

## تعیین موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

سمیه عمادی\*؛ سیداحسان امیرحسینی؛ مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup>

### چکیده

**مقدمه و هدف:** امروزه نظام مدیریت منابع انسانی مورد توجه سازمانها می باشد و هدف تحقیق حاضر طراحی برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بود.

**روش شناسی:** روش تحقیق توصیفی- تحلیلی بوده و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق را اعضای مدیران و کارشناسان آگاه در خصوص منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان و برخی اساتید دانشگاهی آگاه در خصوص منابع انسانی در ورزش، تشکیل داد. به علت محدود بودن جامعه آماری، نمونه گیری به روش کل شمار انجام شد. روش جمع آوری اطلاعات، میدانی بود که به صورت آمیخته کمی و کیفی انجام گرفت. همچنین جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه باز و بسته و مصاحبه با اعضای جامعه تحقیق تا حد اشباع نظری به منظور احصاء بیانیه مأموریت، چشم انداز، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای این سازمان صورت گرفت. روایی پرسشنامه بسته توسط اساتید مدیریت ورزشی تایید شد و ضریب پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰.۸۶ محاسبه گردید.

**یافته‌ها:** پس از جمع بندی داده ها در شورای راهبری تعداد ۱۴ قوت، ۷ ضعف، ۹ فرصت و ۷ تهدید مورد تایید نهایی قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از جدول امتیازدهی عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. در نهایت امتیاز جدول عوامل درونی عدد ۲/۶۵ و امتیاز جدول عوامل بیرونی عدد ۲/۷۴ محاسبه تعیین شد.

**نتیجه گیری:** با توجه به اینکه موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در موقعیت تهاجمی قرار داشت بنابراین وزارت ورزش می بایست با استفاده از قوت های درونی نسبت به بهره برداری از فرصت های بیرونی اقدام نماید.

**واژگان کلیدی:** منابع انسانی، ارزشیابی، شایسته سالاری، جذب.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

۲. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران (نویسنده مسؤل: تلفن: ۰۹۱۷۷۴۲۰۵۷۵؛ پست الکترونیکی: sou\_emadi@yahoo.com)

۳. دانشیار دانشگاه تهران

امروز سازمان ها به کارکنان خود توجه ویژه ای دارند. در محیط کسب و کار امروزی، کارکنان قلب سازمان محسوب می شوند. از آنجاییکه اقتصاد امروزی مبتنی بر خدمات است لذا بنگاه ها برای انگیزش و افزایش بهره وری کارکنان، باید آنها را در فعالیت های کسب و کار شرکت دهند. حتی رقابت در بخش های سنتی و صنعتی نیز باعث شده است تا بنگاه ها از استراتژی های استفاده کنند تا بتوانند از منابع خود موثرتر و کارآمدتر استفاده نمایند (۱). امروزه تغییر و تحول به عنوان خصوصیت اصلی و عمده محیط به خصوص محیط های رقابتی شناخته می شود. سازمان ها در محیط پرتلاطم کسب و کار تنها با پایبندی به یک استراتژی بنیادین قادر خواهند بود تا علی رغم فراز و نشیب های محیطی، مسیر خود را در راستای اهداف اساسی مورد نظر حفظ کنند (۲). ایلو و همکاران (۲۰۱۶) اذعان کردند، مدیریت راهبردی یا مدیریت استراتژیک یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسایل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط های خارج از سازمان، اتخاذ می شود. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می شود (۳). مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (۴).

برنامه های مدیریت منابع انسانی باید براساس اهداف استراتژیک و کلان سازمان طراحی شود. لذا نباید به عنوان یک بخش یا واحد کوچک و مجزا نگریسه شود. بنابراین متخصصان منابع انسانی با درک این وظایف، سازمان خود را به سمت حوزه هایی از قبیل توسعه سازمانی، بهره بردای درست از کارمندان در راستای دستیابی به اهداف کسب و کار و مدیریت استعدادهای سوق می دهند در سازمان های امروزی با تغییر محیط کسب و کار نقش مدیران منابع انسانی نیز تغییر کرده است (۵). مدیران منابع انسانی باید برای تضمین همکاری و مشارکت در سازمان خود را شریک استراتژیک در نظر بگیرند (۶). در این نقش جدید، تلاش پرسنل منابع انسانی در راستای توسعه کسب و کار و رسیدن به اهداف کلان سازمان می باشد. بنابراین این بخش برای آن که شرکای کسب و کار موفق باشد، باید استراتژیک فکر کنند. مدیر منابع انسانی برای دستیابی موفقیت در کل سازمان، باید در تدوین مأموریت، چشم انداز، اهداف و برنامه ریزی های استراتژیک سازمان شرکت داشته باشد و از آنها حمایت کند. در نهایت، به تعیین معیارهایی برای اندازه گیری و نشان دادن میزان موفقیت سازمان در فعالیت های مرتبط انجام شده کمک کند (۷).

