

طراحی نقشه و جاری سازی راهبردهای منابع انسانی

در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد BSC

سمیه عمادی^۱

سیداحسان امیرحسینی^۲

جلال یاراحمدی^۳



10.22034/SSYS.2022.1185.1815

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۱۳

هدف از این پژوهش، طراحی نقشه و جاری سازی راهبردهای منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد کارت امتیازی متوازن بود. روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی بود. داده‌های تحقیق به روش پیمایشی و به صورت کمی و کیفی گردآوری شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، شامل مسئولان و کارشناسان ستادی حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها برابر با ۶۵ نفر و در بخش کیفی تعداد ۱۲ نفر از خبرگان بود. به دلیل محدودیت اعضا، نمونه آماری با جامعه برابر (تمام شمار) در نظر گرفته شد. ابزار تحقیق، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود که روایی آن توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید گردید ($\alpha = 0.85$). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش استقرای منطقی و جلسات شورای راهبردی و در بخش توصیفی و کمی از آلفای کرونباخ، درصد فراوانی و کای خی دو استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که در نظام مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، ۴ منظر (بهره‌وری، ذینفعان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری)، ۲۶ هدف راهبردی، ۳۲ سنجه و ۳۹ اقدام و ابتکار وجود دارد. با توجه به نتایج، تمرکز بر اهداف توانمندسازی منابع انسانی، افزایش مدرسان کارگاه‌های آموزشی، توسعه کمی و کیفی کارگاه‌ها، توسعه ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی و بهره‌برداری از جدیدترین یافته‌های علمی مربوط به منابع انسانی، دستیابی به دیگر اهداف در مناظر فرایندهای داخلی، ذینفعان و بهره‌وری را تسهیل خواهد کرد.

واژگان کلیدی: راهبرد، جاری سازی، منابع انسانی و وزارت ورزش و جوانان.

۱ استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Sou_emadi@yahoo.com

۲ دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

۳ استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

مقدمه

در جهان رقابتی امروز، آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را تضمین می‌کند، منابع انسانی است. منابع انسانی، سهم به‌سزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. با آغاز هزاره سوم، هر روز، نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود (هاشمی و پور امین زاده، ۱۳۹۰)؛ به گونه‌ای که تحقیقات متعدد، میزان توفیق و ماندگاری سازمان‌ها در عرصه‌های رقابت بین‌المللی و پیشتازی در عرصه‌های خدماتی، اقتصادی و فناوری را مرهون پرداختن به توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از سیاست‌های اصلی سازمان تلقی کرده‌اند (اتزر، ۲۰۰۵ به نقل از خلیل نژاد و مهري، ۱۳۹۵). تا آن جا که رشد و توسعه سازمان‌ها در گرو به‌کارگیری صحیح منابع انسانی است. سازمان‌ها به نقش و اهمیت نیروی انسانی پی برده و به این مهم رسیده‌اند که نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین منبع از منابع سازمان، نقش عمده و موثری را در توسعه سازمان ایفا می‌کند. با مشاهده دستاوردهای جوامع پیشرفته، یکی از مهم‌ترین نکات حائز اهمیت در رسیدن به قله‌های رفیع را باید اجرای راهبرد مدون منابع انسانی در راستای راهبرد سازمان دانست (پاسدار و گروسی، ۱۳۹۴). می‌توان اذعان کرد که عملکرد واقعی مدیریت منابع انسانی با محیط داخلی و خارج سازمان و هماهنگی میان این محیط‌ها ارتباط مستقیمی دارد (کوفمن^۱، ۲۰۱۵).

باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی راهبردی است و بیشتر برنامه‌ریزی‌های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده‌ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شده است، روند تغییرات و دگرگونی‌های فناورانه، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌هاست که همواره با آن مواجه‌اند (راستگو و همکاران، ۱۳۹۳). چنانچه سازمان‌ها می‌خواهند همسو با این تغییرات باشند، باید نگرش جامع و راهبردی داشته باشند و الزامات گوناگونی را مد نظر قرار دهند. از طرفی همسوسازی و مشارکت مدیران حوزه‌های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان موجب توسعه منابع انسانی خواهد شد که این امر، مستلزم طراحی توسعه منابع انسانی است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۵). هرچند راهبرد، بحث خیلی مهمی را در مدیریت سازمان‌ها ایجاد کرده است، اما بررسی‌ها و تحقیقات نشانگر این است که بسیاری از برنامه‌ها صرفاً در مرحله تدوین بوده و به صورت دستورالعمل باقی مانده است (نیون^۲، ۲۰۰۷).

