

فصلنامه جهان نوین

No 5, 2 022 , P 38-54

سال پنجم، شماره هفدهم، بهار ۱۴۰۱، صص ۵۴-۳۸

(ISSN) : 2645 - 3479

شماره شایا: (۳۴۷۹ - ۲۶۴۵)

بررسی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان با رویکرد توسعه دانش (مطالعه موردی:
ادارات ورزش و جوانان استان مازندران)

محمدباقر فرقانی اوزرودی^۱، مهدی ظروفیان^۲، زهرا تیموری نژاد قادیکلایی^۳

چکیده

هدف از تحقیق حاضر، بررسی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان با رویکرد توسعه دانش (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان مازندران) بود. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری تحقیق حاضر، کلیه مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مازندران می‌باشد که به صورت تصادفی ساده و بر اساس جدول مورگان ۱۶۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته با مقیاس پنج ارزشی لیکرت مورد استفاده قرار گرفت ($\alpha=0/77$). برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون K.S و برای فرضیه‌های تحقیق از آزمون تی در سطح معنی‌داری $P \leq 0/05$ از نرم‌افزار آماری SPSS^{۲۲} استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که وضعیت تمامی حوزه‌های مورد بررسی (حوزه‌های عمومی، فرهنگ و توسعه کارکنان، سبک رهبری در ارتقاء دانش کارکنان، فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان، سیستم‌های توسعه منابع انسانی) در ادارات ورزش و جوانان مطلوب است. ولیکن وضعیت فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب نمی‌باشد.

واژه‌های کلیدی: توسعه، منابع انسانی، توسعه دانش

۱. کارشناس ارشد تربیت بدنی، آموزش و پرورش شهرستان بابل، ایران mohammadbagher.forghani@gmail.com

۲. کارشناس ارشد تربیت بدنی، آموزش و پرورش شهرستان بابل، ایران

۳. کارشناس ارشد، آموزش و پرورش شهرستان بابل، ایران

مقدمه

توسعه منابع انسانی در مفهوم توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان‌ها از نظر علمی، مهارتی، بینشی و ایجاد و تقویت ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و به ویژه سیاسی به عنوان بستری برای ایجاد ارزش افزوده در سرمایه‌های انسانی با نگرش به رویکرد جهانی مبتنی بر دانش است (اسداله زاده، ۱۳۹۶). توجه به توسعه منابع انسانی برای تجهیز و هرچه توانمندتر کردن مدیران و کارکنان، به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها که در دهه‌های اخیر مورد تاکید شاخص اصلی تعالی سازمانی قرار گرفته و محور توانایی سازمان‌های یادگیرنده در کلاس جهانی تلقی می‌شود، معرف این واقعیت است که در رویکرد جهانی مبتنی بر دانش، انسان یک منبع استراتژیک و تعیین‌کننده در سازمان‌ها و در نهایت در زندگی به حساب می‌آید و پرورش و توانمندسازی او باعث توسعه پایدار، اقتصادی و اجتماعی و حتی سیاسی می‌شود (حسیبی و همکاران، ۱۳۹۵). منابع انسانی در سازمان‌ها با همه اهمیت و نقش کلیدی آنها متأسفانه هنوز از جمله دارایی‌های نامرئی است و آنقدر هزینه‌های مرتبط با آن چشمگیر است که منافع حاصل دستاوردهای آن عملاً و به طور ملموس قابل مشاهده نیست که این کمبود باید به نحوی جبران شود (شیلینگ، ۲۰۱۷).

با وجود تمام ادعاهای مطرح شده، جز در موارد محدود از جمله مجوزهای ساخت و تولید حق چاپ و تکثیر و استفاده از علائم تجاری و نظایر آن که حقوق مالکیت‌های معنوی معرفی شده‌اند، برای نشان دادن ملموس خلاقیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی به عنوان دارایی و سرمایه سازمان‌ها، تلاش چشمگیری انجام نگرفته و در نتیجه سرمایه‌گذاری‌هایی که به منظور توسعه این منبع استراتژیک انجام می‌شود، صرفاً هزینه تلقی می‌شود (ماتیز و جکسون، ۲۰۱۰). در دهه‌های اخیر، به ویژه از زمانی که مقوله جهانی شدن و ضرورت متأثر از آن مقوله، اقتصاد دانش‌محور و حتی کارکنان دانش‌محور به صورت جدی‌تری مطرح شده نقش و اهمیت توسعه منابع انسانی دانش‌محور به صورت مؤکد مورد توجه قرار گرفته است. بر مبنای توسعه منابع انسانی دانش‌محور، جایگاه منابع انسانی به عنوان سرمایه یا ملموس‌تر از آن دارایی‌های هوشمند و دانشمند مورد تاکید قرار گرفته است. پیتر دراکر، استاد مسلم و پیش‌کسوت نظریه‌های مدیریت متأخر می‌گوید: "جامعه‌ای موفق است که در پناه دانایی اردو می‌زند" و البته چنین فراز و مفهومی در ادبیات فارسی به طور چشمگیری مطرح بوده است. اشعار معروف سعدی نمونه‌ای از این ادبیات غنی فارسی است: توانا بود هر که دانا بود ز دانش دل پیر برنا بود و یا شعر معروف ناصر خسرو: درخت تو گر بار دانش برآرد به زیر آوری چرخ نیلوفری را پیتر دراکر می‌گوید: "روش‌های سوداگرانه

دیگر، تنها شاهراه اصلی پیشرفت در جامعه نیست و به دست آوردن فرصت‌های مناسب استخدای به گونه‌ای روزافزون در گرو داشتن مدرک دانشگاهی است". با توجه به اینکه در سال‌های اخیر، بحث دانش و مدیریت دانش به عنوان یک پدیده توسعه ملی و سازمانی مطرح شده، مسلماً توسعه منابع انسانی، محور اصلی آن به حساب می‌آید و به تقویت سرمایه‌های هوشمند منجر می‌شود. این موضوع نیاز به تعریف ویژه پیدا کرده که در ادامه بحث به آن پرداخته شده است.