امروزه برون و بروقلی (۲۰۱۴) سازمان های ورزشی ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. سازمان های ورزشی باید شیوه ای اصولی این تغییرات را شناسایی و خود را با آن وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام آور در حال تغییر است، دیگر نمی توان از تصمیم گیری های یک باره و مبتنی بر قضاوت های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان های ورزشی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند (۸). تابلور و مگ گراو (۲۰۰۶) بیان کردند در چند دهه گذشته تغییرات محیطی و رشد بی سابقه سازمان های مختلف، نیاز به تغییرات اساسی و هماهنگ سازی با شرایط محیطی نیاز می باشد. از این رو سازمان ها سعی در تغییرات گسترده در پیکره و بدنه خود می باشد. نتیجه این عمل رشد تعداد کارکنان و گسترده شدن دامنه فعالیت های سازمان های مختلف و به طور کلی جهانی شدن سازمان ها می باشد. به طبع این رشد و توسعه؛ سازمان های ورزشی نیز به شکل گسترده ای رشد نموده اند و نیروها و کارکنان متخصص در حوزه های مختلف به این سازمان ها جذب شده اند و یا نیاز به جذب این متخصصان می باشد (۹). بوکسال و پورسل (۲۰۱۱) بیان کردند عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان ها منجر به بهبود انگیزش، عملکرد مناسب تر و به صورت کلی هماهنگی مناسب میان کارکنان و اجزای مختلف سازمان می گردد (۱۰). کمیسیون ورزش استرالیا بخشی از طرحها و برنامه های حمایتی خود را به نیروی انسانی سازمان های ورزشی اختصاص داده است. همچنین برگزاری کلاس ها، دوره ها و کارگاه های آموزشی از دیگر وظایف این کمیسیون برای توسعه نیروی انسانی است. در کانادا نیز آموزش و توسعه نیروی انسانی از اولویت های ویژه سند برنامه ملی این کشور است. همچنین طرحی با عنوان طرح حمایت از مربیان با عملکرد خوب در این کشور اجرا شده است (۱۱). فدراسیونهای ورزشی که مهمترین تشکیلات ورزش اند و هر یک مسئولیت سازماندهی و اداره رشته ورزشی خاصی را در سطح کشور بر عهده دارند باعث گسترش و پیشرفت آن رشته در کشور می شوند. هیئت های ورزشی استان ها نیز که تابع مقررات و قوانین فدراسیون های ورزشی اند با حسن مدیریت و سازماندهی مناسب به توسعه ورزش، به خصوص در سطوح پایه در استان های کشور کمک می کنند (۱۲). رشد تحقیقات در حوزه منابع انسانی جنگلی از تحقیقات، اطلاعات و پژوهش ها را به ارمغان آورده است. اما استفاده از این تحقیقات به خاطر گستردگی و نبود نظم مناسب مربوط به هر حوزه امکان پذیر نمی باشد (۱۳). بوکسال و پورسل (۲۰۱۱) در تحقیق خود بیان کردند از این رو نبود تحقیقات کامل و جامع در این حوزه، سبب می گردد تا برداشت ها از منابع انسانی و کاربردهای منابع انسانی در هر حوزه به شکل مناسب رخ ندهد (۱۰). باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمانها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه ریزیهای سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونیهای

- 1 .Brown & Brughelli
- 2 .Taylor and McGraw
- 3 .Boxall and Purcell
- 4 .Boxall and Purcell

تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانهاست که همواره با آن مواجه اند(۱۱). روگالسکی و همکاران<sup>(۲۰۱۶)</sup> در تحقیق خود که با هدف بررسی توسعه منابع انسانی در رویدادهای ورزشی انجام گرفت، پس از بررسی داوطلبان حاضر در بازی های تابستانی ۲۰۱۲ اونتاریو انجام گرفت، پی بردند که وجود یک برنامه مناسب در جذب نیروهای انسانی و داوطلبین در رویدادهای ورزشی می تواند سبب جذب و نگه داری داوطلبان و سایر نیروهای انسانی مورد نیز رویدادهای ورزشی گردد(۱۴). روگرز و همکاران<sup>(۲۰۱۶)</sup> در تحقیق خود که با هدف بررسی استراتژی مدیریت منابع انسانی در جذب نیروهای متخصص و داوطلب در سازمان های درمانی انجام گرفت، پس از بررسی ۱۰۷ نفر از متخصصین این حوزه، پی بردند که شکل گیری مدیریت منابع انسانی در سازمان های ورزشی می تواند سبب توسعه خدمات و رضایت مندی مشتریان در بیمارستان ها و سازمان های درمانی گردد(۱۵). ابطحی و ابراهیمی<sup>(۱۳۹۵)</sup> در تحقیق خود به بررسی طراحی الگوی همراستائی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک پرداختند. آنان پس از بررسی ۷۹ خبره در این حوزه پی بردند که وضعیت منابع انسانی در بانک ها در شرایط مناسبی قرار ندارد و نیاز به برنامه ریزی مناسب تر جهت ارتقا سطح کیفی منابع انسانی در بانک ها درک می شود (۱۶). زهیر و همکاران<sup>(۲۰۱۶)</sup> در تحقیق خود به بررسی نقش برنامه ریزی استراتژیک در عملکرد شرکت ها در کشور مالزی پرداختند. آنان پس از بررسی های خود پی بردند که وجود برنامه ریزی استراتژیک ضمن ایجاد نظم در مدیریت منابع انسانی سبب بهبود عملکرد سازمان ها نیز می گردد. یکی از مهمترین سازمان های ورزشی در کشور ما، وزارت ورزش و جوانان می باشد(۱۷). ابطحی و موسوی<sup>(۱۳۸۸)</sup> در پژوهشی با عنوان تدوین استراتژی های منابع انسانی یکی از سازمان های معنوی اقدام کردند که تعداد ۱۱ قوت، ۸ ضعف، ۱۱ فرصت و ۹ تهدید شناسایی کردند که اغلب عوامل درونی و بیرونی در فرایند ورودی در موقعیت تهاجمی و در فرایند نگهداری و خروجی در موقعیت تدافعی تعیین گردید(۱۸).

