



تعالی منابع انسانی

(ارتباط و آموزش در توسعه منابع انسانی)

فصلنامه تعالی منابع انسانی، سال ششم، شماره اول، بهار ۱۴۰۴

شناسایی و رتبه بندی شیوه های مدیریت منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان ها

ملیکا ایروانی^۱، قاسم رحیمی سرشاد رانی^۲، محمد سلطان حسینی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۲۶

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و رتبه بندی شیوه های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر توسعه عملکرد سازمان ها بود. روش تحقیق، آمیخته ای از رویکردهای کیفی و کمی است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت در سازمان های ورزشی بود که به روش دلفی فازی به شناسایی عوامل کلیدی پرداختند. در بخش کمی نیز، ۳۸۴ نفر از مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. این پژوهش در دو مرحله انجام شد. در مرحله نخست، با بهره گیری از نظر خبرگان، عوامل مؤثر بر آموزش منابع انسانی مشخص شدند. این عوامل عبارت اند از: سیاست گذاری و ثبت تجربیات کارکنان، معنا بخشی به شغل، ارزیابی صلاحیت ها، نظام ارزشیابی و بازخورد، منتورینگ، پیش بینی نیازها و اصلاح فرآیندها، نقش مدیریت در نگهداشت نیروی انسانی، الگوسازی آموزشی، تعیین انتظارات روشن، تقویت نگرش سرمایه ای به منابع انسانی و بهبود مستمر. در مرحله دوم، این عوامل در قالب پرسشنامه در بین جامعه آماری توزیع و از طریق روش های تصمیم گیری چندمعیاره رتبه بندی شدند. نتایج نشان داد که مهم ترین عامل در توسعه عملکرد سازمان ها، ایجاد نظام ارزشیابی و بازخورد مؤثر است. به دنبال آن، نقش مدیریت در نگهداشت کارکنان، نگرش سرمایه ای به منابع انسانی، یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی، معنا بخشی به شغل، پیش بینی نیازها و اصلاح فرآیندها در رتبه های بعدی قرار گرفتند.

واژگان کلیدی: عملکرد سازمان ها، منابع انسانی، دلفی فازی، روش های تصمیم گیری چند شاخصه.

^۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد خوراسگان دانشگاه آزاد اسلامی، خوراسگان، ایران

^۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد خوراسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، خوراسگان، ایران (نویسنده مسئول).

rahimighasem716@gmail.com

^۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

مقدمه

مدیریت منابع انسانی به معنای قبول مسئولیت مدیریت منابع انسانی است که در تدوین راهبردهای سازمان به عنوان شریک راهبردی عمل نموده و همچنین اجرای این راهبرد ها را از کانال یک سری فعالیت های به هم پیوسته دائمی از قبیل کارمند یابی، گزینش، آموزش و توسعه کارکنان، تعیین حقوق و تعیین پاداش و سایر فعالیت ها که به عهده مدیریت منابع انسانی می باشد) ویراسامی^۱، (۲۰۲۴). هرچند در مدیریت منابع انسانی به این مدیریت نقش شریک داده است تا در فرآیندهای راهبردی مسیر را معین نمایند، لیکن راهبردهای منابع انسانی به معنی مسیریایی است که مدیریت منابع انسانی سازمان، برای رسیدن به هدف خود می پیمای (فوریان^۲، ۲۰۲۴). هدف مدیریت منابع انسانی، پرورش کارکنانی متعهد است که در یک محیط مستقل از اتحادیه های کارکنان فعالیت نماید. در حالت مطلوب و آرمانی مدیریت ارشد شرکت و مدیریت منابع انسانی می بایستی رابطه ای نزدیک و همکاری متقابل داشته باشند تا بتوانند راهبردهای کل سازمان را تدوین نمایند. در چنین حالتی راهبردهای سازمان می تواند برای فعالیت ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در فرآیندهایی مانند کارمند یابی و مدیریت عملکرد چهارچوبی ارائه نموده و این نقطه نظرات یکپارچه گردد. اگر اینچنین دیدگاه یکپارچه و منسجمی در سازمان ایجاد شود، می تواند کارکنانی شایسته به بار آورد و افراد رفتارهای مناسبی در سازمان داشته باشند، در چنین وضعیتی راهبردها و اهداف سازمان به نحو اثربخش تامین شود. باید به این موضوع توجه کرد که برای تعیین راهبردهای سازمان و راه کارهای مدیریت منابع انسانی، مدیریت می تواند به صورت مستقیم اعمال نفوذ نماید (اوپوول^۳، ۲۰۲۴).

در سال های گذشته، مدیریت نیروی انسانی، یک کارکرد اداری بود؛ در حالی که امروزه، مدیران منابع انسانی، در حصول اطمینان از این که سازمان دارای افراد مناسبی است که به بهبود عملکرد کسب و کار کمک می کنند و مأموریت خود را به بهترین شکل ممکن انجام می دهند، نقشی حیاتی ایفا می کنند. شکی نیست، گنجاندن مدیریت نیروی انسانی در استراتژی کلی کسب و کار، به ایجاد یک محیط مولد و سایر جنبه های حیاتی سازمان مانند حفظ کارکنان، کمک می کند؛ با این وجود فراموش نشود، این یک فرایند مداوم است که نیاز به ارزیابی و سازگاری مستمر دارد تا اطمینان حاصل شود که نیروی کار، یک دارایی ارزشمند در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است (سوروی^۴، ۲۰۲۴).

اگر بخش منابع انسانی هر سازمان یا شرکت، موفق به ایجاد یک استراتژی موثر شود، برای آن مجموعه ارزش به ارمغان می آورد و با مدیریت موثر منابع انسانی به صورت استراتژیک است که، سازمان ها می توانند مزیت رقابتی به دست آورند، عملکرد خود را بهبود بخشند و در نهایت به اهداف بلندمدت خود دست یابند (کارلباک^۵، ۲۰۲۴).

در عمل نیروی انسانی به عنوان ذی النفع در سازمان مانند یک شریک شمرده می شود و می تواند باعث بهبود فعالیت ها در فضای تنگاتنگ رقابتی و طغیان مستمر تهدیدها گردد. امروز، سازمان ها بیش از هر زمان دیگری نقش محوری منابع انسانی را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تشخیص می دهند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک رویکرد پویا و حیاتی ظهور کرده است تا شیوه های منابع انسانی را با استراتژی کلی کسب و کار سازمان همسو کند و عملکرد ارتقا یافته و موفقیت بلندمدت را برای سازمان ها به همراه داشته باشد (ژانگ^۶، ۲۰۲۴).