از دیرباز عملیاتی کردن راهبرد سازمانی و ارائه نظام مشخص و مدرن جهت جاری‌سازی راهبرد، از چالش‌های مهم مدیران و سازمان‌ها در سراسر جهان محسوب می‌شود (کاپلان و نورتون^۳،

1 Kaufman
2 Nyon
3 Kaplan & Norton

طراحی نقشه و جاری سازی راهبرد های منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد BSC

۲۰۰۶). از طرفی نقشه راهبردی برای پیوند دادن فرآیند با نتایج دلخواه و نیز برای ارزیابی، اندازه‌گیری و بهبود فرآیندهای حیاتی برای موفقیت و هدف قرار دادن سرمایه‌گذاری انسانی، اطلاعاتی و سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد (هیمدال^۱، ۲۰۱۰). نقشه راهبرد، ابزاری است که به وسیله آن می‌توان شفاف‌سازی راهبرد را در سازمان ارتقا داد. نقشه راهبرد برای تجسم، توصیف و چگونگی تبدیل دارایی‌های نامشهود به دارایی‌های مشهود عمل می‌نماید. این ابزار نشان می‌دهد که کارمندان چگونه می‌توانند فعالیت‌های خود را با راهبردهای سازمان هماهنگ نمایند (کاپلان، ۲۰۱۵).

در وزارت ورزش و جوانان تحقیقاتی در زمینه مدیریت راهبردی و منابع انسانی انجام شده است که به چند مورد اشاره می‌گردد. گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ایران دریافتند که موانع مدیریتی و برنامه‌ریزی، بیشترین نقش بازدارندگی را در اجرای راهبردها ایفا می‌کنند. بیگمی و همکاران (۱۳۹۷) در طراحی مدل تاثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان دریافتند که عملکرد سازمانی این وزارتخانه به طور مستقیم و غیرمستقیم متاثر از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است. معصومی و همکاران (۱۳۹۵) در شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان دریافتند که عوامل مدیریتی، نیروی انسانی و تخصیص منابع، مهم‌ترین موانع در اجرای مدیریت راهبردی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها می‌باشند.

برخورداری سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی از برنامه راهبردی و همچنین بهره‌مندی از روش علمی و اصولی اجرای برنامه، کمک بسیاری به توسعه سازمان خواهد کرد. راهبردهای اغلب سازمان‌هایی که از نقشه راهبرد و شیوه عملیاتی نمودن راهبرد بهره نمی‌برند، در حد تدوین و یا دستورالعمل باقی خواهد ماند. از طرفی شواهد نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از روش اجرای و نقشه راهبرد بهره برده‌اند، موفق‌تر عمل کرده‌اند. در همین رابطه لاکاتوس و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی بیان کردند که عملکرد و تصمیمات باشگاه‌های ورزشی باید در چارچوب مدیریت راهبردی و ایجاد سیستم کنترل و مدیریت عملکرد باشد و یکی از ابزارهایی که عملکرد باشگاه‌ها را در اجرای راهبرد ارزیابی می‌کند، کارت امتیازی متوازن می‌باشد. گیوسادو و همکاران^۳ (۲۰۱۶) اشاره داشتند که برای جاری‌سازی باید راهبرد را به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی ترجمه کرد. بین لایه راهبردی سازمان‌ها و لایه عملیاتی آن‌ها شکاف عمیقی وجود دارد. در اثر این شکاف، اقدامات عملیاتی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری راهبردی سازمان جدا می‌شوند و در مسیری متفاوت و گاه متضاد جریان می‌یابند. از این رو، باید لایه راهبردی با لایه

