



**Research Paper**

## **Codification of Strategic Human Resource Management Plan in Ministry of Sports and Youth**

**Mohammad Hashemi Siavoshani<sup>1</sup>, Mohammad Javadipour<sup>2</sup>, and Mohammad Hossein Ghorbani<sup>3</sup>**

1. PhD Student in Sport Management, Department of Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran.
2. Associate Professor in planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Tehran University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor in Sport Management, Department of Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran.

Received: 17 January 2019

Accepted: 19 June 2019

### **Extended Abstract**

#### **Summary**

The present work was carried out with the purpose of codification of the strategic human resource management plan in the Ministry of Sports and Youth. The research method applied in this work was a mixed explorative one (qualitative and quantitative). The results of this work showed that the human resource management in Iran's Ministry of Sports and Youth was at the WO situation. Therefore, due to the dominance of weaknesses over the strengths through using some external opportunities, the mentioned organization should apply a conservative strategy.

#### **Introduction**

Human resources (HRs), in comparison with the natural resources and physical resources, are the most fundamental assets in an organization that play an essential role in the organization's success. In the sports organizations, as the service-based industries, effectiveness is also related to the quality and quantity of HRs. The present work aims at surveying the strengths and weaknesses, opportunities, and threats of the HR management in Iran's Ministry of Sports and Youth as a base for its HR strategy plan through using the SWOT model.

#### **Methodology and Approach**

The research method applied in this work was a mixed explorative one (qualitative and quantitative). The statistical population included three groups. The first group was strategic committee that was held by 8 specialists. The second group included 23 participants that were selected through purposive sampling. The qualitative data collection to determine the weaknesses and strengths was fulfilled by studying the documents and semi-structured interviews. The quantitative part of the statistical population included 62 of all managers in the Ministry of Sports and Youth. There were completed and analyzed 46 researcher-made closed questionnaires. In this work, the qualitative data for determining the weaknesses, strength, opportunities, and threat were analyzed through the qualitative data analyzing methods, holding meetings, and conducting interviews. Furthermore, the quantitative data analyzing methods like descriptive statistics (middle and criterion deviation) and perspective ones (binomial test) were used in order to analyze the quantitative data.

#### **Results and Conclusion**

The qualitative and quantitative results of this work showed that the HR management in Iran's Ministry of Sports and Youth was at the WO situation. In other words, the mentioned organization, due to the

dominance of weaknesses over strengths through using some external opportunities, should apply a conservative strategy. On the basis of the common method used in codification of the strategic plan, five systems including duty statement, outlook, axial values, purposes, and key indicators in performance of HR management and fourteen processes were codified.

**Keywords:** Human resource management, Axial values, strategic plan, Ministry of Sports and Youth.

---

**To cite this article:**

---

Hashemi Siavoshani, M., Javadipour, M., & Ghorbani, M. H. (2021). Codification of Strategic Human Resource Management Plan in Ministry of Sports and Youth. *Mudriyyat-i manābi-i insānī dar varzish (Human Resource Management in Sport)*, 8(2), 237-253.

---

Corresponding Author: **Mohammad Javadipour**

**E-mail:** Javadipour@ut.ac.ir



## تدوین برنامه راهبردی مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

محمد هاشمی سیاوشانی<sup>۱</sup>، محمد جوادی پور<sup>۲</sup> و محمد حسین قربانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران.

۲. دانشیار برنامه‌ریزی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۲۷

## چکیده

**هدف:** تحقیق حاضر با هدف تدوین برنامه راهبردی مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان انجام شد. **روش‌شناسی:** روش تحقیق، آمیخته (کیفی و کمی) اکتشافی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل سه گروه بوده است. گروه نخست؛ کمیته راهبردی که با هشت نفر از خبرگان تشکیل شد. گروه دوم نمونه، شامل ۲۳ نفر مشارکت کننده بوده که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌های کیفی و شناسایی نقاط قوت و ضعف با مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته صورت گرفت. در بخش کمی، جامعه آماری تحقیق ۶۲ نفر شامل تمامی مدیران وزارت ورزش و جوانان بود. در این بخش تعداد ۴۶ پرسشنامه محقق ساخته حاوی سوالات بسته تکمیل و مورد تحلیل قرار گرفت. داده‌های کیفی این تحقیق جهت استخراج نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و برگزاری جلسات و انجام مصاحبه تجزیه و تحلیل شدند؛ همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی، از روش‌های تجزیه و تحلیل کمی همانند آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون دو جمله‌ای) بهره گرفته شد.

**یافته‌ها:** در تحقیق حاضر، مبتنی بر روش‌شناسی مرسوم تدوین برنامه راهبردی، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد مدیریت منابع انسانی تدوین گردید. یافته‌های کیفی و کمی تحقیق نشان داد که مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در موقعیت راهبردی محافظه کارانه قرار دارد و مبتنی بر آن تعداد پنج راهبرد و ۱۴ برنامه عملیاتی تدوین گردید.

**نتیجه‌گیری:** با بررسی‌های انجام شده در این تحقیق در مورد وضعیت استراتژیک موجود مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بر مبنای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مشخص گردید که این سازمان در موقعیت ضعف - فرصت قرار دارد؛ به عبارتی بهتر است، به دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها با استفاده از برخی فرصت‌های بیرونی، استراتژی محافظه کارانه را اتخاذ نماید.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، ارزش‌های محوری، برنامه راهبردی، وزارت ورزش و جوانان.

## مقدمه

امروزه نیروی انسانی به‌عنوان با ارزش‌ترین دارایی و سرمایه هر سازمان در نظر گرفته می‌شود؛ بنابراین در نظریه‌های نوین در عرصه برنامه‌ریزی منابع انسانی، علاوه بر سازمان و محیط سازمان، به منابع انسانی توجه ویژه‌ای شده است. صاحب نظران، مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان یک راهبرد منسجم تلقی می‌کنند که نگرشی جامع به مدیریت و به کارگماری نیروی انسانی دارد و شامل طرح‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل عملیات استخدای، بهسازی و نگهداری نیروی انسانی و به طور کلی برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. بر این اساس مدیریت منابع انسانی، از طریق نیروی انسانی کاملاً متعهد و توانمند به مزیتی رقابتی دست خواهد یافت که با استخدام، انتخاب، آموزش، پاداش دهی و ارزیابی عملکرد سروکار دارد (آرمسترنگ و تیلور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ آیسبت و های<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ اکینگبولا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ بیردول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ دسلر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). در این راستا ایجاد نظام‌های مدیریت منابع انسانی درست، دقیق و هماهنگ با سایر نظام‌ها و اجزای سازمان و به عبارتی داشتن برنامه راهبردی و تدوین اهداف بلند مدت از پیش طراحی شده در ارتباط با منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است و برای تداوم فعالیت‌های سازمان ضرورت دارد (بنیسون و کیسون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

در سازمان‌های ورزشی نیز به‌عنوان یک صنعت خدمات محور، اثربخشی باکیفیت و کمیت سرمایه‌های انسانی مرتبط است. از آنجایی که ورزش شامل تولید و مصرف عملکردهای ورزشی انسان‌ها است؛ در نتیجه سرمایه انسانی به‌عنوان مهمترین منبع در این صنعت به شمار می‌آید. باید توجه کرد که سازمان‌های ورزشی موفق به استفاده مؤثر از منابع انسانی هم درون میدان و هم بیرون از میدان تاکید دارند (هوی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). دیکسون<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، مدیریت نیروی انسانی و ارتباط و هماهنگی آن با سایر منابع را دارای بیشترین نقش در موفقیت سازمان‌های موجود در صنعت ورزش دانسته و سرمایه انسانی را به‌عنوان مسیر اصلی در جهت افزایش اثربخشی و مزیت رقابتی در سازمان‌های ورزشی مورد شناسایی قرار داده‌اند. کاسکلی<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۶) و تیلور و مک گراو<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) معتقدند، موفقیت یا شکست سازمان‌های ورزشی در سطح فردی شامل، کارکنان سازمان‌های ورزشی، ورزشکاران، مربیان، داوران و در سطح تیمی شامل گروه‌های کاری، تیم‌های ورزشی و در سطح سازمانی شامل فدراسیون‌های ورزشی و باشگاه‌های ورزشی و سایر سازمان‌های ورزشی وابسته به سرمایه‌های انسانی آنها است؛ بنابراین توجه به نیروی انسانی و داشتن نگرش استراتژیک و تدوین برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی همانند تمامی سازمان‌های دیگر در بهبود عملکرد و کسب موفقیت‌های سازمانی، نقش حیاتی دارد (گریفیث<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی به‌عنوان ابزاری که به طور مستقیم، اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی متصل می‌کند، فرایندی است در جهت برقراری رابطه تنگاتنگ میان منابع انسانی با اهداف کلی و بلند مدت استراتژیک سازمان از طریق توسعه و نگهداری منابع انسانی. این برنامه‌ریزی دارای ویژگی‌های ممتازی است که از میان آنها می‌توان به آگاهی، تحلیل، هدف‌گرایی، چشم انداز به آینده، جمع‌گرایی و همچنین توجه به اعضای سازمان اشاره کرد (فروزنده دهکردی، ۲۰۰۰). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی نه تنها فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را با مدیریت استراتژیک در کنار هم قرار می‌دهد، بلکه تمامی عملکردهای مدیریت منابع انسانی را از طریق فعالیت برنامه‌ریزی شده باهم تجمیع می‌کند. این

