

## شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع راهبردی در وزارت ورزش و جوانان

۹

زهرا فرهادی<sup>۱</sup>

کوروش ویسی<sup>۲</sup>

سمیرا علی‌آبادی<sup>۳</sup>

شهرام علم<sup>۴</sup>

 [10.22034/ssvs.2023.2707.2965](https://doi.org/10.22034/ssvs.2023.2707.2965)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۲۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۰۴

هدف این پژوهش، شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع راهبردی در وزارت ورزش و جوانان بود. روش پژوهش حاضر توصیفی-تحلیلی از نوع ترکیبی و به لحاظ هدف کاربردی بود. جامعه آماری این پژوهش را مدیران، معاونان و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دادند. روش نمونه‌گیری هدفمند بود. نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۲ نفر بودند که حیطه تخصصی آنها منابع انسانی بود. ابزار پژوهش، مصاحبه و پرسش‌نامه آن ترکیبی از مصاحبه و بررسی مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم بود که توسط نخبگان تحلیل شد. در این پژوهش از روش نقاط مرجع راهبردی به عنوان یک روش کارآمد استفاده گردید.

نتایج پژوهش نشان داد که راهبرد مناسب برای مشاغل مدیریتی، تخصصی، اجرایی در وزارت ورزش و جوانان راهبرد متعهدانه و برای مشاغل خدماتی راهبرد ثانویه است. همچنین راهبرد مناسب زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان در مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی متعهدانه و مشاغل خدماتی ثانویه است. بنابراین با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد در فرایند انتخاب کارکنان در وزارت ورزش و جوانان دقت زیاد، حمایت گسترده مسیر شغلی، انعطاف‌پذیری گسترده و تامین و ارتقای از داخل در اولویت قرار داشته باشند. همچنین در ساختار پرداخت تاکید بر ثبات رویه بیشتر باشد.

**واژگان کلیدی:** راهبرد، نقاط مرجع، منابع انسانی و وزارت ورزش و جوانان.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Koroshveisi@iau.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

<sup>۴</sup> استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، ری، ایران

## مقدمه

امروزه با توجه به موقعیت رقابتی که در بین سازمان‌ها وجود دارد، نمی‌توان از کارکنان انتظار داشت که بدون آموزش و بدون توجه، عملکرد مناسب و خوبی در مسیر موفقیت سازمان داشته باشند. بنابراین باید کارکنان مورد توجه قرار بگیرند و سعی شود با آموزش‌های مناسب از حداکثر ظرفیت و توانایی آنها در مسیر رسیدن به اهداف سازمانی استفاده گردد. توسعه منابع انسانی در هر سازمان، نیازمند راهبرد و راهکارهای اجرایی خاصی است. توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (رضاپور و همکاران، ۱۳۹۵). هدف اصلی توسعه منابع انسانی شامل حل مشکلات فعلی عملکرد و جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد کارکنان است. در حالی که یک سازمان برای دستیابی به اهداف خود به توانمندسازی انسانی نیاز دارد، اما به او اجازه نمی‌دهد که در طولانی‌مدت به موفقیت دست یابد. منابع انسانی، مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان می‌باشد و بی‌شک توسعه منابع انسانی از محوری‌ترین فرآیندها در مدیریت منابع انسانی است (جزنی و همکاران، ۱۳۸۹).

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رویکرد منسجم و راهبردی برای مدیریت با ارزش‌ترین دارایی سازمان تعریف شده است (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، اسنل و بوهندر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ اسنل و بوهندر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). بر این اساس، از سال ۱۹۸۰ به این سو ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی تمرکز خود را به سمت رویکرد راهبردی جهت توسعه و اجرای سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی معطوف کرد (موسی‌خانی و مجرد، ۱۳۹۲). انور و عبدالله<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمانی» به این نتیجه دست یافتند که عدم تمرکز با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد. عبدلی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که مولفه‌های اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی متنوع در سازمان‌های دولتی کشور شامل ویژگی‌های فردی (در مرکز مدل)، ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های سازمانی و در خارجی‌ترین قسمت مدل، ویژگی‌های مدیران قرار دارند؛ بدین معنی که مدیران سازمان‌های دولتی در مدیریت منابع انسانی در جهت بهره‌مندی از استعدادهای جوان و نخبه کشور از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند.

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم زیادی مواجه و رقابت شدت زیادی پیدا کرده است. سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد؛ به طوری که ضمن شناسایی عوامل محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌نمایند منابع

<sup>1</sup>Armstrong

<sup>2</sup> Snell and Bohlander

<sup>3</sup> Anwar

## شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام یک از فعالیت های اولویت دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و بیشترین بهره‌وری به دست آید (حمیدی و همکاران ۱۳۸۹). برنامه‌ریزی راهبردی به این سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند موقعیت درونی سازمان را در محیط متغیر، حفظ کنند. همانطور که برایسون (۱۹۹۱) معتقد است برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها در پیش‌بینی تغییرات محیطی در پاسخ مؤثر به آنها کمک می‌کند. بر این اساس و با توجه به اهمیت سرمایه‌های انسانی و اجتماعی در تحقق مأموریت‌های سازمان، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و طراحی نوعی معماری منابع انسانی مطلوب و مطابق با راهبردها و سیاست‌های کلان سازمان و نیز توسعه نوعی مدل شایستگی‌های محوری منابع انسانی به گونه‌ای که بتوان نسبت به برخورداری از نیروی انسانی شایسته در افق چشم‌انداز مطمئن گردید از ضروری‌ترین اقدامات در مدیریت منابع انسانی و البته از جمله الزامات برنامه راهبردی است. یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی در دستیابی به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمد کردن کارکنان سازمان‌ها با بهبود و بهسازی آنان است (باکسل و پورسل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). وجود برنامه‌ریزی راهبردی ضمن ایجاد نظم در مدیریت منابع انسانی سبب بهبود عملکرد سازمان‌ها نیز می‌گردد (هایدر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). امجد<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش) اثرات قابل توجهی بر عملکرد و پایداری سازمانی دارند. هدف اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم می‌آورد. مدیریت راهبردی منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). هدف یک سازمان از آن، ایجاد حس هدف‌مندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا به این وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنان سازمان از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود (جانلو، ۱۳۹۶). در اهمیت و ضرورت انجام چنین پژوهشی باید بیان کرد که امروزه اهمیت عامل انسانی و نقش منحصربه‌فرد او به منزله یک منبع راهبردی از اهمیت و جایگاه والاتر از گذشته برخوردار است. در این راستا، به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان هزینه، بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگرسته می‌شود. به همین دلیل، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها اولویت یافته است. سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر ابعاد مختلف سازمان تأثیرگذار باشد (خسروی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین در کشور ما به‌کارگیری مدل‌های تدوین راهبردهای منابع انسانی به دلیل نبودن دانش مربوطه، عدم توسعه‌گفتمان راهبردی در این زمینه، همچنین عدم‌توجه به بومی‌سازی مدل‌ها و الگوهای موفق و نوین خارجی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

<sup>1</sup> Boxall & Purcell

<sup>2</sup> Haider & Tehseen

<sup>3</sup> Amjad

مدل نقاط مرجع راهبردی، یکی از انواع برنامه راهبردی است. بامبرگر و فیگن‌بام<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) در تلاشی برای سازگاری الگوهای فزاینده سیاسی در جهت تدوین راهبردهای منابع انسانی با الگوهایی که بر اساس نگرش برنامه‌ریزی عقلایی قرار دارند، از زاویه نقاط مرجع راهبردی به موضوع نگاه کردند تا بتوانند بدین وسیله فرآیند تدوین راهبردهای منابع انسانی را شرح دهند. پژوهشگران نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی را بدین گونه تعریف می‌نمایند: «هدف‌ها یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گوناگونی خود به کار می‌گیرند تا بتوانند بدین وسیله تصمیم‌های راهبردی را اتخاذ نمایند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذی نفع اصلی برسانند» (چمنیان و همکاران، ۱۳۹۵).

ویژگی‌های راهبردهای منابع انسانی چهارگانه در مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم به شرح زیر است:  
راهبرد پدرانیه: این راهبرد برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر به کار گرفته می‌شود.