1 Heimdahl

2 Lakatos and et al.

3 Quesado and et al.

اجرای سازمان پیوند بخورد. این پیوند می‌تواند از طریق یک ابزار پرکاربرد مدیریتی به نام «کارت امتیازی متوازن» صورت پذیرد (گیوسادو و همکاران، ۲۰۱۶: ۴۷-۵۵). پیترو و همکاران (۲۰۱۹) در اجرای کارت امتیازی متوازن و تاثیر آن دریافتند که اهداف راهبرد تاثیر معناداری بر عملکرد منابع انسانی سازمان دارند و با تعیین شاخص‌ها و سنج‌ها می‌توان به اهداف اصلی سازمان دست یافت. نیوپلویچ^۱ (۲۰۱۵) با استفاده از کارت امتیازی متوازن در جاری‌سازی راهبردها برای حمایت از توسعه ورزش و تفریحات سالم در شهر لوبلین دریافت که ورزش این شهر دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد است و نیازمند استفاده از شاخص‌های تابع و هادی یا مالی و غیرمالی است (نیوپلویچ، ۲۰۱۵: ۹۵-۱۰۳). کوزما و انودی^۲ (۲۰۱۴) در تحقیقی بیان کردند که مدیران باشگاه‌ها نیاز به فهم پیچیدگی‌های ارتباط بین کسب موفقیت در داخل میدان ورزش و خارج از آن دارند. رویکرد کارت امتیازی متوازن چهارچوب مطلوبی برای چنین تحلیلی فراهم می‌آورد. نتایج این تحقیق منجر به ایجاد مدلی در زمینه اهداف راهبردی و توازن بین انتظارات ذینفعان هم در کسب نتایج مطلوب ورزشی و هم در کسب موفقیت‌های تجاری شد. رودریگوئز و همکاران^۳ (۲۰۱۰) با استفاده از کارت امتیازی متوازن پیاده‌سازی و نقشه راهبردی سازمان خدمات ورزشی شهرداری گراندای اسپانیا را با در نظر گرفتن منظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری طراحی کردند (رودریگوئز و همکاران، ۲۰۱۰). انجمن داکورم انگلیس^۴ (۲۰۰۹) با توجه به برگزاری المپیک ۲۰۱۲ لندن، راهبرد بهره‌مندی از بازی‌های المپیک را تدوین کرد و به منظور اجرای راهبردهای تدوین شده با روش ارزیابی متوازن از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد استفاده کرد. انجمن یاد شده اعتقاد دارد که چهار منظر فوق توانایی کنترل راهبرد را دارند. در داخل کشور نیز تحقیقاتی در زمینه پیاده‌سازی راهبرد در سازمان‌های ورزشی انجام گرفته است که تعدادی از آن‌ها مرور خواهد شد. عمادی و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی راهبرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان به راهبردهای ایجاد و توسعه نظام داوطلبی و جذب نیروهای افتخاری، طراحی شاخص‌های گرینش نیرو و جذب و نگهداری کارکنان کارآمد، طراحی و توسعه نظام شفاف‌سازی خدمات رفاهی و توزیع عادلانه امکانات و خدمات، استقرار و تحکیم نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران، طراحی و تدوین استانداردها و شاخص‌های ویژه ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، توسعه شفاف‌سازی و نظام‌مند کردن تعدیل نیرو، توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان و توسعه تعاملات و مراودات با مراکز علمی و پژوهشی به منظور بهره‌برداری از جدیدترین یافته‌های علمی دست یافتند. خالقی بابایی و کشاورز

1 Nieplowicz

2 Kozma & Onodi

3 Rodríguez and et al.

4 Plan DstD

طراحی نقشه و جاری سازی راهبرد های منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد BSC