چالش های مدیریت منابع انسانی در سازمان ها بسیار زیاد هستند، هر چقدر هم که مدیران در طراحی برنامه راهبردی سازمان دقیق باشند؛ اما از چالش های منابع انسانی غافل و مشکلات مسیر منابع انسانی را شناسایی نکرده باشند، امیدی نیست که اهداف

^۱ Veerasamy

^۲ Febrian

^۳ Oyewole

^۴ Suravi

^۵ Carlback

^۶ Zhang

سازمان محقق شود (کولاجینا^۱، ۲۰۲۴). کارکردن با انسان‌هایی که تفاوت‌های زیادی باهم دارند، از چالش‌های منابع انسانی در سازمان است. وجود افراد مختلف که از نظر سلیقه‌ها، زمینه‌های خانوادگی، فرهنگ، وضعیت مالی، سبک زندگی، اصالت، نژاد، جنسیت، روستایی و شهری بودن، گویش‌ها و لهجه‌ها، سطح تحصیلات و... باهم تفاوت دارند، کار مدیر منابع انسانی را بسیار سخت کرده است (کینس^۲، ۲۰۲۴).

مدیریت نیروی انسانی در سازمان به عنوان یک رویکرد محوری است که شیوه‌های منابع انسانی را با استراتژی تجاری گسترده تر سازمان برای تقویت مزیت رقابتی پایدار همسو می‌کند. از طریق توسعه و اجرای یک برنامه استراتژیک منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از پتانسیل کامل نیروی کار خود استفاده کنند، چالش‌های آینده را پیش‌بینی کنند و به طور فعال خود را با چشم‌انداز در حال تحول کار وفق دهند. از آنجایی که سازمان‌ها نقش یکپارچه منابع انسانی را در دستیابی به موفقیت بلندمدت تشخیص می‌دهند، مدیریت استراتژیک منابع انسانی نه تنها به یک ضرورت، بلکه به یک ضرورت استراتژیک تبدیل می‌شود که سازمان‌ها را برای عبور از پیچیدگی، هدایت نوآوری و دستیابی به موفقیت پایدار توانمند می‌سازد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با پرورش فرهنگ همکاری، سازگاری و بهبود مستمر، به عنوان چراغ راهنمایی سازمان‌ها به سوی آینده‌ای موفق و تأثیرگذار عمل می‌کند (ابیدونا^۳، ۲۰۲۴).

مدیریت نیروی انسانی یک جزء حیاتی از استراتژی کسب و کار و نشان‌دهنده ادغام هماهنگ شیوه‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک یک سازمان است. شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی عمدتاً بر وظایف اداری مانند حقوق و دستمزد و مزایای کارکنان متمرکز بودند در حالی که محور اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، همسویی فرآیندهای منابع انسانی با مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان است. به همین خاطر محیط کسب و کار معاصر تغییر به سمت یک رویکرد استراتژیک تر در خصوص مدیریت منابع انسانی را ضروری می‌کند. این تغییر با درک اینکه کارکنان صرفاً منابع نیستند، بلکه دارایی‌های ارزشمندی هستند که می‌توانند مزیت رقابتی سازمان را هدایت کنند، تسریع شده است. همگرایی راهبردی منابع انسانی و راهبرد کلی سازمان تضمین می‌کند که سرمایه انسانی به گونه‌ای مدیریت می‌شود که به دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان کمک می‌کند (فائنی^۴، ۲۰۲۴). در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ایجاد یک محیط کاری که مشارکت کارکنان، توسعه استعدادها و نوآوری را تقویت می‌کند، تأکید دارد. از طریق مدیریت نیروی انسانی، سازمان‌ها می‌توانند نیروی کار خود را بهینه کنند، بهره‌وری و عملکرد افراد را ارتقا داده و در نهایت رقابت در بازار هدف را افزایش دهند (جانستون^۵، ۲۰۲۴).

بنابراین اهمیت منابع انسانی در سازمان به عنوان حیاتی‌ترین منبع و عنصر هر سازمان ایجاب می‌کند واحد مدیریت منابع انسانی با شناخت چالش‌های مربوط به منابع انسانی، مسائل پیش روی سازمان را پیش‌بینی کنند. چالش‌های مدیریت منابع انسانی موضوع تازه‌ای نیست؛ اما نیاز به موضع‌گیری‌ها و راه‌حل‌های تازه‌ای دارد. راهکارهای زیادی برای مشکلات منابع انسانی مطرح شده است؛ اما اگر تمام آن‌ها برای همه کارآمد بود، سازمان‌های دنیا وضع بسیار بهتری می‌داشتند (گیتانجلی، ۲۰۲۴). امروز دیگر همه می‌دانند که در کنار سازمان، ساختار و نهاد، کارگزار و نیروی انسانی از چه اهمیت بالایی در مسیر تحقق اهداف برخوردار است و به همین خاطر منابع انسانی نقش جدی در انجام صحیح مأموریت‌ها در هر سازمان دارد. در سازمان تامین اجتماعی زیرساختی‌ترین مساله، توجه به نیروی انسانی است و مدیریت منابع انسانی باید مهم‌ترین اولویت باشد. اگر مدیریت در حوزه منابع انسانی درست باشد، بالطبع محصولات و نتیجه آن مطلوب خواهد بود و این نتایج خوب در نهایت به نفع سازمان و مخاطبان و ذی‌نفعان این سازمان

¹ Kolachina

² Knies

³ Abidovna,

⁴ Faen

⁵ Johnstone,

خواهد بود. همچنین توسعه منابع انسانی، موضوعی پیچیده است و اجماع مشخصی درباره ساختار و چگونگی توسعه منابع انسانی ارائه نشده است. تحقیقات متعددی در زمینه توسعه منابع انسانی شده است و تعریف دقیق و مشخصی از آن وجود ندارد و عمدتاً چشم اندازهای چندگانه است (کامپوس^۱، ۲۰۲۴). برخی از محققان بر این باورند که مفهوم توسعه منابع انسانی در کارخانه ماشین سازی فوراً با آموزش کارکنان برای بهبود و افزایش بهره وری در خط تولید مطرح شد. توسعه منابع انسانی، مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات است که در چارچوب برنامه زمانی مشخص برای تغییر در رفتار و یا مهارت های کارکنانی انجام می شود. همچنین مجموعه ای از برنامه ها، فعالیت ها، اجزا و نظام هایی است که برای بهبود عملکرد، طراحی و اجرا می شود (آفتاب، ۲۰۲۴).