توسعه منابع انسانی و در مسیر این تغییر و تحول تنها پلی است که می‌توان ما را از دنیای امروز به دنیایی متحول و متغیر فردا رهنمون باشد و در صورت بی‌توجهی به امر آموزش و تجهیز کارکنان بقای سازمان‌ها به خطر خواهد افتاد. شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه‌ها، پیشرفت روزافزون تکنولوژی بعضی مدیران هنوز نگرش سنتی نسبت به انسان دارند و می‌پندارند که افراد بیشتر از آنچه که سازمان به آنها نیاز دارد محتاج سازمان هستند اما در واقع سرمایه انسانی مستحق جذب، نگهداری، برانگیخته شدن و راضی و خشنود شدن از کار است.

با توجه به فضای رقابتی محیط کسب‌وکار، دسترسی به منابع مناسب، بدیهی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود. در این میان منابع انسانی تنها منبعی است که متمایزتر از سایر منابع بوده و ویژگی‌های منفی منابع دیگر مانند فناپذیری، قابلیت تقلید و ... را ندارد. البته منظور از منابع انسانی، منابع توانمند و با دانش است که با استفاده از سیستم‌ها و فرآیندهای توسعه منابع انسانی ارتقا می‌یابد. توسعه منابع انسانی همواره یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها محسوب می‌شود. زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی و نوین کسب‌وکار، انسان‌ها هستند که خلق ایده می‌کنند. آخرین فناوری فرآیند تولید را می‌توان خرید و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده‌تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد. از طرفی، برای ماندگاری در بازارهای رقابتی، با توجه به تغییر نیازها و خواسته‌های مشتریان، برای سازمان‌های پیشرو، چاره‌ای جز خلق نوآوری و توسعه محصولات جدید نیست و از آنجا که در تمام فرآیندهای توسعه محصول، دانش تولید شده توسط منابع انسانی، به عنوان رکن اصلی توسعه محسوب می‌شود، نقش و جایگاه توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، در توسعه محصولات جدید بسیار حائز اهمیت است؛ بنابراین، هر انسانی باید با توجه به قابلیت‌ها و محدودیت‌های محیط داخلی و بیرونی، راهبردها و راهکارهای خاصی را برای توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، تدوین و اجرا نماید.

مسئله اصلی مورد بررسی در این پژوهش، بررسی دلایل موجود در عدم توانایی در توسعه منابع انسانی و توانمندی دانشی کارکنان است که در یک مرکز تحقیق و توسعه در حوزه ادارات ورزش و جوانان استان مازندران وجود دارد.

در این مرکز که منابع انسانی آن، عمدتاً کارشناس و کارشناس ارشد در حوزه‌های فنی و مهندسی می‌باشند، ضعف در توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، مسئله بسیار حساسی است که تاکنون نیز عدم برخورد با آن، مسائل و مشکلات بزرگی مانند: عدم توانایی در حل مسائل کاری، تأخیر در انجام پروژه‌ها، قطع همکاری کارکنان، کاهش انگیزه کارکنان و احساس کاهش ارزش دانش و تجارب، ضعف در کسب توانمندی و شایستگی دانش کارکنان و ... را به وجود آورده است که خود موجب تضعیف عملکرد منابع انسانی، کاهش کارایی و اثربخشی کلی سازمان در زمان فعلی شده و باعث تشدید مسائل در آینده خواهد شد. در گذشته پژوهشی در زمینه توسعه منابع انسانی در این مرکز انجام نگرفته، لذا برای کسب نتایج کاربردی، در انجام این پژوهش دقت زیادی به عمل آمده است. با توجه به اینکه راهبرد اصلی مرکز مورد مطالعه، توسعه دانش کارکنان ادارات ورزش و جوانان و نقش حیاتی آنها در انجام پروژه‌های توسعه محصول و کسب درآمد برای سازمان در حوزه ورزش دارند، تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی و ارتقاء دانش کارکنان، بسیار حائز اهمیت است.

هدف اصلی این پژوهش، تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان ادارات ورزش و جوانان مازندران است. پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از: راهبردهای مناسب توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان چیست؟ برای پاسخگویی به سوال اصلی باید به پرسش‌های فرعی دیگری مانند چگونگی وضعیت موجود حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، چگونگی وضعیت حوزه‌های دانش، ارزیابی دانش کارکنان، وضعیت شکاف دانش و علل آن و ... پاسخ داد.

اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی به وظایف برنامه‌ریزی نیروی انسانی مربوط می‌شود و به مفاهیم و تکنیک‌هایی که برای انتخاب مورد نیاز به مردم اطلاق می‌شود. امروزه بر اهمیت آن به عنوان یک نتیجه اجتماعی، اقتصادی و سیاسی روزبه‌روز افزوده می‌شود. از جمله عوامل مؤثر در افزایش اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نارضایتی، قدرت کارهای جدید، تغییر سبک زندگی، قوانین جدید تغییر ارزش‌ها و ... است. همچنین مدیریت برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای همه مدیران دارای اهمیت است، زیرا انتظار ندارند دارای افراد کم‌کار، جابه‌جایی زیاد، افرادی که کارآئی ندارند و وقت تلف می‌کنند و ... باشند. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند؛ بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی

است، به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و توسعه ملی را پیش می‌برند.

به نظر می‌رسد برای فائق آمدن مدیران بر مسائل و مشکلات اساسی نظام آموزشی در حیطه کار خود، مسلح ساختن آنان به آگاهی‌ها و شناخت لازم در زمینه دانش و آگاهی‌های مدیریتی ضروری است. با توجه به این امر، این پژوهش در پی شناسایی و بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس متوسطه دولتی شهرستان کرج به صورت علمی است، تا در برنامه‌ریزی آموزشی مدیران مورد استفاده قرار گیرد.