(۱۳۹۷) در پیاده سازی راهبردهای ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن به چهار منظر مالی، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ارتباطات دست یافتند. در مجموع، تعداد ۳۷ هدف راهبردی، ۸۱ سنجه و ۱۰۸ اقدام و ابتکار تدوین کردند (خالقی بابایی و کشاورز، ۱۳۹۷: ۱۱-۲). حق مدد میلانی و جنانی (۱۳۹۶) در تدوین و اولویت بندی راهبرد منابع انسانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی دریافتند که گویه های منظر رشد و یادگیری باید بیشتر مورد توجه مسئولان این اداره قرار گیرند. فدراسیون ووشو جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۵) جهت تسهیل اجرای راهبردهای خود ۲۷ هدف راهبردی (هدف کلی) ۲۸ سنجه (عنوان کمی طرح) و ۶۸ اقدام در قالب مناظر چهارگانه کاپلان تدوین کردند (فدراسیون ووشو جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۵). کاراوند و رضائی (۱۳۹۶) در تحقیقی دریافتند که میزان عملکرد مالی، عملکرد فرایندهای داخلی، ارزیابی عملکرد مشتریان و عملکرد رشد و یادگیری در منابع انسانی شرکت برق منطقه ای خوزستان از وضعیت مناسبی برخوردار بوده است و متغیر ارزیابی عملکرد مشتریان بالاترین اهمیت را در راهبردهای منابع انسانی از نظر پاسخگویان داشت. نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «راهکارهای اجرایی راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان کرمان» به چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری دست یافتند. نتایج نشان داد که اداره کل ورزش و جوانان کرمان دارای ۱۴ راهبرد در منظرهای مختلف، ۲۹ هدف راهبردی، ۸۴ سنجه و ۱۱۲ اقدام و ابتکار می باشد (نصیرزاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۵-۱).

بررسی های نشان می دهد که ضرورت وجود برنامه راهبردی برای سازمان های ورزشی انکارناپذیر است و استفاده از کارت امتیازی متوازن به منظور اجرای برنامه راهبردی مورد توجه بسیاری از سازمان های ورزشی و غیرورزشی قرار گرفته است و با اجرای برنامه به نتایج موفقیت آمیزی دست یافته اند. در این زمینه نیز با توجه به اهمیت و جایگاهی که منابع انسانی وزارت ورزش جمهوری اسلامی دارد و همچنین موانع و چالش های یادشده، وزارت ورزش و جوانان باید از نوعی برنامه بهره گیرد که آینده نگر و محیط گرا باشد تا با شناسایی عوامل محیطی و تاثیر آن بر منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و نحوه تعامل با آنها را در درازمدت مشخص نماید. در همین راستا پیش از این تحقیق، در پژوهشی دیگر، برنامه راهبردی توسعه نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان تدوین و تعداد ۸ راهبرد طراحی شده است. بیم آن می رود که راهبردها در مرحله تدوین بماند و یا ممکن است مسئولان وزارت ورزش و جوانان در بهره گیری از این راهبردها با چالش و تاخیر مواجه شوند. از این رو، ارائه شیوه اجرای این راهبردها لازم و ضروری بود. یکی از شیوه های متداول جاری سازی راهبرد، بهره گیری از تکنیک BSC می باشد. بنابراین تحقیق حاضر به دنبال طراحی نقشه راهبردی و مدل جاری سازی راهبردهای منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با روش کارت امتیازی متوازن بود تا با تعیین منظرها، تعیین سنجه ها و اقدامات و ابتکارات و همچنین طراحی

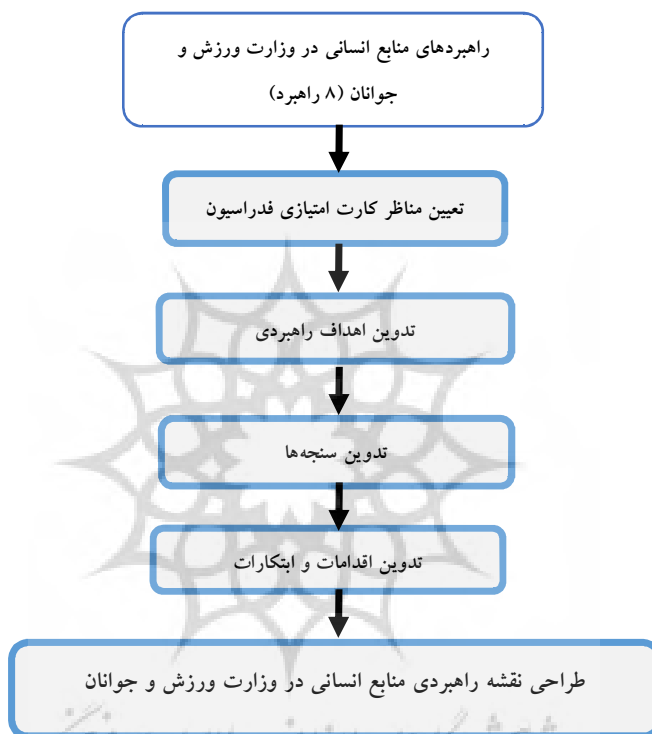
نقشه راهبردی نظام منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، اجرای راهبردها را تسهیل و مسئولان وزارت ورزش و جوانان را در این زمینه یاری نماید.