به طور سنتی بهبود عملکرد سازمان از طریق سه حوزه وسیع تر شامل آموزش و توسعه، ارزیابی، برنامه و توسعه در سازمان، آسان می شود. به صورت قاطع می توان عنوان کرد که این حوزه ها صرفاً مفاهیم توسعه منابع انسانی نیست و فقط بخشی از ادبیات توسعه منابع انسانی را به خود اختصاص می دهد (اووالیو^۲، ۲۰۲۴). بنابراین قلب سازمان، مدیریت منابع سازمانی است و توسعه منابع انسانی از اهمیت ویژه ای برای عصر رقابتی امروز برخوردار است. راهبردهای فراوانی برای توسعه منابع انسانی تجویز شده است و الگوهای گوناگون، بر پایه نظریه ها، ابعاد مختلفی را برای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته اند اما هنوز هم، توسعه منابع انسانی با چالش هایی روبرو است که دلیل اصلی آن، نقش درک و تصمیم کارکنان در توسعه خود، سازمان و حرفه شان است (محمد سیف^۳، ۲۰۲۴).

در تحقیقات پیشین به طور کلی دو رویکرد کلی در بررسی توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. یک دسته تحقیقات، توسعه منابع انسانی را در قالب مراحل ورودی، فرایند و خروجی در نظر گرفته اند و دسته دیگر تحقیقاتی هستند که جامع تر به موضوع پرداخته و از زوایای متعدد به عوامل مختلف تاثیرگذار بر توسعه منابع انسانی نگریسته اند. برای نمونه. فوریان (۲۰۲۴) در مقاله ای تحت عنوان نوآوری، توسعه منابع انسانی و رضایت مشتری بیان کرد که ارتباط بین نوآوری و رضایت مشتری بستگی به شیوه های مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان دارد. همچنین توسعه منابع انسانی توانایی سازمان در ایجاد نوآوری و رضایت مشتریان را افزایش می دهد. ویراسامی (۲۰۲۴) دریافتند که عوامل جذب، آموزش، ارتقاء و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی در توسعه منابع انسانی تاثیر گذار است همچنین سه عامل، نبود نهاد رسمی ارائه دهنده برنامه های مدون برای توسعه منابع انسانی، کمبود قوانین و در نهایت عدم ارتباط بین صنعت و منابع انسانی فاکتورهای مهمی هستند. فانی و همکاران (۲۰۲۴) این پژوهش الزامات توسعه منابع انسانی را با ایجاد سناریوهایی برای آینده سازمان ها بررسی کرد و تمرکز بر ابعاد توانمندی نیروی انسانی را لازمه موفقیت در این راه بیان کرد. سوری (۲۰۲۴) در تحقیق خود مشخص نمودند که در مسیر توسعه منابع انسانی نیازمند ایجاد شاخه های گسترده خلاقیت می باشد به نظر می رسد ایجاد نظام شایسته سالاری در سازمان ها، جذب و استعدادیابی می تواند به صورت مناسبی بسترهای مطلوبی جهت ایجاد نظام توسعه منابع انسانی را فراهم نماید. هر سازمانی با توجه به ارزش های خود، شرایط حاکم بر آن، نوع ارتباط با سایر سازمان های ملی و بین المللی، فرهنگ حاکم بر آن سازمان، نوع خدمات یا کالای ارائه شده توسط آن سازمان و فاکتورهای زیادی از این جمله نیازمند ارائه راهبردها و راهکارهایی برای کاهش چالش های پیش روی منابع انسانی و ارائه مدل توسعه منابع انسانی خاص خود می باشد.

هر سازمانی با توجه به ارزش های خود، شرایط حاکم بر آن، نوع ارتباط با سایر سازمان های ملی و بین المللی، فرهنگ حاکم بر آن سازمان، نوع خدمات یا کالای ارائه شده توسط آن سازمان و فاکتورهای زیادی از این جمله نیازمند ارائه راهبردها و راهکارهایی برای کاهش چالش های پیش روی منابع انسانی و ارائه مدل توسعه منابع انسانی خاص خود می باشد. سازمان های ورزشی بزرگ و

¹ Campos

² Oyewole

³ Mohammad Saif,

پیچیده نیز به دلایلی مانند ماهیت و حساسیت فعالیت‌ها و نقش آن‌ها در سلامت جامعه معمولاً با فشارهای داخلی و خارجی مواجه می‌شوند که تطبیق، تغییر و توسعه را ایجاب می‌کند. به همین دلیل این نوع سازمان‌ها به منظور توسعه بیشتر و نشان دادن واکنش مناسب به محیط متغیر، می‌بایست مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان خود را توسعه و پرورش دهند. به طبع آن وزارت ورزش و جوانان نیز به عنوان ستون اصلی ورزش کشور نیازمند طرحی جامع برای به‌روزرسانی کارکنان خود در تمامی ابعاد می‌باشد چراکه این وزارتخانه پیشرو سایر سازمان‌های ورزشی داخلی از جمله فدراسیون‌های ملی، ادارات کل ورزش استان‌ها، هیات‌های ورزشی در سراسر کشور و لیگ‌های رشته‌های مختلف می‌باشد و عدم توجه به توسعه کارکنان آن می‌تواند تبعات غیر متعارفی را دربر داشته باشد در مقابل توسعه سرمایه‌های انسانی در این وزارتخانه می‌تواند تاثیر مثبت و پایداری را بر کل نظام ورزش کشور داشته باشد. چارت سازمانی وزارت ورزش و جوانان حاکی از آن است که به توسعه منابع انسانی آنچنان که شایسته است توجه نشده است. در این چارت مشاهده می‌شود که اداره کل توسعه منابع انسانی چند زیر مجموعه دارد که شامل: اداره امور اداری، آموزش و بهسازی، استخدام و بازنشستگی و دبیرخانه است در این ساختار اثر چندانی از خرده نظام‌های منابع انسانی و توسعه منابع انسانی (کارمندیابی و انتخاب، جبران خدمات و مزایا، روابط کار و صنعتی و مدیریت ایمنی و سلامت آموزش و توسعه، مدیریت ارزشیابی عملکرد، برنامه‌ریزی و توسعه کارراه و مدیریت تغییر) مشاهده نمی‌شود. در ساختار کنونی این اداره کل مواردی همچون ارزشیابی عملکرد و یا مدیریت عملکرد پرسنل مورد توجه قرار نگرفته و اهمیت چندانی برای آن قائل نشده است. برآوردهای اولیه با تایید اداره کل توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان حاکی از آن است که در اداره کل توسعه منابع انسانی اداره امور اداری بیشترین قدرت را دارد. بنابراین خود اداره امور اداری و قدرت این واحد در اداره کل توسعه منابع انسانی می‌تواند نشان‌گر این موضوع باشد که در این اداره کل بیشتر امور روزمره کارکنان مورد توجه است تا پرداختن به توسعه کارکنان است. این تحقیق با هدف این تحقیق شناسایی و رتبه بندی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان‌ها با استفاده از روش ترکیبی دلفی فازی و مدل‌های ریاضی می‌باشد. بنابراین مساله اصلی تحقیق حاضر این است که عوامل موثر بر آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان‌ها کدام هستند؟

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. روش تحقیق آمیخته کیفی و کمی است ترکیبی از بخش‌های. مراحل اجرای این تحقیق را می‌توان در قالب ۲ مطالعه کلی تشریح کرد. در بخش کیفی این تحقیق، از روش مصاحبه‌های کیفی نیمه ساختاریافته استفاده شد. همچنین براساس روش دلفی فازی مهم‌ترین عوامل موثر بر آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان‌ها از دید خبرگان (اساتید مدیریت سازمان‌های ورزشی) شناسایی شد. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی، شامل خبرگان مدیریت سازمان‌های ورزشی بوده که تعداد ۱۵ نفر اعضای پنل دلفی جامعه را تشکیل داده‌اند. در این بخش، تمامی ۱۵ نفر از خبرگان عضو پنل دلفی به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شده است.