در این بین در ورزش و سازمان های ورزشی نیز وجود برنامه استراتژیک از ضرورت بالایی برخوردار می باشد. فرکینز و شیپوری<sup>(۲۰۱۵)</sup> اشاره داشتند که در حوزه ورزش، می بایستی برنامه ریزی استراتژیک در جهت ارتقای وضعیت عملکردی سازمان های ورزشی مورد بررسی قرار گیرد (۱۹). جونز و همکاران<sup>(۲۰۱۷)</sup> اشاره داشتند که توسعه برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های ورزشی سبب می گردد تا فعالیت های سازمان های ورزشی در راستای اصول استاندارد قرار گیرد (۲۰). هومز و مک لین<sup>(۲۰۱۷)</sup> اشاره دارند که نبود برنامه ریزی های استراتژیک در مسیر توسعه سازمان های ورزشی یکی از معضلات سازمان های ورزشی می باشد. آنان اشاره داشتند که سازمان های ورزشی با استفاده از برنامه ریزی استراتژیک می تواند موفقیت های چشمگیری را داشته باشد (۲۱).

- 1 .Rogalsky and et al
- 2 .Rogers
- 3 .Zehir and et al
- 4 .Ferkins & Shilbury
- 5 .Jones
- 6 .Hums & MacLean

بهبود عملکرد این سازمان، بدون توجه به منابع انسانی امکان پذیر نمی باشد. وجود تحقیقات مناسب و گسترده در حوزه توسعه منابع انسانی در این وزارت خانه لازم و ضروری به نظر می رسد، اما متأسفانه در این حوزه تحقیقات به شکل اندکی رخ داده است. از این رو بدون توجه به نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، عملاً بسیاری از سایر منابع دیگر نیز هدر خواهد رفت و این خود سبب عدم رشد ورزش کشور می باشد. نبود نظامی مشخص در توسعه منابع انسانی در این وزارت خانه منجر به عدم استفاده از حداکثر پتانسیل این وزارت خانه خواهد شد و عملاً سبب می گردد تا مشکلات متعددی در این سازمان شکل گیرد. از این رو نبود تحقیقات عمده در حوزه منابع انسانی در سازمان های ورزشی و به طبع آن در وزارت ورزش و جوانان و همچنین نبود نظامی جامع جهت توسعه منابع انسانی در سازمان های ورزشی امروزی، سبب گردیده است که در تحقیق حاضر به دنبال تدوین استراتژی های توسعه نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان باشیم. لذا سوال اصلی تحقیق حاضر این می باشد که موقعیت استراتژیک توسعه نظام جامع منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان کدام است؟

## روش تحقیق

روش این تحقیق توصیفی و بر مبنای فرایند مطالعات استراتژیک انجام گردید، تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و از نوع مطالعات استراتژیک بود. در تحقیق حاضر؛ از مدل دیوید استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارشناسان آگاه در خصوص منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان (۴۴ نفر) و برخی اساتید دانشگاهی آگاه در خصوص منابع انسانی در ورزش (۲۱ نفر)، مجموعاً ۶۵ نفر تشکیل می داد. ملاک انتخاب این افراد مدرک تحصیلی مربوطه، تجربه شغلی بالا در حیطه ورزش و همچنین اشراف کامل به حیطه ورزش و وزارت ورزش و جوانان بود. نمونه های تحقیق حاضر، از ۳ ملاک مدنظر حداقل یک ملاک را دارا بودند. با توجه به محدودیت اعضای جامعه تحقیق، تعداد نمونه این تحقیق با تعداد جامعه برابر شد. نحوه جمع آوری اطلاعات در این تحقیق میدانی بود که با روش آمیخته که ترکیبی از روش های جمع آوری اطلاعات کمی و کیفی است صورت گرفت. از بخش کیفی تحقیق جهت شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران استفاده گردید. اعضای تیم خبرگان در تحقیق حاضر شامل ۱۴ نفر از افراد آگاه به موضوع تحقیق بودند که در غالب شورای راهبردی تحقیق مورد استفاده قرار گرفتند. در بخش کمی تحقیق از ماتریس تدوین استراتژی در جهت تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید استفاده گردید.

بر اساس تکنیک های مطالعاتی استراتژیک، در این تحقیق از پرسشنامه های زیر استفاده شد:

پرسشنامه باز برای استعلام نظر آزمودنی‌ها در خصوص ماموریت، چشم انداز، نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدات و تهیه لیست اولیه سوات، پرسشنامه عوامل درونی و بیرونی این پرسشنامه با توجه به نقطه نظرات آزمودنی‌ها در پرسشنامه باز و همچنین مصاحبه با مدیران، کارشناسان و اساتید دانشگاهی تهیه گردید. داده‌های تحقیق در شورای راهبری جمع بندی و نهایی گردید همچنین برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از جدول امتیازدهی عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. روایی محتوایی در بخش کمی با استفاده از نظرات ۸ تن از اساتید دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. همچنین در خصوص روایی محتوی نیز با استفاده از فرم‌های روایی سنجی CVI و CVR روایی مورد تأیید قرار گرفت. مقدار CVR با توجه به تعداد اساتید (۸ نفر)، ۰/۹۹ و مقدار CVI، ۰/۹۹ به دست آمد. بنابراین روایی محتوی در بخش کمی مورد تأیید قرار گرفت. برای پایایی پرسشنامه بسته، ابتدا تعداد ۲۰ پرسشنامه بین نمونه‌های تحقیق توزیع گردید و سپس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی آن برابر ۰/۸۶ محاسبه و تعیین شد.

