD) in this ministry necessitates a comprehensive study. Thus, this study aims to offer human resource development strategies, emphasizing obstacles and drivers in this area while presenting a model tailored to the sports context and environment.

Materials and Methods

This study is a qualitative (in terms of data collection), applied (in terms of purpose) research. Taking into account that the researcher plans to design a human resource development (HRD) model in the Ministry of Sport and Youth via interviews with experts, a qualitative approach was exploited. In this respect, in-depth and semi-structured qualitative interviews were employed for gathering data. This survey was conducted in four stages, including 1. Study of theoretical basis, 2. Interviews with experts, 3. Analyzing along with open and axial coding of interviews, and 4. Design of human resource development model in the Ministry of Sport and Youth. The content analysis was applied for analyzing the data gained from the interviews. The population consisted of experts in this domain (faculty members of sports management and human resource management, experts in the field of management and administration of the Ministry of Sport and Youth, and heads of federations (commissioners), who were sampled using the snowball sampling method. The interviews continued until the theoretical saturation ($n = 14$) was achieved. To put it another way, the interviews were stopped when the researcher found that the new interviews did not contain new data and were repetitive. The central problem in assessing the validity of qualitative research is specifying the linkage between the relationships that the researcher has examined and interpreted about them (3). In this study, multi-stratified data sources were used. To this end, three core sources were exploited



as groups that can offer data to the researcher concerning the subject of the research. Moreover, the source of studying theoretical and research literature, including specialized articles and texts, was applied. Subsequently, the methods employed to assess the validity of the data included review by members and review by co-researchers. Furthermore, the test-retest reliability and the inter-subjective agreement were utilized to calculate the reliability of the interviews conducted.

Results

After the collection of data derived from the interviews and implementation of their content to achieve a codified and precise model, the texts of the interviews were analyzed in open and axial coding paradigms. In order to explore the desired mechanisms, 156 out of 206 codes obtained, after deleting the overlapping codes, were finally identified. Next, similar codes were put in a subcategory, and a title representing all the codes of the same category was chosen for each subcategory, and ultimately the relevant core category was declared by the combination of several subcategories. Accordingly, the most critical dimensions of human resource development (HRD) in the Ministry of Sport and Youth, containing organizational factors, occupational factors, individual factors, and human resource development strategies, were achieved. It is worth bearing in mind that organizational factors of development in this pattern comprised the sub-components of the organization's strategic plan, organizational culture, applicable and operational training, recruitment and talent identification (TID) with emphasis on within the organization, service compensation, organizational commitment, integration of human resource functions, and providing opportunities for growth and prosperity. Occupational factors of human resource development (HRD) in the offered model embrace the sub-components of appropriateness between job-employed, job enrichment, job rotation, and job security. Individual factors in human resource development (HRD) embody the sub-components of personal motivation, personal characteristics, well-being, and quality of working life. Eventually, the human resource development (HRD) strategies listed in this model entail the sub-components of meritocracy, participation in specialized meetings and workshops (learning organization or LO), succession planning, coaching (mentoring), job career, performance evaluation and management, and reduction of interferences and political pressures.

Conclusion

With regard to the prevailing culture, the nature of the duties, kind of tasks, and type of management (public-private) of large organizations, it is essential that they



have their specific human resource development model so that they can upgrade employee performance and consequently the performance of the entire organization. The Ministry of Sport and Youth is no exception and should have a formulated pattern for the development of its employees with respect to its strategic role in the country's sports. Unlike previous studies that most of them conceived a three-step model (input, process, and output) for staff development, this study dealt with designing a human resource development model with a new attitude and considered the cases intended as blind spots in this sphere. Among them, items such as welfare and quality of working life and family of employees, job security, coaching, and reducing political pressures, and extra-organizational interferences could be pointed out. These items have not been mentioned in the previous studies.

Key words: Human Resource Development, Organizational Factors, Job Factors, Individual Factors, Development Strategies

References

1. Owor, J. (2016). Human Resource Management Practices, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviors(OCB) in Selected Firms in Uganda. *African Journal of Business Management*, 10(1), 1-12.
2. Linham, E. (2014). "Professionalism in Public Accounting: Function, Rank, and Firm Size ", University of North Carolina, March, PP:1-20.
3. Nick Neshan, Sh., Nowruzi, A., Nasr Esfahani, A R. (2010). An analysis of narrative approaches in qualitative research. *Journal of Humanities Methodology*, 16 (62): 141-160. (Persian).



طراحی الگوی توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

علی نقی غلامی^۱، امین خطیبی^۲، صدیقه حیدری نژاد^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۹

چکیده

سازمان‌های امروزی با افزایش شتاب، پیچیدگی و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن تغییر مواجه‌اند و بقای سازمان در محیط متغیر و رقابتی به توانایی آن در توسعه کارکنانش بستگی دارد. هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی بود که در چارچوب رویکرد کیفی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی، مدیریتی و اجرایی بودند که نمونه‌گیری با استفاده از روش گلوله‌برفی انجام شد و با هماهنگی قبلی با متخصصان، مصاحبه‌های کیفی نیمه-ساختاریافته اجرا شد. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت (تعداد=۱۴). برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد. به‌منظور اطمینان از روایی پژوهش، بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) و روش چندسویه‌نگری منابع داده‌ها به کار رفت و برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها، از روش‌های پایایی باز-آزمون و پایایی توافق درون‌موضوعی (توافق بین دو کدگذار) استفاده شد. پس از پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها و تحلیل مقدماتی آن‌ها، کدها یا مفاهیم اولیه شناسایی شد و به‌منظور دستیابی به مقوله‌های اصلی کدهای مشابه در یک طبقه قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد، مهم‌ترین عوامل توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان شامل عوامل سازمانی، عوامل شغلی و عوامل فردی و درنهایت، راهبردهای توسعه منابع انسانی هستند. پیاده‌سازی این مدل می‌تواند ساختاری نظام‌مند در چارچوب ضوابط برای توسعه کارکنان وزارت ورزش و جوانان فراهم آورد.

واژگان کلیدی: توسعه منابع انسانی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی، راهبردهای توسعه.

1. Email: alinaghigholami@yahoo.com
2. Email: khatibi83@yahoo.com
3. Email: heydari_s@scu.ac.ir



مقدمه

با توجه به تغییرات بسیار فناوری، شکل‌گیری موج‌های جهانی و چرخه‌های کوتاه‌مدت حیات کالا و خدمات، وجود دارایی‌های ملموس همچون سرمایه، زمین، مواد اولیه و... مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان‌ها رقم نخواهند زد؛ به این ترتیب، در هزاره جدید بیش از هر چیز تمرکز بر منابع انسانی، به‌عنوان عمده‌ترین دارایی‌های نامشهود به‌صورت یک باور مشترک درآمده است. چنین منابعی قادر هستند سازمان را صرف‌نظر از صنعت مربوط، در قالب یک سازمان ایده‌آل مطرح کنند و آن را در راستای پیشی گرفتن از رقبا خود یاری رسانند (اور، ۲۰۱۶، ۴). نیروی انسانی، گران‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود و تنها عنصر دارای شعوری است که با ایجاد هماهنگی در سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را میان همه عوامل دارد. می‌توان به‌سادگی بیان کرد که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی ناممکن است (جنوی و حریری، ۲۰۱۴، ۴۳۸)؛ از این رو مبحث مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چنان‌که وراکون^۲ (۲۰۱۶) برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و سایر مسائل مربوط به قوانین، استخدام، انتخاب، آموزش، القا و مدیریت پاداش را جزو ملزومات اصلی سازمان‌های ورزشی می‌داند و بیان می‌کند که طی چند دهه گذشته با توجه به افزایش رقابت، جهانی‌شدن و تغییرات مداوم در بازار و فناوری، به تغییر مدیریت سازمان و منابع انسانی به‌منظور غلبه بر این چالش‌های مهم نیاز است (وراکون، ۲۰۱۶، ۱۵).

در بین فعالیت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی^۳ با توجه به تغییرات محیط پیرامون و نیاز به روزآمد کردن کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بررسی‌ها نشان می‌دهد، ریشه توسعه منابع انسانی به ایالات‌متحده آمریکا و به سال‌های ظهور انقلاب صنعتی در سال‌های ۱۸۰۰ برمی‌گردد؛ با وجود این، برخی از نویسندگان بر این باورند که ریشه‌های آن به سال ۱۸۹۳ میلادی برمی‌گردد؛ یعنی هنگامی که شرکت فورد موتور شروع به آموزش کارکنان تولید انبوه در خط تولید کرد؛ هرچند وقوع رخداد تاریخی مهم جنگ جهانی دوم در سال ۱۹۴۰، نقطه شروع توسعه منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود؛ چون در این سال‌ها بود که کارکنان برای تولید ناوهای جنگی، ماشین‌آلات و سایر تجهیزات و تسلیحات نظامی آموزش دیدند (دسیمون^۴ و همکاران، ۲۰۰۲). طبق

1. Owor
2. Weerakoon
3. Human Resource Development
4. Desimon



اظهارات سوانسون^۱ (۱۹۹۵)، پایگاه‌های ادراکی توسعه منابع انسانی شامل نظریه‌های اقتصادی، تئوری سیستم‌ها، و تئوری روانی است (والنتین، هالینگسورت و فرانسیس^۲، ۲۰۱۳). مفهوم توسعه منابع انسانی در دهه ۱۹۶۰ میلادی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی مدنظر قرار گرفت (احمد و همکاران، ۲۰۱۶). توسعه منابع انسانی هرگونه روند یا فعالیت مثبتی است که در کوتاه‌مدت یا درازمدت توان توسعه دانش مبتنی بر کار، تخصص، سودآوری و رضایت دارد؛ چه برای نتیجه فردی، گروهی و تیمی چه برای منافع یک سازمان، جامعه، ملت یا تمام بشریت (ون‌هالا و آتلا^۳، ۲۰۱۱، ۸۷۲)؛ به بیان دیگر، توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی‌شده‌ای است که توسط سازمان‌ها برای ایجاد فرصت‌های یادگیری مهارت‌های لازم برای اعضای سازمان در برآوردن تقاضاهای فعلی و آینده شغلی صورت می‌گیرد (دسیمون و همکاران، ۲۰۰۲). چهار عنصر توسعه منابع انسانی عبارت‌اند از: آموزش (کارآموزی) و توسعه، توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی یا کارراهه شغلی، مدیریت و ارزشیابی عملکرد و مدیریت تغییر و جانشین‌پروری (گاست^۴، به نقل از دانایی‌فر و صارم، ۲۰۰۸، ۲۴).