در بخش کمی، عوامل بدست آمده از مطالعه کیفی، در قالب پرسشنامه‌ای در میان اعضای نمونه آماری توزیع شد تا با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، عوامل بدست آمده رتبه بندی شوند. در این بخش، جامعه آماری شامل مدیران و کارمندان وزارت ورزش و جوانان بود که با توجه به حجم نمونه کوکران در شرایط نامشخص تعداد ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد. در این تحقیق برای شناسایی عوامل موثر بر آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان‌ها یک فرایند ۵ مرحله‌ای به شرح زیر صورت گرفت:

مرحله اول: مطالعات کتابخانه ای در مورد موضوع تحقیق؛ در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه ای، مقالات، کتاب های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اینترنت استفاده شد. تعداد ۱۶ عامل به عنوان عوامل موثر بر آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان ها دانشگاهی یافت شد.

مرحله دوم: مصاحبه؛ در این مرحله با نظر تیم تحقیق، با ۴ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی مصاحبه صورت گرفت. در پایان این مرحله و با جمع بندی نظرات مصاحبه شوندگان تعداد ۱۴ عامل بدست آمد. در مرحله بعد باید پنل دلفی شکل می گرفت. چون روش دلفی نیازمند گروه ویژه ای است که باید به سوالات تخصصی در زمینه مربوطه پاسخ دهند، باید خبرگان این حوزه را شناسایی کرد. اگرچه تعداد افراد تشکیل دهنده گروه دلفی به هدف مطالعه و تجانس مورد انتظار جمعیت هدف بستگی دارد، اما بر اساس بررسی های تجربی صورت گرفته به روش دلفی، پیشنهاد می شود برای صحت مطالعات، تعداد افراد تشکیل دهنده روش دلفی تا ۱۵ نفر می تواند باشد؛ مگر اینکه نمونه متجانس خاصی مدنظر باشد که تعداد مطلوب می تواند ۱۵ تا ۲۰ نفر باشد. در پایان این مرحله از هریک از مصاحبه شوندگان خواسته شد ۴ نفر از متخصصانی که می توانند در پنل دلفی حضور یابند نام ببرند.

مرحله سوم: با جمع بندی نفراتی که در مرحله قبل معرفی شده بودند، تعداد ۱۶ نفر اعضای پنل دلفی تحقیق را تشکیل دادند. پرسشنامه اولیه که حاوی ۳ سوال بود در اختیار هریک از آنها قرار گرفت. این ۳ سوال شامل موارد زیر است: ابتدا مولفه های بدست آمده در اختیار پنل دلفی قرار داده شد و از آنها خواسته شد عوامل موثر بر آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان ها دانشگاهی را مشخص کنند. در سوال دوم از آنها خواسته شده بود که سایر عواملی که می توانند به عنوان عوامل موثر بر آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان ها مطرح شوند بیان کنند و نهایتاً در سوال سوم از آنها خواسته شده بود هرگونه توضیح و یا پیشنهادی دارند در این قسمت ارائه دهند. تعداد ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی در حوزه اماکن و تاسیسات ورزشی اعضای پنل دلفی با محقق همکاری و پرسشنامه ابتدایی را تکمیل کردند. باتوجه به مزایای روش دلفی فازی، در این تحقیق از این روش به جای روش دلفی سنتی استفاده شد. تفاوت روش دلفی فازی با روش دلفی سنتی در این است که در روش دلفی سنتی پیش بینی های ارائه شده توسط افراد خبره در قالب اعداد قطعی بیان می شوند که استفاده از اعداد قطعی برای پیش بینی های بلندمدت نتایج را از دنیای واقعی دور می سازد. از طرف دیگر روش دلفی سنتی، همواره از همگرایی اندک نظرات نخبگان، هزینه بالای اجرا و این احتمال که سازمان دهنده ممکن است نظرات خبره خاصی را حذف نماید، رنج می برد. در روش دلفی فازی مقادیر ماکزیمم و مینیمم نظرات خبرگان به عنوان دو نقطه پایانی عدد فازی مثلی و میانگین هندسی به عنوان درجه عضویت اعداد فازی مثلی برای دستیابی به اثر نا اریبی آماری و پرهیز از اثر مقادیر بسیار بالا در نظر گرفته می شوند. بنابراین روش دلفی فازی می تواند تاثیر بهتری در انتخاب معیارها ایجاد کند. از مزایای دیگر این روش، ساده بودن است که می توان تمام نظرات خبرگان را در یک بررسی گنجاند.

در این روش برای انتخاب شاخص های کلیدی از معیار $D(A)^{\sim}$ و حد آستانه ۰/۷ استفاده شد.

$$A^{\sim} = (L_A, M_A, U_A)$$

$$L_A = \min(X_{Ai}); U_A = \max(X_{Ai}); M_A = \sqrt[n]{X_{A1} \times X_{A2} \times \dots \times X_{An}}$$

$$D(A)^{\sim} = \frac{(L_A + (4 \times M_A) + U_A)}{6}$$

اگر $D(A)^{\sim} \geq 0/7$ شاخص انتخاب می شود.

اگر $D(A)^{\sim} < 0/7$ شاخص حذف می شود.

به منظور رتبه بندی عوامل بدست آمده در مرحله دلفی فازی، از مدل های تصمیم گیری چند معیاره (MADM) استفاده شد.