1. Armstrong and Taylor
2. Aisbett, and Hoye
3. Akingbola
4. Beardwell
5. Dessler
6. Benison and Kayson
7. Hoye
8. Dixon
9. Cuskelly
10. Taylor and McGraw
11. Griffith

امر نشان دهنده اهمیت حیاتی تمرکز روی برنامه‌ریزی نیروی انسانی است (مانجو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). سازمان‌هایی که به طور رسمی و کامل سیستم‌های برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی را مورد استفاده قرار داده‌اند، در هزینه‌های حقوق و دستمزد صرفه‌جویی قابل توجهی داشته و از میزان بالای رضایت کارکنان، بهره‌وری کارکنان، بهبود مدیریت و اثربخشی در بکارگماری نیروی انسانی برخوردار شده‌اند (فروزنده دهکردی و همکاران، ۲۰۱۹). مرور مطالعات انجام گرفته در حوزه برنامه‌ریزی و مطالعه راهبردی منابع انسانی در ورزش بیانگر این مطلب است که موضوع اهمیت مدیریت منابع انسانی و نقش و جایگاه آن به دلیل تمایز سازمان‌های ورزشی، هنوز به خوبی تبیین نشده است. در این راستا، چلادورای و ماندلا<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) هنگام بررسی یکی از سازمان‌های ورزشی، یعنی سازمان‌های ورزش المپیک<sup>۳</sup>، بیان می‌کنند که این سازمان‌ها چه از لحاظ سازمانی و چه در سطح فرهنگ‌های ملی مختلف، دارای پیچیدگی و تنوع بسیار شدید بوده که ناشی از رویکردهای بسیار متفاوت آنها در مشخص نمودن فرآیندها و فعالیت‌های منابع انسانی است. علاوه بر این به اذعان محققان، در زمینه برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی در ورزش، مطالعات بسیار کمی انجام شده است؛ بنابراین این حوزه به‌عنوان یک بستر بکر برای انجام پژوهش‌هایی مطرح است که در برگیرنده تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی باشند (آنلوا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در همین راستا، ویراکان<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) مطالعه‌ای را با عنوان «مدیریت منابع انسانی در ورزش: یک مطالعه انتقادی در زمینه اهمیت آن و موضوعات وابسته» انجام داده است. این محقق در طی پژوهش خود بیان کرده است، در طول چند دهه اخیر، افزایش رقابت، جهانی شدن و تغییرات مداوم در بازار و فناوری، منجر به ایجاد نیازی برای تفکر مجدد در مورد مدیریت سازمان‌ها و مدیریت منابع انسانی شده است؛ بنابراین، مدیران می‌بایست از برنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای غلبه بر مسائل مهم سازمانی بهره‌گیرند تا در نهایت بتوانند به اهداف و موفقیت‌های پایدار دست یابند.

در ایران نیز اخیراً به مدیریت استراتژیک منابع انسانی توجه شده و در این زمینه تحقیقاتی صورت گرفته است. برای نمونه ابطحی و موسوی (۲۰۰۹) در مطالعه خود با عنوان تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی یکی از سازمان‌های معنوی کشور) با توجه به نتایج تحقیق دریافتند که سازمان مورد مطالعه آنان بهتر است، در فرایند ورودی منابع انسانی از استراتژی تهاجمی و در فرایند نگهداری و خروج، از استراتژی تدافعی بهره‌گیرد. مطلبی و رکانی و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله خود تحت عنوان تاثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش، دریافت متغیرهای استخدام با دقت، آموزش منابع انسانی، ارتباطات میان کارکنان و تسهیم اطلاعات بر عملکرد تاثیر دارند. ابطحی و ابراهیمی حسنی نیایکی (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی الگوی همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک که یک مطالعه موردی در بانک تعاون بوده با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل سوات نسبت به شناسایی عوامل داخلی و خارجی اقدام و استراتژی‌های ورود، نگهداری و خروجی منابع انسانی را انتخاب و پیشنهاد نموده است. رضانی و باقریه (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان بررسی و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت گاز خراسان رضوی)، بر مبنای شناسایی عوامل داخلی و خارجی، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، استراتژی‌های منابع انسانی شرکت گاز خراسان رضوی را به منظور دستیابی آن سازمان به اهداف و چشم‌اندازهایش تدوین نموده است. با توجه به مطالعات انجام شده می‌توان گفت، در ورزش کشور در زمینه برنامه راهبردی منابع انسانی کار چندانی صورت نگرفته است و صرفاً مطالعاتی در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی سطح کلان سازمان‌ها انجام شده است که نمونه‌های آن عبارت است از مطالعه رشیدلمیر و همکاران (۲۰۱۴) در خصوص تدوین برنامه راهبردی اداره

1. Manjoo
2. Chelladurai and Mandella
3. Olympic Sport Organizations
4. Unlua
5. Weerakoon

کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی؛ راسخ و همکاران (۲۰۱۵) در خصوص طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور ایران؛ طاری (۲۰۱۶) در مورد تدوین برنامه راهبردی هیات کشتی استان لرستان و ایزدی و همکاران (۲۰۱۷) در مورد تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به روش سوات.

از آنجا که در کشور، وزارت ورزش و جوانان در کسب موفقیت‌های ورزشی جایگاه و نقش به‌سزایی دارد و بخش اعظم این موفقیت‌ها را مرهون با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی خود یعنی نیروی انسانی است؛ بنابراین آنچه پیشتر بیان شد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تدوین برنامه‌ای راهبردی در آن همچون تمامی سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش و بهبود عملکرد ضرورت دارد. باید یادآور شد که این سازمان تاکنون فاقد برنامه راهبردی منابع انسانی بوده است؛ بنابراین نهادهای بالادستی (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی) بر لزوم تدوین چنین برنامه‌ای در این وزارتخانه تأکید کرده‌اند. از این رو در تحقیق حاضر با یک نگاه آسیب شناسانه، کاربردی و راهبردی نسبت به تدوین برنامه راهبردی مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان اقدام شده است.

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر یک مطالعه آمیخته (کیفی و کمی) اکتشافی است که محقق به وسیله آن برنامه راهبردی مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان را تدوین نموده است. به طور کلی شیوه گردآوری داده‌ها در این تحقیق به صورت زیر بوده است:

- مطالعه اسناد و منابع کتابخانه‌ای: در این بخش مقالات و کتب مربوط به مدیریت راهبردی مدیریت منابع انسانی و ورزش مورد مطالعه قرار گرفت.
  - انجام مصاحبه با مدیران، کارشناسان و خبرگان (مصاحبه انفرادی و طوفان فکری در شورای راهبردی)
  - مطالعه اسناد و مدارک موجود در وزارتخانه
  - پرسشنامه بسته پاسخ مربوط به گویه‌های SWOT
  - ماتریس‌های معمول در برنامه‌ریزی‌های راهبردی
- مراحل و گام‌های این پژوهش به صورت زیر بوده است:

۱. تشکیل شورای راهبردی ۲. تدوین جهت‌گیری‌های راهبردی (بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری) ۳.
- شناسایی نقاط قوت و ضعف ۴. شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها ۵. اعتبارسنجی فرصت‌ها و تهدیدها ۶. تعیین موقعیت راهبردی و تدوین استراتژی‌ها ۷. تدوین برنامه‌های عملیاتی.