در بخش کیفی جهت بررسی روایی شیوه‌های مختلفی از جمله تکثر مشاهده گر، بازخورد مشارکت کننده، دریافت نظر همکاران، بازتاب پذیری و ... می باشد. در تحقیق حاضر جهت بررسی روایی در بخش کیفی از روش بازخورد مشارکت کنندگان و روش بازتاب پذیری استفاده گردید. بدین منظور محققین در روش بازخورد مشارکت کنندگان ضمن ارائه تفاسیر و نتایج به مشارکت کنندگان در تحقیق به اصلاح و تفسیر موارد مجهول در تحقیق پرداخته شد. همچنین در روش بازتاب پذیری محققین با توجه به تجارب خود در این حیطه به خودانتقادی نسبت به سوگیری‌های شکل گرفته شده و تاثیرات آن بر نتایج تحقیق پرداخت و برخی از سوگیری‌های شکل گرفته شده را تغییر و اصلاح نمود. همچنین جهت بررسی پایایی در بخش کیفی از تشکیل گروهی ۵ نفره از افراد خارج از شورای راهبردی تحقیق استفاده گردید. بدین منظور محققین ضمن تشکیل این گروه از افراد به ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه پرداختند. بدین صورت که اعضای گروه با یکدیگر در خصوص نتایج تحقیق به بررسی و جمع بندی پرداختند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر در بخش توصیفی از نرم افزار SPSS استفاده گردید.

## یافته‌ها

نتایج توصیفی تحقیق نشان داد که میزان سطح تحصیلات نمونه‌های آماری شامل ۸/۱ درصد دارای سطح تحصیلی کارشناسی و پایین تر، ۲۸/۵ درصد دارای سطح تحصیلی کارشناسی ارشد و تعداد ۶۳/۴ درصد دارای سطح تحصیلی دکتری بودند. همچنین از میان نمونه‌های تحقیق ۱۳ درصد افراد زن و ۸۷ درصد افراد مرد بودند. نتایج توصیفی تحقیق حاضر نشان داد که نقاط قوت در تحقیق حاضر دارای میانگین ۳/۲۴ و انحراف استاندارد ۰/۴۵۱،

نقاط ضعف دارای میانگین ۳/۱۱ و انحراف استاندارد ۰/۳۲۸، فرصت ها در تحقیق حاضر دارای میانگین ۳/۳۲ و انحراف استاندارد ۰/۵۲۰ و تهدیدها در تحقیق حاضر دارای میانگین ۳/۰۱ و انحراف استاندارد ۰/۳۸۴ می باشد.

در بخش کیفی تحقیق، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید با نظر شورای راهبردی نهایی گردید و در نهایت ۱۴قوت، ۷ضعف، ۹ فرصت و ۷ تهدید شناسایی و نهایی گردید که در جدول شماره ۱ درج شده اند.

### جدول ۱. نقاط قوت، ضعف و فرصت ها و تهدیدها

نقاط ضعف	نقاط قوت
<p>۱-فقدان ثبات شغلی در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>۲-فقدان امکانات رفاهی و انگیزشی مناسب</p> <p>۳-فقدان برخورداری وزارت ورزش و جوانان از نظام جامع و پویای آموزش منابع انسانی</p> <p>۴-فقدان وجود نیرویابان کارآمد، مجرب و واجد شرایط</p> <p>۵-طولانی شدن فرایند جذب و انتخاب پرسنل در مقایسه با دیگر سازمان ها</p> <p>۶-بی توجهی به نظام شایسته سالاری و انتصاب مدیران بر اساس شاخص های غیر تخصصی</p> <p>۷-کمبود مشاوران متخصص و کارآمد در امور پرسنلی در وزارت ورزش و جوانان</p>	<p>۱-مشخص بودن و شفاف بودن فرایند استخدام نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>۲-پابندی مدیران وزارت ورزش و جوانان به ارزش های معنوی و انقلابی و فراهم بودن فضای اخلاقی و صمیمی در سازمان</p> <p>۳-امکان استخدام از طریق افراد معتمد داخل سازمان</p> <p>۴-فراهم بودن عرصه رشد و حمایت از خلاقیت و نوآوری</p> <p>۵-پراکندگی جغرافیایی بالای سازمان های مرتبط با وزارت ورزش و جوانان در سراسر کشور در جهت استفاده از نیروهای بومی</p> <p>۶-برخورداری از تنوع لازم در اشتغال دانش آموختگان با توجه به تنوع کار در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>۷-برخورداری از ظرفیت رسانه ای و اطلاع رسانی در عرصه ملی و بین المللی</p> <p>۸-برخورداری از دانش و تجربه مناسب در میان مدیران وزارت ورزش و جوانان</p> <p>۹-تاثیرگذاری وزارت ورزش و جوانان در عرصه های مختلف کشور</p> <p>۱۰-وجود ظرفیت مطلوب برای بکارگیری نیروهای داوطلب در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>۱۱-وجود نیروی انسانی با علاقه به خدمت در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>۱۲-حرکت در جهت استفاده از تکنولوژی های نوین در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>۱۳-رعایت اخلاقیات در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>۱۴-وجود ظرفیت فیزیکی و علمی در وزارت ورزش و جوانان</p>
تهدیدها	فرصت ها
<p>۱-تاثیرگذاری تغییرات سیاسی در انتصاب مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان</p> <p>۲-تداخل وظایف جاری در فعالیت های موازی با سازمان های مشابه</p> <p>۳-نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان دولت</p> <p>۴-کمبود بودجه تخصصی از سوی دولت</p> <p>۵-تعدد و بی ثباتی قوانین، مقررات و بخشنامه ها</p> <p>۶-فشار گروه های ذی نفوذ بر اعضا از قبیل مقامات محلی، نهادهای دولتی و خصوصی و ...</p> <p>۷-فقدان کفایت سیستم های حمایتی اعضا در داخل و خارج از وزارت ورزش و جوانان</p>	<p>۱- جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور</p> <p>۲-نرخ بالای فارغ التحصیلان کشور و افزایش روز افزون متخصصان و دانش آموختگان</p> <p>۳-برخورداری از حمایت رهبر معظم انقلاب اسلامی و مقامات عالی کشور</p> <p>۴-افزایش آگاهی ها در خصوص ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان ها</p> <p>۵-وجود قوانین از کار افتادگی، بازنشستگی و بازرخیدی</p> <p>۶-رقابتی شدن بازار در عرضه و تقاضای نیروی انسانی</p> <p>۷-وجود دیوان عدالت اداری در جهت نظارت بر امور سازمان ها</p> <p>۸-امکان حضور در مجامع بین المللی و ملی از سوی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان</p> <p>۹-نگرش جامع به سمت کارآفرینی در عرضه اشتغال</p>