راهبرد ثانویه: برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیری مناسب است که نیروی کار مورد نیاز آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و نیاز به پرورش و نگهداری این کارکنان نیست (موسی و همکاران، ۲۰۲۰).

راهبرد پیمانکارانه: برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان آنها برای سازمان مستلزم هزینه‌های بالایی است، چرا که سازمان به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد.

راهبرد متعهدانه: برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد، با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که آنها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نیست (اولسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ ساکلی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

برای تعیین نقاط مرجع راهبردی<sup>۳</sup> می‌توان یک ماتریس سه بعدی رسم نمود:

- بعد توانایی‌های داخلی: در این بعد به هدف‌هایی توجه می‌شود که راه‌های راهبردی (فرآیندهای منابع انسانی) را در مقایسه با مقاصد راهبردی (محصول) مورد تایید قرار می‌دهند.
- بعد شرایط خارجی: به منابع محدود و یا گسترده گروه‌های مختلف ذی نفع و نهادها مانند مشتریان، رقیبان یا سازمان‌های قانون‌گذاری توجه می‌شوند.
- بعد زمان: هدف‌ها تا چه اندازه وضع گذشته (در مقایسه با وضع آینده یا مطلوب) را تایید می‌کنند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴).

مدل نقاط مرجع راهبردی، از تئوری‌های مدیریت راهبردی است. تئوری نقاط مرجع راهبردی بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع راهبردی سازمان که تاثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان تصمیمات

<sup>1</sup> Bamberger

<sup>2</sup> Cuskelly

<sup>3</sup> Strategic reference points

## شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

راهبردی سازمانی را اتخاذ نمود. نقاط مرجع راهبردی به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات راهبردی و در مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سیستم‌ها استفاده می‌کنند (اسدی گرجی و همکاران، ۱۳۹۹). نقاط مرجع راهبردی به عنوان یک حلقه واسط، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکرد علمی در راهبرد منابع انسانی پیوند داده است. نقاط مرجع راهبردی با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی‌های زیر سیستم‌های منابع انسانی تعیین می‌شوند (ایکساو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

امروزه سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند. به همین دلیل در هزاره سوم سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی برای بقا و کسب موفقیت در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی نیازمند تبدیل به سازمان‌هایی راهبردمحور هستند (مرعشیان و علی‌دوست قهفرخی، ۱۳۹۷). نقش مدیریت در سازمان‌های ورزشی امروزی به ویژه اگر با رویکردی راهبردی و برنامه‌محور همراه باشد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این دنیای رقابتی، دیگر تمسک به شیوه‌های سنتی مدیریت پاسخگو نیست، بلکه لازم است با داشتن چشم‌اندازهایی وسیع و عمیق و با استفاده از مدیریت راهبردمحور به دنبال تحقق رسالت‌های سازمان‌ها بود. از جمله سبک‌های مدیریتی که می‌تواند در دنیای پرفراز و نشیب سازمان امروز به موفقیت سازمان کمک شایان کند، مدیریت راهبردی است (علی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴). نتایج مشخص چنین مدیریتی را می‌توان به عینه مشاهده نمود. تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی نشود، سازمان نمی‌داند چگونه به هدف برسد. بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهداف مشخصی داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن هدف را نیز تعیین کند تا براساس برنامه تهیه‌شده به سوی اهداف موردنظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (خسروی‌زاده و حمیدی، ۱۳۹۰). در نتیجه، ورزش نیز همانند هر سیستم دیگر نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های اجرایی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هر گونه دوباره‌کاری، بیراهه‌رفتن و هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی اجتناب ورزد. صمیمی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «تدوین مدل مبتنی بر تفکر راهبردی مدیریت منابع انسانی ورزش ایران» پیشنهاد کردند سازمان‌ها با توجه بیشتر به کارکنان از طریق افزایش انگیزه و بالابردن سطح آگاهی و دانش کارکنان در جهت بالا بردن اطلاعات کارکنان در زمینه تفکر راهبردی کوشا باشند. خادم‌لو و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان «تدوین مدل نظری راهبردها و پیامدهای به کارگیری منابع انسانی شایسته در ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور» نشان دادند که راهبردها شامل تفکر راهبردی، تحول سازمانی و نوآوری سازمانی و همچنین پیامدها شامل توسعه فرهنگ سازمان، توسعه سازمانی، بهره‌وری، توسعه اجتماعی، مقوله محیطی و پرورش تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها هستند. عمادی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان «طراحی و تدوین برنامه راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان» نشان دادند که در مجموع ۱۴ قوت، ۷ ضعف، ۹ فرصت و ۷ تهدید وجود دارد و به لحاظ موقعیت راهبردی در جایگاه تهاجمی است.

<sup>1</sup> Xiao

همچنین از تحلیل و مقایسه عوامل داخلی و خارجی در مجموع ۸ راهبرد تدوین گردید. حسنی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان «طراحی و تدوین برنامه راهبردی توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی یک سازمان نظامی با رویکرد آموزشی» در مجموع ۱۳ قوت، ۱۳ ضعف، ۱۲ فرصت و ۸ تهدید در تربیت بدنی سازمان مورد نظر یافتند و به لحاظ موقعیت راهبردی، جایگاه تهاجمی به دست آمد. برای تدوین راهبردها از روش تجزیه و تحلیل سوات استفاده و ۵ راهبرد تدوین گردید. برای اولویت‌بندی راهبردها از تکنیک ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی استفاده شد. چالادورای و کروین (۲۰۱۸) اعتقاد دارند که منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی به عنوان مهم‌ترین گام در کیفیت خدمات و عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شوند. همچنین بیان کردند که موفقیت هر سازمان ورزشی تا حد زیادی بستگی به منابع انسانی حرفه‌ای دارد. نتایج پژوهش‌های صورت گرفته نشان‌دهنده این است که منابع انسانی برای سازمان‌های ورزشی اهمیت ویژه‌ای دارند، اما تدوین راهبردی برای مدیریت این منابع از اهمیت بالای برخوردار است. در پژوهش‌های قبلی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع راهبردی بررسی نشده است. پس می‌توان گفت جای انجام این نوع پژوهش در سازمان‌های ورزشی خالی می‌باشد و یکی از دلایل اصلی و مهم پرداختن به این موضوع در پژوهش حاضر تلاش در جهت رفع این نقطه ضعف بوده است. لذا این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این پرسش است:

راهبردهای مناسب منابع انسانی بر اساس مدل نقاط مرجع راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی-تحلیلی و ترکیبی بود که به لحاظ هدف کاربردی است و با استفاده از الگوی راهبردهای پیمایشی انجام گرفت؛ بدین معنی که برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای و همچنین برای تعیین و شناسایی اطلاعات از مصاحبه و پرسش‌نامه با روش میدانی استفاده شد. ابزار پژوهش مصاحبه با نخبگان و پرسش‌نامه نقاط مرجع راهبردی بود. این پرسش‌نامه از ۲ بخش تشکیل شده است: ۸ سوال ویژگی‌ها و شرایط مشاغل، ۹ سوال ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان است که از طریق مصاحبه و همچنین بررسی پیشینه پژوهش بر اساس مدل بامبرگر و مشولم به دست آمده است. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی بررسی و تایید شده است. پایایی پرسش‌نامه نیز توسط آزمون آلفای کرونباخ تایید شد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران، معاونان و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دادند. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند بود. نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۲ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان خبره وزارت ورزش و جوانان بودند که حیطه تخصصی آنها منابع انسانی بود. این تحقیق از لحاظ موضوعی، مکانی و زمانی به ترتیب در حیطه مدیریت منابع انسانی و در مورد تدوین راهبرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در دوره زمانی ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۰ می‌باشد.