کمیته راهبردی به‌عنوان هسته اصلی تیم تحقیق متشکل از اساتید و خبرگان مدیریت منابع انسانی و همچنین متخصصان مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، شامل هشت نفر بوده است که عبارت‌اند از، مدیرکل اداره منابع انسانی، دو نفر معاون اداره کل منابع انسانی، معاون واحد ساختار و تشکیلات، سه نفر از مشاورین و دو نفر از روسای ادارات. در بخش کیفی و شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، از نمونه‌گیری نظری هدفمند استفاده شد که شامل تعداد ۲۳ نفر که شامل دو نفر از معاونین وزارتخانه، هشت نفر از مدیران کل، سه نفر از معاونان اداره کل، سه نفر از رؤسای ادارات، سه نفر از مشاورین منابع انسانی وزارتخانه و چهار نفر از کارشناسان خبره وزارتخانه در حوزه منابع انسانی بوده است. بخش کمی جامعه آماری تحقیق شامل تمامی مدیران وزارت ورزش و جوانان (معاونین وزیر، مدیران کل، معاون مدیران کل و روسای ادارات، مشاورین و همچنین کارشناسان خبره وزارت ورزش و جوانان در حوزه مدیریت منابع انسانی) بود و تعداد آنها برابر با ۶۲ نفر برآورد شد. به همین دلیل تعداد جامعه و نمونه برابر در نظر گرفته شد و برای نظر سنجی از پرسشنامه‌های محقق ساخته حاوی سوالات بسته استفاده شد و پس از توزیع پرسشنامه‌ها، تعداد ۴۶ پرسشنامه تکمیل و مورد تحلیل قرار گرفت.

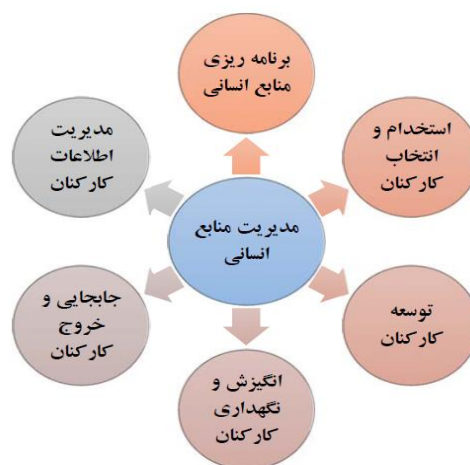
تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی این تحقیق جهت استخراج نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (تحلیل محتوای اسناد بالادستی در راستای استخراج عناصر کلیدی عملکرد، عناصر کلیدی بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری) و برگزاری جلسات و انجام مصاحبه صورت پذیرفت؛ همچنین در بخش کمی از روش‌های تجزیه و تحلیل کمی همانند آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون دو جمله‌ای) بهره گرفته شد. اطلاعات جمع‌آوری شده پس از استخراج و دسته‌بندی، در بسته نرم‌افزار اسپاس وارد رایانه شد. برای ارائه اطلاعات توصیفی از شاخص‌های فراوانی، درصد، رسم نمودار و جدول بهره گرفته شد. در بخش آمار استنباطی، معنی‌داری اهمیت هر یک از گویه‌ها بررسی و سپس رتبه‌بندی اهمیت گویه‌ها با استفاده از آزمون دوجمله‌ای و آزمون رتبه‌بندی فریدمن انجام شد. در نهایت با استفاده از تکنیک‌های مطالعات استراتژیک، امتیازات عوامل درونی و بیرونی تعیین و موقعیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان مشخص شد.

### یافته‌ها

یافته‌های تحقیق در بخش توصیفی شامل، محدوده سنی نمونه آماری، ۲۹-۳۹ سال ۱۵ درصد، ۴۰-۵۰ سال ۲۶ درصد، ۵۱-۶۰ سال ۵۹ درصد را به خود اختصاص داده‌اند؛ همچنین بیشترین سطح تحصیلی اعضاء نمونه آماری، یعنی ۶۳ درصد را مدرک کارشناسی ارشد و ۲۶ درصد را مدرک کارشناسی و فقط ۱۱ درصد را مدرک دکتری به خود اختصاص داده است. ضمناً به لحاظ جنسیت ۵۲ درصد از نمونه آماری را مردان و ۴۸ درصد را زنان تشکیل می‌دهند.

در بخش کیفی این تحقیق جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیریت منابع انسانی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده گردید. در انجام این مصاحبه‌ها و در جهت شناسایی عوامل داخلی از ابزارها و مدل‌های معتبری از جمله مدل تعالی منابع انسانی (HR-EFQM) مدل تحلیل فرایندها (APQC) بهره گرفته شد. این دو مدل و شاخص‌های آنها به‌عنوان مکملی برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مورد استفاده قرار گرفتند.

علاوه بر مدل تعالی، از چهارچوب بررسی و طبقه‌بندی فرایندها (PCF) که توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (APQC) ارائه شده است نیز در راستای مطالعه فرایندهای منابع انسانی استفاده شد. این مدل دارای دو گروه عوامل عملیاتی و مدیریت و پشتیبانی است. در کل ۱۲ دسته از مباحث سازمانی در این دو گروه طبقه‌بندی شده است و بیش از ۱۵۰۰ فرایند و فعالیت سازمانی را شامل می‌شود. منابع انسانی نیز در این مدل به‌عنوان یکی از ۱۲ دسته موضوع اشاره شده است که شامل فرایندها و فعالیت‌های متنوعی است. فرایندهای منابع انسانی این مدل در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. فرایندهای منابع انسانی مدل APQC

در این تحقیق برای تدوین بیانیه ماموریت مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از منابع و اسناد بالادستی مختلفی (قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سند چشم انداز ۲۰ ساله توسعه کشور، نقشه راه اصلاح نظام اداری، برنامه ششم توسعه ورزش کشور) استفاده شد و در نهایت به صورت زیر مورد تصویب شورای راهبردی قرار گرفت:

مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، با تامین، توسعه، نگهداشت و کاربرد موثر نیروی انسانی و با به کارگیری و استقرار سیستمهای مدیریت منابع انسانی به روز و کارآمد، نیازها و خواستهای مختلف وزارتخانه در حوزه سرمایه‌های انسانی را به بهترین وجه مرتفع می‌سازد و محیط کاری مطلوب، ارزش محور و توأم با شوق و انگیزش را فراهم می‌آورد.

چشم انداز مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با تحلیل اسناد بالادستی و نظرات شورای راهبردی به صورت زیر تدوین شد.

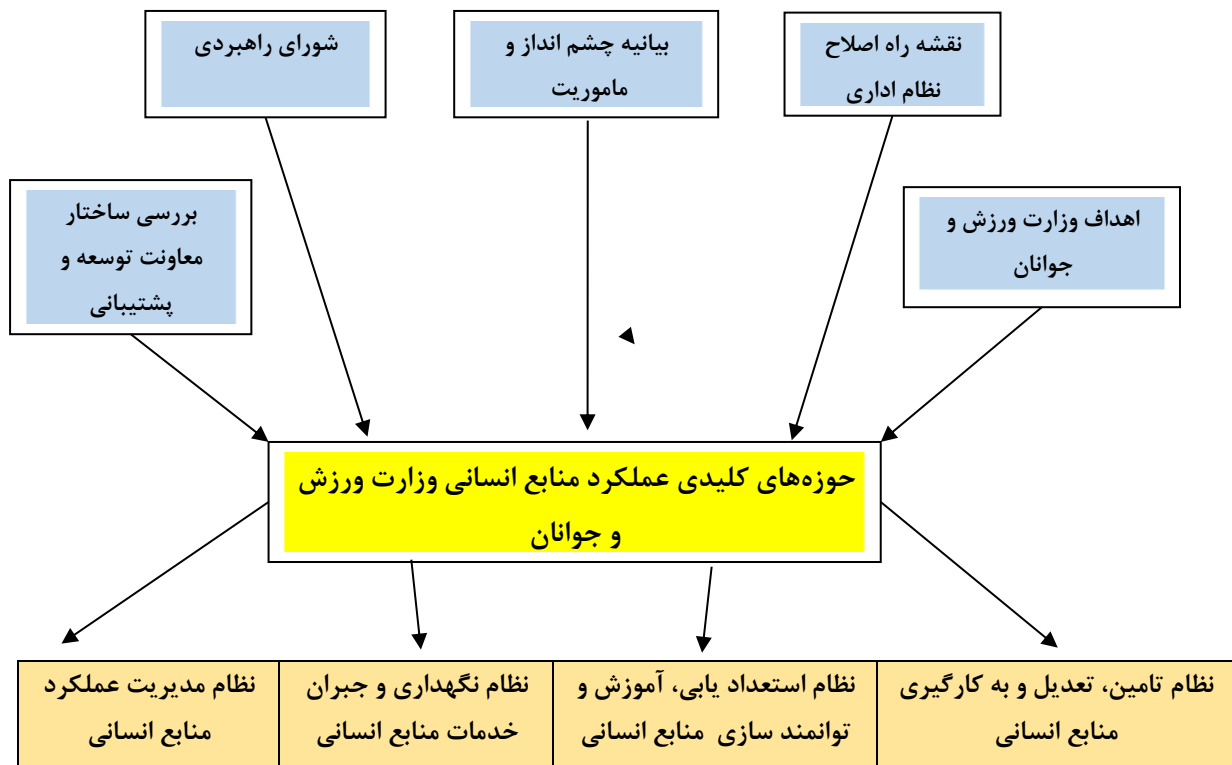
سرمایه انسانی وزارت ورزش و جوانان در افق بلند مدت، دانش محور، متعهد و خلاق بوده و با تکیه بر سلامت و شایستگی‌های تخصصی و فرهنگ سازمانی عامل کلیدی وزارتخانه در نیل به ماموریت‌ها خواهد بود.