سازمان‌های ورزشی بزرگ و پیچیده به دلایلی مانند ماهیت حوزه فعالیت، حساسیت فعالیت‌های ارائه‌دهنده و نقش آن‌ها در سلامت جامعه معمولاً با فشارهای داخلی و خارجی مواجه می‌شوند که تطبیق، تغییر و توسعه را اجاب می‌کند؛ به همین دلیل، این نوع سازمان‌ها به‌منظور توسعه بیشتر و نشان‌دادن واکنش مناسب به محیط متغیر بیرونی باید مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان خود را توسعه و پرورش دهند. توسعه نیروی انسانی در هر سازمان از جمله وزارت ورزش و جوانان که یک دستگاه فرهنگی و نهاد اصلی هدایتگر ورزش کشور و همچنین ارائه‌دهنده خدمات در امور جوانان است، ضروری به نظر می‌رسد. آمارها نشان می‌دهد، این وزارتخانه از حیث کمی نیروی انسانی، در تمامی پست‌های سازمانی تعریف‌شده (۷۰۱ نفر کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی و ۱۱۵ نفر نیروی شرکتی که غالباً در بخش خدمات مشغول هستند) نیروی کاری لازم دارد و مشکل چندانی وجود ندارد. شاید یکی از عوامل اصلی که می‌تواند تهدیدی برای دستیابی به اهداف و خللی در روند کار این وزارتخانه باشد، نارسایی‌هایی در زمینه نبود برنامه‌ریزی‌های لازم در بخش منابع انسانی و توسعه آن به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان باشد.

1. Sowansen
2. Valentine, Hollingsworth & Francis
3. Vanhala & Ahteela
4. Gost



از جمله تحقیقات در این حوزه، پژوهش جوادی‌پور و همکاران (۲۰۲۰) درباره آسیب‌شناسی سیستم مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان است. یافته‌ها نشان داد، همه سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی این وزارتخانه باید براساس روش‌های علمی تجدید و اصلاح شوند؛ بنابراین تحقیق حاضر به‌نوعی در ادامه و تکمیل‌کننده پژوهش جوادی و همکاران است؛ این درحالی است که کریمی و همکاران (۲۰۲۰) نیز درباره یکی از عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی (جانشین‌پروری) دریافتند که پیاده‌سازی جانشین‌پروری دانشی در وزارت ورزش و جوانان به بسترسازی در زمینه‌های فرهنگ، تعهد مدیران ارشد، شفاف‌سازی در امور مدیریت منابع انسانی، الزامات قانونی، پشتیبانی‌های اقتصادی، بسط و استقرار نظام شایسته‌سالاری نیاز دارد. در زمینه مدل‌های مطرح‌شده در حوزه توسعه منابع انسانی، در تحقیقات پیشین با دو دسته مدل روبه‌رو هستیم: مدل‌هایی که از یک فرایند سه‌مرحله‌ای تبعیت می‌کنند؛ از جمله پژوهش زارع و همکاران (۲۰۲۰) که مدلی برای توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه طراحی کردند که شامل ورودی، فرایند و خروجی است. ورودی‌ها دو دسته اصلی منابع سازمانی و منابع انسانی‌اند. مرحله فرایند در این پژوهش شامل هدایت فعالانه منابع انسانی، پیاده‌سازی نظام توسعه مسیر شغلی کارکنان، به‌کارگیری سازوکار و رویکرد تحول‌گرایانه (برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای فرایند توسعه و ارزیابی برنامه‌ها) و درنهایت، توسعه فرایند یادگیری سازمانی و استقرار نظام مدیریت دانش است. خروجی‌ها پیامدهای سازمانی (بهبود عملکرد، تحقق اهداف راهبردی و تسهیل تغییر سازمانی) و پیامدهای فردی (توسعه مهارت‌های بین فردی، توسعه رفتارهای مشارکتی، توسعه مهارت‌های کارکنان و ارتقای عملکرد فردی) هستند. همچنین ارسال و واعظی (۲۰۱۹) به تبعیت از فرایند سه‌مرحله‌ای بودن مدل توسعه منابع انسانی دریافتند، متغیرهایی در هر مرحله ورود، فرایند و پیامد دخیل‌اند که مرحله ورود از دیگر مراحل بااهمیت‌تر است. براساس یافته‌های این تحقیق، در مرحله ورود سه شاخص بااهمیت وجود دارد: استخدام عادلانه، بومی‌گزینی و جوان‌گرایی. در مرحله فرایند، سازمان با واگذاری وظایف بیشتر به کارمند در توانمندکردن او سعی می‌کند یا از طریق به‌کارگیری فرد در مشاغل هم‌رده برای ارتقای دانش، مهارت و توانایی فرد تلاش می‌کند. یافته‌های مرحله پیامد نشان داد، توسعه منابع انسانی به کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی منجر می‌شود. دسته دیگر از تحقیقات در حوزه طراحی مدل توسعه منابع انسانی که تحقیق حاضر نیز بر این اساس است، شناسایی عوامل مختلف از زوایای متفاوت در حوزه توسعه منابع انسانی است. یزدان‌شناس و همکاران (۲۰۱۸) عوامل توسعه منابع انسانی را در سه بخش عناصر ساختاری، چالش‌های فرهنگی و عناصر فراسازمانی مطرح کردند. در بخش عناصر ساختاری موضوعاتی همچون عدالت‌محوری، تفویض اختیارات، آموزش منابع انسانی، حرفه‌ای‌گرایی و قابلیت‌های تخصصی منابع



انسانی در توسعه منابع انسانی تأثیرگذارند. در بخش چالش‌های فرهنگی، با توجه به آرمان‌های دفاع مقدس و نقش فرماندهی کل‌قوا، باید به‌گونه‌ای محسوس و ملموس برای کارکنان ارتقای سطح اعتقادی، ارزشی و اخلاقی را هماهنگ با توسعه منابع انسانی ایجاد کرد. توجه به عناصر فراسازمانی همچون هم‌راستایی فناورانه و تغییرات محیطی نیز می‌تواند به توسعه منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش کمک کند. نودهی و همکاران (۲۰۱۷) نیز دریافتند، به‌ترتیب چهار عامل انگیزه، آموزش و ارتقا، ارزیابی عملکرد و جذب نیروی انسانی در توسعه منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای دارند. بدری آذین و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند، عوامل جذب، آموزش، ارتقا و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی بر توسعه منابع انسانی ژیمناستیک تأثیرگذارند و باید برنامه‌ریزی‌ها بیشتر بر حفظ، نگهداری، ارتقا و پرورش منابع انسانی ژیمناستیک تأکید داشته باشند تا موجب افزایش تعداد و ماندگاری مربیان، داوران و ورزشکاران در این ورزش شوند. اکبرعلی و همکاران (۲۰۱۹) ذکر کردند، اولین و بزرگ‌ترین چالش توسعه منابع انسانی در پاکستان این است که هیچ نهاد رسمی وجود ندارد که ارائه‌دهنده برنامه‌های مدون برای تنظیم منابع انسانی در سازمان‌ها باشد؛ دومین چالش اینکه، پاکستان قانون ناچیزی برای مدیریت نیروی کار دارد و سومین چالش منابع انسانی که اکنون با آن روبه‌رو شده است، فاصله زیاد بین صنعت منابع انسانی و دانشگاه است. کوکوا، وتو و میشر^۱ (۲۰۱۸) دریافتند، برخی از شیوه‌های توسعه منابع انسانی درباره اثربخشی سازمانی از طریق تأثیر آن بر صلاحیت‌ها و توانایی‌های کارکنان است. همچنین نتایج نشان داد، مدیریت عملکرد بر توسعه توانایی کارکنان شرکت‌های مطالعه‌شده تأثیر نمی‌گذارد. پاتنورا و ساهو^۲ (۲۰۱۶) دریافتند، توسعه منابع انسانی (آموزش، مدیریت شغلی و مدیریت عملکرد) از طریق توسعه شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است.

وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی اصلی ورزش کشور نیازمند داشتن نیروهایی کارآمد در تمامی ابعاد است تا بتواند در حوزه ورزش قهرمانی و همگانی با تمام توان وظایف خود را با بهره‌وری بیشتر به پیش ببرد؛ بنابراین لازمه این پیشرفت و به حداکثر رساندن بهره‌وری سازمان در راه رسیدن به اهداف ازپیش تعیین‌شده، توسعه و آموزش نیروی انسانی است. در بیشتر سازمان‌ها به راهبردهای پراکنده‌ای برای آموزش و پرورش کارکنان و حتی توسعه منابع انسانی وجود دارد، اما به‌دلیل فقدان رویکرد کل‌نگر به آن‌ها، هدف اصلی توسعه منابع انسانی حاصل نمی‌شود (صائبی، ۲۰۱۰، ۱۴۵). به

1 . Kweku, Otoo & Mishra

2 . Potnuru & Sahoo



این دلایل، وزارت ورزش و جوانان، نیازمند توسعه مستمر در تمامی سطوح و منابع سازمانی از جمله منابع انسانی است: وظایفی که در حوزه ورزش همگانی و سلامت عمومی جامعه به عهده دارد؛ متصدی اصلی ورزش کشور در زمینه ورزش قهرمانی در سطوح ملی و تاحدودی بین‌المللی است؛ تمامی فدراسیون‌های داخلی و هیئت‌های ورزشی کشور در راستای سیاست‌های این وزارتخانه فعالیت خود را انجام می‌دهند. بررسی مطالعات در حوزه توسعه منابع انسانی در کشور نشان می‌دهد، اغلب مطالعات به ارائه فرایندهایی برای این مفهوم به صورت کلی یا ذکر مؤلفه‌های آن بسنده کرده‌اند؛ در صورتی که به نظر می‌رسد، یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های مربوط به طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در هر بستر یا حوزه، ارائه راهبردها و راهکارهایی برای کاهش چالش‌های پیش روی منابع انسانی و تقویت و توسعه آن‌ها از ابعاد مختلف است که بیشتر مطالعات داخلی فاقد چنین بینشی برای توسعه منابع انسانی‌اند. از سوی دیگر، حوزه ورزش متفاوت از سایر حوزه‌ها در بدنه دولت است. همچنین موضوع توسعه منابع انسانی در این وزارتخانه، با توجه به تخصصی بودن وظایف در پست‌های سازمانی آن، تحقیقی مجزا، جامع و کامل را می‌طلبد و نمی‌توان تحقیقات مشابه در سایر سازمان‌های دولتی را به این وزارتخانه تعمیم داد. شاید بتوان این‌گونه بیان کرد که نبود برنامه‌ریزی مدون و راهبردی در حوزه توسعه به‌طور عام و توسعه منابع انسانی به‌طور خاص در وزارت ورزش و جوانان، مسئله‌ای اساسی است که به بررسی و تجزیه و تحلیل و درنهایت ارائه راهکار عملیاتی نیاز دارد؛ بنابراین این مطالعه در نظر دارد، ضمن ارائه الگویی متناسب با بستر و محیط ورزشی، راهبردهای توسعه منابع انسانی را با تأکید بر موانع و پیشران‌های این حوزه و متناسب با کارکنان مطالعه‌شده ارائه دهد. سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی مناسب و مطلوب توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های کیفی است. در رویکرد کیفی، افراد، ادراک آن‌ها، معانی و شناخت آن‌ها به‌عنوان منبع اولیه داده‌ها تلقی می‌شوند (بازرگان، ۲۰۱۵). با توجه به اینکه در این پژوهش محقق قصد دارد به‌واسطه مصاحبه با خبرگان و متخصصان، مدل توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را طراحی کند، از رویکرد کیفی استفاده شد. در همین راستا برای گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های کیفی عمیق و نیمه‌ساختاریافته به کار رفت. به‌طورکلی، این پژوهش در چهار مرحله انجام شد: ۱- مطالعه مبانی نظری پژوهش، ۲- مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، ۳- تحلیل و کدگذاری‌های باز و محوری مصاحبه‌ها و ۴- طراحی



مدل توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه-ها، روش تحلیل تم (محتوا) استفاده شد.