## مراحل انجام تحقیق

### الف) دسته‌بندی مشاغل در وزارت ورزش

کلیه مشاغل موجود در وزارت ورزش و جوانان به چهار گروه تقسیم‌بندی شد:

## شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

- ۱- مشاغل مدیریتی
- ۲- مشاغل تخصصی
- ۳- مشاغل اجرایی
- ۴- مشاغل خدماتی

### ب) نقاط مرجع راهبردی اصلی

انتخاب گونه مناسب راهبردی مشاغل با نگرش راهبردی با لحاظ نمودن نقاط مرجع راهبردی با معیارهای زیر صورت پذیرفت:

- ۱- تفاوت مشاغل از نظر امکان یا عدم امکان کنترل فرآیند و یا ضرورت و عدم ضرورت کنترل فرآیند (سادگی یا پیچیدگی مشاغل)
- ۲- تفاوت مشاغل از منظر وجود نیروی انسانی در بازار کار داخل سازمان و یا امکان و به صلاح بودن تامین آن از خارج سازمان

### تعیین نقاط مرجع راهبردی فرعی

نقاط مرجع راهبردی فرعی، متغیرهایی هستند که از میانگین مقادیر آنها می توان به مقادیر دو نقاط مرجع راهبردی اصلی دست یافت و از این طریق مختصات گونه راهبردی مناسب سرمایه انسانی را تعیین نمود. متغیرهای هر یک از دو بعد نقاط مرجع راهبردی اصلی شامل انواع زیر می باشد:

الف) متغیرهای مربوط به ویژگی های نوع مشاغل (منطق راهبردی) که مقتضیات مشاغل راهبردی را مورد سوال قرار می دهد.

ب) متغیرهای مربوط به ویژگی های مورد انتظار از کارکنان (اهداف راهبردی) که وضعیت آرمانی سرمایه انسانی شامل اهداف، شایستگی، تعهد، سازگاری و انعطاف پذیری را مورد سوال قرار می دهند.

### تعیین مختصات راهبردی مشاغل

برای هر کدام از پرسش های مربوط به نقاط مرجع راهبردی فرعی، دامنه پاسخ ها بین صفر و صد در نظر گرفته شده است. به همین منظور جدول مختصات مربوط به مشاغل بین صفر و صد نشانه گذاری شده اند. لذا چنانچه مقدار نقاط مرجع راهبردی اصلی حاصل از میانگین پاسخ نقاط مرجع راهبردی فرعی بیش از ۵۰ درصد باشد، به معنی پاسخ مثبت به اعمال کنترل بازده و گرایش به تامین نیرو از بازار کار خارجی است.

### تعیین مختصات نقاط مرجع راهبردی اصلی مشاغل (نقاط مرجع راهبردی اصلی)

پس از تعیین میانگین نقطه نظرات خبرگان در قالب دو نقاط مرجع راهبردی، میانگین هر کدام از نقاط مرجع راهبردی برای تمام پاسخ دهندگان در مورد هر کدام از مشاغل چهارگانه (مدیریتی، تخصصی، اجرایی و خدماتی) محاسبه می شود. و محدوده راهبرد هر کدام از مشاغل با توجه به میانگین و انحراف معیار هر کدام از نقاط مرجع راهبردی اصلی تعیین و ترسیم می گردد. تجزیه و تحلیل داده ها، فرآیندی چند مرحله ای است که طی آن داده هایی که به طرق مختلف جمع آوری شده اند تلخیص، دسته بندی و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباط بین داده ها به منظور یافتن مناسب ترین پاسخ برای سوالات تحقیق فراهم آید. در این فرآیند، داده ها هم از

لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می‌شوند. همچنین از نرم‌افزار اس. پی. اس. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ابتدا برای استخراج نقاط مرجع راهبردی اصلی مصاحبه با متخصصان حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان صورت گرفت که خروجی این بخش در جدول ۱ و ۲ ارائه گردیده است. نقاط مرجع راهبردی شامل ۱۰ گویه مربوط به کنترل/بازده و ۷ گویه مربوط به بازار کار داخلی/خارجی بود.

جدول ۱: نقاط مرجع راهبردی اصلی

نقاط مرجع راهبردی فرعی مربوط به کنترل فرآیند/بازده		
میزان پیچیدگی نوع کار در مشاغل مورد نظر	ویژگی‌های مشاغل و ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان	
میزان تغییر در پیچیدگی مشاغل در اثر تغییرات فناوری		
نحوه ارزیابی عملکرد در مشاغل (در حین کار یا پایان دوره)		
میزان شدت ارزیابی و کنترل در مشاغل		
میزان نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان		
میزان نیاز به آزادی عمل کارکنان		
میزان نیاز به تنوع مهارت‌های کارکنان		
میزان نیاز به تحصیلات عالی کارکنان		
میزان نیاز به تجربه و کسب مهارت‌های خاص حین کار	ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان	
میزان نیاز به انعطاف‌پذیری کارکنان		
نقاط مرجع راهبردی فرعی مربوط به بازار کار داخلی/خارجی		
میزان وجود نیروی کار با کیفیت و مناسب در بازار کار		ویژگی‌های مشاغل و ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان
میزان وجود سازمان‌های معتبر به منظور برون‌سپاری فعالیت‌ها		
میزان احتمال بروز مشکلات امنیتی و فیزیکی		
میزان قابلیت استفاده از دانش جدید در سایر سازمان‌ها		
میزان اهمیت برخورداری از امنیت شغلی در مسیر شغلی		
میزان نیاز به تطابق افراد با فرهنگ سازمانی سازمان ورزشی		
میزان نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان		

در جدول ۲ گویه‌های مربوط به زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش و همچنین روابط کارکنان ارائه گردیده است:

شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

جدول ۲: گویه‌های مربوط به زیرسیستم‌های منابع انسانی

زیرسیستم	گویه	گزینه‌های راهبردی منابع انسانی		
		متمهدانه	پیمانکارانه	پدرانه
زیرسیستم تامین نیروی انسانی	میزان دقت در انتخاب و استخدام کارکنان	با دقت زیاد	با دقت	با مقداری دقت
	وجود مسیر پیشرفت شغلی مشخص و متنوع برای کارکنان	گسترده	محدود	متوسط
زیرسیستم تامین نیروی انسانی	نحوه تامین نیروی مورد نیاز برای مشاغل مهم و کلیدی از کارکنان درون سازمان	توجه زیاد به داخل	اکثرا از خارج	تا اندازه ای توجه به داخل
	میزان انعطاف‌پذیر بودن سیستم تامین نیروی انسانی (توانایی اتخاذ تصمیمات مناسب با شرایط متغیر)	زیاد	بسیار زیاد	کم
زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش	رویکرد اصل برابری در پرداخت‌ها	داخلی	خارجی	داخلی
	منای پرداخت	عملکرد بر سطح فردی و گروهی	مبتنی بر عملکرد و مهارت فردی و ارزیابی توسط سرپرستان	مبتنی بر مشارکت محدود در سود و پرداخت
زیرسیستم روابط کارکنان	میزان کمک به کارکنان استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد	زیاد گسترده (باز خورد ۳۶۰ درجه ای)	متوسط (مانند ۳۶۰ درجه ای)	زیاد محدود
	مشاغل	گسترده، غنی و خودمدیریتی	غنی شده	محدود
زیرسیستم فرصت مشارکت کارکنان	ویژگی چندوظیفه‌ای	به صورت گسترده	به صورت گسترده	محدود
	فرصت مشارکت کارکنان	زیاد	استقلال عمل زیاد	محدود

وجود تیم‌های کاری خودگردان	خود مدیریتی	خود مدیریتی	محدود	محدود
نوع کنترل	بازده	بازده	فرآیندی	شدید فرآیندی
ابزار کنترل	فرهنگ سازمانی	فرهنگ کاری (حرفه‌ای)	سرپرستی	سرپرستی
رسیدگی به شکایات	دارای سیستم قوی	محدود	دارای سیستم قوی	عدم اجازه ابراز نظر به کارکنان

### بررسی و تدوین راهبرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

تحلیل توصیفی

در جدول زیر اطلاعات نقاط مرجع راهبردی ارائه گردیده است:

#### جدول ۳: میانگین ضرایب اهمیت پرسش‌ها

میانگین	واریانس	نقاط مرجع راهبردی فرعی مربوط به کنترل فرآیند/بازده	
۰/۶۵	۴/۱۲	میزان پیچیدگی نوع کار در مشاغل مورد نظر	ویرگی‌های مشاغل ویرگی‌های مورد انتظار از کارکنان
۰/۷۱	۳/۶۳	میزان تغییر در پیچیدگی مشاغل در اثر تغییرات فناوری	
۰/۶۶	۴/۰۱	نحوه ارزیابی عملکرد در مشاغل (در حین کار یا پایان دوره)	
۰/۵۹	۴/۸۴	میزان شدت ارزیابی و کنترل در مشاغل	
۰/۶۳	۴/۷۴	میزان نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان	
۰/۷۲	۴/۱۴	میزان نیاز به آزادی عمل کارکنان	
۰/۷۳	۳/۹۶	میزان نیاز به تنوع مهارت‌های کارکنان	
۰/۵۸	۴/۵۶	میزان نیاز به تحصیلات عالی کارکنان	
۰/۵۳	۴/۵۴	میزان نیاز به تجربه و کسب مهارت‌های خاص حین کار	
۰/۶۸	۳/۷	میزان نیاز به انعطاف‌پذیری کارکنان	
۰/۷۱	۴/۲۲	میانگین	
میانگین	واریانس	نقاط مرجع راهبردی فرعی مربوط به بازار کار داخلی/خارجی	
۰/۶۳	۴/۴۵	میزان وجود نیروی کار با کیفیت و مناسب در بازار کار	ویرگی‌های مشاغل ویرگی‌های مورد انتظار از کارکنان
۰/۶۶	۳/۶۹	میزان وجود سازمان‌های معتبر به منظور برون‌سپاری فعالیت‌ها	
۰/۶۴	۴/۱۴	میزان احتمال بروز مشکلات امنیتی و فیزیکی	
۰/۷۴	۴/۲۶	میزان قابلیت استفاده از دانش جدید در سایر سازمان‌ها	
۰/۷۶	۳/۸۷	میزان اهمیت برخورداری از امنیت شغلی در مسیر شغلی	
۰/۷۷	۴/۰۲	میزان نیاز به تطابق افراد با فرهنگ سازمانی سازمان ورزشی	
۰/۸۱	۳/۸۶	میزان نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان	
۰/۶۹	۴/۰۴	میانگین	

## شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

نتایج جدول ۳ گویای آن است که میانگین نظر خبرگان برای دو بخش نقاط مرجع راهبردی فرعی مربوط به کنترل فرآیند/بازده و نقاط مرجع راهبردی فرعی مربوط به بازار کار داخلی/خارجی بالاتر از حد متوسط ۳ قرار دارد که نشان می‌دهد گویه‌ها و سوالات پژوهش در این بخش‌ها دارای اعتبار مناسبی می‌باشند.

### میانگین پاسخ‌های مربوط به کنترل بازده یا فرآیند

میانگین پاسخ‌های مرتبط با میزان کنترل بازده یا فرآیند مشاغل چهارگانه وزارت ورزش و جوانان در جدول ۴ درج گردیده است. در مشاغل مدیریتی از جمله عواملی که به کنترل بازده تاکید می‌نمایند، میزان نیاز به تحصیلات عالی کارکنان به میزان ۸۱/۹۶ می‌باشند. در حالی که میزان تغییر در پیچیدگی مشاغل در اثر تغییرات فناوری به میزان ۶۵/۵۴ دارای کمترین میزان بود.

بیشترین اختلاف نظر در میانگین پاسخ خبرگان در نقاط مرجع راهبردی مربوط به مشاغل مدیریتی با ۲۴/۶ مربوط به میزان شدت ارزیابی و کنترل در مشاغل می‌باشد.

در مشاغل تخصصی نیز میزان نیاز به تحصیلات عالی کارکنان با میزان ۷۹/۶۱ بیشترین میزان را داشت.

بیشترین اختلاف نظر در میانگین پاسخ خبرگان در نقاط مرجع راهبردی مربوط به مشاغل تخصصی با ۳۴/۲۷ مربوط به نحوه ارزیابی عملکرد در مشاغل (در حین کار یا پایان دوره) می‌باشد.

مقایسه نقاط مرجع راهبردی فرعی مربوط به کنترل فرآیند/بازده مشاغل مدیریتی و تخصصی نشانگر میانگین آن به ترتیب ۷۵/۷۴ و ۷۱/۶۳ می‌باشد که این ارقام نشانگر تمایل قابل توجه خبرگان به کنترل بازده عملکرد کارکنان این مشاغل (به جای توجه به فرآیند کاری) می‌باشد.

جدول ۴: پاسخ‌های موافق با ضرورت کنترل بازده/فرآیند (نقطه مرجع راهبردی اصلی)

شماره پرسش	پرسش‌ها	مشاغل مدیریتی		مشاغل تخصصی		مشاغل اجرایی		مشاغل خدماتی	
		انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار
۱	میزان پیچیدگی نوع کار در مشاغل مورد نظر	۷۹	۱۵/۸	۷۴/۸۰	۲۶/۴۷	۶۶/۵۶	۳۱/۴۸	۴۵/۵۸	۳۲/۳۶
۲	میزان تغییر در پیچیدگی مشاغل در اثر تغییرات فناوری	۶۵/۵۴	۱۹/۲۵	۷۸/۵۶	۲۴/۵۷	۶۰/۱۴	۲۸/۲۲	۴۶/۴۵	۱۷/۲۵
۳	نحوه ارزیابی عملکرد در مشاغل (در حین کار یا پایان دوره)	۷۰/۶۵	۲۳	۶۹/۶۵	۳۴/۲۷	۶۹/۶	۳۱/۴۹	۴۹/۷۵	۲۲/۵۶
۴	میزان شدت ارزیابی و کنترل در مشاغل	۷۴/۶۶	۲۴/۶	۷۲/۱۴	۲۸/۴۷	۶۴/۶۳	۳۱/۳۰	۴۷/۱۹	۲۵

۳۷/۳۶	۵۰/۵۵	۲۱/۳۶	۶۶/۳۷	۲۴/۴۷	۷۱/۸۹	۲۱/۲۳	۷۹/۷۹	میزان نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان	۵
۲۹/۴۵	۴۴/۹۶	۱۹/۸۷	۶۸/۳۴	۲۸/۵۹	۶۱/۳۹	۱۹/۵۹	۷۱/۶۳	میزان نیاز به آزادی عمل کارکنان	۶
۳۰/۴۵	۴۵/۴۵	۲۹/۷۷	۶۵/۷۸	۱۹/۱۴	۷۰/۵۲	۲۲/۳۶	۷۶/۹۵	میزان نیاز به تنوع مهارت‌های کارکنان	۷
۳۱/۱۹	۴۸/۹۶	۱۷/۲۹	۶۴/۸۴	۲۷/۵۵	۷۹/۶۱	۲۰/۲۳	۸۱/۹۶	میزان نیاز به تحصیلات عالی کارکنان	۸
۱۹/۷۸	۴۷/۸۸	۲۳/۴۷	۶۳/۱۴	۳۱/۵۹	۷۱/۶۱	۱۸/۸۹	۷۷/۶۲	میزان نیاز به تجربه و کسب مهارت‌های خاص حین کار	۹
۲۱/۱۱	۵۲/۳۷	۲۵/۴۷	۶۱/۲۱	۲۹/۲۵	۶۹/۰۱	۱۹	۷۹/۶۳	میزان نیاز به انعطاف‌پذیری کارکنان	۱۰
۸/۴۵	۴۷/۹۰	۹/۹۶	۶۵/۶۳	۱۱/۳۶	۷۱/۶۳	۱۲/۴۵	۷۵/۷۴	میانگین	

میانگین پاسخ‌های مربوط به بازار کار داخلی یا خارجی

در جدول ۵، میانگین پاسخ‌های مربوط به موافقت با بازار کار داخلی/خارجی درج گردیده است. در مشاغل مدیریتی بالاترین میانگین مربوط به میزان نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان با میانگین ۸۵/۱۲ و با میانگین کل ۸۱/۸۷ بیانگر تاکید صریح خبرگان به تمایل به بازار کار داخلی است. بیشترین اختلاف نظر خبرگان در نقاط مرجع راهبردی فرعی مربوط به میزان وجود سازمان‌های معتبر به منظور برون‌سپاری فعالیت‌ها با انحراف معیار ۲۷/۱۴ می‌باشد. در مشاغل تخصصی بالاترین میانگین مربوط به میزان احتمال بروز مشکلات امنیتی و فیزیکی با میانگین ۷۹/۵۴ بوده است. در مجموع در تمام پرسش‌های ارائه شده در نقاط مرجع راهبردی فرعی مربوط به بازار کار داخلی/خارجی گرایش به بازار کار داخلی با میانگین کل ۷۶/۶۵ و انحراف معیار ۱۱/۶۹ مشهود می‌باشد. همچنین در مشاغل اجرایی میزان اهمیت برخورداری از امنیت شغلی در مسیر شغلی با میانگین ۷۱/۵۲ بالاترین میانگین و میزان نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان با ۵۹/۱۴ پایین‌ترین میانگین را داشتند.