برای تدوین ارزش‌های محوری مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ابتدا این ارزش‌ها با استفاده از ادبیات پیشینه و بررسی اسناد بالادستی و ارزش‌های بومی مشخص گردید و سپس توسط نخبگان بدین شرح به تصویب نهایی رسید:

۱. رشد شایستگی‌های حرفه‌ای
۲. حفظ و ارتقاء ارزش‌های دینی و اخلاقی
۳. قانونگرایی و شفافیت در عملکرد
۴. عدالت و برابری
۵. کار گروهی و تاکید بر خرد جمعی
۶. وجدان و تعهد کاری

برای تعیین حوزه‌های کلیدی عملکرد مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از منابع مختلفی استفاده شد که در نهایت، حوزه‌های زیر مورد تصویب نخبگان قرار گرفت. نظام تامین، تعدیل و به کارگیری منابع انسانی؛ نظام استعداد یابی، آموزش و توانمند سازی منابع انسانی؛ نظام نگهداری و جبران خدمات منابع انسانی؛ نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی. این حوزه‌های کلیدی عملکرد به‌عنوان تجربه‌های حیاتی و جهت دهنده حائز اهمیت هستند.





شکل ۲. حوزه‌های کلیدی عملکرد

برای تدوین اهداف بلند مدت مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از بیانیه رسالت، چشم انداز، ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد، تکالیف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، قانون خدمات کشوری و ادبیات پیشینه تحقیق استفاده شد و سپس توسط شورای راهبردی به تایید نهایی رسید. جدول شماره ۱ این اهداف را نشان می‌دهد.

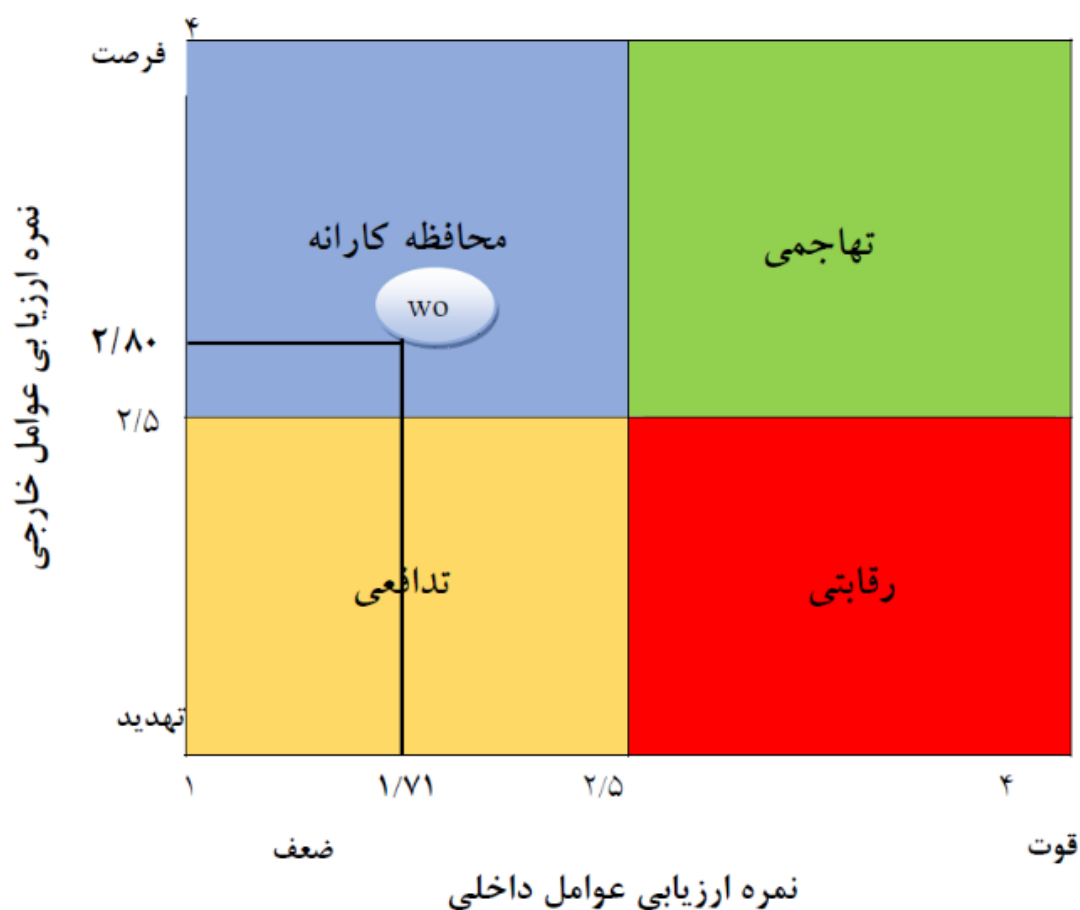
جدول ۱. اهداف بلند مدت مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

ردیف	اهداف بلند مدت
۱	افزایش انگیزه در نیروی انسانی به منظور دستیابی به چشم انداز و مأموریت‌های وزارتخانه
۲	بهبود هرم تحصیلی، تخصصی و وضعیت استخدامی نیروی انسانی وزارتخانه
۳	افزایش عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی
۴	بهبود سطح تخصص، مهارت و قابلیت‌های کاربردی کارکنان

برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مدیریت منابع انسانی، پس از انجام مصاحبه با ۲۳ نفر از نخبگان مدیریت منابع انسانی و مسئولان وزارتخانه، در نهایت فهرست اولیه نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید مشخص گردید و جهت اعتباریابی آنها در قالب پرسشنامه‌ای بین افراد مصاحبه شونده و سایر کارشناسان و صاحب‌نظران توزیع گردید و با استفاده از آزمون آماری دوجمله‌ای مواردی که معنی دار بودند به تایید رسید. در نهایت در این مرحله تعداد چهار قوت، ۵۱ ضعف، پنج فرصت و هفت تهدید مورد شناسایی و نهایی سازی قرار گرفت.

برای تعیین موقعیت راهبردی مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. نتایج حاصل از ارزیابی عوامل بیرونی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) نشان داد که مجموع نمرات عوامل بیرونی برابر با ۲/۸۰ است و حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از لحاظ

عوامل بیرونی کمی به سمت فرصت‌ها گرایش دارد. از سویی دیگر نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) حاکی از آن بود که مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از لحاظ عوامل درونی دارای موقعیت ضعف است. در مجموع، نتایج ماتریس داخلی و خارجی بیانگر آن است که مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از لحاظ موقعیت استراتژیک در موقعیت WO قرار دارد و به عبارت دیگر می‌توان گفت که به دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها با استفاده از برخی فرصت‌های بیرونی بهتر است، استراتژی محافظه کارانه را اتخاذ نماید تا وضعیت مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان توسعه یابد.