جدول ۱- اطلاعات جمعیت‌شناسی نمونه پژوهش

Table1- Demographic information of the research sample

متغیر Variable	ویژگی جمعیت‌شناختی Demographic characteristics	فراوانی Frequency	درصد فراوانی Frequency percentage
جنسیت Gender	مرد (Man)	10	71
	زن (Woman)	4	29
تحصیلات Education	کارشناسی‌ارشد (MA)	3	21
	دکتری (PhD)	11	79
تخصص specialty	هیئت علمی دانشگاه (University faculty)	5	36
	صاحب‌نظران مدیریتی و اجرایی وزارت ورزش و جوانان Managerial and executive experts of the Ministry of Sports and Youth	7	50
	رؤسای فدراسیون‌های ورزشی Presidents of sports federations	2	14

جامعه آماری پژوهش، خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه (اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی، اعضای هیئت علمی مدیریت منابع انسانی، صاحب‌نظران حوزه مدیریتی و اجرایی وزارت ورزش و جوانان و رؤسای فدراسیون‌های ورزشی) بودند. نمونه‌گیری با استفاده از روش گلوله‌برفی انجام شد و با هماهنگی قبلی با متخصصان، مصاحبه‌های کیفی نیمه‌ساختاریافته با آن‌ها اجرا شد. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت (تعداد = ۱۴)؛ به عبارتی، زمانی که محقق به این درک دست یافت که مصاحبه‌های جدید حاوی داده‌های جدید نیستند و تکراری‌اند، مصاحبه‌ها متوقف شد. مسئله اساسی در سنجش روایی تحقیق کیفی، چگونگی مشخص کردن پیوند بین روابطی است که محقق مطالعه و تفسیر کرده است (نیک‌نشان و همکاران، ۲۰۱۰، ۱۴۵). در این پژوهش، محقق از روش‌های چندسویه‌نگری منابع داده‌ها استفاده کرد؛ بر این اساس، از سه منبع اصلی (نمونه آماری ذکرشده) شامل گروه‌هایی که می‌توانند داده‌هایی را به محقق درباره موضوع پژوهش شده ارائه دهند و همچنین مطالعه ادبیات نظری و پژوهشی از جمله مقالات و متون تخصصی درباره موضوع توسعه منابع انسانی استفاده شد. در ادامه



برای تعیین روایی، از بازبینی توسط همکاران و بررسی توسط اعضا استفاده شد. همچنین در تحقیق حاضر، پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها به کار رفت.

نتایج

در جدول شماره یک، اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان آمده است. پس از گردآوری داده‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی محتوای آن‌ها، به‌منظور دستیابی به یک مدل مدون و مشخص، متون مصاحبه‌ها به‌صورت کدگذاری‌های باز و محوری تحلیل شد. در راستای اکتشاف سازوکارهای مدنظر، ۲۰۶ کد به دست آمد. پس از حذف کدهایی که همپوشانی داشتند، ۱۵۶ کد شناسایی شد. سپس کدهای مشابه در یک مقوله فرعی قرار داده شدند و برای هر مقوله فرعی عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب شد. درنهایت، از ترکیب چند مقوله فرعی، مقوله اصلی مرتبط بیان شد. با توجه به نتایج درج‌شده در جدول شماره دو، میزان فراوانی مفاهیم شناسایی‌شده، مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌ها به‌عنوان مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان شناسایی شدند و الگوی مفهومی توسعه منابع انسانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تدوین شد (شکل شماره یک).

جدول ۲- مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

Table 2- Main categories and sub-categories related to human resource development of the Ministry of Sports and Youth

صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی‌شده) Codes (identified concepts)
م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴	عوامل سازمانی Organizational factors	برنامه راهبردی سازمان Organization's strategic planning	توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و مهارت‌های ارتباطی، فنی و میان‌فردی هنگام برنامه‌ریزی برای توسعه، قوانین و مقررات سازمانی، برنامه‌های سازمانی، قوانین بین‌المللی، نبود بخش برنامه‌های صحیح و اجرای آن‌ها، داشتن راهبرد برای توسعه منابع انسانی، برنامه‌ریزی مدون و مشخص توسعه منابع انسانی، تدوین سند راهبردی وزارت، تهیه برنامه راهبردی آموزش، برنامه راهبردی، نبود قوانین بالادستی مرتبط در سازمان Considering demographic characteristics and communication,



صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Codes (identified concepts)
		فرهنگ سازمانی Organizational Culture	technical, and interpersonal skills while planning for development, organizational rules and regulations, organizational plans, international law, lack of department for proper plans and their implementation, having a strategy for human resource development, systematic and concise planning of human resource development, formulating a strategic document of the ministry, preparing a strategic training plan, strategic plan, lack of related rule according to higher law in the organization ارتقا و توسعه فرهنگ سازمانی، تبدیل شدن و تربیت افراد در کنار افراد باتجربه به یک فرهنگ سازمانی
		آموزش کاربردی و عملیاتی Functional and operational training	Promotion of organizational culture, becoming and training individuals beside experienced people into an organizational culture آموزش مهارت‌های لازم، ایجاد شناسنامه کاری برای هر فرد، ارتقای افراد از طریق آموزش‌های کاربردی و کارگاهی، آموزش مدیران توسط مدیران باتجربه و موفق، داشتن برنامه برای آموزش تک‌به‌تک افراد، طراحی برنامه آموزش مبتنی بر مدیریت عملکرد، استفاده از دوره‌های آموزشی، آموزش در بدو استخدام، آموزش در حین کار، توجه به آموزش و یادگیری کارکنان، آموزش‌های کارکنان قبل از ورود به سازمان، آشنابودن کارکنان با روش‌های نوین آموزش، استفاده از آموزش‌های مکتب‌خانه‌ای، استفاده از آموزش‌های کارگاهی، طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی براساس نیازسنجی صورت‌گرفته، مهارتی و علم‌یاتی بودن آموزش‌ها، آموزش هدفمند و اثربخش، استفاده از



صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Codes (identified concepts)
			<p>آموزش‌های تخصصی و کاربردی، طراحی و ایجاد شناسنامه آموزشی کارکنان، آموزش و توانمندسازی مبتنی بر نیازهای سازمان، ارائه آموزش‌های سازمانی متناسب با پیوستار تغییر، آموزش‌های پودمانی، ارائه آموزش‌های دارای محتوا، ارائه آموزش‌های حاوی دانش، مهارت و بینش، استفاده از آموزش‌های ترکیبی مثل رسمی، غیررسمی و آزاد، استفاده از تیم تحلیل و ارزیابی برای ارائه آموزش‌های کاربردی</p> <p>Training the necessary skills, creating a job profile for each individual, upgrading people via practical and workshop training, training executives by experienced and successful managers, having a program for training any of the people separately, designing a training program based on performance management, using training courses, training at the beginning of employment, on-the-job training (OJT), paying attention to staff training and learning, staff training before entering the organization, lack of familiarity of staff with novel approaches of training, using old-fashioned primary school training, using workshop training, planning training programs on the basis of needs assessments conducted, skilled and operational nature of training, targeted and effective training, using specialized and applied training, designing and generating staff training information, training and empowerment with respect to the needs of the organization, providing organizational training tailored to the</p>



صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Codes (identified concepts)
		جذب و استعدادیابی با تأکید بر درون سازمان Recruiting and talent scouting (talent identification) with an emphasis on within the organization	<p>continuum of change, modular trainings (modular curriculum), presenting content-based trainings, providing knowledge-based trainings, skills and insights, using a combination of formal, informal, and open trainings, using the analysis and evaluation team for presenting practical trainings</p> <p>توجه به فرایند استاندارد و علمی به‌کارگیری کارکنان، استفاده از افراد تحصیل کرده مرتبط با حوزه تخصصی در هنگام جذب، جذب افراد براساس نیازسنجی و مطالعه میدانی، توجه به پیش‌نیازهای علمی هنگام جذب، استخدام مناسب به‌منظور کاهش هزینه‌های توسعه افراد، گزینش مناسب نیروها در زمان جذب، طراحی یک کانون جذب، مشخص شدن نیاز واقعی سازمان به منابع انسانی هنگام جذب، استفاده از نظام استعدادیابی کارکنان، به‌کارگیری درست منابع انسانی، تشکیل مخزن افراد مستعد برای تصدی پست‌های کلیدی، انتخاب مدیران رده‌بالای سازمان از بدنه وزارت، تأمین و جذب درون‌سازمانی، استفاده از کارگروه استعدادیابی و استعدادسنجی</p> <p>Considering the standard and scientific process of deploying staff, utilizing educated people associated with the specialized field during recruitment, recruiting on the basis of needs assessment and field study, taking into account academic prerequisites during the hiring, right recruitment to lower the people's development expenses, suitable selection of forces at the time of recruitment, designing a recruitment center, identifying the real needs of the organization for human resources</p>



صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Codes (identified concepts)
		جبران خدمات Compensation	<p>during recruitment, applying talent identification system of employees, appropriate employment of human resources, establishing a tank of talented people to gain key positions, selection of top managers (high-ranking executives) of the organization from the body of the ministry, supply and recruitment within the organization, exploiting talent identification and talent assessment (Aptitude research and Aptitude Assessment / Testing) working group</p> <p>ارائه مشوق‌های مالی مبتنی بر عملکرد، تفاوت قائل شدن بین کارکنان پرتلاش و سطح بالا با سایر کارکنان، حامی نبودن نظام جبران خدمات کارکنان از سیستم توسعه منابع انسانی، مبتنی بودن نظام جبران خدمات بر رفع نیازهای زندگی کارکنان، توجه نظام جبران خدمات به تفاوت‌های فردی در عملکرد کارکنان، توجه به ارتقای کارکنان وزارت</p> <p>Offering performance-based financial incentives, making a distinction between hard-working and high-level employees with other employees, lack of support for the employee service compensation system from the human resource development system, dependency of service compensation system on meeting the living needs of staff, the focus of service compensation system to individual differences in employee performance, consideration of the ministry staff promotion</p>
		تعهد سازمانی Organizational Commitment	<p>تعهد سازمانی افراد، مقدم بودن تعهد بر تخصص</p> <p>Organizational commitment of individuals, precedence of commitment relative to expertise</p>



صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Codes (identified concepts)
		یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی Integration of human resource functions	توجه به سایر نظام های منابع انسانی در هنگام توسعه Taking into consideration other human resource systems during development مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه توسعه فردی برای همه کارکنان، قراردادن فرصت‌های برابر در اختیار کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های آموزشی، طراحی برنامه توانمندسازی متناسب با پست‌های سازمانی، توجه به بالندگی کارکنان Taking part in making decisions, personal development plans for all employees, giving equal opportunities available for employees, holding training courses, workshops, designing an empowerment program proportional to organizational positions, paying attention to the development of employees
م 1، م 2، م 5، م 6، م 9، م 11، م 14	عوامل شغلی Occupational factors	تناسب شغل و شاغل Person-job (PJ) fit غنی‌سازی شغلی Job enrichment	تناسب شغل و افراد، همبسته‌کردن اهداف توسعه‌ای فرد و سازمان Person-job fit, Correlating the development goals of individuals and organizations آزادگذاشتن افراد برای انتخاب شغل، غنی‌سازی شغل، طراحی شغل، تربیت چندشغلی بودن کارکنان، طراحی شغل بر مبنای ارزیابی عملکرد Giving power to people for career choice, job enrichment, job design, training of multi-job employees, job design based on performance appraisal



صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Codes (identified concepts)
		چرخش شغلی Job rotation	استفاده از نظام چرخش شغلی، ارتباط بین گروه-های کاری در زمان چرخش شغلی، تدریجی و آرام اجرا کردن چرخش شغلی، اجراکردن آیین‌نامه‌های مرتبط با چرخش شغلی، اجرای چرخش شغلی متناسب با توانمندی کارکنان Utilizing job rotation system, the relationship between working groups at the time of job rotation, gradual and slow implementation of job rotation, execution of regulations in connection with job rotation, implementation of job rotation tailored to the employees' empowerment
		امنیت شغلی Job security	امنیت شغلی، آرامش محیط کاری، رفاه معنوی Job security, workplace peace, spiritual well-being
م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴	عوامل فردی Individual factors	انگیزه‌های فردی Individual motivations	ایجاد انگیزه در افراد، تشویق‌های مالی، تشویق افراد با انگیزاننده‌های متناسب با قابلیت‌های خودش، افزایش رضایتمندی کارکنان، توجه به انگیزش کارکنان، تلاش برای افزایش انگیزه یادگیری کارکنان Creating motivations among individuals, financial incentives, encouraging people with motivators tailored to their capabilities, enhancing employee satisfaction, paying attention to employee motivation, attempts to increase employee learning motivation
		ویژگی‌های شخصی Personal characteristics	ارزیابی رفتارهای کارکنان، کشف رفتارهای مناسب و الگو قرار دادن آن‌ها، توجه به عوامل فردی مرتبط با توسعه شامل قابلیت‌ها، استعدادها و مهارت‌ها، مشخص کردن سطح فنی و تخصصی کارکنان به‌منظور شناسایی شکاف موجود تا سطح ایده‌آل، در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی، شناخت درست کارکنان، توجه به پارامترهای موردنیاز برای تصدی



صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Codes (identified concepts)
			<p>یک پست، مرتبط بودن تحصیلات افراد متصدی حوزه برنامه‌ریزی و توسعه کارکنان، نیاز به منابع انسانی متفاوت در مقایسه با سایر سازمان‌ها، توجه بیشتر به تخصص، در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی</p> <p>Evaluating employee behaviors, detecting right behaviors and putting them as a model, considering individual factors associated with the development, containing capabilities, talents, and skills, specifying the technical and professional level of the employees for identifying the existing gap to the ideal level, taking into account individual differences, correct recognition of employees, paying attention to the required parameters for the charge of a position, the relevance of the education of those in charge in the sphere of employees planning and development, the need for diverse human resources in comparison with other organizations, more focus on expertise, taking into consideration individual differences</p>
		رفاه و کیفیت زندگی کارکنان Welfare and quality of working life of employees	<p>رفاه کارکنان، توجه به کیفیت زندگی خانوادگی افراد</p> <p>Welfare of employees, taking into account the individuals' family quality of life (FQOL)</p>
م 1، م 2، م 3، م 4، م 5، م 6، م 7، م 8، م 9، م 10	راهبردهای توسعه منابع انسانی Human resource development	شایسته‌سالاری Meritocracy	<p>اجرای شایسته‌سالاری، آموزش مبتنی بر شایستگی، استفاده از نظام شایسته‌سالاری، ملاک قراردادن شاخص‌های شایسته‌سالاری در انتصابات و ارتقاها</p> <p>Implementing meritocracy, competency-based training (CBT),</p>



صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Codes (identified concepts)
م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴	(HRD) strategies	شرکت در نشست‌ها و کارگروه‌های تخصصی (سازمان یادگیرنده) Participating in specialized sessions and working groups (learning organization)	employing meritocracy system, extrapolating meritocracy indicators in appointments and promotions شرکت‌دادن کارکنان در کنفرانس‌ها و همایش‌های معتبر، اعزام کارکنان به کنگره‌ها و همایش‌های علمی و تخصصی، استفاده از کارگاه‌ها، حضور در محیط اجرای عملیاتی، قراردادن آن‌ها در موقعیت‌های اجرای کار، برگزاری کارگاه‌ها براساس مشکلات بخش‌های سازمانی، استفاده از آموزش- های عملیاتی در حین اجرای فعالیت‌ها، کاربردی و عملیاتی کردن آموزش، سازمان یادگیرنده، فراهم کردن بستر و محیط یادگیری برای کارکنان، شرکت‌دادن کارکنان در نشست‌ها و شوراها، مدیریت دانش Taking part of employees in reputable conferences and seminars, dispatching employees to scientific and specialized congresses and conferences, utilizing workshops, participating in operational implementation environment, putting them in work execution positions, holding workshops with respect to the problems of organizational departments, exploiting operational training during the implementation of activities, making training practical and operational, learning organization (LO), providing a context and environment of learning for employees, involving employees in meetings and councils, knowledge management (KM) توجه به جانشین‌پروری، شناسایی جانشین افراد بازنشسته و باتجربه، تربیت افراد برای تصدی پست‌های کلیدی، آمادگی روانی و محیطی سازمان
		جانشین‌پروری Succession Planning	



صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Codes (identified concepts)
			<p>برای اجرای جانشین‌پروری، اجرای درست و صحیح جانشین‌پروری، ترویج فرهنگ جانشین‌پروری</p> <p>Considering succession planning, recognizing the successors of retired and experienced persons, training individuals to undertake key positions, mental and environmental preparation of the organization for the implementation of succession planning, right and appropriate execution of succession planning, propagating the succession planning culture</p>
		مربیگری Mentoring	<p>استفاده از تجربه‌های افراد کارکنان، استفاده از فرهنگ استاد و شاگردی برای آموزش‌ها، استفاده از تجربیات با سابقه، مستندسازی تجربیات افراد باتجربه، استفاده از افراد باتجربه و باسابقه به‌عنوان مدرس</p> <p>Employing the experiences of skilled people, exploiting the teacher-student culture for training, using experiences of old hand people (expert), documenting the experiences of sophisticated people, applying experienced and adept people as teachers</p>
		کارراهه شغلی Career path	<p>ترسیم مسیر شغلی کارکنان</p> <p>Outlining the career path of employees</p>
		ارزیابی و مدیریت عملکرد Performance appraisal and management	<p>ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب، انجام آزمون‌های ضمن خدمت، سنجش مداوم توانایی‌های افراد، نظام ارزیابی عملکرد مناسب، ارتقای نظام ارزشیابی عملکرد، استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه برای ارزیابی رفتار و عملکرد کارکنان، استفاده از ارزیابی عملکرد مبتنی بر تک‌تک کارکنان، استفاده از ارزیابی مستمر، استفاده از ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه،</p>



صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Codes (identified concepts)
			<p>استفاده از ارزیابی عملکرد سیستماتیک، ارتقای کارکنان مبتنی بر عملکرد، استفاده از ارزیابی عملکرد برحسب تخصص‌های کارکنان، استفاده نکردن از فرم‌های ارزیابی یکسان برای همه کارکنان، تناسب شاخص‌های ارزیابی عملکرد با شرح وظایف و شرح شغل کارکنان، تعریف شاخص ارزیابی برای همه فعالیت‌های سازمان، ارزیابی همه کارکنان، مقایسه عملکرد پایان سال افراد با انتظارات اولیه، توجه به تفاوت‌های فردی در زمان ارزیابی عملکرد، استفاده از فرم‌های ارزیابی عملکرد مختص خود وزرات، انجام نظام ارزیابی عملکرد بر مبنای شایسته‌سالاری</p> <p>Generating a suitable assessment system, conducting in-service tests, continuous assessment of individuals' abilities, appropriate performance appraisal system, upgrading the performance appraisal system, using 360-degree performance appraisal to evaluate the behavior and performance of employees, using performance appraisal based on employees separately, using continuous performance appraisal, employing 360-degree performance appraisal, exploiting systematic performance appraisal, promoting employees based on performance, utilizing performance appraisal with respect to employee expertise, lack of using the identical performance appraisal forms for all employees, the appropriateness of performance appraisal indicators with the job description and position description of employees, defining an evaluation index for all activities of the organization, assessing all</p>