یافته های پژوهش

جدول ۱- نتایج روش دلفی فازی

ردیف	معیار	$D(A) \sim$ شاخص
۱	خط مشی ها و رمز گذاری تجربه کارمندان	۰/۷۰۳
۲	معنی داری شغل	۰/۸۵۲
۳	یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی	۰/۷۶۰
۴	ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب و بازخورد	۰/۸۱۳
۵	منتورینگ شغلی	۰/۷۸۹
۶	پیشینی نیازها و اصالح فرایندها	۰/۷۳۴
۷	ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب	۰/۷۶۶
۸	نقش مدیریت بر نگهداشت افراد	۰/۸۰۸
۹	مکانیسم های بازخورد	۰/۷۲۳
۱۰	انتظارات روشن و شناخت دستاوردها و فرصت های پیشرفت	۰/۷۳۳
۱۱	شکل گیری نگرشی سرمایه ای در منابع انسانی	۰/۷۴۱
۱۲	بهبود مستمر	۰/۷۰۶
۱۳	توجه به ارتقای کارکنان	۰/۵۹۲
۱۴	آموزش مبتنی بر شایستگی مد نظر سازمان	۰/۶۳۰

به منظور شناسایی عوامل موثر بر آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان ها در از روش دلفی فازی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ قابل مشاهده می باشد. بر اساس جدول ۱ عوامل زیر به نام های خط مشی ها و رمز گذاری تجربه کارمندان، معنی داری شغل، یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی، ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب و بازخورد، منتورینگ شغلی، پیشینی نیازها و اصالح فرایندها، ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب، نقش مدیریت بر نگهداشت افراد، مکانیسم های بازخورد، انتظارات روشن و شناخت دستاوردها و فرصت های پیشرفت، شکل -گیری نگرشی سرمایه ای در منابع انسانی و بهبود مستمر شناسایی شدند و عوامل آموزش مبتنی بر شایستگی مد نظر سازمان و توجه به ارتقای کارکنان حذف گردیدند.

به منظور رتبه بندی عوامل موثر بر آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان ها از مدل های تصمیم گیری چند شاخصه (MADM) استفاده شد. تکنیک های تصمیم گیری چندشاخصه، از جمله مدل های تصمیم گیری می باشد که در دو دهه اخیر از استقبال بالایی برخوردار بوده است. این تکنیک ها و مدل ها کاربرد بسیار گسترده ای در تصمیم گیری های پیچیده (هنگامی که معیارهای متعدد و گاه متضاد باشند) دارند. قدرت بسیار بالای این تکنیک ها در کاهش پیچیدگی تصمیم گیری، استفاده همزمان از معیارهای کیفی و کمی، اعطای چهارچوب ساختارمند به مسائل تصمیم گیری و در نهایت، کاربرد آسان آنها باعث شده است تا به عنوان ابزار دست تصمیم گیران رشته های مختلف مورد استفاده قرار گیرند. این تکنیک ها، مسائل تصمیم را در قالب یک ماتریس (همانند ماتریس ذیل) فرموله کرده و تحلیل های لازم را روی آنها انجام می دهند.

جدول ۲- ماتریس تصمیم گیری

شاخص/گزینه	X1	X2	...	X _n
A1	r11	r12	...	r1n
A2	r21	r22	...	r2n
...	...	...	...	...
A _m	rm1	rm2	...	Rmn

در این ماتریس، A_i نشان دهنده گزینه i ام، X_j نشان دهنده شاخص j ام و r_{ij} نشان دهنده ارزش شاخص j ام برای گزینه i است. به دلیل تعداد زیاد تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه، در این پژوهش ۵ تکنیک پر کاربرد در حوزه تصمیم گیری چند شاخصه با عناوین «تکنیک های تخصیص خطی^۱، الکترا^۲، ساو^۳، تاپسیس^۴ و لینمپ^۵» مورد استفاده قرار گرفت. همچنین پس از جمع آوری داده ها ماتریس تصمیم تشکیل داده شد که مشتمل بر ۱۲ سطر (تعداد عوامل) و ۱۲۱ ستون (تعداد افراد) بود. شایان ذکر است که پیش از اجرای مراحل محاسباتی تکنیک های تخصیص خطی، الکترا، ساو، تاپسیس و لینمپ، ابتدا می بایست ضرایب اهمیت شاخص ها تعیین گردد. در این پژوهش با استفاده از روش آنتروپی شانون^۶ این ضرایب بدست آمد. پس از اجرای تکنیک های فوق، نتایج زیر حاصل شد که در جدول ۳ ملاحظه می شود.

جدول ۳- رتبه بندی عوامل موثر بر آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان ها بر اساس تکنیک های مختلف تصمیم گیری چند شاخصه

مؤلفه	تخصیص خطی	الکترا	ساو		تاپسیس		لینمپ	
			رتبه	دبلیو آی	رتبه	سی آی	رتبه	تی آی
۱	۷	۷	۶	۰/۹۱۵	۷	۰/۷۴۴	۷	-۰/۰۰۹۲۰
۲	۶	۵	۵	۰/۹۱۷	۴	۰/۸۱۲	۵	-۰/۰۰۹۳۲
۳	۳	۴	۴	۰/۹۱۹	۵	۰/۸۰۱	۴	-۰/۰۰۹۳۵
۴	۱	۲	۱	۰/۹۳۱	۱	۰/۸۴۸	۳	-۰/۰۰۹۳۸
۵	۹	۹	۱۰	۰/۸۲۶	۱۱	۰/۶۸۶	۹	-۰/۰۰۹۰۸
۶	۵	۶	۷	۰/۹۰۳	۶	۰/۷۷۸	۶	-۰/۰۰۹۲۳
۷	۱۰	۱۰	۹	۰/۸۴۱	۸	۰/۷۱۴	۱۰	-۰/۰۰۹۰۰
۸	۲	۱	۲	۰/۹۲۷	۲	۰/۸۳۹	۲	-۰/۰۰۹۴۰
۹	۸	۸	۸	۰/۸۹۷	۹	۰/۷۰۱	۸	-۰/۰۰۹۱۷
۱۰	۱۱	۱۲	۱۱	۰/۸۱۰	۱۰	۰/۶۹۸	۱۱	-۰/۰۰۹۰۰
۱۱	۴	۳	۳	۰/۹۲۰	۳	۰/۸۲۶	۱	-۰/۰۰۹۴۲
۱۲	۱۲	۱۱	۱۲	۰/۷۸۸	۱۲	۰/۶۶۵	۱۲	-۰/۰۰۸۷۸

^۱ Linear Assignment (LA)

^۲ Elimination et Choice Translating Reality (ELECTRE)

^۳ Simple Additive Weighted (SAW)

^۴ Technique for the Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)

^۵ Linear Programming for Multidimensional Analysis of Preferences (LINMAP)