وجه به نقش آموزش، در رابطه با به‌کارگیری منابع مادی مشخص می‌کند که نیروی انسانی در هر سازمانی اساس کار است و این انسان‌ها هستند که می‌توانند در پایایی حرکت و ازدیاد عایدی مؤثر گردند. در این رابطه کافی است که از چشم‌اندازی محدود به جوامع جهان سوم نگاه کرده و دریابیم که علت ضعف دستیابی به سود خواسته در سرمایه‌گذاری‌های صنعتی چیست؟ چرا اغلب این‌گونه کشورها، با به‌کارگیری تکنولوژی‌های پیشرفته نمی‌توانند، به نیمه راه سوددهی جهان صنعتی نزدیک شوند؟ چرایی را در ضعف کیفی نیروی انسانی باید جستجو کرد. با وجود این ضعف کیفی، هنوز در نمودار سازمانی اغلب واحدهای تولیدی این‌گونه جوامع جای واحد آموزش خالی است؛ و اگر زمانی از مدیریت نیروی انسانی که مسئول آموزش است سخن به میان آید، اغلب کارمندگزینی را با کمی روابط انسانی در ذهن تداعی می‌کند. غافل از اینکه، رشد انسانی را با رشد فعالیت‌های اقتصادی، ارتباطی تنگاتنگ است و تولید با کیفیت نیز به انسان‌های کارآمد نیاز دارد. بدین جهت باید بخشی از سرمایه‌گذاری تولیدی، در سرمایه‌گذاری آموزشی خلاصه شود، اما متأسفانه آموزش در مفهوم سرمایه‌گذاری برای عاملین اقتصادی هزینه مصرفی قلمداد می‌شود. پس چه باید کرد؟

نیروی انسانی را به مفهوم واقعی باید آموزش داد. آموزشی مداوم و مستمر، آموزش‌های هدفدار، بررسی نیازها و محسوب داشتن برنامه‌های آموزشی، در شرح وظایف مدیران و بالاخره واحد آموزشی قوی به وجود آوردند.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. از نوع پژوهش‌های کاربردی است. روش تحقیق حاضر به لحاظ تکنیک‌های آماری از نوع ANP و به لحاظ جمع‌آوری اطلاعات؛ میدانی است. جامعه آماری را کلیه مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مازندران به عنوان جامعه آماری این تحقیق در نظر گرفته شد (۲۹۳ نفر) که تعداد

واحد ۱۶۵ نفر (۴۲ زن و ۱۲۳ مرد) از کارشناسان و مدیران با استفاده از جدول مورگان به عنوان نمونه تعیین شدند. ابزار اندازه‌گیری جهت سنجش متغیرهای این تحقیق؛ سه پرسشنامه که شامل استراتژی‌های بازاریابی و بهبود عملکرد و مقایسات زوجی است که پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، به تدوین توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان پرداخته شد. از روش‌های آماری توصیفی به صورت جداول توصیفی و کمی و نمودارها استفاده شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده گردید.

یافته‌های تحقیق

جدول ۱: توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی	گروه	شاخص‌های آماری	
		فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۲۳	٪۷۵/۰۰
	زن	۴۲	٪۲۵/۰۰
سطح تحصیلات	کارشناسی	۹۲	٪۵۶/۰۱
	کارشناسی ارشد	۷۳	٪۴۳/۹۹

جدول ۲: نتایج آزمون t یک نمونه‌ای، مؤلفه‌های تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
فرایندهای مدیریت منابع انسانی	۲/۶۵	۰/۷۴۲	۶/۱۹۲	۱۶۴	۰/۰۶۴
توسعه منابع انسانی	۳/۴۹	۰/۷۴۰	۴/۶۷۹	۱۶۴	۰/۰۳۲
فرایندهای آموزش و توسعه کارکنان	۳/۷۴	۰/۸۰۲	۶/۵۲۱	۱۶۴	۰/۰۰۱
سبک رهبری در ارتقاء دانش کارکنان	۳/۷۳	۰/۵۷۸	۸/۹۷۶	۱۶۴	۰/۰۰۱
فرهنگ و توسعه کارکنان	۳/۶۲	۰/۹۴۴	۴/۶۹۲	۱۶۴	۰/۰۰۱
حوزه‌های عمومی	۳/۷۷	۱/۰۵۵	۵/۱۵۸	۱۶۴	۰/۰۰۱

همان‌طور که از نتایج جدول ۲ ملاحظه می‌گردد، میانگین متغیر وضعیت فرایندهای مدیریت منابع انسانی، ۲/۶۵ با انحراف معیار ۰/۷۴۲ می‌باشد. مقدار آماره t یک نمونه‌ای معادل ۶/۱۹۲ و سطح معناداری آزمون t یک نمونه‌ای

معادل $0/064$ ، لذا در سطح $\alpha = 0/05$ فرض صفر را نمی‌توان رد کرد و فرض مقابل رد می‌شود، یعنی وضعیت فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب نمی‌باشد. میانگین متغیر وضعیت توسعه منابع انسانی، $3/49$ با انحراف معیار $0/740$ می‌باشد. مقدار آماره t یک نمونه‌ای معادل $4/679$ و سطح معناداری آزمون t ی یک نمونه‌ای معادل $0/032$ ، لذا در سطح $\alpha = 0/05$ فرض صفر را رد و فرض مقابل را می‌پذیریم، یعنی وضعیت سیستم‌های توسعه منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب است. میانگین متغیر وضعیت فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان، $3/74$ با انحراف معیار $0/802$ می‌باشد. مقدار آماره t یک نمونه‌ای معادل $6/521$ و سطح معنی داری آزمون t ی یک نمونه‌ای معادل $0/001$ ، لذا در سطح $\alpha = 0/05$ فرض صفر را رد و فرض مقابل را می‌پذیریم، یعنی وضعیت فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب است. میانگین متغیر وضعیت سبک رهبری در ارتقاء دانش کارکنان، $3/73$ با انحراف معیار $0/578$ می‌باشد. مقدار آماره t یک نمونه‌ای معادل $8/976$ و سطح معنی داری آزمون t ی یک نمونه‌ای معادل $0/001$ ، لذا در سطح $\alpha = 0/05$ فرض صفر را رد و فرض مقابل را می‌پذیریم، یعنی وضعیت سبک رهبری در ارتقاء دانش کارکنان در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب است. میانگین متغیر وضعیت فرهنگ و توسعه کارکنان، $3/62$ با انحراف معیار $0/944$ می‌باشد. مقدار آماره t تک نمونه‌ای معادل $4/692$ و سطح معناداری آزمون t ی یک نمونه‌ای معادل $0/001$ ، لذا در سطح $\alpha = 0/05$ فرض صفر را رد و فرض مقابل را می‌پذیریم، وضعیت فرهنگ و توسعه کارکنان در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب است. میانگین متغیر وضعیت حوزه‌های عمومی، $3/77$ با انحراف معیار $1/055$ می‌باشد. مقدار آماره t یک نمونه‌ای معادل $5/158$ و سطح معناداری آزمون t ی یک نمونه‌ای معادل $0/001$ ، لذا در سطح $\alpha = 0/05$ فرض صفر را رد و فرض مقابل را می‌پذیریم، یعنی وضعیت وضعیت حوزه‌های عمومی در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب است.