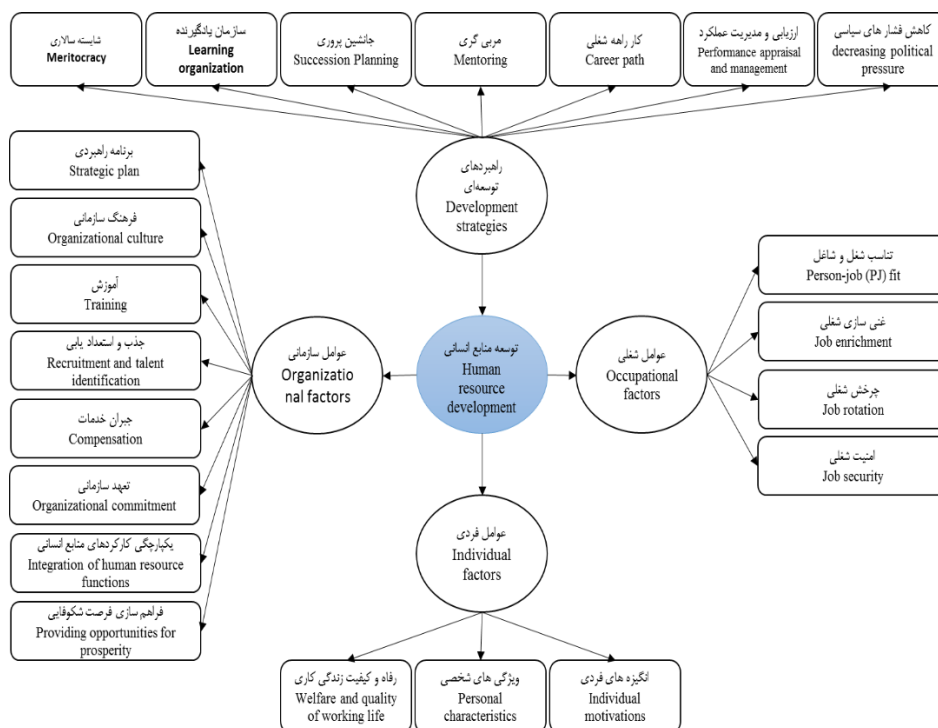


صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Codes (identified concepts)
		کاهش دخالت‌ها و فشارهای سیاسی decreasing political interference and pressure	employees, comparing the end-of-year performance of individuals with initial expectations, paying attention to individual differences during performance appraisal, applying performance appraisal forms specific to the ministry, carrying out a performance appraisal system on the basis of meritocracy کاهش دخالت نهادهای برون‌سازمانی در انتصاب و ارتقای افراد، کاهش بازی‌های سیاسی در انتصابات، کاهش دخالت افراد سیاسی، پیاده‌سازی اصل ۴۴ قانون اساسی، رعایت قاعده ۸۰-۲۰ تغییر کارکنان در زمان تغییر وزیر در سازمان، کاهش فشارهای سیاسی decreasing the interference of extra-organizational institutions in the appointments and promotions of people, decreasing political games in appointments, decreasing the involvement of political people, implementing Principle 44 of the Constitution, adhering to the 80/20 Rule, also known as the Pareto Principle) for changes of employees when changing ministers in the organization, decreasing political pressures

براساس یافته‌های درج‌شده در جدول شماره دو، مهم‌ترین ابعاد توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، «عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی و راهبردهای توسعه منابع انسانی» به دست آمد. گفتنی است، عوامل سازمانی توسعه شامل زیرمؤلفه‌های برنامه راهبردی سازمان، فرهنگ سازمانی، آموزش کاربردی و عملیاتی، جذب و استعدادیابی با تأکید بر درون سازمان، جبران خدمات، تعهد سازمانی، یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی و فراهم‌آوردن فرصت رشد و شکوفایی، عوامل شغلی توسعه شامل زیرمؤلفه‌های تناسب شغل و شاغل، غنی‌سازی شغلی، چرخش شغلی و امنیت شغلی،



عوامل فردی توسعه شامل زیرمؤلفه‌های انگیزه‌های فردی، ویژگی‌های شخصی و رفاه و کیفیت زندگی کاری و در نهایت راهبردهای توسعه منابع انسانی شامل زیرمؤلفه‌های شایسته‌سالاری، شرکت در نشست‌ها و کاروگرهای تخصصی (سازمان یادگیرنده)، جانشین‌پروری، مربیگری، کارراه شغلی، ارزیابی و مدیریت عملکرد و کاهش فشارهای سیاسی است (شکل شماره یک).



شکل ۱- مدل نهایی توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

Figure1- The final model of human resources development in the Ministry of Sports and Youth

بحث و نتیجه‌گیری



پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان داد، مهم‌ترین عوامل توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان شامل عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی و در نهایت راهبردهای توسعه منابع انسانی هستند. زارع و همکاران (۲۰۲۰) عوامل سازمانی و عوامل فردی تحقیق حاضر را تلفیق کردند و در بخش ورودی مدل توسعه منابع انسانی خود به‌عنوان دو دسته منابع سازمانی و انسانی مؤثر بر توسعه منابع انسانی ذکر نمودند، اما یزدان‌شناس و همکاران (۲۰۱۸) علل توسعه منابع انسانی در نیروی دریای ارتش را در سه بخش عناصر ساختاری، چالش‌های فرهنگی و عناصر فراسازمانی می‌دانند. این تفاوت شاید به دلیل نوع فرهنگ و سیستم مدیریتی حاکم بر یک سازمان نظامی باشد. پاتنورا و ساهو (۲۰۱۶) نیز عوامل تعیین‌کننده در توسعه منابع انسانی را آموزش، مدیریت شغلی و مدیریت عملکرد می‌دانند که تاحدودی با یافته‌های تحقیق حاضر مطابقت دارد.

درباره «برنامه راهبردی سازمان» باید عنوان کرد که نبود سند راهبردی در وزارت ورزش و جوانان باعث ایجاد خلأ قانونی در ارجاع به اسناد بالادستی شده است که به تبع آن، برنامه‌های راهبردی برای توسعه منابع انسانی وجود ندارد. یکی از خبرگان این حوزه که اتفاقاً در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی وزارتخانه فعالیت داشت، بیان کرد: «در حال حاضر هیچ برنامه بلندمدت و راهبردی برای توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش وجود ندارد»؛ بنابراین تدوین و اجرای برنامه راهبردی مدون در بازه‌های زمانی پنج‌ساله تا ده‌ساله به‌عنوان نقشه راه برای دستیابی به توسعه منابع انسانی در این وزارتخانه ضروری است. جوادی‌پور و همکاران (۲۰۲۰) نیز نبود راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و به‌طورکلی در حوزه منابع انسانی را تأیید کرده‌اند؛ این در حالی است که محققان وجود برنامه‌ریزی بلندمدت، مدون و راهبردی را برای توسعه منابع انسانی لازم می‌دانند (اکبرعلی، ۲۰۱۹، وراکون، ۲۰۱۶)

«فرهنگ سازمانی» مناسب می‌تواند زمینه‌ساز توسعه منابع انسانی شود. اگر در بدو ورود به سازمان افراد با یک سازمان یادگیرنده روبه‌رو شوند که بالندگی، رشد و توسعه برای آن از اهمیت بسیاری برخوردار باشد، ناخودآگاه فرد نیز تلاش خود را برای همسوس شدن با این سیاست سازمان می‌کند و پیوسته به دنبال کسب دانش و توسعه خود خواهد بود تا از طرف سازمان پذیرفته شود؛ در نتیجه سازمان‌هایی که فرهنگ توسعه سطح بالایی داشته باشند، کارکنانی را در دل خود پرورش خواهند داد که مدام به دنبال توسعه خود هستند. یزدان‌شناس و همکاران (۲۰۱۸) چالش‌های فرهنگی را به‌عنوان یک عامل از سه عامل اصلی توسعه منابع انسانی مدنظر قرار دادند. جوادی‌پور و همکاران



(۲۰۲۰) نیز تجدیدنظر در فرهنگ سازمانی را لازمه تصحیح مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش می‌دانند که با یافته‌های این تحقیق مطابقت دارد. کستی (۲۰۱۲) نیز بر این نکته تأکید می‌کند که فرهنگ سازمانی یکی از عواملی است که نوع برنامه‌های توسعه‌ای را در سازمان تعیین می‌کند. کلیدی‌ترین مبحث در حوزه توسعه منابع انسانی، «آموزش کاربردی و عملیاتی» است که می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مشکلات در سازمان باشد. از دید خبرگان تحقیق، آموزش‌های کارکنان باید هدفمند و برنامه‌ریزی شده باشد؛ یعنی قبل از آموزش کارکنان، یک تیم تخصصی نیازهای آموزشی در بخش‌های مختلف سازمان و حتی در صورت امکان کمبودهای آموزشی افراد را جداگانه بررسی و ارزیابی کنند و برای هر بخش و فرد آموزش‌های تخصصی برگزار شود تا خروجی مناسب به دست آید. آموزش‌ها در حوزه وزارت ورزش و جوانان هرچه کاربردی‌تر و به‌صورت کارگاهی باشد و همچنین از تجربیات افراد باتجربه و موفق در این حوزه استفاده شود، مؤثرتر خواهد بود. نکته مهم دیگر در بحث آموزش کارکنان، ایجاد شناسنامه آموزشی برای هر فرد است که در هر زمان مشخص باشد افراد چه آموزش‌هایی را پشت سر گذاشته‌اند و نیاز به چه آموزش‌هایی در آینده خواهند داشت. تقریباً تمامی تحقیقاتی که به‌نوعی به توسعه منابع انسانی پرداخته‌اند، آموزش‌های تخصصی و مرتبط با آن حوزه تحقیقاتی را در توسعه کارکنان سودمند می‌دانند. از دید خبرگان این حوزه، متأسفانه مبحث آموزش در وزارت ورزش و جوانان بسیار موضوع کم‌اهمیتی است؛ تاحدی که برخی مواقع هرکدام از کارکنان که در بخش‌های دیگر کارکرد مناسب ندارند، به بخش آموزش منتقل می‌شوند تا کم‌کاری آن‌ها دیده نشود.