جدول ۵: پاسخ‌های موافق با بازار کار داخلی/خارجی (نقطه مرجع راهبردی اصلی)

مشاغل مدیریتی		مشاغل تخصصی		مشاغل اجرایی		مشاغل خدماتی		شماره پرسش	میزان وجود نیروی کار با کیفیت و مناسب در بازار کار
انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار	انحراف میانگین معیار		
۲۵/۳۶	۷۸/۴۵	۷۴/۱۲	۲۷/۴۵	۶۶/۷۸	۲۴/۲۵	۵۰/۲۵	۲۵/۱۴	۱	

شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

۳۰/۶۵	۴۵/۸۵	۲۶/۱۴	۶۵/۷۴	۳۰/۴۹	۷۷/۸۵	۲۸/۷۴	۸۱/۸۵	میزان وجود سازمان‌های معتبر به منظور برون‌سپاری فعالیت‌ها	۲
۲۷/۴۷	۴۹/۷۸	۲۲/۵۷	۶۳/۷۸	۲۷/۴۷	۷۹/۵۴	۲۷/۹۲	۷۹/۴۷	میزان احتمال بروز مشکلات امنیتی و فیزیکی	۳
۲۹/۵۹	۴۴/۲۲	۲۲/۱۷	۶۹/۴۷	۲۴/۵۶	۷۵/۸۸	۱۷/۵۱	۸۲/۸۸	میزان قابلیت استفاده از دانش جدید در سایر سازمان‌ها	۴
۳۴/۸۵	۴۲/۰۳	۲۹/۱۴	۷۱/۵۲	۲۹/۷۸	۷۸/۴۹	۲۴/۵۲	۸۳/۴۹	میزان اهمیت برخورداری از امنیت شغلی در مسیر شغلی	۵
۲۱/۵۴	۴۳/۷۰	۲۷/۵۸	۶۲/۷۰	۲۱/۲۰	۷۶/۷۰	۲۱/۷۸	۷۹/۷۰	میزان نیاز به تطابق افراد با فرهنگ سازمانی سازمان ورزشی	۶
۳۲/۶۳	۴۱/۱۰	۱۹/۷۴	۵۹/۱۴	۲۰/۲۶	۷۵/۸۵	۲۰/۱۲	۸۵/۱۴	میزان نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان	۷
۵/۳۶	۴۵/۲۷	۹/۷۵	۶۷/۴۵	۱۱/۶۹	۷۶/۶۵	۸/۴۵	۸۱/۸۷	میانگین	

جدول ۶: مقادیر مختصات نقاط مرجع راهبردی

مشاغل				نقاط مرجع راهبردی	
مدیریتی	تخصصی	اجرایی	خدماتی	میانگین	انحراف معیار
۷۵/۷۴	۷۱/۶۳	۶۵/۶۳	۴۷/۹۰	میانگین	پاسخ‌های موافق با ضرورت کنترل
۱۲/۴۵	۱۱/۳۶	۹/۹۶	۸/۴۵	انحراف معیار	بازده
۸۱/۸۷	۷۶/۶۵	۶۷/۴۵	۴۵/۲۷	میانگین	پرسش‌های موافق با بازار کار داخلی
۸/۴۵	۱۱/۶۹	۹/۷۵	۵/۳۶	انحراف معیار	

جدول ۷: مقایسه گونه‌های مناسب راهبردی در وزارت ورزش

<p>میزان تمایل به بازار کار داخلی</p> <p>موقعیت راهبرد پیمانکارانه</p>	<p>۱۰۰</p> <p>موقعیت راهبرد متعهدانه</p>
<p>میزان ضرورت کنترل</p> <p>۵۰</p> <p>فرآیند ۰</p> <p>موقعیت راهبرد ثانویه</p>	<p>۱۰۰ میزان ضرورت کنترل بازده</p> <p>موقعیت راهبرد پدرا نه</p> <p>میزان تمایل به بازار کار</p> <p>خارجی ۰</p>

راهنما: ▲ مدیریتی، ▲ تخصصی، ▲ اجرایی، ▲ خدماتی

#### راهبردهای سرمایه انسانی در وزارت ورزش و جوانان

با توجه به شناسایی گونه‌های مناسب راهبردی برای مشاغل چهارگانه وزارت ورزش از طریق معلوم نمودن گرایش خوشه‌های مربوط به میانگین نظر خبرگان، ویژگی‌های نگرش یکپارچه از همراستایی سه پارامتر منطق، هدف و وسیله در تدوین راهبرد متعهدانه برای مشاغل مدیریتی، تخصصی، اجرایی و راهبرد ثانویه برای مشاغل خدماتی استفاده می‌گردد.

#### راهبرد سرمایه انسانی در وزارت ورزش و جوانان

این اهداف شامل ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنانی است که مشاغل راهبردی وزارت ورزش و جوانان به آنها نیاز دارد. چارچوب دایر و هولدر (۱۹۸۸) یکی از فراگیرترین دیدگاه‌ها از هدف‌های راهبردی را ارائه می‌کند. آنها بر این باورند که مقاصد مورد توجه راهبردهای منابع انسانی، دارای چهار بعد اصلی متفاوت‌اند:

#### ایفای نقش

دامنه نقشی که انتظار می‌رود کارکنان ایفا کنند؛ یعنی آیا افراد نقشی محدود، مشخص و ثابت ایفا می‌کنند و یا نقشی گسترده، مبهم و پویا بر عهده دارند.

#### ترکیب نیروی کار

ماهیت ترکیب نیروی کار، به نحوه انتخاب مدیران (میزان آزادی عمل و محدودیت در انتخاب)، آمیزه مهارت‌ها و تعداد نیروها (برای مثال نسبت سرکارگر به کارکنان) اشاره دارد.

شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

### شایستگی

میزان شایستگی مورد انتظار (برای مثال سطح دانش و مهارت کارکنان)

### تعهد

تعهد مورد انتظار، درجه یا میزانی است که منافع کارکنان با منافع مدیران سازگار می‌باشد و شامل تعهد به سازمان و نحوه نگرش به سازمان است.

با توجه به فراگیر بودن این چارچوب، بامبرگر و مشولم، دو بعد دیگر را به آن افزوده‌اند:

### انعطاف‌پذیری سریع

مقصود از انعطاف‌پذیری سریع یا توان نشان دادن واکنش سریع، این است که سیستم منابع انسانی تا چه حد می‌تواند در برابر تغییرات محیط خارج سازمان، واکنش سریع نشان دهد.

### سازگاری

درجه یا میزانی است که اجزای متعدد سیستم منابع انسانی با هم سازگارند. با توجه به دیدگاه لادو و ویلسان (۱۹۹۴) در راهبردهای منابع انسانی برای هم‌افزایی سیستم، ارزش ویژه داده می‌شود و این هم‌افزایی در سازمان‌هایی دیده می‌شود که در آنها سیستم منابع انسانی به عنوان یک منبع بالقوه، از نظر مزیت پایدار رقابتی برای سازمان، مورد توجه قرار می‌گیرد.

با توجه به ۶ بعد یاد شده اهداف راهبردی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان به تفکیک، برای مشاغل با راهبردهای مختلف به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

اهداف راهبردی منابع انسانی برای مشاغل مدیریتی، تخصصی، اجرایی و خدماتی

### ایفای نقش

برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی با توجه به راهبرد متعهدانه ایفای نقش گسترده و نوع کار مبهم و پویاست. خلاقیت و نوآوری بسیار زیاد است، انتظار زیادی برای عملکرد وجود دارد و میزان اعمال کنترل اندک می‌باشد؛ به طوری که افراد شاغل خدمت‌دار هستند. در واقع در راهبرد متعهدانه، هدف‌ها عبارت‌اند از: تامین و نگهداری نیرو کار ماهری که بتواند چندین کار را انجام دهد و نیاز به سرپرستی چندان زیادی ندارد.