بحث و نتیجه‌گیری

همان گونه که از نتایج استنباطی حاصل از تحقیق ملاحظه می‌شود وضعیت فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب نمی‌باشد؛ بنابراین نتایج تحقیق حاضر با نتایج محققینی همچون رجایی پور و رحیمی (۱۳۸۷)، اژدری (۱۳۸۹) همخوان نیست. نتایج تحقیق رجائی پور و رحیمی (۱۳۸۷) نشان می‌دهد که بین فرایند تبدیل مدیریت دانش و میزان عملکرد همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. از آنجا که عملکرد سازمان منعکس‌کننده فعالیت منابع انسانی در هر سازمانی است و با توجه به اینکه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان مازندران در حد مطلوبی نیست بنابراین باید به شاخصه‌های موجود در این فرآیندها با

توجه به مدیریت منابع انسانی در سطح کلان سازمان توجه ویژه‌ای شود و معیارهای سنجش آنها تعدیل و بر اساس فعالیت‌های و عملکردهای منابع انسانی بازنگری شود. اژدری (۱۳۸۹) اظهار داشت برای گسترش مدیریت دانش و رسیدن به اهداف آن در یک سازمان نیاز به یک سری فرایندهای خواهد بود تا فعالیت‌ها در هر سازمان دانش‌محور شود و کارکنان آن سازمان هم به کارکنان دانش‌محور تبدیل شوند. بدین معنا که استفاده از دانش در انجام امور و فرایندها یکی از مهم‌ترین سرلوحه‌های هر فرد در سازمان باشد. از سوی دیگر نوریان (۱۳۹۰) برای مدیریت منابع انسانی در سازمان مدیریت مشارکتی را به عنوان مهم‌ترین عامل تسهیل‌کننده فرآیند توانمندسازی کارکنان (منابع انسانی) معرفی می‌نماید.

نتایج آزمون سؤال دوم تحقیق نشان داد وضعیت سیستم‌های توسعه منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب است. نتایج تحقیق با نتایج اکبرپور شیرازی و همکاران (۱۳۸۵)، نوریان و همکاران (۱۳۹۰)، فاضلی و همکاران (۱۳۹۵)، صبرکش و همکاران (۱۳۹۲)، بیکر (۲۰۰۸) همخوانی دارد. نوریان و همکاران (۱۳۹۰)، در بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به معرفی راهکارهای بهبود آن پرداختند. به اعتقاد کارکنان، احساس مؤثر بودن نسبت به سایر ابعاد (تأثیر تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، غنی‌سازی شغلی، مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم‌های کاری، مشارکت در هدف‌گذاری) از اهمیت بیشتری برخوردار است. هم‌چنین مدیریت مشارکتی به عنوان عامل تسهیل‌کننده فرآیند توانمندسازی مهم‌ترین گام به شمار می‌آید. صبرکش و همکاران (۱۳۹۲) اظهار کردند که توسعه منابع انسانی، یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی هر کشور بشمار می‌رود و نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی‌های کارکنان موجود سازمان پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش اطلاعات، مهارت‌های لازم و مناسب نباشند سازمان را دچار مشکلات و عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد؛ بنابراین گسترش و تغییرات سریع و روز افزون علم و فناوری باعث شکل‌گیری ساختارهای سازمانی متفاوت نسبت به گذشته شد و هر سازمانی برای هماهنگ‌شدن با این تغییرات سریع و روبه‌رشد، کانال‌های ارتباطی درون سازمان خود را مناسب با این تحولات تغییر داد. در چنین شرایطی سازمان موفق، سازمانی است که دانش روز افزون پیش رفته خود را به سوی ترقی و پیشرفت هدایت کند که این امر مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی می‌باشد که سازمان برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت‌بدان نیازمندند. اکبرپور شیرازی و همکاران (۱۳۸۵)، بیان داشتند ترکیب دو دیدگاه مهندسی مجدد فرایندها و مدیریت دانش را موجب بهبود فرایندهای کاری سازمان دانسته و با استفاده از تجهیز انجام‌دهندگان فرایند به دانش، ضمن

ایجاد خلاقیت و نوآوری و همچنین توانمندسازی و توسعه منابع انسانی، سازمان را به سوی یک سازمان یادگیرنده سوق می‌دهد. همچنین، مدیریت دانش سازمانی علاوه بر این که با پیوستگی ایده‌ها موجب خلاقیت و نوآوری و به تبع آن محصولات و خدمات بهبودیافته می‌شود، موجب آموزش صحیح و مؤثر کارکنان در راه بازبینی اساسی و طراحی دوباره فرایندهای سازمان نیز می‌گردد. در نهایت، مشخص گردید با فراگیری از مدیریت دانش، بهبود در حیطه‌های کشف، کسب، توسعه، استفاده، نگهداری و ارزیابی حاصل می‌شود. به طوری که مدیریت دانش، موجب توسعه کسب و کار می‌گردد. فاضلی و همکاران (۱۳۹۵)، در بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توسعه سازمانی، به وجود رابطه معناداری بین آنها دست‌یافته و همچنین بیان کردند در میان چهار ابعاد مدیریت دانش (کسب دانش، انتقال دانش، استفاده از دانش، ثبت و ضبط دانش) تنها یک رابطه بین استفاده از مدیریت دانش و توسعه سازمانی وجود دارد. بیکر (۲۰۰۸)، اظهار داشت، برای افزایش عملکرد شغلی باید ابتدا توانمندسازی و پس از آن مدیریت دانش را در محیط‌های شغلی آموزش داده شود و یکی از ارکان اصلی توسعه منابع انسانی، آموزش مدیریت دانش و توانمندسازی شغلی است.