^۶ Shannon Entropy

در تکنیک های تصمیم گیری استفاده شده در این تحقیق با توجه به ویژگی های متفاوت هر روش، رتبه های متفاوتی برای یک عامل مشخص بدست آمد. برای رسیدن به اجماع در رتبه بندی های گوناگون می توان از روش های ادغامی مختلفی استفاده کرد که در این تحقیق از روش ادغامی کپ لند^۱ برای این کار استفاده شد. این روش تعداد بردها و باخت ها را برای هر معیار مشخص می کند. به عنوان مثال، اگر به داده های جدول ۴ مروری کنیم، روش های مختلفی که معیار ۴ را بر معیار ۸ ترجیح می دهند، ۴ روش هستند (تخصیص خطی، ساو و تاپسیس). به همین صورت، همانطور که مشاهده می شود دو روش (الکترا و لینمپ) معیار ۸ را بر ۴ ترجیح می دهد. تعداد روش هایی که معیار ۴ را بر معیار ۸ ترجیح می دهند، بیشتر از تعداد روش هایی است که معیار ۸ را بر معیار ۴ ترجیح می دهند؛ بنابراین معیار ۴ بر معیار ۸ ترجیح دارد و این مورد را در این مقایسه زوجی با M نشان می دهیم. اگر در این مقایسه زوجی، رای اکثریت وجود نداشت و یا آرا با هم مساوی بود، آن را با X کدگذاری می کنیم. M به منزله این است که سطر بر ستون ارجحیت دارد و X نشانگر این امر می باشد که ستون بر سطر ارجحیت دارد. شایان ذکر است که هر مقایسه زوجی به صورت جداگانه مورد بررسی قرار می گیرد. ستون آخر جدول ۳ تعداد بردها را برای هر معیار نشان می دهد. همچنین سطر آخر همان جدول نشان دهنده تعداد باخت ها برای هر معیار می باشد. امتیازی که کپ لند به هر گزینه می دهد، با کم کردن تعداد باخت ها از تعداد بردها محاسبه می شود؛ بنابراین طبق این روش، رتبه بندی گزینه ها به صورت جدول شماره ۴ می باشد.

جدول ۴- نتایج مقایسه های زوجی بین عوامل

تعداد بردها	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	معیار
۵	M	X	M	M	X	M	X	M	X	X	X	-	۱
۷	M	X	M	M	X	M	M	M	X	X	-	M	۲
۸	M	X	M	M	X	M	M	M	X	-	M	M	۳
۱۱	M	M	M	M	M	M	M	M	-	M	M	M	۴
۳	M	X	M	X	X	M	X	-	X	X	X	X	۵
۶	M	X	M	M	X	M	-	M	X	X	X	M	۶
۲	M	X	M	X	X	-	X	X	X	X	X	X	۷
۱۰	M	M	M	M	-	M	M	M	X	M	M	M	۸
۴	M	X	M	-	X	M	X	M	X	X	X	X	۹
۱	M	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	۱۰
۹	M	-	M	M	X	M	M	M	X	M	M	M	۱۱
۰	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	۱۲
-	۱۱	۲	۱۰	۷	۱	۹	۵	۸	۰	۳	۴	۶	تعداد باخت ها

جدول ۵- رتبه بندی نهایی معیارها براساس روش کپلند

مؤلفه	تعداد باخت ها	تعداد بردها	باخت ها - بردها	رتبه
خط مشی ها و رمز گذاری تجربه کارمندان	۶	۵	-۱	۷
معنی داری شغل	۴	۷	۳	۵
یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی	۳	۸	۵	۴
ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب و بازخورد	۰	۱۱	۱۱	۱

^۱. Copeland Method

متورینگ شغلی	۸	۳	۵-	۹
پیشینی نیازها و اصالح فرایندها	۵	۶	۱	۶
ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب	۹	۲	۷-	۱۰
نقش مدیریت بر نگهداشت افراد	۱	۱۰	۹	۲
مکانیسم های بازخورد	۷	۴	۳-	۸
انتظارات روشن و شناخت دستاوردها و فرصت های پیشرفت	۱۰	۱	۹-	۱۱
شکل -گیری نگرشی سرمایه ای در منابع انسانی	۲	۹	۷	۳
بهبود مستمر	۱۱	۰	۱۱-	۱۲

باتوجه به نتایج بدست آمده، ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب و بازخورد مهم ترین عامل در تامین آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان ها می باشد و بعد از آن به ترتیب نقش مدیریت بر نگهداشت افراد، شکل -گیری نگرشی سرمایه ای در منابع انسانی، یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی، معنی داری شغل، پیشینی نیازها و اصالح فرایندها، خط مشی ها و رمز گذاری تجربه کارمندان، آموزش، متورینگ شغلی، ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب، انتظارات روشن و شناخت دستاوردها و فرصت های پیشرفت و بهبود مستمر قرار دارند.

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق مشخص شد ایجاد یک نظام ارزشیابی مناسب و بازخورد مهم ترین عامل تامین آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان ها می باشد. همچنین در این تحقیق مشخص شد نقش مدیریت بر نگهداشت افراد به عنوان عامل دوم تامین آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان ها بود. در این تحقیق مشخص گردید شکل -گیری نگرشی سرمایه ای در منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل تامین آموزش منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان ها بود. عبارتند از: عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی و راهبردهای منابع انسانی. که هر کدام از این عوامل اصلی خود دارای زیر مولفه هایی می باشند. زیر مولفه های عوامل سازمانی شامل، 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 فراهم آوری فرصت رشد و شکوفایی می باشند. که با یافته های عمادی (۲۰۲۰)، برد^۱ (۲۰۲۱)، خوش دل (۱۳۹۹)، می باشد. لو (۲۰۲۳) در تحقیق خود پی بردند که اهمیت مسائل مربوط به فرهنگ عمومی در جوامع سبب شده است تا شکل گیری منابع انسانی می شود. آست^۲ (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان مدیریت منابع انسانی خوب مشترک: تغییر پارادایم در مدیریت منابع انسانی پایدار به این نتیجه رسید که با این حال، دیدگاه های دانشگاهیان در مورد معنای مدیریت منابع انسانی خوب مشترک پایدار متنوع است و اثربخشی شیوه های مدیریت منابع انسانی پایدار نامشخص است. ما مقالات کلیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار را بررسی کردیم و در نتیجه نشان دادیم که چگونه هدف مدیریت منابع انسانی خوب مشترک در جستجوی پایداری تغییر کرده است. ما چهار نوع مدیریت منابع انسانی خوب مشترک پایدار را ارائه می دهیم و توضیح می دهیم که چگونه مدیریت منابع انسانی خوب مشترک می تواند به طور موثر در حل چالش های پایداری "بزرگ" امروزی با به کارگیری ایده هایی از دیدگاه اقتصاد خوب مشترک کمک کند. ما پیشنهاد می کنیم که نوع جدیدی از مدیریت منابع انسانی خوب مشترک پایدار - مدیریت منابع انسانی خوب مشترک خوب مشترک - می تواند در پیشبرد پیشرفت به سمت پرداختن به