روش‌شناسی پژوهش

روش این تحقیق، توصیفی-تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی و در حیطه مطالعات راهبردی بود. اطلاعات تحقیق به صورت کمی و کیفی جمع‌آوری گردید. تعیین مناظر منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، تعیین اهداف راهبردی، سنجه‌ها و اقدام و ابتکارات توسط نمونه کیفی و تعیین منظر هر یک از راهبردها توسط نمونه کمی و کیفی انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، شامل مسئولان و کارشناسان ستادی حوزه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان (۳۴ نفر) و مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها (۳۱ نفر)- در مجموع برابر با ۶۵ نفر- و در بخش کیفی برابر با ۱۲ نفر (شامل ۵ نفر از خبرگان، ۴ نفر مدیران و کارشناسان نظام آموزش منابع انسانی و ۲ نفر از اساتید مدیریت ورزش) بود که بر اساس سابقه، تخصص، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به همکاری به صورت هدفمند انتخاب شدند. به دلیل محدودیت اعضا، جامعه آماری به صورت تمام‌شمار به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. اطلاعات لازم از طریق مطالعه مبانی نظری، وصول ۶۱ پرسشنامه تعیین مناظر به منظور تعیین منظر هر یک از راهبردها از جامعه کمی تحقیق و جمع‌بندی در جلسه شورای راهبردی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان به دست آمد. داده‌های اولیه در هر مرحله در گروه کانونی (شورای راهبردی) مورد بحث و تبادل نظر اعضا قرار گرفت و نهایی شد. شورای راهبری منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان شامل ۵ نفر از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی و امور اداری، ۲ نفر از مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها و ۳ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاهی- در مجموع برابر با ۱۰ نفر- بود که در آن داده‌های حاصل از نظرات خبرگان (نمونه کیفی تحقیق) و نمونه کمی، جمع‌بندی و نهایی گردید. با توجه به این که پیش از تحقیق حاضر، برنامه راهبردی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان تدوین شده بود و تعداد ۸ راهبرد جهت توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان طراحی گردیده بود، ابتدا با بهره‌گیری از نظرات نمونه کیفی تحقیق (خبرگان) مناظر تعیین و در جلسه شورای راهبردی تصویب گردید. سپس راهبردها در فرم تعیین مناظر BSC درج گردید و به صورت پرسش‌نامه محقق‌ساخته در اختیار نمونه کمی تحقیق قرار گرفت که روایی آن توسط ۱۰ نفر از اساتید رشته مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی با آزمون آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/85$) تایید شد. سپس علاوه بر نظر اکثریت نمونه کمی، برای تعیین مناظر هر راهبرد از آزمون کای خی دو استفاده گردید. داده‌های تحقیق به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی و روش پرسش‌نامه و همچنین تعداد ۱۲ مصاحبه عمیق کیفی از نمونه کیفی تحقیق در زمینه تعیین اهداف راهبردی و سنجه‌ها و تدوین اقدامات و ابتکارات، برای هر کدام از راهبردها تا حد اشباع نظری انجام شد. منظر هر راهبرد، بر اساس نظر اکثریت نمونه کمی تحقیق

طراحی نقشه و جاری سازی راهبرد های منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد BSC

(درصد فراوانی) و آزمون کای خی دو مشخص گردید. در بخش کمی از آزمون آلفای کرونباخ، درصد فراوانی و کای خی دو استفاده شد و با بهره گیری از نرم افزار spss نسخه ۲۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی از روش استقرای منطقی به منظور مفهوم سازی استفاده شد. سپس جمع بندی نظرات خبرگان در مورد مناظر، اهداف راهبردی، سنجها و اقدامات و ابتکارات در جلسات شورای راهبردی حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان (گروه کانونی) مطرح و نهایی شد. مراحل انجام تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱: فرایند انجام تحقیق

یافته های پژوهش

در بخش کمی تحقیق، ۹۲ درصد از نمونه آماری، مرد و ۸ درصد زن بودند. ۲۴ درصد از نمونه دارای مدرک دکترا و یا دانشجوی دکترا، ۴۴ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۳۲ درصد دارای مدرک لیسانس بودند. ۶۹ درصد از نمونه آماری تحقیق دارای سابقه کار بالاتر از ده سال و ۳۱ درصد دارای سابقه کمتر از ده سال مدیریت در وزارت ورزش و جوانان بودند.