«جذب و استعدادیابی با تأکید بر درون سازمان» یکی دیگر از عوامل سازمانی در ارائه الگوی توسعه منابع انسانی است؛ به این مفهوم که فرایند جذب در وزارت ورزش و جوانان باید از طریق طراحی یک کانون جذب مستقل، پس از نیازسنجی‌های لازم، مطالعه میدانی در بخش‌های مختلف، تشخیص نیاز واقعی سازمان به نیروهای تخصصی از بین افراد تحصیل‌کرده مرتبط با حوزه تخصصی ورزش و با اولویت قراردادن افرادی باشد که در استخدام سازمان قرار دارند، اما با قراردادهای کوتاه‌مدت و زمان‌دار مشغول به کار هستند تا درنهایت بتوان به ترکیب ایده‌آل دست یافت. جوادی و همکاران (۲۰۲۰)، ارسلان و واعظ (۲۰۱۹)، نودهی و همکاران (۲۰۱۷)، سلطانی و سلیمان‌تبار (۲۰۱۵)، وراکون (۲۰۱۶)، هولدن و گریگز (۲۰۱۰) و چن و هانگ (۲۰۰۹) هرکدام در تحقیقات خود به اهمیت نظام جذب و به‌کارگیری صحیح و علمی برای توسعه و ارتقای کارکنان اشاره کرده‌اند. از دید تعدادی از خبرگان پژوهش، به رغم اینکه باید نظام جذب در وزارت ورزش و جوانان، نظامی ضابطه‌مند و برحسب شایستگی‌ها و انتخاب از بین جوانان توانمند با تحصیلات مرتبط باشد، متأسفانه در حال حاضر



دخالت‌های منابع قدرت‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تاحدودی نقش تعیین‌کننده در جذب نیروهای وزارت ورزش و جوانان بازی می‌کنند.

نظام «جبران خدمات» و سیاست‌های این حوزه باید تا حد قابل‌قبولی انگیزاننده و برطرف‌کننده نیازهای زندگی کارکنان و منطبق با فضای اقتصادی کشور باشد که کارکنان تمام تمرکز و توان خود را به انجام وظایف محول‌شده معطوف کنند و از پرداختن به شغل‌های دوم و حتی سوم برای جبران کمبودهای اقتصادی خود پرهیز کنند. نودهی (۲۰۱۷) نیز انگیزه را مهم‌ترین عامل در بین عوامل ایجاد توسعه در کارکنان می‌داند. نظام جبران خدمات باید عادلانه باشد؛ یعنی از یک طرف باید تفاوت‌های فردی در سپردن وظایف محول‌شده مدنظر قرار گیرد؛ بین کارکنانی که تلاش بیشتری می‌کنند، با سایر کارکنان در جبران خدمات و همچنین ارتقای آن‌ها تفاوت باشد و از همه مهم‌تر اینکه ارزیابی‌هایی که از کارکنان انجام می‌گیرد، در مقدار پاداش و جبران خدمات آن‌ها نقش تعیین‌کننده داشته باشد. بیگمی و همکاران (۲۰۱۷)، سلطانی و سلیمانی‌تبار (۲۰۱۵)، وراکون (۲۰۱۴) و چن و هانگ (۲۰۰۹) نیز جبران خدمات متناسب با ارزیابی‌ها از کارکنان را تأیید می‌کنند. درباره «تعهد سازمانی» می‌توان عنوان کرد که متعهدبودن کارکنان به سازمان می‌تواند متضمن کسب اهداف سازمانی و در راستای آن اهداف خود فرد باشد. ایجاد تعهد در کارکنان به سازمان کار چندان ساده‌ای نیست و می‌طلبد که وزارت ورزش و جوانان با استفاده از مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی کشور راه‌های ایجاد تعهد در کارکنان به سازمان را بررسی کند و از این نتایج استفاده کند تا بتواند میزان تعهد در کارکنان را افزایش دهد و در نهایت انگیزه آنان را برای توسعه خود و سازمان زیاد کند. تعهدی که در سازمان مدنظر است، چندسویه است؛ از جمله تعهد کارکنان به سازمان، تعهد مدیران به سازمان و کارکنان و تعهدی که سازمان درقبال همه کارکنان دارد؛ این در حالی است که زارع و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود تنها به تأثیر حمایت و تعهد مدیران در توسعه منابع انسانی اشاره کرده‌اند.

«یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی» می‌تواند زمینه‌ساز توسعه‌ای هدفمند و پویا باشد؛ به این مفهوم که فرایند جذب علمی و استاندارد کارکنان، آموزش و توسعه متناسب با مشاغل، ایجاد ارتباطات نظام‌مند بین کارکنان، ارزیابی‌های متناسب با عملکرد افراد و جبران خدمات به بهترین شکل ممکن که در کارکنان ایجاد انگیزه کند، می‌تواند پایداری و نگهداشت منابع انسانی در سطح بالایی از بهره‌وری را به ارمغان آورد. طبق اظهارنظر مطلعان این حوزه، به نظر می‌رسد این کلیت نظام‌مند و یکپارچه در کارکردهای منابع انسانی در وزارتخانه رعایت نمی‌شود. وراکون (۲۰۱۶) نیز ایجاد سیستمی نظام‌مند در تمامی کارکردهای منابع انسانی را تأیید می‌کند، اما پاتنورا و ساهو (۲۰۱۶) و بیگمی و همکاران



(۲۰۱۷) جذب و کارمندگزینی را بر توسعه منابع انسانی چندان تأثیرگذار نمی‌دانند. نودهی (۲۰۱۷) نیز تنها دو عامل جذب و ایجاد انگیزه را از کارکردهای تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی می‌داند؛ این در حالی است که ارسال و واعظ (۲۰۱۹) در مدل خود که شامل سه مرحله ورود، فرایند و پیامد است، مرحله ورود را از دیگر مراحل بااهمیت‌تر می‌دانند؛ زیرا با ورودی متفاوت پیامد متفاوت حاصل می‌شود.

یکی دیگر از عوامل مؤثر سازمانی، «فراهم‌آوردن فرصت رشد و شکوفایی» برای کارکنان است. وزارت ورزش و جوانان باید فضایی به دور از هرگونه تبعیض برای رشد و شکوفایی استعدادها تک‌تک افراد در سطح سازمان را از طریق آموزش‌هایی در قالب کارگاه‌ها، دوره‌های آموزشی، شرکت در همایش‌های ملی و بین‌المللی متناسب با پست‌های سازمانی ایجاد کند.

از دید خبرگان، «تناسب شغل و شاغل» از جمله عوامل شغلی تأثیرگذار بر توسعه کارکنان است که باید حساسیت ویژه‌ای را در این حوزه به کار برد؛ چراکه حتی اگر افراد متعهد در سازمان وجود داشته باشند ولی در پست مدنظر تخصص لازم را نداشته باشند، به‌طور قطع نمی‌توانند مفید واقع شوند. به گفته یکی از خبرگان، «فردی را در وزارتخانه سراغ دارم که با مدرک کاملاً غیرمرتبط سال‌ها در یکی از بخش‌های حساس یعنی امور حقوقی وزارتخانه دارای پست بالایی بوده است.» متأسفانه تعیین‌کننده تناسب شغل و شاغلی که آن شغل را در اختیار می‌گیرد، به‌ویژه در سطوح مدیریتی، بیشتر ارتباطات جناحی و گاهی سیاسی و فراسازمانی است و این امر می‌تواند باعث سرخوردگی و کاهش انگیزه در سایر منابع انسانی شود.

«غنی‌سازی شغلی و چرخش شغلی» عوامل دیگری هستند که می‌توانند متضمن توسعه فرد در سازمان باشند. سازمان‌های امروزی دیگر دید سنتی به کارمند ندارند که باید در یک زمینه خاص تخصص داشته باشد؛ بلکه کارکنان باید چند تخصص را آموزش ببینند تا در صورت امکان و در شرایط خاص بتوانند شغل‌های مختلف را پوشش دهند. مدیریت ارزیابی عملکرد سازمان باید ارتباط تنگاتنگی با واحد آموزش، نظام طراحی شغل و سیستم عزل و نصب سازمان داشته باشد تا بتواند برنامه لازم را برای آموزش کارکنان به واحد آموزش ارائه دهد و همچنین تغییرات و جابه‌جایی‌های لازم را در افراد برای دستیابی به ترکیب ایده‌آل در پست‌ها سازمانی مختلف به دست آورد. نکته مهم از دید خبرگان این است که مبحث غنی‌سازی شغل باید از همان ابتدا برای آینده هر شغل مدنظر قرار گیرد و اینکه چرخش شغلی باید به‌آرامی و در گروه‌های کاری مرتبط و متناسب با توان افراد انجام گیرد. زارع و همکاران (۲۰۲۰) و ارسال و واعظ (۲۰۱۹) در مرحله فرایند مدل توسعه‌ای خود برای کارکنان، بر



توسعه مسیر شغلی فرد از طریق گذاشتن وظایف متعدد بر عهده کارکنان و همچنین به‌کارگیری فرد در مشاغل هم‌رده تأکید می‌کنند.

«امنیت شغلی» کارکنان از این حیث می‌تواند بر توسعه آنان تأثیرگذار باشد که باعث رضایت از موقعیت شغلی و تمرکز بیشتر آنان بر وظایف محول شده می‌شود. روابط استخدامی مختلف بین وزارت ورزش و جوانان و کارکنان آن از دید خبرگان نگران‌کننده و تبعیض‌آمیز است و در بلندمدت می‌تواند بر کارکرد افرادی تأثیر بگذارد که رابطه مستحکم با سازمان ندارند. همچنین تبعیض در پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان به صرف تفاوت در نوع رابطه استخدامی (رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتی) با توجه به اینکه غالباً نوع وظایف محول شده مشابه است، باعث از دست رفتن انگیزه کار در افراد می‌شود و به نوعی آن‌هایی که رابطه‌های استخدامی کوتاه‌مدت تمدیدشدنی دارند، پیوسته نگران آینده شغلی خود خواهند بود. در تحقیقات پیشین که محقق از آن‌ها استفاده کرد، به امنیت شغلی به‌عنوان عاملی که بتواند بر توسعه منابع انسانی تأثیرگذار باشد، اشاره نشده است.