¹ Byrd

² Aust

اهداف توسعه پایدار در مدیریت منابع انسانی خوب مشترک پایدار ضروری باشد. فام (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان مدیریت خوب منابع انسانی، رفتارهای اخلاقی کارکنان، و رفتارهای شهروندی سازمانی نسبت به فرد که این مطالعه را در دو مرحله بعدی در ویتنام انجام دادیم. مرحله ۱ شامل یک رویکرد ترکیبی برای توسعه و اعتبارسنجی چهار مورد مناسب برای اندازه‌گیری مدیریت خوب منابع انسانی است. در مرحله ۲، ما یک مدل میانجیگری - تعدیل را بررسی کردیم که رابطه بین مدیریت خوب منابع انسانی و رفتارهای کارکنان را نشان می‌دهد و نقش‌هایی را که تعهد ارزشی و رهبری معنوی ایفا می‌کند، بررسی کردیم. ما همچنین یک نظرسنجی را با استفاده از داده‌های با تاخیر زمانی و منابع مختلف اضافه کردیم. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت خوب منابع انسانی به طور مستقیم و مثبت بر رفتارهای اخلاقی کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد و به طور غیر مستقیم و مثبت بر این دو نوع رفتار از طریق تعهد ارزشی تأثیر می‌گذارد. به طور جالب توجه، رابطه بین مدیریت خوب منابع انسانی و رفتارهای اخلاقی کارکنان زمانی که با سطوح بالای رهبری معنوی ترکیب شود، به طور قابل توجهی قوی تر است. با این حال، به طور غیر منتظره، رهبری معنوی برای تعدیل رابطه مدیریت خوب منابع انسانی و رفتارهای شهروندی سازمانی یافت نشد. مان بروش (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان سیستم مدیریت منابع انسانی مشترک رفاه و نوآوری: نقش واسطه‌ای نوع دوستی که نتایج، فرضیه‌های مطالعه را تأیید می‌کند، بنابراین از سیستم مشترک رفاهی منابع انسانی مشترک به عنوان ابزاری مرتبط برای توسعه نوآوری از طریق قدرت نوع دوستی پشتیبانی می‌کند. بنابراین این مقاله شواهد تجربی از این روابط را ارائه می‌دهد.

بدون شک قوانین، جنبه‌های اجتماعی، سیاسی و ساختاری سبب شکل‌گیری بستر اولیه در جهت توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار می‌گردد. از این رو سرمایه‌گذاری در عوامل فوق و بهبود وضعیت این عوامل می‌تواند در جهت توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار نقش مهمی را داشته باشد. ماهیت مدیریت منابع انسانی پایدار، سبب گردیده است تا جهت توسعه این زنجیره نیاز اساسی به بهبود جنبه‌های اجتماعی، سیاسی، ساختاری و قانونی داشته باشیم. فوریان (۲۰۲۴) در مقاله‌ای تحت عنوان نوآوری، توسعه منابع انسانی و رضایت مشتری بیان کرد که ارتباط بین نوآوری و رضایت مشتری بستگی به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان دارد. همچنین توسعه منابع انسانی توانایی سازمان در ایجاد نوآوری و رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد. ویراسامی (۲۰۲۴) دریافتند که عوامل جذب، آموزش، ارتقاء و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی در توسعه منابع انسانی تأثیرگذار است همچنین سه عامل، نبود نهاد رسمی ارائه‌دهنده برنامه‌های مدون برای توسعه منابع انسانی، کمبود قوانین و در نهایت عدم ارتباط بین صنعت و منابع انسانی فاکتورهای مهمی هستند. فائنی و همکاران (۲۰۲۴) این پژوهش الزامات توسعه منابع انسانی را با ایجاد سناریوهایی برای آینده سازمان‌ها بررسی کرد و تمرکز بر ابعاد توانمندی نیروی انسانی را لازمه موفقیت در این راه بیان کرد. سوری (۲۰۲۴) در تحقیق خود مشخص نمودند که در مسیر توسعه منابع انسانی نیازمند ایجاد شاخه‌های گسترده خلاقیت می‌باشد به نظر می‌رسد ایجاد نظام شایسته سالاری در سازمان‌ها، جذب و استعدادیابی می‌تواند به صورت مناسبی بسترهای مطلوبی جهت ایجاد نظام توسعه منابع انسانی را فراهم نماید. هر سازمانی با توجه به ارزش‌های خود، شرایط حاکم بر آن، نوع ارتباط با سایر سازمان‌های ملی و بین‌المللی، فرهنگ حاکم بر آن سازمان، نوع خدمات یا کالای ارائه شده توسط آن سازمان و فاکتورهای زیادی از این جمله نیازمند ارائه راهبردها و راهکارهایی برای کاهش چالش‌های پیش‌روی منابع انسانی و ارائه مدل توسعه منابع انسانی خاص خود می‌باشد. همچنین بین منابع ملموس و ناملموس بیشتر به تقویت همکاری بین شرکای عملیات امداد رسانی در بلایا و چابکی زنجیره تامین کمک می‌کند. از طرفی پتانسیل کارمندان در جذب برخی حمایت‌ها سبب شده است تا امروزه نیاز به ایجاد ساختارهای رسمی جهت ایجاد نظم در فعالیت‌ها و تلاش‌های مربوط به دانشگاه ضروری می‌باشد. استفاده از دانشگاه به علت نفوذ بالای آنان در عرصه‌های اجتماعی می‌تواند ضمانت اجرایی بالاتری در مسیر پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار داشته باشد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد تا تصمیم‌گیری مشارکتی با حضور برخی اساتید دانشگاهی کشور جهت هماهنگی‌های بیشتر انجام گیرد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد تا انجمن‌ها و تشکل‌های قانونی با حضور مدیران دانشگاهی کشور جهت بهبود فعالیت

آنان در زمان بحران تاسیس و فعال گردند. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می گردد تا با ایجاد محتوای آموزشی، به ارتقا دانش و آگاهی لازم مدیران دانشگاهی کشور جهت حضور مدیریت منابع انسانی پایدار اقدام نمود. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می گردد تا بازتاب نمودن رفتارها و فعالیت های مثبت دانشگاهی کشور از طریق رسانه ملی به جذب بیشتر سازمان ها به این زنجیره تامین اقدام نمود. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می گردد تا اعلام نیاز عمومی و اختصاصی به مدیران در زمان از طریق رسانه های عمومی به افزایش دامنه مدیریت منابع انسانی پایدار اقدام نمود. همچنین لازم به ذکر است که ارتقا وضعیت شیوه های توسعه عملکرد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان نیازمند تقویت این سازمان در ابعاد سازمان یادگیرنده، جانشین پروری، کارراهه شغلی، مربی گری، شایسته سالاری، فراهم سازی فرصت شکوفایی، جذب و استعدادیابی می باشد. ضعف در هر یک از این حوزه ها سبب می گردد تا وضعیت شیوه های توسعه عملکرد سازمانی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با خطرات جدی مواجه گردد. همچنین اولویت بخشیدن به توسعه کارکنان و برنامه ریزی برای این موضوع امری ضروری است. از این رو ایجاد ابزاری استاندارد برای سنجش میزان توسعه کارکنان در راستای حمایت از سیاست ها و برنامه های توسعه ای سازمان امری اجتناب ناپذیر می باشد. در هر سازمانی از جمله وزارت ورزش و جوانان اگر مدیران عالی سازمان از میزان توسعه یافتگی کارکنان خود اطلاعی نداشته باشند ضمن این که در مواجهه با شرایط محیطی متغیر نمی توانند عکس العمل مناسب را داشته باشند قطعا از طراحی برنامه های لازم برای پیشرفت و توسعه کارکنان در آینده نیز ناتوان خواهند بود و این موضوع مهم امری نیست که بتوان بسادگی از کنار آن عبور کرد.