در بخش کیفی تحقیق (خبرگان)، ۸۵/۷ درصد مرد و ۱۴/۳ درصد زن بودند. ۴۲/۸۵ درصد دارای مدرک دکترا، ۴۲/۸۵ دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۴/۳ دارای مدرک لیسانس بودند. ۹۲/۸۵ درصد دارای

سابقه بیش از ده سال مدیریت در ورزش و جوانان و ۷/۱۵ درصد از خبرگان، کمتر از ده سال سابقه مدیریت در وزارت ورزش و جوانان داشت.

با توجه به این که پیش از تحقیق حاضر، طی پژوهشی برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان تدوین و تعداد ۸ راهبرد جهت توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ارائه شده بود، نیاز به تدوین شیوه اجرای آن بود. بنابراین جهت پیاده‌سازی راهبردها از روش کارت امتیازی متوازن استفاده گردید. ابتدا با نظر خبرگان و جمع‌بندی در جلسه شورای راهبردی، مناظر تعیین گردید. سپس فرم تعیین مناظر با درج راهبردها در آن در اختیار نمونه کمی تحقیق قرار گرفت و با نظر بیشتر نمونه تحقیق (درصد فراوانی)، منظر هر یک از راهبردها تعیین گردید. همچنین در این تحقیق از آزمون کای خی دو نیز برای تعیین منظر راهبردهای منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان استفاده گردید و در نهایت مناظر و این که هر راهبرد در کدام منظر قرار می‌گیرد در شورای راهبری تأیید شد. نتایج در جدول ۱ آمده است:

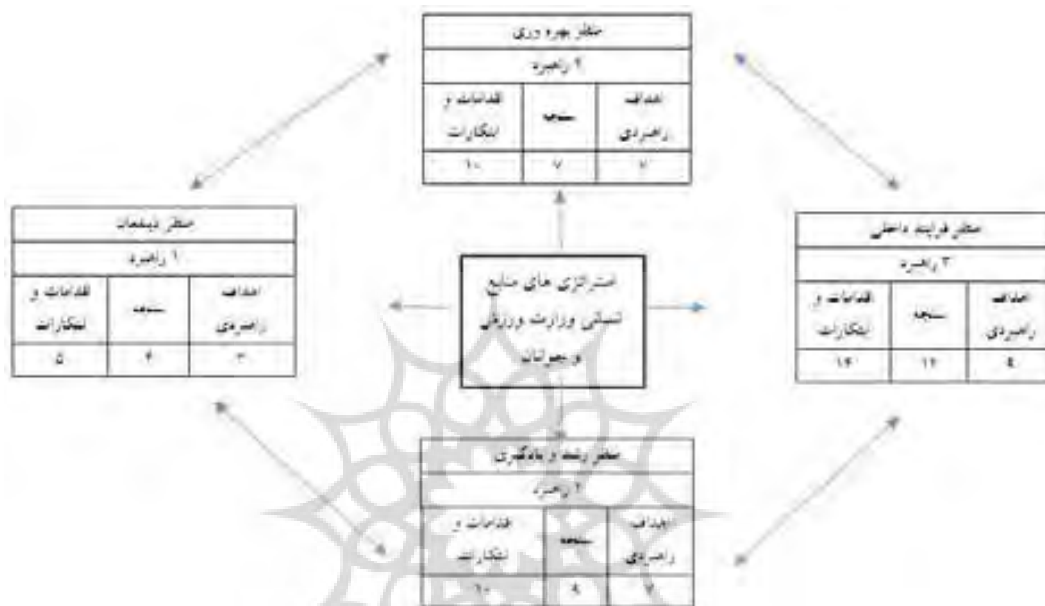
جدول ۱: نتایج آزمون مجذور کای خی دو برای تعیین منظرهای منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