### ترکیب نیروی کار

برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی آزادی عمل در انتخاب مدیران ستادی و صف وجود دارد. با توجه به اینکه این مشاغل تخصصی هستند و درک فرآیندهای مربوط به آنها پیچیده می‌باشد، لازم است شاغلان مهارت‌های بالایی در تخصص خود داشته باشند.

### شایستگی

شایستگی مورد انتظار از کارکنان در مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی در وزارت ورزش و جوانان زیاد است؛ چراکه افراد در این مشاغل باید از دانش و مهارت بالا و توانایی‌های بالقوه برخوردار باشند تا بتوانند اهداف راهبردی سازمان را تأمین نمایند.

### تعهد

در راهبرد متعهدانه بر فرآیند همگون ساختن منافع فردی کارکنان با منافع مدیریت تأکید زیادی می‌شود. پس در این مشاغل تعهد به سازمان بالاست و افراد نگرشی همراه با پایبندی به سازمان دارند. برخورداری از نیروهایی با بیشترین میزان تعهد، وفاداری و احساس تعلق به سازمان مهم است تا سازمان بتواند با اطمینان از ثبات نیروهای راهبردی خود، برای توسعه و به‌کارگیری آنها برنامه‌ریزی نماید.

### انعطاف‌پذیری سریع

در راهبرد متعهدانه برای دو ویژگی انعطاف‌پذیری و نشان دادن واکنش سریع در برابر رویدادها ارزش زیادی قائل می‌شوند. از این رو در مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی در وزارت ورزش و جوانان برخورداری از نیروهایی با حداکثر انعطاف‌پذیری که بتوانند با انگیزه درونی، راه‌حل‌های مناسبی برای ابعاد غیرقابل پیش‌بینی و شرایط مختلف شغل و محیط بیابند، حائز اهمیت است.

### سازگاری

در مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی در وزارت ورزش و جوانان، هم‌افزایی اجزای متعدد سیستم منابع انسانی پراهمیت است. بدین صورت، ویژگی‌های سیستم، ارتباطی بسیار نزدیک باهم دارند و سیستم نمی‌تواند از تغییر و تحرک زیادی برخوردار شود (نمی‌توان این سیستم را به سراسر سازمان منتقل کرد) که در نتیجه در مواردی موجب ابهام می‌شود و بدین گونه شرکت‌های رقیب نمی‌توانند به آسانی آن را تقلید کنند.

جدول ۸: اهداف راهبردی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان (ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان)

ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان (اهداف راهبردی)	مشاغل مدیریتی، تخصصی، اجرایی و خدماتی	راهبرد ثانویه (برای مشاغل خدماتی)
ایفای نقش	بسیار زیاد	بسیار کم
ترکیب نیروی کار	نحوه انتخاب مدیران	با محدودیت زیاد
شایستگی	میزان مهارت‌های مختلف	پایین
تعهد	شایستگی مورد انتظار	مناسب
انعطاف‌پذیری	تعهد به سازمان	محدود
سازگاری	نگرش به سازمان	کم
	انعطاف‌پذیری سریع	بسیار زیاد
	سازگاری اجزای سیستم منابع انسانی با هم	زیاد

## شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

بررسی وضعیت موجود و مطلوب ویژگی‌های راهبردی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان زیرسیستم‌های منابع انسانی که متشکل از ۳ حوزه تامین و توسعه نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط کارکنان می‌باشد، ابزار سازمانی مناسبی برای رسیدن به هدف (ویژگی‌های مورد انتظار کارکنان) به شمار می‌روند.

بررسی وضعیت موجود و مطلوب زیر سیستم تامین و توسعه نیروی انسانی

مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی (راهبرد متعهدانه)

با توجه به یافته‌های تحقیق راهبرد مناسب وزارت ورزش و جوانان برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی راهبرد متعهدانه است. ویژگی‌های این زیرسیستم بدین شرح است: فرآیند انتخاب با دقت زیاد، حمایت گسترده مسیر شغلی، انعطاف‌پذیری گسترده و تامین و ارتقا از داخل.

### الف) جذب نیروی انسانی

- جذب نیروی انسانی برای رده‌های مختلف شغلی در وزارت ورزش و جوانان باید از بین متخصصان حوزه ورزش و فارغ التحصیلان ورزشی صورت بگیرد، زیرا اگر از خارج این محدوده جذب شوند، باعث عدم رضایت و کاهش انگیزه کارکنان می‌گردد.

- تدوین مسیر شغلی کارکنان باید به صورت دقیق و منظم صورت بگیرد.

- رعایت اصل برابری در روابط کار و امنیت شغلی

### ب) کارمندیابی

- ارتقا در درون سازمان با توجه به مسیر شغلی تعیین شده و بر مبنای شایستگی باشد.

- واقع‌گرایی در کارمندیابی و تشریح شرایط کار در وزارت ورزش و جوانان با هر گونه مزایا و معایب آن مورد عمل واقع شود.

- در سازمان‌هایی که از راهبرد مبتنی بر کنترل بازده استفاده می‌کنند، به‌کارگیری روش‌های گزینش پیشرفته می‌تواند برای سازمان مفید باشد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴). بنابراین استفاده از روش‌های پیچیده و ابتکاری در گزینش همچون مصاحبه‌های ساختارمند و آزمون‌های سنجش استعداد برای جذب کارکنان در این مشاغل ضروری می‌باشد.

- بیشتر از توجه به دانش و مهارت کنونی افراد بر توانایی آنها برای طی مسیرهای شغلی از پیش تعیین شده تاکید گردد.

- به شایستگی‌های لازم افراد برای ایفای نقش‌های راهبردی در شرایط انعطاف‌پذیر و توانایی کارکردن آنها با تیم‌های کاری توجه شود.

### ج) توسعه کارکنان

#### ۱) توسعه مهارت‌ها

باید سرمایه‌گذاری زیادی برای آموزش مهارت‌های منحصر به فرد مورد نیاز وزارت ورزش به افراد مطابق با مسیر توسعه شغلی از پیش تعیین شده برای آنان انجام گردد. تدوین برنامه جامع آموزشی برای مشاغل مطابق نیازهای آتی وزارت ورزش مورد توجه قرار گیرد.

## ۲) توسعه شایستگی‌ها

چون راهبرد متعهدانه مبتنی بر کنترل بازده (نتیجه کار) می‌باشد برای کاهش ریسک عدم کنترل فرآیند باید اصولی را به کارکنان آموزش داد که در صورت مواجه شدن با تردید در نحوه انجام کارها، اساس تصمیمات خود را بر آن مبانی قرار دهند. از جمله این اصول، افزایش ترکیبی از توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش از طریق دوره‌های آموزش ضمن خدمت پیرامون مهارت‌های حل مسئله است.

## ۳) توسعه هنجارها

باید هنجارهای فرهنگی از جمله مشارکت در انجام امور، تعهد، اعتماد متقابل و تاکید بر رعایت مساوات بین کارکنان، توسعه داده شود. برای مثال، از روش‌های رسمی و غیررسمی (مانند عدم سخت‌گیری نسبت به ورود و خروج آنان) استفاده نمود تا این احساس به وجود آید که هیچ‌کس نمی‌کوشد به هنگام پایان ساعت کاری نخستین کسی باشد که وزارت را ترک کند. فرهنگ سازی لازم و تعلق پاداش‌های معنوی از جمله توسعه مسیر شغلی کارکنان که در انجام امور مشارکت می‌کنند و در حل مشکلات وزارت کوشا هستند.

بین برنامه‌های آموزشی و توسعه مسیر شغلی رابطه ایجاد گردد. در این صورت کارکنان احساس خواهند کرد که این مزایا و خدمات یک سرمایه‌گذاری است که سازمان برای آنها فراهم کرده است (سیدجوادین، ۱۳۸۴). با این روش انگیزه کارکنان برای آموزش و بکارگیری مهارت‌های آموخته شده افزایش یافته و موجب ایجاد وفاداری و تعهد کارکنان نسبت به وزارت ورزش خواهد شد.