منابع

- Abidovna, A. S. (2024). *Formation and development of career as personnel technology of human resource management. Miasto Przyszłości*, 48, 475-481.
- Aftab, J., & Veneziani, M. (2024). How does green human resource management contribute to saving the environment? Evidence of emerging market manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 529-545.
- Akbar, A., Junaid, H., Mustafa, J., N R Khan (2019). Role of Government in Developing Human Resource – Proposing-An Instrument for Improvement at Public Sector Organizations. *NICE Research Journal*, Vol.12 No.1: 11_23.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (۲۰۲۰). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, ۰۰(۳), ۱۰۰۷۰۵
- Avdeeva, E., Davydova, T., Skripnikova, N., & Kochetova, L. (2019). Human resource development in tii i mll mnttt tt inn ff the cccctt ff ssmrrt citiss.. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 110, p. 02139). EDP Sciences.
- Byrd, M. Y. (2021). A new normal: The changed landscape of human resource development in the wake of COVID-19. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 3-4.
- Campos-García, I., Alonso-Muñoz, S., González-Sánchez, R., & Medina-Salgado, M. S. (2024). Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2033-2053.
- Carlbäck, M., Nygren, T., & Hägglund, P. (2024). Human resource development in restaurants in Western Sweden—a human capital theory perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 289-314.
- emadi, S., Amir Hosseini, S. E., & hamidi, M. (2020). Developing a Strategic Plan for Human Resources Management at the Ministry of Sports and Youth. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(42), 1-26.
- iiiii i D. .. (2022). Grenn rr cctiees ddd mnl .. ee'' eerformccc:: The miii atigg rll ss ff green mmmn resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 4924.

- iiiii i D. .. (2022). Grenn rr cctiees ddd mnll yyee'' performance: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, 8(8), 4924.
- Febrian, W. D., & Solihin, A. (2024). Analysis of Improving Organizational Culture Through Employee Engagement, Talent Management, Training and Development Human Resources. **Siber Journal of Advanced Multidisciplinary**, 1(4), 185-195.
- Geethanjali, N., Ashifa, K. M., Raina, A., Patil, J., Byloppilly, R., & Rajest, S. S. (2024). Application of strategic human resource management models for organizational performance. In Data-Driven Decision Making for Long-Term Business Success (pp. 1-19). IGI Global.
- Johnstone, S. (2024). Human resource management in recession: Restructuring and alternatives to downsizing in times of crisis. **Human Resource Management Journal**, 34(1), 138-157.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. **The international journal of human resource management**, 35(14), 2432-2444.
- Kolachina, S., Sumanth, S., Godavarthi, V. R. C., Rayapudi, P. K., Rajest, S. S., & Jalil, N. A. (2024). The role of talent management to accomplish its principal purpose in human resource management. In Data-Driven Intelligent Business Sustainability (pp. 274-292). IGI Global.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. **Human Resource Management**, 62(3), 331-353.
- Mallén-Broch, F. F., Chiva, R., Rodríguez-Sánchez, A., & Guinot, J. (2023). The common welfare human resource management system and innovativeness: the mediating role of altruism. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Mohammad Saif, A. N., & Islam, M. A. (2024). Blockchain in human resource management: a systematic review and bibliometric analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(4), 635-650.
- Oyewole, A. T., Okoye, C. C., Ofodile, O. C., Odeyemi, O., Adeoye, O. B., Addy, W. A., & Ololade, Y. J. (2024). Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review. **International Journal of Management & Entrepreneurship Research**, 6(3), 623-633.
- Oyewole, A. T., Okoye, C. C., Ofodile, O. C., Odeyemi, O., Adeoye, O. B., Addy, W. A., & Ololade, Y. J. (2024). Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review. **International Journal of Management & Entrepreneurship Research**, 6(3), 623-633.
- Pham, N. T., Jabbour, C. J. C., Pereira, V., Usman, M., Ali, M., & Vo-Thanh, T. (2023). Common good human resource management, ethical employee behaviors, and organizational citizenship behaviors toward the individual. **Human Resource Management Journal**.
- Suravi, S. (2024). Training and development in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 48-67.
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2024). Green human resource management and employee green behaviour: participation and involvement, and training and development as moderators. **South Asian Journal of Human Resources Management**, 11(2), 277-309.
- 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.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. **International Journal of Hospitality Management**, 76, 102-110.

- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.



Identifying and ranking human resource management practices in developing organizational performance

Melika Iravani¹, Ghasem Rahimi sereshbaderani², Mohammad Soltanhoseini³

Abstract

The aim of this study was to identify and rank effective human resource management practices on developing organizational performance. The research method is a combination of qualitative and quantitative approaches. The statistical population in the qualitative section included 15 management experts in sports organizations who used the fuzzy Delphi method to identify key factors. In the quantitative section, 384 managers and employees of the Ministry of Sports and Youth were selected as a statistical sample using the Cochran formula. This research was conducted in two stages. In the first stage, using the experts' opinions, the factors affecting human resource training were identified. These factors include: policy-making and recording employee experiences, giving meaning to jobs, assessing qualifications, evaluation and feedback systems, mentoring, anticipating needs and improving processes, the role of management in retaining human resources, educational modeling, setting clear expectations, strengthening a capital-based attitude towards human resources and continuous improvement. In the second stage, these factors were distributed in the form of a questionnaire among the statistical population and ranked through multi-criteria decision-making methods. The results showed that the most important factor in developing organizational performance is the establishment of an effective evaluation and feedback system. Following this, the role of management in employee retention, capital attitude towards human resources, integration of human resources functions, giving meaning to the job, anticipating needs and improving processes were ranked next.

Keywords: Organizational performance, human resources, fuzzy Delphi, multi-criteria decision-making methods.

¹ . PhD student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Khorasgan Branch, Islamic Azad University, Khorasgan, Iran

² . Assistant Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Khorasgan Branch, Islamic Azad University, Khorasgan, Iran (Corresponding Author).

³ . Associate Professor of Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.