منظر	راهبرد	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
بهره‌وری	ایجاد و توسعه نظام داوطلبی و جذب نیروهای افتخاری	۷۵/۶۷۱	۲	۰/۰۰۱
	طراحی شاخص‌های گرینش نیرو و جذب و نگهداری کارکنان کارآمد	۷۳/۳۱۶	۲	۰/۰۰۱
ذینفعان	طراحی و توسعه نظام شفاف‌سازی خدمات رفاهی و توزیع عادلانه امکانات و خدمات	۴۱/۷۲۲	۲	۰/۰۰۱
	استقرار و تحکیم نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران	۱۱/۱۹۰	۲	۰/۰۰۱
فرایندهای داخلی	طراحی و تدوین استانداردها و شاخص‌های ویژه ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان	۴۳/۷۲۲	۲	۰/۰۰۱
	توسعه شفاف‌سازی و نظام‌مند کردن تعدیل نیرو	۲۳/۴۰۵	۱	۰/۰۰۱
رشد و یادگیری	توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان	۷۲/۶۳۳	۲	۰/۰۰۱
	توسعه تعاملات و مراودات با مراکز علمی و پژوهشی به منظور بهره‌برداری از جدیدترین یافته‌های علمی	۷۱/۲۰۳	۱	۰/۰۰۱

جدول ۱ نشان می‌دهد بر اساس آزمون استنباطی مجذور کای، درجه آزادی و سطح معناداری، تفاوت آماری معناداری بین گزینه‌های مختلف وجود دارد (در حد $\alpha = 5\%$). بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه گرفت وزارت ورزش و جوانان ۲ راهبرد در منظر بهره‌وری، ۱ راهبرد در منظر ذینفعان، ۳ راهبرد در منظر فرایندهای داخلی و ۲ راهبرد در منظر رشد و یادگیری وجود دارد. در نتیجه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارای چهار منظر بهره‌وری، ذینفعان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری است.

طراحی نقشه و جاری سازی راهبرد های منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد BSC

پس از تعیین مناظر و تعیین منظر هر یک از راهبردها با نظرخواهی از خبرگان و استفاده از روش استقرای منطقی، اهداف راهبردی و سنجه‌های هر یک از مناظر تعیین و در جلسات شورای راهبردی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان نهایی گردید و در نهایت، اقدامات و ابتکاراتی که به دستیابی به اهداف راهبردی منجر می‌گردد، تدوین شد. مدل تحقیق و تعداد راهبرد، اهداف راهبردی، سنجه و اقدامات و ابتکارات در شکل ۲ درج گردیده است:



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پرتال جامع علوم انسانی

شکل ۲ نشان می‌دهد که منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارای ۸ راهبرد، ۲۶ هدف راهبردی، ۳۲ سنجه و ۳۹ اقدام و ابتکار است. به منظور تشریح آن‌ها، جزئیات بیشتر در جداول بعدی ارائه می‌گردد. یافته‌های تحقیق نشان داد که جهت پیاده‌سازی راهبرد قرار گرفته در منظر بهره‌وری، ۷ هدف راهبردی، ۷ سنجه و معیار و ۱۰ اقدام و ابتکار به‌دست آمد. نتایج تعیین اهداف راهبردی، سنجه و اقدامات منظر بهره‌وری در جدول ۲ درج گردیده است:

جدول ۲: اهداف راهبردی، سنجه‌ها، اقدامات و ابتکارات وزارت ورزش و جوانان در منظر بهره‌وری