شکل ۳. ماتریس عوامل داخلی و خارجی

ترسیم ماتریس SWOT مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

جدول ۲. ماتریس تحلیل SWOT

نقاط قوت	نقاط ضعف	
<p><b>S1</b> وجود درصد بالایی از کارکنان با تجربه و خیره</p> <p><b>S2</b> علاقه‌مندی کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های شغلی</p> <p><b>S3</b> انگیزه بالای کارکنان برای تلاش در راستای ارتقاء و پیشرفت شغلی</p> <p><b>S4</b> هر فردی در وزارت ورزش و جوانان این امکان را دارد که در فرآیند یادگیری و آموزش مشارکت داشته باشد</p>	<p><b>W1</b> ایهام در مسیر ارتقاء شغلی کارکنان</p> <p><b>W2</b> عدم برخورداری از ابزارها و پرسنل‌ها و روش‌های مشخص برای سنجش تعهد، انگیزش و رضایت کارکنان</p> <p><b>W3</b> نبود نظام توانمندسازی و توسعه شایستگی‌های کارکنان</p> <p><b>W4</b> ضعف در هدایت، اطلاع‌رسانی و هشدار دهی به کارکنان در زمینه موقعیت و جایگاه آنها در نظام ارتقاء</p> <p><b>W5</b> عدم بهره‌مندی از مدل شایستگی کارکنان در هر یک از مشاغل وزارتخانه</p> <p><b>W6</b> ناکافی و غیر انگیخته بودن طرح‌ها و اهرم‌های تشویقی و رفاهی</p> <p><b>W7</b> تأکید ناکافی بر رشد درون‌زا و تأمین نیروی انسانی از درون وزارتخانه برای مشاغل مدیریتی</p> <p><b>W8</b> ایهام در اهداف و وظایف شغلی کارکنان</p> <p><b>W9</b> امنیت شغلی ناکافی برای پرسنل قراردادی</p> <p><b>W10</b> ضعف در تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف هر واحد و کارکنان مربوطه و ارائه بازخوردهای لازم جهت بهبود عملکرد</p> <p><b>W11</b> ضعف در بررسی و بهبود مستمر روش‌های انجام کار</p> <p><b>W12</b> ضعف در بررسی دقیق و علمی وضعیت موجود منابع انسانی وزارتخانه از نظر تعداد و تناسب با مشاغل و به عبارتی دیگر ضعف در ساماندهی نظام‌مند نیروی انسانی</p> <p><b>W13</b> ضعف در بررسی و کارکنانی دقیق شغل و شغلین با در نظر گرفتن مأموریت‌های هر یک از واحد ها و به عبارتی دیگر «تناسب ناکافی بین شغل و شغلین»</p> <p><b>W14</b> ضعف در پیش‌بینی و همچنین تعیین نوع تخصص‌های مورد نیاز جهت استخدام</p> <p><b>W15</b> ضعف در نیاز سنجی آموزشی و برنامه‌ریزی جهت شناسایی دقیق نیازها و خلاءهای دانشی و مهارتی نیروی انسانی</p> <p><b>W16</b> عدم برخورداری از نظام مدیریت دانش جهت مستندسازی، انتقال و کاربرد تجارب و دانش فکری موجود</p> <p><b>W17</b> ضعف در نهادینه سازی، ترویج و توسعه فرهنگ ورزش در بین کارکنان.</p> <p><b>W18</b> ضعف در بررسی بیماری‌های شغلی، فشارهای روانی و... (پایش سلامت) و آموزش روش‌های پیشگیری و اصلاحی لازم</p> <p><b>W19</b> عدم برخورداری از سند راهبردی نیروی انسانی</p> <p><b>W20</b> عدم وجود برنامه و طرح‌هایی برای توسعه اخلاق حرفه‌ای</p> <p><b>W21</b> عدم برخورداری از منشور اخلاقی و رفتاری کارکنان</p> <p><b>W22</b> ضعف در تدوین و توسعه فرهنگ و ارزش‌های سازمانی</p> <p><b>W23</b> ضعف در توجه به بازنشستگان وزارت ورزش و جوانان در راستای تکریم و تقدیر از خدمات آنها</p> <p><b>W24</b> ضعف در برنامه‌ریزی جهت مدیریت خروج نیروی انسانی (با تأکید بر نیروهای رسمی) و پیش‌بینی و اتخاذ تصمیمات لازم</p> <p><b>W25</b> ضعف در برخورداری از سیستم جذب نیروی انسانی نظام مند و مستقل</p> <p><b>W26</b> در وزارت ورزش و جوانان از چرخش شغلی به‌عنوان ابزاری جهت توسعه شغلی استفاده نمی‌شود.</p> <p><b>W27</b> مسیرهای پیشرفت شغلی در وزارت ورزش و جوانان مشخص نیست.</p> <p>و -</p>	<p><b>عوامل درونی</b></p>
<p><b>فرصت‌ها</b></p> <p><b>O1</b> وجود نیروی انسانی جوان و متخصص در بازار کار</p> <p><b>O2</b> وجود مراکز دانشگاهی و مشاوره مناسب و مرتبط با نیازهای منابع انسانی</p> <p><b>O3</b> روند تحولات فن آوری و وجود بستر ارتباطی - اطلاعاتی مناسب (اینترنت، سیستم‌های اطلاعاتی و... و امکان استفاده وزارتخانه در امور منابع انسانی از آن.</p> <p><b>O4</b> توسعه و گسترش سیستم‌های اتوماسیون اداری و دولت الکترونیک</p> <p><b>O5</b> وضعیت برند و تصویر عمومی وزارت ورزش و جوانان و پتانسیل آن در جذب نخبگان و نیروهای شایسته</p>	<p><b>استراتژی‌های SO</b></p> <p><b>S2, S3, S4, O2, O3, O4</b> توسعه سطح دانش و شایستگی‌های شغلی کارکنان و مدیران</p>	<p><b>استراتژی‌های WO</b></p> <p><b>W3, W5, W8, W10, W15, W16, O2, O3, O4</b> توسعه سطح دانش و شایستگی‌های شغلی کارکنان و مدیران</p> <p><b>W1, W4, W7, W27, O2, O3</b> توسعه جایگاه و مسیر شغلی کارکنان</p> <p><b>W2, W6, W9, W10, W11, W13, W18, W20, O2, O3, O4</b> توسعه نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و نگهداشت نیروی انسانی در وزارتخانه</p> <p><b>O2, O3, O4</b> توسعه فرهنگ سازمانی و نهادینه سازی اخلاق حرفه‌ای در بین نیروی انسانی وزارتخانه</p> <p><b>W17, W20, W21, W22, W23, O2, O3, O4</b> توسعه فرهنگ سازمانی و نهادینه سازی اخلاق حرفه‌ای در بین نیروی انسانی وزارتخانه</p> <p><b>W12, W13, W14, W19, W24, W25, W26, O1, O2, O5</b> بهسازی ترکیب نیروی انسانی و توسعه تناسب بین شغل و شاغل</p>
<p><b>تهدیدها</b></p> <p><b>T1</b> میزان حقوق و مزایای پرداختی در سایر وزارتخانه‌ها نسبت به وزارت ورزش و جوانان</p> <p><b>T2</b> سطح توقعات و نگرش‌های متفاوت نسل جدید نیروی انسانی</p> <p><b>T3</b> افزایش هزینه‌های نیروی انسانی و اداری به سبب افزایش تورم</p> <p><b>T4</b> میزان خدمات رفاهی ارائه شده در سایر وزارتخانه‌ها، فدراسیون‌ها و...</p> <p><b>T5</b> رشد روز افزون دانش شغلی و مهارت‌های مورد نیاز در محیط ملی و بین‌المللی صنعت ورزش</p> <p><b>T6</b> اعمال نفوذ از سوی سازمان‌ها و نهادهای بیرونی جهت جذب و به کارگیری افراد در وزارت ورزش و جوانان</p> <p><b>T7</b> افزایش هزینه‌ها و مشکلات زندگی و اثر آن بر عملکرد نیروی انسانی</p>	<p><b>استراتژی‌های ST</b></p> <p><b>S1, S3, T1, T3, T4, T6, T7</b> توسعه نظام جبران خدمات و نگهداشت نیروی انسانی در وزارتخانه</p>	<p><b>استراتژی‌های WT</b></p> <p><b>T1, T3, T4, T6, T7, W6, W9</b> توسعه نظام جبران خدمات و نگهداشت نیروی انسانی در وزارتخانه</p>

با توجه به آن که امکان درج تعداد ۵۱ ضعف استخراج شده این پژوهش، به دلیل محدودیت وجود نداشت؛ به ذکر بیست و هفت مورد از مهم‌ترین آن‌ها در جدول اقدام شد.