«انگیزه‌های فردی» یکی از مقوله‌های فرعی عوامل فردی توسعه کارکنان است. انتخاب انگیزاننده‌های محرک از جمله مشوق‌های مالی و انگیزاننده‌های متناسب با قابلیت هر فرد می‌تواند کارکنان را به سمت آموزش و توسعه سوق دهد. اگر کارکنان اهداف توسعه‌ای سازمان را در راستای اهداف توسعه‌ای خود ببینند، به‌طور قطع انگیزه لازم برای توسعه خود را پیدا خواهند کرد و در این بین هم فرد و هم سازمان منتفع خواهند شد. وزارت ورزش و جوانان باید راه‌حلی را برای ایجاد انگیزه یادگیری در کارکنان در برنامه‌های خود بگنجانند و از این طریق به‌سوی تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده و پویا حرکت کند. خبرگان این حوزه بر این باورند که «ویژگی‌های شخصی» کارکنان می‌تواند بر توسعه آنان تأثیر بگذارد؛ بنابراین باید رفتارهای کارکنان با دقت ارزیابی شود تا از یک سو قابلیت‌ها، استعدادها و توانایی‌های آن‌ها و از سوی دیگر، ضعف‌های آن‌ها از نظر فنی و تخصصی بررسی شود تا شکاف موجود برای تبدیل شدن به یک نیروی خیره و توسعه‌یافته مشخص شود و در ادامه آن بتوان برنامه‌های آموزشی لازم را برای آنان طراحی کرد و بتوان تفاوت‌های فردی را نیز تشخیص داد. نکته مثبت دیگر، ارزیابی ویژگی‌های شخصی افراد، کشف افراد با ظرفیت‌های مختلف برای تصدی موقعیت‌های شغلی متفاوت در کل سازمان است. «رفاه و کیفیت زندگی کارکنان» از جمله عواملی است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند بر توسعه کارکنان تأثیر بگذارد. این رفاه شامل شرایط محیط کاری افراد می‌شود که این محیط باید هم از نظر ظاهری (نور، وسایل سخت افزاری، نرم‌افزاری و...) و هم از نظر آرامش ذهنی و نبود تنش در محیط کار برای کارکنان مهیا باشد. همچنین موقعیت‌های رفاهی که سازمان



می‌تواند برای افراد و خانواده‌های آن‌ها خارج از محیط سازمان تهیه کند، می‌تواند انگیزاننده‌هایی به‌منظور ارتقا و توسعه توانایی‌های کارکنان باشد. درباره عوامل فردی تحقیق حاضر باید گفت، زارع و همکاران (۲۰۲۰) به تأثیر عوامل فردی در مرحله ورودی مدل و همچنین مهارت‌های بین‌فردی در مرحله پیامدهای مدل خود برای توسعه منابع انسانی اشاره می‌کنند. محمدی و همکاران (۲۰۱۵) نیز عوامل فردی را از عوامل اصلی تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی می‌دانند؛ این در حالی است که هیچ‌کدام از تحقیقات پیشین که محقق مطالعه کرد، تأثیر رفاه کارکنان، آرامش در زندگی کاری و رفاه خانوادگی آنان بر توسعه منابع انسانی را بررسی نکرده‌اند.

از دید خبرگان، «شایسته‌سالاری» اولین راهبرد مدیریتی برای توسعه کارکنان در وزارت ورزش و جوانان است. بیشتر خبرگان جامعه آماری این تحقیق به تأثیر مثبت نظام شایسته‌سالاری در وزارت ورزش و جوانان در صورت اجرایی شدن، بر توسعه کارکنان این وزارتخانه تأکید داشتند و همچنین بیشتر آنان با اطمینان کامل، اجرانشدن این نظام را در وزارت ورزش و جوانان تأیید کردند. به نظر می‌رسد، این وزارتخانه باید تجدیدنظر اساسی در زمینه پیاده‌سازی به معنی واقعی شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها و ارتقاها کند تا کارکنان زبده و توانمند سرخورده نشوند و به جایگاه اصلی خود در سازمان دست یابند. بی‌توجهی به این امر مهم یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه منابع انسانی یعنی ایجاد انگیزه در کارکنان را خنثی می‌کند و می‌تواند بر عملکرد کلی سازمان تأثیر بگذارد. زارع و همکاران (۲۰۲۰) بر ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری تأکید می‌کنند. سلطانی و سلیمانی‌تبار (۲۰۱۵) نیز اجرای صحیح نظام شایسته‌سالاری در مرحله جذب را تعیین‌کننده می‌دانند.

«شرکت در نشست‌ها و کارگروه‌های تخصصی (سازمان یادگیرنده)» راهبرد مدیریتی دیگری است که در این پژوهش بر آن تأکید شد. خبرگان این تحقیق بر این باور بودند که باید سازمانی یادگیرنده برای توسعه همه‌جانبه شکل گیرد و این نوع سازمان جز با برگزاری کارگاه‌های تخصصی، آموزش‌های عملیاتی در حین اجرای فعالیت با استفاده از افراد باتجربه در هر حوزه، اعزام کارکنان به گردهمایی‌های علمی و تخصصی، فراهم کردن محیط یادگیری برای کارکنان، بهادادن به خلاقیت‌ها و نوآوری‌های کارکنان در جلسات و شوراها و درنهایت، راه‌اندازی جریان اطلاعات در بین کارکنان دست‌یافتنی نیست؛ بنابراین ایجاد یک فضای رقابتی سالم در بین کارکنان برای یادگیری مطالب جدید و ارائه راهکارهای خلاقانه از طرف آن‌ها به‌منظور رفع مشکلات و پیشبرد اهداف سازمانی می‌تواند راهبردی مناسب برای توسعه کارکنان در این وزارتخانه باشد. از دید یکی از خبرگان پژوهش، نبود ارتباط پویا و دوطرفه بین سازمان‌های دولتی از جمله وزارت ورزش و جوانان با دانشگاه‌ها و مراکز علمی باعث شده است که به‌نوعی هر دو جناح از این قضیه متضرر شوند؛ یعنی وزارتخانه به‌دلیل



استفاده نکردن از یافته‌های علمی و همچنین دانشگاه‌ها به دلیل نبود میدان عمل برای اجرای یافته‌های علمی؛ این امر می‌تواند جریان یادگیری را در سازمان کند نماید. اکبرعلی (۲۰۱۹) نیز در تحقیق خود نبود ارتباط با دانشگاه را از جمله دلایل توسعه نیافتگی سازمان می‌داند.

«جانشین‌پروری» راهبرد مدیریتی دیگری است که شاید در وزارت ورزش و جوانان نه تنها اهمیتی به آن داده نشده است، بلکه تلاش‌های جدی برای مبارزه با آن در پاره‌ای مواقع شده است. مبین این یافته بخشی از مصاحبه یکی از خبرگان از بدنه خود وزارت است که عنوان کرد: «یک زمان تعدادی به عنوان استعداد معرفی شدند که قرار بود برنامه‌هایی برای آمادگی آن‌ها برای کسب پست‌های حساس در آینده انجام گیرد که در کش‌وقوس‌های صورت گرفته اتفاقاً برخورد چندان جالبی با آن افراد نشد و از آن زمان به نوعی به لیست سیاه معروف شده بودند.» به نظر می‌رسد، وزارت ورزش و جوانان برای اینکه بتواند سیاست جانشین‌پروری را پیاده‌سازی کند، باید یک برنامه مدون و بلندمدتی را توسط یک کمیته‌ای که صرفاً برای این کار طراحی شده است، تدوین کند؛ البته اجرایی شدن این کار با توجه به اینکه مدیران به دلیل ترسی که برای از دست دادن جایگاه خود دارند، بسیار سخت است و می‌طلبد که مصوبات و برنامه‌های این اقدام از مراجع بالادستی مثل هیئت وزیران به وزارت ورزش و جوانان ابلاغ و اجرایی شود تا مدیران ارشد وزارتخانه مکلف به ارائه برنامه و گزارش در این راستا باشند. اجرای صحیح برنامه جانشین‌پروری سرمایه‌گذاری در بخش منابع انسانی به ویژه در بخش منابع مدیریتی برای آینده سازمان است. یافته‌های پژوهش کریمی و همکاران (۲۰۲۰) درباره وجود الزامات قانونی در راستای جانشین‌پروری با پژوهش حاضر مطابقت دارد. یافته‌های مطالعه وراکون (۲۰۱۶) نیز ایجاد تغییرات مدیریتی و منابع انسانی متناسب با تغییرات محیطی و تربیت نیروهای زبده برای آینده سازمان را تأیید می‌کند.

«مربیگری» یک راهبرد مدیریتی است که شاید در تعداد محدودی از سازمان‌ها از جمله وزارت ورزش و جوانان کارکرد داشته باشد؛ چراکه فعالیت‌های محول شده این وزارتخانه به نوعی با ورزش و کارهای اجرایی فدراسیون‌ها و ادارات کل استان‌ها سروکار دارد؛ به همین دلیل، تجربیات موفق دوره‌های قبل و افراد باتجربه و کارکشته در این زمینه می‌تواند زمینه‌ساز توسعه کارکنان باشد. استفاده از روش استاد-شاگردی از دید مطلعان این حوزه، راهبردی است که در بعضی از بخش‌های وزارت ورزش و جوانان می‌تواند برای توانمند کردن کارکنان مناسب باشد؛ ضمن اینکه در هیچ کدام از پیشینه‌های مطالعه شده توسط محقق به این مقوله اشاره نشده است.



«کارراهه شغلی» راهبرد مدیریتی دیگری در راستای توسعه کارکنان است. استانداردهای جهانی می‌طلبد زمانی که فرد وارد سازمان می‌شود، مسیر شغلی خود و مراحل پیشرفت و ارتقای خود را تا زمان بازنشستگی بداند، اما واقعیت این است که در سازمان‌های ما این حالت ایده‌آل و شاید رؤیایی دست‌یافتنی نیست، اما به‌رحال سازمان باید نقشه‌ی راهی را در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر برای کارکنان طراحی کند تا انگیزه لازم به‌منظور تلاش برای کسب مهارت‌های جدید و طی کردن مسیر پیشرفت وجود داشته باشد؛ ضمن اینکه اطلاع کارکنان از مسیر شغلی خود، باعث ارتقای کیفیت زندگی کاری، ایجاد رقابت بین کارکنان و کاهش میزان ترک کار به‌دلیل روشنی آینده‌ی شغلی آنان می‌شود.