## د) نقل و انتقال‌های داخلی

- کارکنان بایستی بر اساس روشی از پیش تعیین شده و در مسیری عمودی مراحل ارتقای خود را طی نمایند.  
- تاکید بر سابقه کار افراد برای ارتقای آنها (به‌ویژه در مورد کارکنان غیرمدیر) نیز می‌تواند ضمن حفظ وفاداری و فرهنگ سازمانی وزارت ورزش ریسک مربوط به هر نوع احساس بی‌عدالتی را کاهش دهد.  
- در مورد مشاغل مدیریتی و کارشناسی از شاخص‌های مبتنی بر شایستگی (ترکیبی از توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش و توان بالقوه) استفاده شود.  
در مورد مشاغل اجرایی، آموزش ضمن خدمت و سابقه خدمت به عنوان شاخص‌های پیشرفت ارزش‌گذاری و نمرات ارزشیابی از جمله دیگر شاخص‌های اصلی در ارتقاها لحاظ شود.

## ه) خاتمه همکاری

- در این مورد بهتر است از شاخص‌های مبتنی بر شایستگی بهره گرفته شود؛ یعنی افرادی از سازمان خارج شوند که با توجه به هزینه حقوق مزایایی که صرف آنها می‌شود، بازده کمتری دارند.

## بررسی وضعیت موجود و مطلوب زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش

با توجه به یافته‌های تحقیق راهبرد مناسب وزارت ورزش و جوانان برای زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی راهبرد متعهدانه است. از این رو می‌توان فهمید که سازمان در ساختار پرداخت (راهبرد تعیین حقوق و مزایا) باید هم بر ثبات رویه تاکید کند (یعنی رعایت اصل برابری در درون سازمان) و هم بکوشد از نظر دستمزد نرخ‌های بازار را رعایت نماید (رعایت اصل برابری در خارج از سازمان) - البته تاکید بر ثبات

## شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

رویه بیشتر است. مقداری سهم کردن کارکنان در ریسک باید وجود داشته باشد و افراد به ریسک‌پذیری تشویق شوند. پرداخت به کارکنان به طور متوسط بر مبنای عملکرد آنها باشد (استفاده از پرداخت متغیر متوسط) و بیشتر بر پاداش‌های معنوی تأکید شود.

مدیریت پرداخت مختلط (بیشتر متمرکز) باشد و سیاست پرداخت روشن و آشکار (و نه سیاست محرمانه و پنهان کاری) به کار گرفته شود. پرداخت مبتنی بر ارزش قائل شدن برای مهارت‌های متعدد و شایستگی‌های لازم باشد. سازمان دارای گروه‌های پرداخت کم (افقی و گسترده در هر گروه) باشد. مبنای پرداخت باید برابر با بازار، آمیزه‌ای از ارشدیت، مهارت و عملکرد فردی و گروهی در سطح واحد یا سازمان باشد و در این زمینه به افزایش شایستگی و اهدای جوایز توجه شود. راهبرد مناسب وزارت ورزش و جوانان برای زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش برای مشاغل خدماتی راهبرد ثانویه است. از این رو درمی‌یابیم که سازمان در ساختار پرداخت (راهبرد تعیین حقوق و مزایا) باید بر ثبات رویه تأکید کند (رعایت اصل برابری در درون سازمان). پرداخت به کارکنان به طور متوسط بر مبنای عملکرد آنها باشد و بیشتر بر پاداش‌های مادی توجه شود.

### بررسی وضعیت موجود و مطلوب زیرسیستم روابط با کارکنان

با توجه به یافته‌های تحقیق راهبرد مناسب وزارت ورزش و جوانان برای زیرسیستم روابط با کارکنان در مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی راهبرد متعهدانه است. از این رو می‌توان فهمید که سیستم‌های کار باید تعهدگرا باشند؛ یعنی هدف زیرسیستم روابط کارکنان باید تقویت وابستگی فرد به سازمان باشد، چراکه تلقین ارزش‌ها و هنجارهای سازمان در هویت کارمندان می‌تواند به عنوان پیشرفته‌ترین و اثربخش‌ترین ابزار مورد استفاده قرار گیرد تا بدان وسیله کنترل اعمال شود. رعایت مقررات تضمین گردد و موانعی که بر سر راه اثربخشی سازمان قرار دارد، از میان برداشته شود و در نتیجه هزینه سرپرستی کاهش یابد. شرح وظایف انعطاف‌پذیر باشد و به صورت گسترده‌تر ارائه شود تا افراد مسئولیت‌های بیشتری را برای کیفیت کار بر عهده گیرند. کارها به وسیله تیم انجام شود و فشارهای همکاران جانشین کنترل سرپرستی شود و گردش کارکنان بالا باشد. در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و عملیاتی کارکنان مشارکت بسیار گسترده داشته باشند. برنامه‌های کمک به خانواده و کمک به کارمندان وجود داشته باشد. همچنین راهبرد کنونی وزارت ورزش برای زیرسیستم روابط با کارکنان در مشاغل خدماتی راهبرد ثانویه است. از این رو سیستم‌های کار باید کنترل‌گرا باشند که این مهم به وسیله کنترل مستقیم از طریق سرپرستی و کنترل غیرمستقیم از طریق استاندارد و تکراری کردن کارها، باید اعمال شود. شرح وظایف بصورت دقیق ارائه شود و سیستم‌های کار طبق مقررات رسمی از پیش تعیین شده باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش از روش نقاط مرجع راهبردی به عنوان یک روش کارآمد استفاده شده است. در این روش از طریق منظور کردن نظر خبرگان در مورد هر دو مورد ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی‌های راهبردی مشاغل، نسبت به مشخص نمودن گونه مناسب راهبرد هر یک از رسته‌های شغلی در وزارت ورزش و جوانان اقدام به عمل آمد. برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی راهبرد متعهدانه و برای مشاغل خدماتی راهبرد ثانویه نتیجه‌گیری شده است. راهبرد متعهدانه در بیشتر مشاغل وزارت ورزش و جوانان بیان‌گر این است که باید رویکردی

موثر به دورن سازمان وجود داشته باشد؛ یعنی توسعه و آموزش کارشناسان وزارت و تقویت تعهد و وفاداری آنها به سازمان، به گونه‌ای باشد که موجب شود کارشناسان مذکور در برابر آینده شغلی مطمئن و پویا، از حقوق و مزایای بالاتر بازار کار بیرونی سازمان چشم‌پوشی کنند. ولی برای مشاغل خدماتی راهبرد ثانویه شناسایی شد که این موضوع نشان‌دهنده این اسات که این نوع مشاغل ساده، تکراری است و نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از سازمان موجود بوده و ضرورتی در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های جانلو (۱۳۹۶)، محمدی‌اصل و همکاران (۱۳۹۷) و میرزاده و همکاران (۱۳۹۵) همسو بود.

جانلو (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان داد که راهبرد مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی در بندر امیرآباد راهبرد متعهدانه و راهبرد مناسب برای مشاغل خدماتی راهبرد ثانویه است که این نتایج با یافته‌های پژوهش همخوانی داشت. صفری و بهرامی‌کیا (۱۳۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که برای شرکت‌های پیمانکاری مانند شرکت پالایش گاز پارسیان، بر اساس مدل نگرش یکپارچه بامبرگر و مشولم، راهبرد مناسب در هر سه زیرسیستم، راهبرد ثانویه می‌باشد و بر اساس مدل توسعه‌یافته تدوین راهبرد، با توجه به ماهیت کار پیمانکاران خدماتی، راهبرد پیمانکارانه ساده واگذاری، مناسب است. موسی‌خانی و مجرد (۱۳۹۲) در پژوهش خود نشان دادند که راهبرد مناسب برای مشاغل اعضای هیئت علمی پیمانکارانه و در مورد کارکنان غیر هیئت علمی (کارمندان آموزشی- پژوهشی و اداری- مالی) راهبرد پیمانکارانه با تمایل به راهبرد ثانویه است. محمدی‌اصل و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود نشان دادند که مشاغل اصلی صنفی و مشاغل تخصصی ستادی در شرکت هواپیمایی آتا دارای راهبرد متعهدانه و مشاغل خدماتی دارای راهبرد ثانویه هستند که این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر همسو بود. میرزاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «تدوین راهبرد منابع انسانی با استفاده از رویکرد نقاط مرجع راهبردی» با تقسیم مشاغل اداره کل ورزش استان خراسان رضوی به چهار بخش مدیریتی، اصلی، تخصصی و خدماتی به این نتیجه دست یافتند که اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در بیشتر مولفه‌های توسعه سرمایه انسانی در وضعیت نامناسب و بحرانی قرار دارد. از طرف دیگر، نظر به اهمیت مدیریت فرایند سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های مدرن امروزی برنامه‌ریزی فوری و اضطراری در جهت ارتقای مولفه‌های سرمایه انسانی از سوی اداره کل ضروری به نظر می‌رسد. هرچند نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش حاضر ناهمسو بود، ولی در کل می‌توان بیان کرد که وجود برنامه‌ریزی مناسب در حوزه مدیریت منابع انسانی در همه سازمان‌های ورزشی ضروری است و باید مورد توجه جدی مدیران ورزشی قرار بگیرد. عمادی و همکاران (۱۴۰۱) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که موقعیت راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در موقعیت تهاجمی قرار دارد. همچنین حسنی و همکاران (۱۳۹۹) نیز نشان دادند که موقعیت راهبردی مدیریت منابع انسانی در تربیت بدنی یک سازمان نظامی در موقعیت تهاجمی قرار دارد. در نهایت باید بیان کرد که وجود راهبرد متعهدانه در بیشتر مشاغل و بخش‌های وزارت ورزش و جوانان نشان‌دهنده این است که وجود ارتباط عمیق و مثبت در سازمان و همچنین تلاش در جهت ایجاد محیطی که کارکنان نسبت به سازمان و موفقیت آن متعهد باشند و در جهت عملکرد بهتر سازمان تلاش کنند، می‌تواند به رشد و توسعه و موفقیت سازمان و همچنین کارکنان آن منجر شود. وزارت ورزش و جوانان