## تعیین موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

برای تعیین موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. همان گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود.

جدول ۲. ماتریس عوامل درونی (محیط داخلی) نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

عوامل درونی	شماره	عبارات عوامل درونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
عوامل درونی	S1	مشخص بودن و شفاف بودن فرایند استخدام نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S2	پایبندی مدیران وزارت ورزش و جوانان به ارزش های معنوی و انقلابی و فراهم بودن فضای اخلاقی و صمیمی در سازمان	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	S3	امکان استخدام از طریق افراد معتمد داخل سازمان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S4	فراهم بودن عرصه رشد و حمایت از خلاقیت و نوآوری	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S5	پراکندی جغرافیایی بالای سازمان های مرتبط با وزارت ورزش و جوانان در سراسر کشور در جهت استفاده از نیروهای بومی	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
	S6	برخورداری از تنوع لازم در اشتغال دانش آموختگان با توجه به تنوع کار در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	S7	برخورداری از ظرفیت رسانه ای و اطلاع رسانی در عرصه ملی و بین المللی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	S8	برخورداری از دانش و تجربه مناسب در میان مدیران وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S9	تاثیرگذاری وزارت ورزش و جوانان در عرصه های مختلف کشور	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S10	وجود ظرفیت مطلوب برای بکارگیری نیروهای داوطلب در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S11	وجود نیروی انسانی با علاقه به خدمت در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S12	حرکت در جهت استفاده از تکنولوژی های نوین در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
S13	رعایت اخلاقیات در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	
S14	وجود ظرفیت فیزیکی و علمی در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹	
عوامل بیرونی	W1	فقدان ثبات شغلی در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W2	فقدان امکانات رفاهی و انگیزشی مناسب	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W3	فقدان برخورداری وزارت ورزش و جوانان از نظام جامع و بومی آموزش منابع انسانی	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
	W4	فقدان وجود نیرویابان کارآمد، مجرب و واجد شرایط	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	W5	طولانی شدن فرایند جذب و انتخاب پرسنل در مقایسه با دیگر سازمان ها	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	W6	بی توجهی به نظام شایسته سالاری و انتصاب مدیران بر اساس شاخص های غیرتخصصی	۰/۰۵	۱	۰/۱۰
	W7	کمبود مشاوران متخصص و کارآمد در امور پرسنلی در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
<b>جمع ضرایب</b>			۱		۲/۶۵



مجموع نمرات این ماتریس برابر ۲/۶۵ محاسبه شد، و حاکی از آن است که از لحاظ ارزیابی عوامل درونی در نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران قوت های آن بر ضعف هایش برتری دارد.

### جدول ۳. ماتریس عوامل بیرونی (محیط خارجی) نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

عوامل درونی	شماره	عبارات عوامل بیرونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فرصت ها	O1	جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	O2	نرخ بالای فارغ التحصیلان کشور و افزایش روز افزون متخصصان و دانش آموختگان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	O3	برخورداری از حمایت رهبر معظم انقلاب اسلامی و مقامات عالی کشور	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	O4	افزایش آگاهی ها در خصوص ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان ها	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	O5	وجود قوانین از کار افتادگی، بازنشستگی و بازرخریدی	۰/۰۹	۲	۰/۲۷
	O6	رقابتهی شدن بازار در عرضه و تقاضای نیروی انسانی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	O7	وجود دیوان عدالت اداری در جهت نظارت بر امور سازمان ها	۰/۰۹	۳	۰/۲۷
	O8	امکان حضور در مجامع بین المللی و ملی از سوی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
چالش ها	O9	نگرش جامع به سمت کارآفرینی در عرضه اشتغال	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	T1	تاثیرگذاری تغییرات سیاسی در انتصاب مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	T2	تداخل وظایف جاری در فعالیت های موازی با سازمان های مشابه	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	T3	نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان دولت	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	T4	کمبود بودجه تخصیصی از سوی دولت	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	T5	تعدد و بی ثباتی قوانین، مقررات و بخشنامه ها	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	T6	فشار گروه های ذی نفوذ بر اعضا از قبیل مقامات محلی، نهادهای دولتی و خصوصی و ...	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
T7	فقدان کفایت سیستم های حمایتی اعضا در داخل و خارج از وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	
		جمع ضرایب	۱		۲/۷۴

همان گونه که در جدول ۳ ملاحظه می شود مجموع نمرات این ماتریس برابر ۲/۷۴ محاسبه شد و حاکی از آن است که از لحاظ ارزیابی عوامل بیرونی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، فرصت های آن بر تهدیدهایش برتری دارد.