وضعیت فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب است. نتایج تحقیق حاضر با نتایج محققینی همچون صبرکش و همکاران (۱۳۹۲)، رزاقی و همکاران (۲۰۱۳)، بیکر (۲۰۰۸) همخوانی دارد. بیکر (۲۰۰۸) اظهار کرد یکی از ارکان اصلی توسعه منابع انسانی، آموزش مدیریت دانش و توانمندسازی شغلی است. صبرکش و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی به بررسی آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان می-پرداخت، اشاره داشتند هر سازمان به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی هر کشور بشمار می‌رود نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. سازمان‌های موفق سخت‌نیزمندانند تا با انجام فعالیت‌های آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.

رازقی و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند که عواملی همچون به اشتراک گذاری فرهنگ دانش، یادگیری فرهنگی و وابستگی به فرهنگ سازمانی و درک منابع انسانی دانش، آموزش کارکنان، و ... عواملی هستند که سازمان‌ها می‌توانند برای استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان بهره‌برداری نمایند. مدیران با شیوه‌های آموزشی متنوع باید از طرق گوناگون استفاده از فناوری، رفع نقص‌های فنی آنها، روش‌های متفاوت یادگیری و موضوعات درسی مربوط به آنها آگاهی داشته باشند. تا به وسیله آن بتوانند به آموزش و توسعه کارکنان سازمان اقدام نمایند. وضعیت سبک رهبری در ارتقاء دانش کارکنان در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب است. نتایج حاصل از تحقیق با نتایج خورشید و

پاشازاده (۱۳۹۳) و امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۵) همخوان است. ولیکن با نتایج یزدانی و همکاران (۱۳۹۴) ناهمخوان است. امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۵) بیان کردند بین چهار مؤلفه رهبری تحول‌آفرین که شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی است با توانمندسازی کارکنان همبستگی وجود دارد و این نشان‌دهنده آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با توانمندسازی کارکنان ارتباط دارد. بنابراین، اگر مدیران سبک رهبری تحول‌آفرین را در سازمان‌شان اعمال نمایند می‌توانند موجبات توانمندسازی کارکنان را فراهم آورند. خورشید و پاشازاده (۱۳۹۳) دریافتند در محیط‌های به شدت متغیر، متلاطم، غیرقابل پیش‌بینی و مملو از عدم اطمینان، سازمان‌ها برای حفظ بقا، تضمین رشد، و کسب موفقیت بایستی از توانش و قابلیت یادگیری مستمر، مولد و خلاق برخوردار باشند تا بتوانند برای همه ذی‌نفعان، به‌ویژه مشتریان، ارزش برتر تولید کنند. توانش و قابلیت یادگیری سازمانی و توسعه مستمر آن، به عوامل متعددی از جمله هوشمندی سازمان (برخوردار از یک چشم‌انداز استراتژیک، میل به تغییر، توجه به منابع انسانی، مدیریت قلوب کارکنان، به‌کارگیری دانش، و...) و سبک رهبری مدیریت سازمان بستگی دارد. آنها اظهار داشتند سبک رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت مستقیم و معنی‌داری دارد. از سوی دیگر یزدانی و همکاران (۱۳۹۴) اظهار کردند سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش ندارد و مستلزم تحقیقات بیشتری در مورد این موضوع است.

وضعیت فرهنگ و توسعه کارکنان در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب است. نتایج حاصل با نتایج محققینی همچون رازقی و همکاران (۲۰۱۳)، فاضلی دینان و همکاران (۱۳۹۵) و چنگ و چوانگ (۲۰۱۱) همخوانی دارد. چنگ و چوانگ (۲۰۱۱) اظهار کردند زیرساخت‌های سازمانی مانند، فرهنگ، ساختار، تکنولوژی اطلاعات و منابع انسانی و استراتژی سطح کسب‌وکار با فرایندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمان، رابطه مثبت معناداری وجود دارد و موجب کاهش هزینه و تمرکز شده و تأثیر مثبتی بر فرایند کسب دانش دارند. فاضلی دینان و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند که ارتباط مثبت و معنی‌دار بین ابعاد فرهنگ تسهیم دانش و یادگیری مستمر و بعد ساختار جریان ارتباطات، با استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش از دیدگاه مدیران سازمان‌های ورزشی منتخب کشور بود، نتایج حاکی از متوسط بودن وضعیت استقرار مدیریت دانش به دلیل تمرکز زیاد در ساختار سازمانی مراکز مورد پژوهش است. اگر مدیران سازمان بدون توجه به فرهنگ غالب سازمان، بخصوص ابعاد یادگیری و تسهیم دانش و اطلاعات، دست به اجرای مدیریت دانش بزنند، دچار مشکلات جدی خواهند شد. رازقی و همکاران (۲۰۱۳) عواملی همچون به‌اشتراک‌گذاری فرهنگ دانش، یادگیری فرهنگی و وابستگی به فرهنگ سازمانی و درک منابع انسانی دانش، آموزش کارکنان، انگیزه‌های مناسب و محرک و بهره‌برداری از ظرفیت کامل مردم در منابع انسانی و کانال‌های

ارتباطی، شامل فضای باز سازمانی و انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی و ترسیم چشم‌انداز دانش، حمایت از پروژه‌های مدیریت دانش، با هدف انتقال دانش (در استراتژی و پیشرو) و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، پایگاه‌داده‌ها و تجارت الکترونیکی و توسعه فن آوری (در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات) عواملی هستند که سازمان‌ها می‌توانند از این یافته‌ها برای استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان بهره‌برداری نمایند.