## شناسایی راهبردهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

در سطح جامعه در حوزه سلامتی و نشاط جوانان و کل جامعه رسالت ویژه‌ای دارند. بنابراین باید کارکنانی متعهد و کارآمد در جهت انجام رسالت ویژه سازمان به استخدام وزارت ورزش و جوانان درآیند.

### پیشنهادها

- با توجه به شناسایی راهبرد متعهدانه در حوزه تامین و توسعه منابع انسانی، پیشنهاد می‌گردد در فرآیند انتخاب کارکنان و مدیران وزارت ورزش دقت و وسواس وجود داشته باشد.
- با توجه به شناسایی راهبرد متعهدانه در حوزه ارزیابی عملکرد و پاداش، پیشنهاد می‌گردد به موضوع پاداش‌های معنوی در ازای عملکرد مناسب کارکنان توجهی ویژه شود.
- با توجه به شناسایی راهبرد متعهدانه در حوزه روابط با کارکنان، پیشنهاد می‌گردد آموزش‌هایی ارائه شود تا ارزش‌ها و هنجارهای سازمان برای کارکنان نهادینه شود.

### منابع

- اسدی گرجی، محمد حسین؛ طبری، مجتبی؛ باقرزاده، محمدرضا و قلی‌پور کتغانی، یوسف. (۱۳۹۹). «هماهنگی راهبرد مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی (مطالعه موردی: شرکت توزیع برق مازندران)». پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی دانشگاه مازندران. ۱۲(۲۳)، صص ۲۴۰-۱۵۹.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن. (۱۳۸۴). راهبرد منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار). علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- جانلو، رضا محمود. (۱۳۹۶). «تدوین راهبرد منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع راهبردی (مطالعه موردی: بندر امیرآباد)». صنعت حمل و نقل دریایی. ۳(۱)، صص ۳۶-۴۴.
- جزئی، نسرین؛ طاهری، نادر و ابیلی، خدایار. (۱۳۸۹). «تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان». نشریه مطالعات مدیریت راهبردی. ۲(۲)، صص ۱۵-۲۹.
- چمنیان، محمدعلی؛ فراحی، محمد مهدی و پویا، علیرضا. (۱۳۹۵). «تفکیک مشاغل سازمان مبتنی بر رویکرد نقاط مرجع راهبردی جهت تدوین یکپارچه راهبرد منابع انسانی بر اساس مدل استوارت و پراون». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- حسینی، مهدی؛ نوذری، ولی و امیرحسینی، سیداحسان. (۱۳۹۹). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت‌بدنی یک سازمان نظامی با رویکرد آموزشی». نشریه علمی آموزش در علوم انسانی. ۷(۲۹)، صص ۱۴۲-۱۷۱.
- حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۶). مدیریت و طرز اجرای مسابقات. چاپ سوم. تهران: انتشارات یامداد کتاب
- خادم لو، علیرضا؛ طالب‌پور، مهدی؛ کشتی‌دار، محمد و ساعتچیان، وحید. (۱۳۹۸). «تدوین مدل نظری راهبردها و پیامدهای به‌کارگیری منابع انسانی شایسته در ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور». مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱(۱۷)، صص ۱۸۵-۲۰۵.
- خسروی‌زاده، اسفندیار و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی. چاپ اول. انتشارات پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- رضایپر، رقیه. (۱۳۹۵). «ارائه الگوی مدیریت دانش با رویکرد توسعه منابع انسانی در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، واحد شهر ری.
- صفری، حسین و فتحی، محمدرضا. (۱۳۹۳). «تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی». دوفصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ش ۲، صص ۱۶۳-۱۸۴.
- صمیمی، سمانه؛ نظری، رسول؛ تابش، سعید و نادری، محمدعلی. (۱۴۰۲). «تدوین مدل مبتنی بر تفکر راهبردی مدیریت منابع انسانی ورزش ایران». مطالعات راهبردی جامعه‌شناختی در ورزش. ۳(۲)، صص ۱۹۸-۲۱۴.

- عبدلی، شیرین؛ رحمانی، حامد و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۱). «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع‌محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان.
- علی‌زاده، ابراهیم؛ وظیفه، رامین و اسدی، اصغر. (۱۳۹۴). «بررسی مدیریت راهبردی و اهمیت آن در سازمان‌های ورزشی». کنفرانس ملی آموزش و توسعه منابع انسانی. اردبیل، موسسه حامیان زیست‌اندیش محیط آرمانی.
- عمادی، سمیه؛ امیرحسینی، سیداحسان و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۹). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان». رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال ۱۱، شماره ۲، پیاپی ۴۲، صص ۲-۲۶.
- عمادی، سمیه؛ امیرحسینی، سیداحسان و حمیدی، مهرزاد. (۱۴۰۱). «تعیین موقعیت راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال ۱۸، شماره ۳۵، صص ۲۳۱-۲۲۶.
- موسی‌خانی، مرتضی و مجرد، ناهید. (۱۳۹۲). «شناسایی راهبردهای منابع انسانی با رویکرد SRP». فصل‌نامه مدیریت توسعه و تحول. (۱۲۵)، صص ۱-۱۱.
- میرزاده، زهرا سادات؛ شجاع، کیانوش؛ زائی یوسف‌آبادی، عمرعلی و اکبرزاده، امیر. (۱۳۹۵). «تدوین راهبرد منابع انسانی با استفاده از رویکرد نقاط مرجع راهبردی». اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی. همایش ملی مطالعات کاربردی در علوم ورزشی.
- Anjum, A., Ming, X., & Puig, L. C. (2019). "Analysis of Strategic Human Resource Management Practices in Small and Medium Enterprises of South Asia". *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 10(1), 44-61. <http://doi.org/10.4018/IJSSMET.2019010104>
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). "Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance". *Environmental Science and Pollution Research*; 28(22): 28191-28206
- Anwar, Govand and Abdullah, Nabaz Nawzad. (2021). "The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance". *International journal of Engineering, Business and Management (IJBEM)*, Vol-5, Issue-1, Jan-Feb, 2021, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3824689>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice* (10rd ed.). London/Philadelphia: Kogan.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P. (2020). "Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach". *Sport Management Review*.
- Lloyd C. Harris. Emmanuel Ogbonna (2006). "Initiating strategic planning". *Journal of business research* 59. PP: 100-111.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). "The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework". *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). "The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation". *Industrial Marketing Management*, 69, 62- 73.
- Haider, S. A., & Tehseen, S. (2022). *Role of decision intelligence in strategic business planning Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management* (pp. 125-133): Springer.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2011). *Managing Human Resources*, (16rd ed.). New York: South-Western, Cengage Learning.
- Xiao, M., Cooke, F. L., Xu, J., & Bian, H. (2019). "To what extent is corporate social responsibility part of human resource management in the Chinese context? A review of literature and future research directions". *Human Resource Management Review*, 100726.