### موقعیت استراتژیک

برای تعیین موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان از ماتریس همزمان درونی و بیرونی استفاده شد. برای ترسیم این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد

افقی و عمودی به شرح شکل شماره ۱ قرار گرفت. جایگاه یا موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان در خانه‌های این ماتریس مشخص شد. نتیجه حاکی از آن بود که استقرار نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از لحاظ موقعیت در منطقه تهاجمی قرار داشت.



### شکل ۱. موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

نتایج نشان دهنده آن است که سازمان در بهترین شرایط ممکن قرار داشت، و می‌تواند با استفاده از نقاط قوت خود، از فرصت‌های موجود حداکثر بهره را گیرد که موجب رشد و توسعه فعالیت‌ها و خدمات، دارایی، سود و یا ترکیبی از آن می‌شود.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر تعداد ۱۰ استراتژی جهت بهبود وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان مشخص گردید. این استراتژی‌ها شامل منعطف کردن و تسهیل فرایندها و مقررات جذب و گزینش به منظور بکارگیری نیروی انسانی مجرب و متخصص (استراتژی شماره ۱)، معرفی بیشتر مشاغل تخصصی و کارشناسی در ارتباط با وزارت ورزش و جوانان به متقاضیان استخدام (استراتژی شماره ۲)، تدوین و بکارگیری ضوابط صحیح و مناسب در زمینه تعدیل نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان (استراتژی شماره ۳)، پوشش و جبران محدودیت‌های ناشی از نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان و مقررات استخدامی دولت با تدوین و تصویب مقررات خاص (استراتژی شماره ۴)، تدوین و اجرای مقررات مشخص و روشن به منظور بهره‌گیری از ابزارهای علمی و پیشرفته برای نیرویابی و انتخاب از جمله اینترنت، وب سایت، اطلاعیه، آگاهی و ... (استراتژی شماره ۵)، بهره‌گیری از روش‌های علمی و پیشرفته به منظور تهیه ابزارهای سنجش مناسب در فرآیند

ورودی نیروی انسانی (استراتژی شماره ۶)، طراحی نظام توانمند سازی مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان (استراتژی شماره ۷)، ارتقای سیستم رسیدگی به شکایات کارکنان به منظور رسیدگی صحیح و به موقع جهت ایجاد انگیزش بیشتر در کارکنان (استراتژی شماره ۸)، بهره گیری نظام شایسته سالاری در انتصابات مدیران و توجه به جوانان (استراتژی شماره ۹) و استفاده از حسن شهرت وزارت ورزش و جوانان در جهت ارتقای سیستم منابع انسانی جذب نیروهای افتخاری (استراتژی شماره ۱۰) می باشد.

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش تدوین برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بود و در تحقیق حاضر ضمن شناسایی و بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها در نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان مشخص گردید که مهمترین نقطه قوت در این حوزه، برخورداری از تنوع لازم در اشتغال دانش آموختگان با توجه به تنوع کار در وزارت ورزش و جوانان می باشد. همچنین نقطه ضعف، بی توجهی به نظام شایسته سالاری و انتصاب مدیران بر اساس شاخص های غیرتخصصی می باشد. نتایج همچنین مشخص نمود که نگرش جامع به سمت کارآفرینی در عرضه اشتغال مهمترین فرصت در این حوزه می باشد. نتایج همچنین نشان داد که کمبود بودجه تخصصی از سوی دولت به عنوان مهمترین تهدید مشخص گردید. روگالسکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) اشاره داشتند که نبود نظام شایسته سالاری یکی از مشکلات منابع انسانی در سازمان های ورزشی می باشد (۱۴). روگرز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز اشاره داشتند که نبود بودجه مناسب یکی از مشکلات عمده در مسیر رشد و ارتقای منابع انسانی می باشد (۱۵). با این توجه می توان چنین اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات روگرز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و روگالسکی و همکاران (۲۰۱۶) همخوان می باشد. نبود نظام شایسته سالاری در وزارت ورزش و جوانان در خصوص منابع انسانی سبب می گردد که آگاهی و ضرورت در خصوص کارکردهای نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان شکل نگیرد. از این رو نظام شایسته سالاری ضمن ایجاد آگاهی در خصوص نظام منابع انسانی سبب بهبود و گسترش فرایندهای استاندارد در جهت بهبود منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می گردد. از طرفی وجود مشکلات مالی در وزارت ورزش و جوانان و نامناسب بودن بودجه این سازمان به عنوان یکی از مهمترین مسائل در مسیر بهبود نظام مدیریت منابع انسانی می باشد. مشکلات مربوط به بودجه در وزارت ورزش و جوانان سبب می گیرد تا فعالیت ها و برنامه های متصور در ارتباط با نظام مدیریت منابع انسانی دچار مخاطرات جدی قرار گیرد. از این رو ضعف موجود در وزارت ورزش و جوانان در خصوص مشکلات مربوط به بودجه سبب گردیده است تا نتوان به شکل مناسبی به اهداف مد نظر وزارت ورزش و جوانان در خصوص