وضعیت حوزه‌های عمومی در ادارات ورزش و جوانان مازندران مطلوب است که نشان‌دهنده استفاده درست مدیران سازمان از توان نیروی انسانی در همه حوزه‌های سازمان بوده و روند کاری کارکنان در ارائه خدمات به مشتریان سازمان به شیوه درستی انجام می‌گردد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در سازمان راهبردهایی ارائه گردید:

اولین راهبرد اجرای مستمر دوره‌های آموزشی در میان کارکنان است. آموزش به نیروی انسانی موجود در سازمان که یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر افزایش بهره‌وری سازمان است از دیدگاه کارکنان یعنی توجه به آنان و افزایش انگیزه در محیط کاری که منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌گردد. از آنجایی که در شرایط کنونی شرایط به‌گونه‌ای تغییر کرده است که باقی‌ماندن در حوزه کاری سازمان و کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا نیاز به آموزش و فراگیری دانش و تکنولوژی نوین دارد لذا مدیریت باید آگاهی لازم در خصوص حوزه‌هایی که سازمان در آنها نیاز به فراگیری دارد باشد. این امر منوط به این می‌گردد که مدیریت قادر باشد ریسک‌های مطرح و میزان تأثیرگذاری آنها بر فعالیت‌های سازمان را بشناسد و با تدوین برنامه آموزشی قادر باشد سازمان را در برابر تغییرات پیشرو ایمن گرداند.

دومین راهبرد تحت عنوان مشارکت در توسعه مراکز علمی است که در ادارات ورزش و جوانان بر حوزه کلیدی عملکرد این سازمان معطوف است که در آن بر افزایش تحقیقات مرتبط با کار و افزایش بهره‌وری سازمانی و بهبود عملکرد نیروی انسانی سازمان به‌منظور به حداکثر رساندن شناسایی عوامل مرتبط با بهبود وضعیت سازمان، اجرای برنامه‌های بلندمدت، عملکرد یکپارچه برای کارکنان سازمان و حمایت از آنان به‌نحوی که آنها به نیروی عملگرا و متعهد نسبت به سازمان ارتقاء یابند تاکید شده است. بهره‌گیری از این استراتژی بستر توسعه علمی و تخصصی و اجرایی و نیز آماده‌سازی تیم‌ها و نفرات را با شناخت بهتر و بیشتری از رقبا و محیطی که در آن فعالیت در سطح ملی فراهم می‌سازد و سرعت دست‌یابی به اهداف را تسریع می‌کند.

سومین راهبرد بهبود فرآیندهای آموزشی ویژه مدیران و کارکنان است که تاکید بر توسعه آموزش در کلیه سطوح منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان دارد که می‌تواند در برگیرنده طیف گسترده‌ای از عناوین آموزشی اعم از

آموزش‌های فنی، علمی، تخصصی، و نیز مدیریتی باشد. این استراتژی نیز بر ضرورت توجه به کارآمدی و نظام آموزشی منابع انسانی با راهبرد مزبور به لحاظ محتوایی و توجه به نظام آموزشی در سطح کلان و ملی و توسعه دانش سازمانی با ارائه سمینارها و کارگاه‌ها اشاره دارد. چرا که امروزه آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها به مثابه سرمایه‌گذاری محسوب می‌گردد. بدین جهت این راهبرد می‌تواند کلید حل بسیاری از مسائل مدیریتی و اجرایی ادارات ورزش و جوانان باشد.

چهارمین راهبرد تربیت نیروی متخصص است. منطبق با این راهبرد می‌توان با بسترسازی مناسب به‌منظور بهره‌مندی منابع انسانی از تجارب و دانش تخصصی با رویکرد ترویج و گسترش درون‌زای سازمانی استفاده نمود. باتوجه‌به این که این استراتژی به توسعه و بهره‌مندی منابع انسانی از دانش سازمانی اشاره دارد. از این راهبرد می‌توان در دسترسی به هدف رشد و توسعه علمی کارکنان به عنوان منابع انسانی می‌تواند موجب تقویت سرمایه اجتماعی کارکنان گردد. رشد و تقویت سرمایه انسانی هر سازمان سهم به‌سزایی در توسعه پایدار آن سازمان دارد. این منابع انسانی هر سازمان هستند امکان دستیابی به اهداف سازمانی را محقق خواهند ساخت.

پنجمین راهبرد، ایجاد سیستم مناسب برای نگهداری منابع انسانی است. استفاده از این راهبرد به‌منظور دستیابی به اهداف در سازمان مستلزم آن است تا مدیریت با توسعه و تقویت ارتباطات و بهره‌گیری از دانش اقتصادی در حوزه‌های مختلف تمرکز نماید تا از این طریق قادر باشد بستر لازم و کافی را برای تغییر نگرش نیروی انسانی سازمان با استفاده از مشوق‌های مادی و معنوی برای تعهد به حضور مستمر در سازمان و انجام صحیح وظایف محوله به صورت دائمی اقدام نمایند.

ششمین راهبرد، ارائه برنامه آموزشی فردی برای مدیران است. با توجه به سطوح مختلف مدیریتی در بخش‌های مختلف سازمان و همچنین نیاز به تخصص هر بخش بر اساس وظایف محوله به کارکنان برای ارائه خدمات به مشتریان سازمان، مدیریت هر بخش باید به صورت تخصصی در دوره‌های مرتبط با جایگاه مورد تصدی، در دوره‌های آموزشی خاص آن بخش شرکت کرده و با افراد با تجربه و یا مدیران قبلی آن بخش به صورت فردی آموزش ببینند.

هفتمین راهبرد ارائه شده تقویت مدرسان داخلی است. با توجه به توسعه و به‌روز شدن لحظه‌به‌لحظه اطلاعات در دنیای امروز و همچنین نیاز نیروی انسانی سازمان در جهت تطبیق شرایط کنونی با اطلاعات به‌روز موجود، ارتقاء دانش سازمانی با بهره‌گیری از مدرسین مجرب به‌منظور دستیابی به این دانش امری ضروری است که باید سازمان در کنار برگزاری کلاس برای نیروی انسانی خود، به ارتقاء دانش مدرسان داخلی خود توجه ویژه‌ای داشته باشد.