از دید خبرگان، «ارزیابی و مدیریت عملکرد» راهبرد مدیریتی اساسی در توسعه منابع انسانی است. ارزیابی عملکرد سنگ‌بنای برنامه‌های آتی سازمان در ارتباط با توسعه است؛ چراکه با ارزیابی کارکنان می‌توان سطح کارکردها و توانایی‌های کارکنان را سنجش کرد؛ قوت‌ها و ضعف‌های آن‌ها را تشخیص داد و برنامه‌های لازم را برای اصلاح و پیشرفت طراحی کرد. رابطه‌ای پویا و تنگاتنگ باید بین مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان و بخش آموزش هر سازمان وجود داشته باشد. وجود چنین رابطه‌ای می‌تواند نواقص برنامه‌ها را که در عملکرد کارکنان نمود پیدا می‌کند، تشخیص دهد. متأسفانه باز هم طبق نظر خبرگان این حوزه، در این زمینه وزارت ورزش و جوانان چندان موفق نبوده است و ارزیابی‌ها بیشتر ارزیابی‌های تکراری است که غالباً فرم‌های آن قدیمی و مشترک بین ارگان‌های دولتی است که از مراجع بالاتر به وزارت ارجاع داده می‌شود و بازخورد لازم نیز از این ارزیابی‌ها برای توسعه برنامه‌های آتی سازمان به‌ویژه در بخش آموزش صورت نمی‌گیرد. به نظر می‌رسد، جای ارزیابی‌های تخصصی، جامع و مبتنی بر عملکرد تک‌تک افراد که بتوان از طریق آن در ارتباط با برنامه‌های آموزشی موردنیاز و ارتقایافتن یا ارتقایافتن کارکنان تصمیم‌گیری کرد، در این وزارتخانه خالی است. یکی از راه‌کارهای اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد، طراحی فرم‌های ارزیابی مختص کارکنان وزارت ورزش و جوانان بر مبنای اجرای سیاست‌های شایسته‌سالاری است. تحقیقات بیگمی و همکاران (۲۰۱۷)، محمدی و همکاران (۲۰۱۵)، پاتنورا و ساهو (۲۰۱۶) نیز تأثیر مثبت و مستقیم مدیریت و ارزیابی عملکرد را بر عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی تأیید می‌کنند؛ این در حالی است که کوکواتو و میشیرا (۲۰۱۸) دریافتند، مدیریت عملکرد بر توسعه توانایی کارکنان شرکت‌های مطالعه‌شده تأثیرگذار نبوده است.

آخرین راهبرد مدیریتی توسعه منابع انسانی، «کاهش دخالت‌ها و فشارهای سیاسی» در امور وزارت ورزش و جوانان از جمله جذب، انتصاب، ارتقا و جابه‌جایی کارکنان این وزارتخانه است. بر کسی پوشیده نیست که فشارهای سیاسی و جناحی مدت‌ها است بر جذب، انتصاب و تاحدودی ارتقاها و جابه‌جایی‌ها در ارگان‌های دولتی مختلف تأثیر گذاشته است. این امر نه تنها مانعی بزرگ بر سر راه توسعه سازمان



به‌طور کلی و توسعه منابع انسانی به‌طور خاص است، بلکه توازن در اجرای عدالت سازمانی را بر هم می‌زند و بی‌انگیزگی را در بین کارکنان رواج می‌دهد؛ بنابراین اگر وزارت ورزش و جوانان بخواهد جوی سالم را برای تلاش، کوشش و رقابت برای یادگیری و توسعه کارکنان خود ایجاد کند، باید در برابر این فشارها مقاومت کرده؛ استانداردهای علمی، قوانین و ضوابط را جایگزین روابط کرده و شایسته-سالاری را به معنی واقعی اجرا کند. از دید یکی از خبرگان که در حوزه منابع انسانی تحقیقاتی را در شرکت‌های بزرگ خارج از کشور انجام داده است، از جمله قوانینی که می‌تواند در این باره تسهیل‌کننده باشد، رعایت قاعده ۸۰-۲۰ تغییر کارکنان در زمان تغییر وزیر یا مدیران کل در این وزارتخانه است. راه‌کاری دیگر برای دستیابی به این یافته از تحقیق که با توجه به سیستم اداری کشور بسیار رؤیایی، دست‌نیافتنی و درعین‌حال بسیار کارگشا می‌تواند باشد، اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی در سطح کلان ورزش کشور از جمله وزارت ورزش و جوانان است.

احتمالاً علت عدم استفاده از مدل‌های محققین پیشین، وجود نقاط کوری در آن مدل‌ها بود که در این تحقیق به آن‌ها پرداخته شد و این نکات اتفاقاً از دید خبرگان پژوهش بسیار مهم تلقی می‌شد، زیرا هم در این قالب سنتی گنجانده نمی‌شد و هم محقق را آزاد گذاشت تا از زاویه‌ای متفاوت از تحقیقات پیشین به مبحث توسعه منابع انسانی بنگرد. از جمله این موارد حساس، رفاه و کیفیت زندگی کاری و خانوادگی کارکنان، امنیت شغلی، مربیگری و کاهش فشارهای سیاسی و دخالت‌های فرا-سازمانی است. درنهایت باید عنوان کرد که سازمان‌های بزرگ با توجه به فرهنگ حاکم بر آن‌ها، ماهیت وظایف، نوع وظایف و نوع مدیریت آن‌ها (دولتی-خصوصی) می‌طلبند که مدل توسعه منابع انسانی خاص خود را داشته باشند تا بتوانند به بهترین حالت ممکن عملکرد کارکنان و عملکرد کل سازمان را ارتقا دهند. با توجه به اینکه مدل طراحی‌شده طبق نظرهای شرکت‌کننده‌ها در تحقیق است، نمی‌تواند قطعیت کامل داشته باشد؛ از این‌رو برای دستیابی به مدلی موثق به تکرار این تحقیق نیاز است. پیشنهاد می‌شود که هرکدام از وزارتخانه‌های دولتی یک مدل برای توسعه منابع انسانی خود ارائه دهند.

تشریح و قدردانی

نویسندگان مقاله وظیفه خود می‌دانند با توجه به وضعیت بحرانی همه‌گیری بیماری کرونا در کشور، از تمامی اساتید محترم دانشگاه، مدیران محترم وزارت ورزش و جوانان و همچنین رؤسای محترم فدراسیون‌های ورزشی برای همکاری در انجام مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها، تشکر و قدردانی کنند.



References

1. Ahmed, A., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Akhtar, S. (2016). Holistic human resource development: Balancing the equation through the inclusion of spiritual quotient. *Journal of Human Values*, 22(3), 165-179.
2. Akbar, A., Junaid, H., Mustafa, J., & Khan, N. R. (2019). Role of government in developing human resource – proposing an instrument for improvement at public sector organizations. *NICE Research Journal*, 12(1), 11-23.
3. Arsalan, M., & Vaezi, R. (2019). Model of human resource development in the public sector of Kerman province in 2025. *Quarterly Journal of Public Management Researchs*, 12(43), 135-155. (in Persian).
4. Badri Azin, Y., Talebiannia, H., & Salmani, A. (2013). Strategies for the development of human resources in gymnastic. *Journal of Sports Management Studies*, (19), 81-92. (in Persian)
5. Bazargan, A. (2015). An introduction on qualitative and mixed research methods (Common approaches in behavioral sciences) (4th ed.). Tehran: Didar Publications. (in Persian).
6. Beigemi, Z., Hamidi, M., Sajjadi, N., & Honari, H. (2015). Designing a structural model of the management of human resource policies and organizational performance in the ministry of sports and youth. *Quarterly Journal of Sports Management and Development*, 6(3), 50-69. (in Persian).
7. Chen, Ch. J., & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance- The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
8. Danaei Fard, H., & Asghari Sarem, A. (2015). Discourses in organizational human resource development theory. Tehran: Mehraban Publishing Institute. (in Persian).
9. Desimon, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2002). *Human resource Development* (3rd ed.). Orlando: Harcourt Collegepublishers.
10. Holden, R., & Griggs, V. (2010). Innovative practice in the teaching and learning of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 34(8/9), 705-709.
11. Janavi, E., & Hariri, N. (2014). Designing and explaining the human resource development model of university libraries (Case study: Central Library of the University of Tehran). *Governmental Management*, 6(3), 437-456. (in Persian).
12. Javadipour, M., Hashemi Siavoshani, M., & Ghorbani, M, H. (2020). Pathology of human resource management system in Iran's Ministry of Sports and Youth. *Annals of Applied Sport Science*, 8(3), 1-11. (in Persian).
13. Karimi, M., Heydari Nejad, S., & Mehrali Zadeh, Y. (2020). Developing the succession management pattern based on knowledge management in the ministry of sport and youth: Based on grounded theory. *Sport Management Studies*, 12(61), 59-84. (in Persian).
14. Kesti, M. (2012). Organization human resources development connection to business performance. *Procedia Economics and Finance*, 2(2012), 257– 264.



15. Kweku, Otoo, F. N., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*, 42, 517-534.
16. Owor, J. (2016). Human resource management practices, employee engagement and organizational citizenship behaviors (OCB) in selected firms in Uganda. *African Journal of Business Management*, 10(1), 1-12.
17. Mohammadi, A., Farahi, A., Soltani, M R., & Tarverdipour, Kh. (2015). Designing and explaining the human resource development model of the army force organizations. *Journal of Human Resources Management Research*, 7(1), 187-212. (in Persian).
18. Nick Neshan, Sh., Nowruzi, A., & Nasr Esfahani, A R. (2010). An analysis of narrative approaches in qualitative research. *Journal of Humanities Methodology*, 16(62), 141-160. (in Persian).
19. Noudehi, M, A., Dousti, M., Hossein, S, M., & Kalateseifari, K. (2017). Human resource development indicators for the Iranian Judo Federation. *Annals of Applied Sport Science*, 5(3), 95-102. (in Persian).
20. Saebi, M. (2010). Human resource development with a strategic approach. *Journal of Management Studies*, 37(1), 135-148. (in Persian).
21. Potnuru, R. K. G., & Sahoo, Ch. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345-365.
22. Soltani, M. R., & Soleiman Tabar, M. (2015). Investigating the effective factors on the development of human resources with an institutional approach. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 7(13), 51-78. (in Persian).
23. Valentine, S., Hollingsworth, D., & Francis, C. A. (2013). Quality related HR practices, organizational ethics, and positive work attitudes :Implications for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 24(4), 493-523.
24. Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34 (8), 869-888.
25. Weerakoon, R. K. (2016). Human resource management in sports: a critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 69(1), 15-21.
26. Yazdanashenas, M., Peykani, H., & Gholizadeh, A. (2018). Designing a human resources development model based on the necessities and needs of the navy army of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Marine Science Education*, 13, 109-130. (in Persian).
27. Zare, H., Zareimatin. H., Yazdani, H., & Rasouli Porshokooh, A. (2020). Presenting a model of human resource development with a transformational approach (meta-combination study). *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 7(26), 23-51. (in Persian) .



استناد به مقاله

غلامی، علی نقی؛ خطیبی، امین؛ و حیدری نژاد، صدیقه. (۱۴۰۲). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۵(۷۸)، ۴۲-۱۰۷. شناسه دیجیتال: SMRJ.2021.10382.3382/10.22089

Gholami, A. N., Khatibi, A., & Heydarinejad, S. (2023). Designing a Model for Human Resources Development of the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*, 15(78), 107-42. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2021.10382.3382