1 . Rogalsky and et al

2 . Rogers

3 . Rogers

نظام مدیریت منابع انسانی دست یافت. این مساله در تحقیقات زهیر و همکاران (۲۰۱۶) به خوبی مشخص گردید. آنان اشاره داشتند که ضرورت استفاده از کارکردهای کارآفرینی سبب بهبود نظام مدیریت منابع انسانی می گردد (۱۷). به نظر می رسد افزایش دغدغه در جهت اشتغال در سطح جامعه سبب افزایش ضرورت توسعه کارآفرینی گردیده است که این مساله پتانسیلی در جهت بهبود وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان ها در راستای توسعه خلاقیت ها و نوآوری شکل گرفته است. این مساله سبب گردیده است تا امروزه شاهد توسعه و بهبود ضرورت در جهت ارتقای وضعیت منابع انسانی در سازمان ها از جمله وزارت ورزش و جوانان باشیم. تحقیق حاضر مشخص نمود که در جهت وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان در وضعیت تهاجمی قرار دارد. این مساله نشان دهنده وجود نقاط قوت و فرصت های بیشمار در جهت بهبود و گسترش نظام مدیریت منابع انسانی می باشد. ابطی و ابراهیمی (۱۳۹۵) اشاره داشت که وضعیت استراتژیک منابع انسانی در بانک ها از شرایط مطلوبی برخوردار نمی باشد (۱۶). این مساله نشان دهنده ناهمخوانی میان نتایج تحقیق حاضر و نتایج تحقیقات ابطی و ابراهیمی (۱۳۹۵) می باشد. به نظر می رسد تفاوت ها در جامعه مورد بررسی در تحقیق حاضر و تحقیق ابطی و ابراهیمی (۱۳۹۵) سبب شکل گیری این ناهمخوانی شده است.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر تعداد ۱۰ استراتژی کلان جهت توسعه نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان شناسایی گردید. این استراتژی ها شامل معطف کردن و تسهیل فرایندها و مقررات جذب و گزینش به منظور بکارگیری نیروی انسانی مجرب و متخصص، معرفی بیشتر مشاغل تخصصی و کارشناسی در ارتباط با وزارت ورزش و جوانان به متقاضیان استخدام، طراحی، تدوین و بکارگیری ضوابط صحیح و مناسب در زمینه تعدیل نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان، پوشش و جبران محدودیت های ناشی از نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان و مقررات استخدامی دولت با تدوین و تصویب مقررات خاص، تدوین و اجرای مقررات مشخص و روشن به منظور بهره گیری از ابزارهای علمی و پیشرفته برای نیرویابی و انتخاب از جمله اینترنت، وب سایت، اطلاعیه، آگهی و ...، بهره گیری از روش های علمی و پیشرفته به منظور تهیه ابزارهای سنجش مناسب در فرآیند ورودی نیروی انسانی، طراحی نظام توانمند سازی مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان، ارتقای سیستم رسیدگی به شکایات کارکنان به منظور رسیدگی صحیح و به موقع جهت ایجاد انگیزش بیشتر در کارکنان، بهره گیری نظام شایسته سالاری در انتصابات مدیران و توجه به جوانان و استفاده از حسن شهرت وزارت ورزش و جوانان در جهت ارتقای سیستم منابع انسانی جذب نیروهای افتخاری می باشد. روتا و سالا (۲۰۱۸) در تحقیق خود مشخص نمود که استراتژی های توسعه نظام های مدیریتی منابع انسانی شامل حیطه های مختلف مدیریتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می باشد (۲۲). میلر و دوهرتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز مشخص نمود که نظام مدیریت منابع انسانی یک حیطه گسترده می باشد که جهت بهبود آن نیازمند توجه به مجموعه ای از حیطه ها می باشد (۲۳).

1 . Ruta &amp; Sala

2 .Miller &amp; Doherty

بیگمی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق خود مشخص نمودند که سیاست های توسعه مدیریت منابع انسانی در محیط های ورزشی می بایستی شامل تمامی حوزه ها و حیطه های درگیر باشد (۲۴). بنابراین جهت توسعه نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان نیاز است تا در ابتدا حیطه های درگیر با این نظام را شناخت و با برنامه ریزی های مناسب، بستر مناسبی جهت بهبود آن را ایجاد نمود. لذا پیشنهاد می گردد تا استراتژی های شناسایی شده در تحقیق حاضر به عنوان راهبردهای کلان در وزارت ورزش و جوانان مورد استفاده و بهره گیری قرار گیرد. با توجه به قرار گرفتن نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان در موقعیت استراتژیک تهاجمی، این وزارتخانه در مسیر رشد و شکوفایی نظام مدیریت منابع انسانی قرار گرفته و با توجه به قوت های موجود و شناسایی شده نیاز به برخورداری از برنامه ها و اهداف نوآورانه و جدید جهت استفاده از فرصت ها می باشند. پیشنهاد می گردد با توجه به نرخ بالای فارغ التحصیلان و جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور، مدیران در زمینه استخدام کارکنان نسبت به بکارگیری افراد خلاق و نوآور کوشش بنمایند همچنین پیشنهاد می گردد با توجه به داشتن تجربه و دانش مدیران و وجود ظرفیت نیروهای داوطلبی در مجامع بین المللی و ملی حضور فعال و مستمر را در دستور کار خود قرار دهند. تحقیق حاضر در بازه زمانی ۱۳۹۷ اجرایی گردید. با توجه به فقدان برنامه ریزی های استراتژیک و جامع در وزارت ورزش و جوانان در خصوص نظام مدیریت منابع انسانی، فقدان اسناد بالادستی تخصصی در حوزه ورزش از جمله محدودیت های تحقیق حاضر بود. همچنین عدم همکاری کامل برخی مدیران ارشد و کلیدی وزارت ورزش و جوانان از دیگر محدودیت های انجام تحقیق حاضر بود.