از آنجایی که استراتژی‌های SO, ST و WT مشابه با استراتژی‌های WO بودند، در نتیجه این استراتژی‌ها در استراتژی‌های WO ادغام و در نهایت تعداد پنج استراتژی که بیشتر متکی بر استراتژی‌های محافظه کارانه بود، به شرح ذیل تدوین گردید:

راهبرد اول: توسعه سطح دانش و شایستگی‌های شغلی کارکنان و مدیران وجود ضعف‌هایی از قبیل نبود نظام توانمندسازی و توسعه شایستگی‌های کارکنان، ضعف در تعیین شایستگی مدیریتی مورد نیاز برای هر یک از پست‌های مدیریتی و انتصاب و انتخاب مدیران مبتنی بر این شایستگی‌ها، عدم بهره‌مندی از مدل شایستگی کارکنان در هر یک از مشاغل وزارتخانه، ضعف در برخورداری از اهداف شغلی روشن و مستند برای هر یک از واحدها و افراد، ضعف در تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف هر واحد و کارکنان مربوطه و ارائه بازخوردهای لازم جهت بهبود عملکرد، اثربخشی ناکافی دوره‌های آموزشی موجود، ضعف در نیازسنجی آموزشی و برنامه‌ریزی جهت شناسایی دقیق نیازها و خلاءهای دانشی و مهارتی نیروی انسانی، عدم برخورداری از نظام مدیریت دانش جهت مستندسازی، نامشخص بودن شرح شغل و شرایط احراز در مشاغل تخصصی، ضعف در برنامه‌ریزی جهت توسعه و غنی‌سازی مشاغل و شاغلین، عدم تطابق کافی بین شغل و پست سازمانی با شاغلین، ضعف در اطلاع‌رسانی به کارکنان در زمینه آیین‌نامه‌ها، روش‌ها و رویه‌های مختلف در وزارتخانه و همچنین فرصت‌هایی از جمله وجود مراکز دانشگاهی و مشاوره مناسب و مرتبط با نیازهای منابع انسانی، روند تحولات فن‌آوری و وجود بستر ارتباطی - اطلاعاتی مناسب (اینترنت، سیستم‌های اطلاعاتی) و امکان استفاده وزارتخانه در امور منابع انسانی از آن، توسعه و گسترش سیستم‌های اتوماسیون اداری و دولت الکترونیک و از سویی قوت‌هایی مانند علاقه‌مندی کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های شغلی، انگیزه بالای کارکنان برای تلاش در راستای ارتقاء و پیشرفت شغلی این امکان را فراهم می‌آورد که در فرآیند یادگیری و آموزش مشارکت داشته باشند؛ در نتیجه در این راستا راهبرد «توسعه سطح دانش و شایستگی‌های شغلی کارکنان و مدیران» اتخاذ شده است. در راستای تحقق این راهبرد سه برنامه عملیاتی مورد شناسایی قرار گرفته که شامل طراحی و استقرار نظام جامع آموزش کارکنان، طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش در سطح کل وزارتخانه، طراحی مدل‌های شایستگی کارکنان و مدیران بخش‌های مختلف و انجام نظام‌ها و فرایندهای منابع انسانی بر مبنای آن است. اجرای این سه برنامه در نهایت منجر به ایجاد نظام توسعه دانش و شایستگی می‌شود.

راهبرد دوم: توسعه جایگاه و مسیر شغلی کارکنان

ابهام در مسیر ارتقاء شغلی کارکنان در وزارتخانه، ضعف در هدایت، اطلاع‌رسانی و هشدار دهی به کارکنان در زمینه موقعیت و جایگاه آنها در نظام ارتقاء، تاکید ناکافی بر رشد درون‌زا و تامین نیروی انسانی از درون وزارتخانه برای مشاغل مدیریتی، ضعف در برنامه‌ریزی جهت مدیریت خروج نیروی انسانی (با تاکید بر نیروهای رسمی) و پیش‌بینی و اتخاذ تصمیمات لازم، مشخص نبودن مسیرهای پیشرفت شغلی در وزارت ورزش و جوانان، امکان خروج کارکنان کلیدی از وزارتخانه منجر به ایجاد ضعف عمده در نیروی انسانی شده است و رضایت و انگیزش آنها را تحت الشعاع قرار داده است. از سویی دیگر وجود مراکز دانشگاهی و مشاوره مناسب و مرتبط با نیازهای منابع انسانی، روند تحولات فن‌آوری و وجود بستر ارتباطی - اطلاعاتی مناسب (اینترنت، سیستم‌های اطلاعاتی) و امکان استفاده وزارتخانه در امور منابع انسانی از آن به‌عنوان فرصتی است که بهره‌مندی از آن می‌تواند در رفع ضعف‌های گفته شده کمک نماید؛ در نتیجه راهبرد «توسعه جایگاه و مسیر شغلی کارکنان» اتخاذ شده است. جهت تحقق این راهبرد دو برنامه شامل، طراحی نظام جامع الکترونیکی ارتقاء (با تاکید بر مسیر شغلی) منابع انسانی و طراحی و استقرار نظام استعدادیابی، جان‌نشین‌پروری و شاخص‌های انتخاب و انتصاب در مشاغل کلیدی وزارتخانه طراحی شده است. در صورت اجرای

موثر این برنامه، مسیر رشد و ارتقای کارکنان در وزارتخانه شفاف می‌شود و کارکنان می‌توانند مطابق با این مسیر رشد و توسعه یابند و برای آن برنامه‌ریزی کنند.

راهبرد سوم: توسعه نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و نگهداشت نیروی انسانی در وزارتخانه وجود ضعف‌هایی از جمله عدم برخورداری از ابزارها و پرسشنامه‌ها و روش‌های مشخص برای سنجش تعهد، انگیزش و رضایت کارکنان، ضعف در ارزیابی مستمر رضایت و تعهد کارکنان، امنیت شغلی ناکافی برای نیروهای قراردادی، ضعف در تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف هر واحد و کارکنان مربوطه و ارائه بازخوردهای لازم جهت بهبود عملکرد، ضعف در بررسی و بهبود مستمر روش‌های انجام کار، ضعف در بررسی و کارشکافی دقیق شغل و شاغلین با در نظر گرفتن مأموریت‌های هر یک از واحدها و به عبارت دیگر «تناسب ناکافی بین شغل و شاغلین»، ارتباط ناکافی نظام آموزش کارکنان با نظام ارزیابی عملکرد، حقوق و مزایا و پاداش‌دهی، پرداخت حقوق و مزایای نسبتاً کمتر در مقایسه با تعداد قابل توجهی از دستگاه‌ها و وزارتخانه‌ها، عدم لحاظ عملکرد فرد یا واحد در پرداخت حقوق و مزایا، عدم برخورداری از سند راهبردی نیروی انسانی، عدم برخورداری مدیران از منابع مالی و غیر مالی و سازوکارها و ابزارهای تشویقی و تنبیهی، عدم تناسب بین نیروی انسانی موجود و ساختار سازمانی و همچنین عدم همخوانی وضع موجود کمی نیروی انسانی با سیاست‌های دولت مبنی بر ساماندهی و تعدیل نیروی انسانی و فرصت‌هایی از جمله وجود مراکز دانشگاهی و مشاوره مناسب و مرتبط با نیازهای منابع انسانی، روند تحولات فن‌آوری و وجود بستر ارتباطی - اطلاعاتی مناسب (اینترنت، سیستم‌های اطلاعاتی) و امکان استفاده وزارتخانه در امور منابع انسانی از آن و توسعه و گسترش سیستم‌های اتوماسیون اداری و دولت الکترونیک موجب تدوین راهبرد توسعه نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و نگهداشت نیروی انسانی در وزارتخانه شده است. لازم به ذکر است، در تدوین این راهبرد تهدیدهایی از جمله میزان حقوق و مزایای پرداختی در سایر وزارتخانه‌ها نسبت به وزارت ورزش و جوانان، افزایش هزینه‌های نیروی انسانی و اداری به سبب افزایش تورم، میزان خدمات رفاهی ارائه شده در سایر وزارتخانه‌ها، فدراسیون‌ها، اعمال نفوذ از سوی سازمان‌ها و نهادهای بیرونی جهت جذب و به کارگیری افراد در وزارت ورزش و جوانان و افزایش هزینه‌ها و مشکلات زندگی و اثر آن بر عملکرد نیروی انسانی در نظر گرفته شده است. این راهبرد موجب ارزیابی دقیق عملکردها مبتنی بر وظایف محوله و همچنین ارتباط آن با نظام جبران خدمات و انگیزش می‌شود. جهت تحقق این راهبرد سه برنامه عملیاتی شامل: طراحی نظام انگیزش کارکنان مبتنی بر انگیزش‌های بیرونی و درونی، طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی و مرتبط‌سازی آن با نظام جبران خدمات و پاداش‌دهی و همچنین برنامه اتخاذ سیاست‌ها و تصمیمات لازم جهت بهبود بودجه وزارتخانه در راستای بهبود سطح حقوق و دستمزد در وزارتخانه در نظر گرفته شده است.