هشتمین راهبرد، بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. مدیر منابع انسانی نقش بسزایی را در برنامه‌ریزی، سازماندهی، نیروی انسانی و کنترل و نظارت بر روند امور سازمان دارد لذا مهارت‌ها، سیاست‌ها و استراتژی رفتاری و اجرایی وی نقش به‌سزایی در مدیریت و شناسایی نقاط تهدیدآمیز برای سازمان دارد.

نهمین راهبرد ارائه شده، تعیین مسیر پیشرفت شغلی است. مسیر شغلی به‌طور موفقیت‌آمیز به سوی شغل‌های سطح بالاتری تکامل می‌یابد. این‌گونه مسیرها در یک سازمان بزرگ در طی سال‌ها طی می‌شود، مسیرهای شغلی برای رشد در گروه‌های شغلی متنوع به‌طور وسیع ایجاد می‌شود. در مسیر شغلی، هر شغل موفق بایستی حداقل مهارت جدیدی را نسبت به شغل قبلی داشته باشد. همچنین، مشاغل موجود در هر مسیر شغلی بایستی یک رابطه منطقی با دیگر مشاغل داشته باشد. تعیین مسیر پیشرفت شغلی در هر سازمانی با کمک آموزش‌های ضمن خدمت و استفاده از انتقال تجارب مدیران سطوح بالا به مدیران میانی سازمان و در ادامه از مدیران میانی به کارکنان روند بسیار مطلوبی را در تدوین این مسیر مشخص کرده و کارکنان می‌توانند بر اساس قابلیت‌های علمی و عملی خود مسیر پیشرفت را در شغل خود ترسیم نمایند و در جهت دستیابی به اهداف شخصی و سازمانی برای ارتقاء شغلی خود تلاش نمایند. یک مسیر صحیح و عادلانه پیشرفت شغلی می‌تواند موجب رضایت شغلی افراد، تعهد و وفاداری آنها نسبت به سازمان شود. بنابراین سازمان‌ها با ایجاد مسیر پیشرفت شغلی مناسب برای کارکنان نه تنها به پیشرفت سازمان بلکه به پیشرفت افراد نیز کمک می‌کنند.

دهمین و یازدهمین راهبرد مکمل یکدیگرند، سیستم گردش شغلی و سیستم جانشین‌پروری است. ثبات یا گردش کاری، علاوه بر دید و نگرش مدیر به مقدار قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر اهداف سازمانی و عوامل تأثیرگذار محیط داخلی و خارجی قرار دارد. مدیر قادر به کنترل عوامل داخلی خواهد بود لکن در مورد محیط بیرونی وضعیت متفاوت خواهد بود و متغیرهای آن از قابلیت کنترل کمتری برخوردارند و مدیر چاره‌ای جز منطبق کردن اهداف و عملکردهای سازمان را با شرایط محیطی ندارد. تمرکز بر شغل به‌صورت مستمر و مداوم توسط فرد از نشانه‌های ثبات شغلی است که این تمرکز ضمن روتین و تکراری شدن کارها به تخصصی شدن مشاغل نیز منجر خواهد شد. از دیگر پیامدهای منفی ثبات شغلی می‌توان به فرسودگی شغلی، کسالت کارکنان، خستگی زیاد، بی‌هویتی فرد، جدایی اهداف فردی و سازمانی و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر شغلی اشاره کرد. این عوامل موجب می‌گردد تا مدیران برای جلوگیری از روند فرسودگی سازمانی در نیروی انسانی به سیستم گردش شغلی روی آورند تا با افزایش تعهد سازمانی، چون فرد با علاقه به کار می‌پردازد، شکاف بین اهداف فردی و سازمانی کاهش یافته و تعهد به سازمان افزایش می‌یابد. از طرف دیگر با جابه‌جایی کارکنان در شغل‌های مختلف، سختی‌ها و مشکلات مربوط

به شغل‌های خاص بین افراد سرشکن می‌شود و شکایات و اعتراضات نسبت به سختی شرایط کاری به حداقل می‌رسد رضایت شغلی افزایش یافته، ایجاد حساسیت شغلی و کاهش خستگی کارکنان و در نتیجه به علت بالا رفتن اطلاعات نیروی انسانی در بخش‌های مختلف سازمان موجب جانشین‌پروری گردد تا در صورت بروز حادثه‌ای غیرمترقبه به سرعت پست‌های سازمانی با نیروی سازمانی کارآموده و با تجربه جایگزین شوند.

با توجه به نتایج تحقیق و بر اساس راهبردهای ارائه شده پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان نسبت به اجرای مستمر دوره‌های آموزشی در کنار بهبود فرآیندهای آموزشی با بهره‌گیری از مدرسان مجرب خارج سازمان در جهت توسعه دانش کارکنان ادارات ورزش و جوانان اقدام نمایند تا ضمن بهره‌گیری از تجارب دیگر افراد به ارتقاء دانش سازانی خود، انگیزه‌های لازم را برای ارتقاء و تقویت مدرسان داخلی سازمان فراهم آورند.

پیشنهاد می‌گردد با مشارکت در توسعه مراکز علمی، نسبت عوامل تأثیرگذار بر محیط سازمانی و نیروی انسانی سازمان تحقیقات گسترده‌تری انجام شود.

پیشنهاد می‌گردد تا مدیران ارشد سازمان با مشارکت با دانشگاه‌های علمی- کاربردی نسبت به تربیت نیروی متخصص و نیز ارتقاء سطح تحصیلات نیروی انسانی و تعیین مسیر پیشرفت شغلی در سازمان اقدام نمایند.