## References

1. Mirkamaly, M; Haj Khazimeh, M; Ebrahimi, S. (1394). Identification of criteria for attracting and retaining human resources and providing appropriate solutions (case study: College staff of Technical College of Tehran University), *Development Management*, 7 (22), 9-18 (Persian).
2. Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
3. Aiello, C. R., Canalella, A., & Altieri, D. (2016). Sport as a strategy for preventing physical inactivity: walking football. *Euromediterranean Biomedical Journal*, 11: 17-30.
4. Abbassi humayun: Khan moradi, saeid; Eidi , Hussein, (1395). The strategic pathology of high office of sport and youth of Kermanshah province in the field of sport based on SWOT model, *sport management journal* 6 (8): 891-905. (Persian).
5. Clutterbuck, R., & Doherty, A. (2019). Organizational capacity for domestic sport for development. *Journal of Sport for Development*, 7(12), 16-32.

6. Wagner, U., Hansen, K. R., Kristensen, M. L., & Josty, M. (2019). Improving service-center employees' performance by means of a sport sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(1), 43-60.
7. Hartono.A., (2010). An investigation into strategic human resource management in Indonesia: A grounded research approach, Ph.D Thesis, Murdoch University
8. Brown, S. R., & Brughelli, M. (2014). Determining return-to-sport status with a multi-component assessment strategy: A case study in rugby. *Physical therapy in sport*, 15(3): 211-215.
9. Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 9(3): 229-251.
- 10.Boxall, P; Purcell, J; (2011), *Strategy and human resource management*, Palgrave Macmillan Publisher, 4th Edition
- 11.Badri Azarin, Yaghub; Talebiyan Nia, Husein; Salmani, ALI.(1392), The ways of developing human resources of gymnastics, *Sport management studies*, 19: 81-92. (Persian)
- 12.Bartram, T; Dowling, P; (2013), An international perspective on human resource management and performance in the health care sector: Toward a research agenda *International Journal of Human Resource Management*, 24, pp. 3031–3037
- 13.Rastgu, Samaneh; Seyyedeh Ozra Mirkazemi and Mohammad Kharashizadeh, (1393), studying the situation of the effective management model on the efficacy of human resources in sport federations of Iran, *The second international conference on management challenges and functions*. Shiraz, Negar center for scientific seminars. (Persian)
- 14.Rogalsky, K., Doherty, A., & Paradis, K. F. (2016). Understanding the Sport Event Volunteer Experience: An Investigation of Role Ambiguity and Its Correlates. *Journal of Sport Management*, 30(4): 453-469.
- 15.Rogers, S. E., Jiang, K., Rogers, C. M., & Intindola, M. (2015). Strategic Human Resource Management of Volunteers and the Link to Hospital Patient Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764015596434.
- 16.Abtah,S , Ebrahimi, S .(1395), Designing parallel modeling of human resources strategies with bank's comprehensive strategy: ( case study of Tose Eghtesad Bank), *Educating and developing human resources*. 3 (8): 57-75. (Persian)
- 17.Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235: 372-381.

18. Abtah, H, Mosavi, M. (1388), Formation of human resources strategies of one of the country's spiritual organizations, Quarterly Journal of Human Resource Management Researches, Imam Hossein University, 3: 1-23
19. Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. Sport management review, 18(4), 489-500.
20. Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2017). Leveraging community sport organizations to promote community capacity: Strategic outcomes, challenges, and theoretical considerations. Sport Management Review.
21. Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2017). Governance and policy in sport organizations. Taylor & Francis..
22. Ruta, D., & Sala, I. (2018). HRM in Sport Organizations. In HRM in Mission Driven Organizations (pp. 183-220). Palgrave Macmillan, Cham.
23. Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. Sport management review, 19(4), 365-377.
24. Beygami, Z; Hamidy, M; Sajadi, N; Honary, H. (1397). Impact of HRM policies and its implications on organizational performance of the Ministry of Sports and Youth, Human Resources Management in Sport, 5(2), 163-185.

## Determining the Strategic Situation of Human Resources Management at the Ministry of Sports and Youth

Somayeh Emadi <sup>\*</sup>، Seyed Ehsan Amir Hosseini <sup>‡</sup>، Mehrzad Hamidi <sup>\*\*\*</sup>

\*:

\*\* Department of Physical Education and Sport Sciences, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran

\*\*\*: Associate Professor at Tehran University  
sou\_emadi@yahoo.com

### Abstract

**Purpose & Background:** Today, the Human Resources Management System (HRM) has drawn organizations' attention to itself. The purpose of the present research was to redesign the strategic plan of HRM at the Ministry of Sport and Youth.

**Methodology:** This research followed a descriptive-analytic method and was practical in terms of purpose. The statistical population of this study consisted of 65 well-known managers and experts of human resources at the Ministry of Sports and Youth, as well as some university professors who were knowledgeable in the field of sports human resources. Due to the limited statistical population, sampling was done by the total number of subjects. The data was collected both quantitatively and qualitatively through field data collection method. Data collection was done by two open and closed questionnaires and interviews with members of the research community to the extent of theoretical saturation in order to quantify the mission statement, prospects, strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the organization. The validity of the closed questionnaire was confirmed by sport management professors and its reliability coefficient was calculated using Cronbach's alpha of 0.86.

**Results:** After data collation, 14 strengths, 7 weaknesses, 9 opportunities, and 7 threats were finalized. The internal and external factors were used to analyze the information. Finally, the score of the table of internal factors was calculated as 2.65 and the score of the table of external factors was assessed as 2.74.

**Conclusion:** Given that the strategic position of the HRM department of the Ministry of Sports and Youth was in an offensive position, the Ministry of Sport and Youth should use internal strengths to exploit external opportunities.

### Keywords

Human resources, evaluation, meritocracy, attraction.

1. Ph.D. Student in Sport Management, Yasooj Branch, Islamic Azad University, Yasooj, Iran (Corresponding Author: Email: sou\_emadi@yahoo.com ; Tel: +989177420575

2. Department of Physical Education and Sport Sciences, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran

3. Associate Professor at Tehran University