راهبرد چهارم: توسعه فرهنگ سازمانی و نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای در بین نیروی انسانی وزارتخانه عواملی از جمله ضعف در نهادینه سازی، ترویج و توسعه فرهنگ ورزش در بین کارکنان، عدم وجود برنامه و طرح‌هایی برای توسعه اخلاق حرفه‌ای، عدم برخورداری از منشور اخلاقی و رفتاری کارکنان، در توجه به ضعف در توسعه فرهنگ کار تیمی و مشارکتی، ضعف در توسعه و تسهیل ارتباطات بین کارکنان جهت انتقال دانش و تجارب است، بالا رفتن سطح توقع نیروی انسانی با ارتقای مدرک تحصیلی و تجربه کاری و فرصت‌هایی از جمله وجود مراکز دانشگاهی و مشاوره مناسب و مرتبط با نیازهای منابع انسانی، روند تحولات فن‌آوری و وجود بستر ارتباطی - اطلاعاتی مناسب (اینترنت، سیستم‌های اطلاعاتی) و امکان استفاده وزارتخانه در امور منابع انسانی از آن، توسعه و گسترش سیستم‌های اتوماسیون اداری و دولت الکترونیک موجب ضرورت توجه به توسعه فرهنگ و نهادینه سازی اخلاق حرفه‌ای گردد؛ در نتیجه در این راستا راهبرد «توسعه فرهنگ سازمانی و نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای در بین نیروی انسانی وزارتخانه» تدوین شده است. در راستای اجرای این راهبرد دو برنامه عملیاتی شامل

آسیب‌شناسی و اجرای برنامه‌های بهبود فرهنگ سازمانی، تدوین منشور اخلاقی و رفتاری کارکنان در وزارت ورزش و جوانان تدوین گردید.

راهبرد پنجم: بهسازی ترکیب نیروی انسانی و توسعه تناسب بین شغل و شاغل

ضعف در بررسی دقیق و علمی وضعیت موجود منابع انسانی وزارتخانه از نظر تعداد و تناسب با مشاغل و به عبارت دیگر ضعف در ساماندهی نظام‌مند نیروی انسانی، ضعف در بررسی و کارشکافی دقیق شغل و شاغلین با در نظر گرفتن مأموریت‌های هر یک از واحدها و به عبارت دیگر «تناسب ناکافی بین شغل و شاغلین»، ضعف در پیش‌بینی و همچنین تعیین نوع تخصص‌های مورد نیاز جهت استخدام، عدم برخورداری از سند راهبردی نیروی انسانی، ضعف در برنامه‌ریزی جهت مدیریت خروج نیروی انسانی (با تاکید بر نیروهای رسمی) و پیش‌بینی و اتخاذ تصمیمات لازم، نامشخص بودن شرح شغل و شرایط احراز در مشاغل تخصصی، عدم تناسب بین نیروی انسانی موجود و ساختار سازمانی و همچنین عدم همخوانی وضع موجود کمی نیروی انسانی با سیاست‌های دولت مبنی بر ساماندهی و تعدیل نیروی انسانی، ضعف در برخورداری از سیستم جذب نیروی انسانی نظام مند و مستقل، عدم استفاده از چرخش شغلی در وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان ابزاری جهت توسعه شغلی، عدم وجود نظام‌های منابع انسانی (جذب، گزینش و آموزش)، موجب بروز مشکلاتی در حوزه منابع انسانی و عدم تطابق با سیاست‌ها و تکالیف بالادستی در حوزه کمیت و همچنین کیفیت نیروی انسانی شده است. با توجه به وجود فرصت‌هایی از جمله وجود مراکز دانشگاهی و مشاوره مناسب و مرتبط با نیازهای منابع انسانی و فرصت‌هایی از جمله وجود نیروی انسانی جوان و متخصص در بازار کار، وضعیت برند و تصویر عمومی وزارت ورزش و جوانان و پتانسیل آن در جذب نخبگان و نیروهای شایسته می‌تواند این ضعف‌ها را مرتفع نمود. برای این منظور بهسازی ترکیب نیروی انسانی و توسعه تناسب بین شغل و شاغل به‌عنوان یک راهبرد در نظر گرفته شده است. برای اجرای این راهبرد چهار برنامه عملیاتی تدوین شده که شامل طراحی بانک جامع الکترونیکی اطلاعات نیروی انسانی، آمایش شغلی و کارشکافی شغل و شاغل در راستای بهسازی منابع انسانی وزارتخانه، طراحی نظام جذب نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان، بازنگری در ساختار تشکیلاتی با نگاه چابک‌سازی و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و نیروی انسانی است.

به طور کلی در تحقیق حاضر، مبتنی بر روش شناسی مرسوم تدوین برنامه راهبردی، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد مدیریت منابع انسانی؛ تعداد پنج راهبرد و ۱۴ برنامه عملیاتی جهت نیل به راهبردهای مذکور در وزارت ورزش و جوانان تدوین گردید. این برنامه در راستای اهمیت نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان و مبتنی بر اسناد بالادستی و همچنین آسیب‌شناسی وضع موجود و با مشارکت خبرگان و مدیران و معاونین وقت وزارت ورزش و جوانان و همچنین کمیته منابع انسانی این وزارتخانه تدوین شده است، در نتیجه اتخاذ راهبردهای آن در کاهش ضعف‌ها و تهدیدها و امکان بهره‌گیری از قوت‌ها و فرصت‌ها موثر بوده و می‌تواند در راستای توسعه منابع انسانی این وزارتخانه به کار گرفته شود و الگوی عمل در تمامی اقدامات و فرایندها و تصمیم‌گیری‌های حوزه مدیریت منابع انسانی باشد.

پس از تدوین راهبردهای منابع انسانی وزارتخانه با بهره‌گیری از نظرات شورای راهبردی و همین‌طور مدیران و کارشناسان ارشد وزارتخانه و همچنین با توجه به نقاط ضعف شناسایی شده، سرفصل برنامه عملیاتی شامل ۱۴ برنامه، جهت تحقق راهبردها تدوین گردید که این استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

## جدول ۳. راهبردها و برنامه‌های عملیاتی

راهبرد	برنامه عملیاتی
توسعه سطح دانش و شایستگی‌های شغلی کارکنان و مدیران	طراحی و استقرار نظام جامع آموزش کارکنان طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش در سطح کل وزارتخانه
بهبودی ترکیب نیروی انسانی و توسعه تناسب بین شغل و شاغل	طراحی مدل‌های شایستگی کارکنان و مدیران بخش‌های مختلف و انجام نظام‌ها و فرایندهای منابع انسانی بر مبنای آن طراحی بانک جامع الکترونیکی اطلاعات نیروی انسانی آمایش شغلی و کارشکافی شغل و شاغل در راستای بهسازی منابع انسانی وزارتخانه
توسعه نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و نگهداشت نیروی انسانی در وزارتخانه	طراحی نظام جذب نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان اقدام جهت چابک سازی و بهینه سازی فعالیت‌ها و نیروی انسانی طراحی نظام انگیزش کارکنان مبتنی بر انگیزش‌های بیرونی و درونی طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی و مرتبط سازی آن با نظام جبران خدمات و پاداش دهی
توسعه فرهنگ سازمانی و نهادینه سازی اخلاق حرفه‌ای در بین نیروی انسانی وزارتخانه	بهبود بودجه وزارتخانه در راستای بهبود سطح حقوق و دستمزد در وزارتخانه آسیب شناسی و اجرای برنامه‌های بهبود فرهنگ سازمانی تدوین منشور اخلاقی و رفتاری کارکنان در وزارت ورزش و جوانان
توسعه جایگاه و مسیر شغلی کارکنان	طراحی نظام جامع الکترونیکی ارتقاء (با تاکید بر مسیر شغلی) منابع انسانی طراحی و استقرار نظام استعدادیابی، جانشین پروری و شاخص‌های انتخاب و انتصاب در مشاغل کلیدی وزارتخانه