پیشنهاد می‌شود در سطوح کلان سازمان نسبت به ایجاد سیستم مناسب برای نگهداری منابع انسانی از طریق تحقیقات علمی که با نظرخواهی از کارکنان سازمان صورت گیرد و توجه ویژه‌ای به نظرات کارکنان گردد تا آنها نیز دریابند که در تصمیم‌های سازمان خود مشارکت دارند، این موضوع موجب افزایش تعهد سازمانی در آنها می‌گردد.

پیشنهاد می‌شود با ارائه برنامه آموزشی فردی برای مدیران ضمن بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، آگاهی مدیران سازمان نسبت به اطلاعات جدید افزایش داده و ضمن بهبود نگرش آنها در مورد وظایف سازمانی و ارتقاء عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی انگیزه لازم را برای آنها ایجاد نماید.

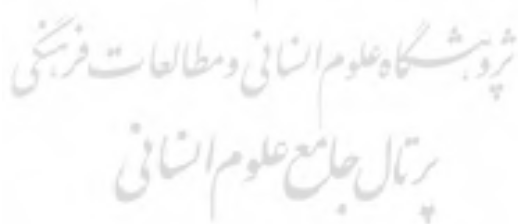
نهایتاً پیشنهاد می‌شود سیستم گردش شغلی را به صورت هرچند سال یکبار در سازمان اجرای نماید تا ضمن جانشین‌پروری و گریز از فرسودگی شغلی، کارکنان سازمان را نسبت به کسب و ارتقاء دانش سازمانی ترغیب نماید.

منابع

۱. اژدری، علی (۱۳۸۹) مدیریت دانش در سازمان‌های دولت، مجله تدبیر، شماره ۱۰۲.
۲. اسداله زاده، فتنه (۱۳۹۶) تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت تربیت‌بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی قائم‌شهر.
۳. اکبرپور شیرازی، محسن؛ سوری، حسن؛ مهدوی، ایرج (۱۳۸۵) بررسی تعامل رویه بهبود فرایند و مدل پایه مدیریت دانش، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۴. امین بیدختی، علی‌اکبر؛ باغبان، مهدی؛ کارگر، هاشم (۱۳۹۵) بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان در معاونت اداری و مالی شهرداری مشهد). فصلنامه علمی تخصصی مدیریت پیشرفت، ۱(۱): ص ۱-۱۷.
۵. حسینی، شهاب؛ شجاعی، وحید؛ حامی، محمد؛ فرقانی اوزرودی، محمدباقر (۱۳۹۵) تأثیر توانمندسازی کارکنان بر مدیریت دانش در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران. اولین کنفرانس بین‌المللی و ملی مدیریت ورزشی. ۱۲ و ۱۳ اردیبهشت، شیراز.
۶. خورشید، صدیقه؛ پاشازاده، عاطفه (۱۳۹۳) اثر سبک رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۶(۱۱): ص ۱-۲۸.
۷. رجایی پور، سعید؛ رحیمی، حمید (۱۳۸۷) بررسی رابطه بین فرایند تبدیل مدیریت دانش و عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان. پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، ۸(۳۱): ۵۹-۷۶.
۸. صبرکش، علیرضا؛ الله مزینانی، حبیب؛ نورمحمدی، هادی (۱۳۹۲) آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان. فصلنامه مدیریت بر آموزش انتظامی، ۱۳۹۲(۲۴)، ۱۰۷-۱۳۴.
۹. فاضلی دینان، فاطمه؛ صفانیا، علی‌محمد؛ حسینی، سید عماد؛ امیر نژاد، سعید (۱۳۹۵) بررسی ارتباط عوامل مؤثر بر استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور ایران. پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۲(۲۴): ۳۹-۵۲.
۱۰. نوریان، ابراهیم و همکاران (۱۳۹۰) بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان تربیت‌بدنی استان اردبیل و معرفی راهکارهای بهبود آن، همایش ملی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آیت ا... آملی، خرداد ۱۳۹۰.

۱۱. یزدانی، حمیدرضا؛ حمیدی‌زاده، علی؛ کاملی، علیرضا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری و جوسازمانی بر مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی. مدیریت فناوری اطلاعات، ۷(۱): ص ۱۹۹-۲۱۶.

12. Becker, B.E. (2008). High performance work system and firm Performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and Human Resources Journal*, 16: 53-101.
13. Chang, T.C., Chuang, S.H. (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 4087-4100.
14. Mathis, R.L, Jackson, J.H. (2010). *Human Resource Management*. 13th Edition, South-Western Cengage Learning.
15. Razaghi, M.E, Moosavi, S.J. Safania, A.M. (2013). Successful knowledge management establishment in sport organizations with an emphasis on Iranian localization. *International Journal of Sport Studies*, 3(1): 30-37.
16. Shilling, D. (2017). *Complete Guide to Human Resources and the Law*. Wolters Kluwer.



Development of human resources development with the development of knowledge
of the staff of Sports and Youth Offices in Mazandaran province

Mohammadbagher Forghani Ozrudi, Mehdi Zorofian, Zahra Teymouri Nejad Qadiklaei

Abstract

In current study, we paid to the development of human resources development with the development of knowledge of the Sports and Youth Offices in Mazandaran province. The research method was descriptive-survey and field survey. The statistical population of this study is all managers and staff of Sports and Youth Offices in Mazandaran Province. Samples were selected randomly and Morgan table was selected as 165 individuals. The data gathering tool was a researcher-made questionnaire using Likert scale of five values ($\alpha = 0.77$). To test the normality of the data, the KS test was used and for the research hypotheses, t-test was used at the significance level of $P \leq 0.05$ using SPSS 22 software. Data analysis showed that data analysis showed that the strategies for continuous implementation of training courses, participation in the development of scientific centers and improvement of educational processes were selected as the main strategies and the remaining strategies (9 strategies; specialist training, creation An appropriate system for maintaining human resources, providing individual training programs for managers, strengthening internal instructors, improving human resources management processes, determining the pathway for job development, the job rotation system, the successor system, the full outsourcing of education and development activities) due to the role and importance undeniable in the development of human resources and development Knowledge of the employees of the organization are accepted as subordinate strategies.

Key words: Development, Human Resources, Knowledge Development.