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که قبلاً گفته شد، امروزه نیروی انسانی با ارزش‌ترین سرمایه در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود؛ بنابراین هر سازمان همراستا با سایر خط‌مشی‌ها باید برای نیروی انسانی خود برنامه راهبردی طراحی کند تا با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها بین استراتژی‌های سازمان و خط‌مشی‌های منابع انسانی هماهنگی ایجاد نماید و موجب مدیریت اثربخش و بهبود عملکرد گردد. روش تحلیل SWOT روشی نظام‌مند و قابل اطمینان در ارزیابی عوامل بیرونی و درونی سازمان به منظور طراحی برنامه راهبردی است (ترینر، ۲۰۰۴). از آنجا که وزارت ورزش و جوانان کشور جایگاه ویژه‌ای در کسب موفقیت‌های ورزشی دارد که بخش اعظم این موفقیت‌ها را مرهون با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی خود، یعنی نیروی انسانی است، بنابراین هدف تحقیق حاضر، تدوین برنامه راهبردی مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بود.

در این تحقیق برای تعیین موقعیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد که از لحاظ شیوه استفاده شده با مطالعات ابطحی و موسوی (۲۰۰۹)، مرادی و حشمتی (۲۰۱۴) و ره‌ور (۲۰۱۵) همخوانی دارد. نتایج حاصل از ارزیابی عوامل بیرونی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی نشان داد که مجموع نمرات عوامل بیرونی برابر با ۲/۸۰ است و حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از لحاظ عوامل بیرونی کمی به سمت فرصت‌ها گرایش دارد. از سویی دیگر نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی حاکی از آن بود که مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از لحاظ عوامل درونی دارای موقعیت ضعف است که این نتایج با نتایج حاصل از مطالعه غلامی (۲۰۱۷) در خصوص مجموع ماتریس عوامل بیرونی و نیز ماتریس ارزیابی عوامل درونی سازمان مورد مطالعه آن مطابقت دارد. در مجموع، نتایج ماتریس داخلی و خارجی در این تحقیق بیانگر آن است که مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از لحاظ موقعیت استراتژیک در موقعیت ضعف - فرصت (WO) قرار دارد و به عبارت دیگر می‌توان گفت

که به دلیل چیرگی ضعفها بر قوتها با استفاده از برخی فرصت‌های بیرونی بهتر است، استراتژی محافظه کارانه را اتخاذ نماید تا وضعیت مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان توسعه یابد و به هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان و ایجاد انسجام و هماهنگی میان سیاست‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلی و در نتیجه دستیابی به اهداف و کسب موفقیت‌های سازمانی بیانجامد.

#### منابع

- Abtahi, S. H., & Ebrahimi Hassani, S. R. (2016). Designing a Pattern of Aligning Human Resources and Strategic Plans in Banks: Tose'e Ta'avon Bank Case study. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 3(8), 57-75. **(Persian)**
- Abtahi, S. H., & Musavi, S. M. (2009). Designing Human Resource Strategies (Case Study: A Spiritual Organization). *Journal of Research in Human Resource Management*, 1(3), 1-23. **(Persian)**
- Aisbett, L., & Hoye, R. (2015). human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia pacific journal of human resources*, 53(3), 351-369.
- Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35(5), 479-494.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Koganpage.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A contemporary approach*. Prentice Hall.
- Bennison, M., & Casson, J. (2014). *The Manpower Planning Handbook*. Tehran: Afkar publications. **(Persian)**
- Chelladurai, P., & Mandella, A. (2006). *Human Resource Management in Olympic Sport Organisations*. Champaign, Ill. Human Kinetics.
- Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport: theory and practice*. Routledge.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*, Pearson prentice Hall.
- Dixon, M., Noe, R., & Pastore, D. (2008). Human resource management systems and organizational effectiveness in non-profit sport organizations: A multilevel approach. *International Journal of Sport Management*, 9(1), 22-45.
- Eizadi, A., Shabanibahar, G., Goodarzi, M., & Honari, H. (2017). Development of Marketing Strategic Planning for Planning for Iranian Football Premier League Clubs with SWOT Analysis. *Applied Research in Sport Management*, 6(2), 21-34. **(Persian)**
- Foruzande dehkordi, L. (2000). An overview of strategic planning models. *Journal of management knowledge*, 45(1), 97-111. **(Persian)**
- Foruzande dehkordi, L., Khabaz babil, S., & Amini, M. T. (2019). *Strategic planning and management with a strategy codification approach*. Tehran: Payamenoor University Publication. **(Persian)**
- Gholami, B. (2017). An Appraisal of the Role of Strategic Management Tools in Strategic Human Resource Planning. *Journal of research in Human Research Management*, 9(2), 119-142. **(Persian)**
- Griffith, D. A., Kiessling, T., & Dabic, M. (2012). Aligning strategic orientation with local market conditions: implications for subsidiary knowledge management. *International Marketing review*, 29(4), 379-402.
- Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., & Nicholson, M. (2006). *Sport management: principles and applications*. Oxford: Elsevier
- Manjoo, F. (2013). The Happiness Machine How Google became such a great place to Work Available at: [www.slate.com/articles/technology/technology/2013/01/google\\_people\\_operations\\_the\\_secrets](http://www.slate.com/articles/technology/technology/2013/01/google_people_operations_the_secrets)



- Moradi, M., & Heshmati, M. R. (2014). Design the Strategies of Human Resources by Means of SWOT Method. *Management studies in development and evolution*, 23(75), 69-96. **(Persian)**
- Motallebi varakani, A., Askary, Z., & Shahbeigi, B. (2017). The effect of strategic management of human resource on the performance of Islamic Republic of Iran Navy Employees (Case Study: Imam Khomeini Marine Science University). *Teaching in marine sciences*, 3(5), 28-39. **(Persian)**
- Ramezani, Y., & Bagheriyemashhadi, A. (2017). Study and Codify Human Resource Strategies: The Case Study of Khorasan Razavi Gas Company. 3rd National Conference on Modern Management Sciences and Sustainable Planning, Tehran: Iran, <https://civilica.com/doc/609500>. **(Persian)**
- Rasekh, N., Sajjadi, N., Hamidi, M., & Khabiri, M. (2015). The Design of a Strategic Plan for Iran Female Championships. *Journal of Sport Management*, 7(3), 309-334. **(Persian)**
- Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., & Rashid Lamir, A. (2014). The Development of the Strategic Plan of Sport and Youth Organization of Khorasan Razavi in Sport and Physical Education Section. *Journal of Sport Management*, 5(4), 179-198. **(Persian)**
- Rehor, P. (2015). Strengths and Weaknesses of Human Resources Management in SMEs, The International Scientific Conference INPROFORUM, ISBN 9788073945367.
- Tari, S. (2016). Codification of the strategic plan of Lorestan Province Wrestling Board. Master Thesis, Arak: Arak University. **(Persian)**
- Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organizations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1(1-2), 110-126.
- Trainer, J. F. (2004). Models and tools for strategic planning. *New Directions for Institutional Research*, 2004(123), 129-138.
- Unlua, C., Serarslan, M. Z., Yamaner, F., & Sahin, S. (2012a). Comparing of human resources management sports enterprises and the other service enterprises. *Social and Behavioral Sciences*, 46(12), 4808-4812.
- Ranjan, W. (2016). Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues. Physical culture and sport. Studies and research, Department of Sport Science and Physical Education, University of Kelaniya, Sri Lanka, DOI: 10.1515/pcssr-2016-0005.
- 

به این مقاله این گونه استناد کنید:

هاشمی سیاوشانی، محمد؛ جوادی پور، محمد و قربانی، محمد - سین. (۱۴۰۰). تدوین برنامه راهبردی مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۸(۲)، ۲۳۷-۲۵۳.

---