راهبرد	اهداف راهبردی	سنجه‌ها	اقدامات و ابتکارات
ایجاد و توسعه نظام داوطلبی و جذب نیروهای افتخاری	- توسعه نهضت داوطلبی	- تعداد نیروهای افتخاری در ادارات ورزش و جوانان	- ظرفیت‌سنجی و احصای تعداد نیروهای مورد نیاز
	- افزایش جذب نیروهای داوطلب در امور جوانان	- تعداد نیروهای داوطلب در فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی	- تعیین و تبیین عوامل انگیزشی جهت ترغیب و تشویق داوطلبان
	- افزایش جذب نیروهای داوطلب در حوزه ورزش	- تعداد نیروهای داوطلبی در حوزه فرهنگی و سمن‌ها	- فراخوان از طریق رسانه، سایت و فضای مجازی
	- افزایش جذب نیروهای افتخاری کارآمد	- تعداد نیروهای افتخاری کارآمد	- گزینش نیروهای داوطلب افتخاری براساس نیاز و صلاحیت متقاضیان
طراحی شاخص‌های گزینش نیرو و نگهداری کارکنان کارآمد	- افزایش شاخص‌های گزینش نیرو	- تعداد شاخص‌های گزینش نیرو	- مطالعه تطبیقی سازمان‌های مشابه و بهره‌برداری از آن‌ها
	- افزایش ارزیابی گزینش نیرو	- تعداد ارزیابی‌های علمی و اصولی گزینش نیرو	- طراحی و احصای شاخص‌هایی جهت تخصص‌های مختلف مورد نیاز
	- افزایش گزینش منابع انسانی کارآمد	- درصد کارمندان توانمند گزینش شده نسبت به کل	- شناسایی شاخص‌هایی جهت ارزیابی و گزینش نیرو
			- ارائه طرح جامع و تبیین معیارها و شاخص‌های گزینش نیرو

یافته‌های تحقیق نشان داد که جهت پیاده‌سازی راهبرد قرار گرفته در منظر ذینفعان، ۳ هدف راهبردی، ۴ سنجه و معیار و ۵ اقدام و ابتکار تدوین شده است. نتایج تعیین اهداف راهبردی، سنجه و اقدامات منظر ذینفعان در جدول ۳ درج گردیده است:

طراحی نقشه و جاری سازی راهبرد های منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد BSC

جدول ۳: اهداف راهبردی، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات وزارت ورزش و جوانان در منظر ذینفعان

اهداف راهبردی	سنجه‌ها	اقدامات و ابتکارات	راهبرد
- افزایش شفاف‌سازی در خدمات رفاهی کارکنان رسمی	- میزان شفافیت خدمات به کارکنان	- احصا و شناسایی ظرفیت‌ها و امکانات	طراحی و توسعه نظام شفاف‌سازی خدمات و توزیع عادلانه امکانات و خدمات
- رعایت عدالت در توزیع امکانات و خدمات به کارکنان رسمی	- میزان رعایت عدالت در توزیع امکانات و خدمات	- احصای بهره‌مندی نیروها از ظرفیت‌ها و امکانات	
- افزایش خدمات و امکانات به نیروهای افتخاری	- میزان خدمات و امکانات به نیروهای افتخاری	- مطالعه تطبیقی سازمان‌های مشابه در زمینه استغاده از امکانات و خدمات	
		- ایجاد طرحی جامع و شفاف جهت توزیع عادلانه امکانات و خدمات	
		- ابلاغ و اجرای طرح	

یافته‌های تحقیق در جدول ۳ نشان داد که جهت پیاده‌سازی راهبردهای قرار گرفته در منظر فرایند داخلی، ۹ هدف راهبردی، ۱۲ سنجه و ۱۴ اقدام و ابتکار تعیین شده است. نتایج تعیین اهداف راهبردی، سنجه و اقدامات منظر فرایندهای داخلی در جدول ۴ درج گردیده است:

جدول ۴: اهداف راهبردی، سنجه‌ها و ابتکارات وزارت ورزش و جوانان در منظر فرایند داخلی

اهداف راهبردی	سنجه‌ها	اقدامات و ابتکارات	راهبرد
- افزایش مطالعه جهت احصای معیار شایستگی مدیران	- تعداد مطالعات تطبیقی سازمان‌های مشابه	- مطالعه و بررسی سازمان‌های مشابه و موفق	استقرار و تحکیم نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران
- احراز معیارهای شایستگی مدیران	- تعداد مطالعات و بررسی های درون سازمانی جهت احصاء شایستگی های مورد نیاز	- احصا و تدوین معیارها و شاخص‌های مورد نیاز جهت مسئولیت‌های مختلف	
- افزایش انتصاب در راستای شایسته‌سالاری	- تعداد استانداردها و معیارهای شایسته‌سالاری	- ارائه راهکار جهت کاهش دخالت مسئولان غیرورزشی و سیاسی در انتصاب مدیران	
		- نظارت و ارزیابی دقیق در انتصاب مدیران و تحکیم شایسته‌سالاری	

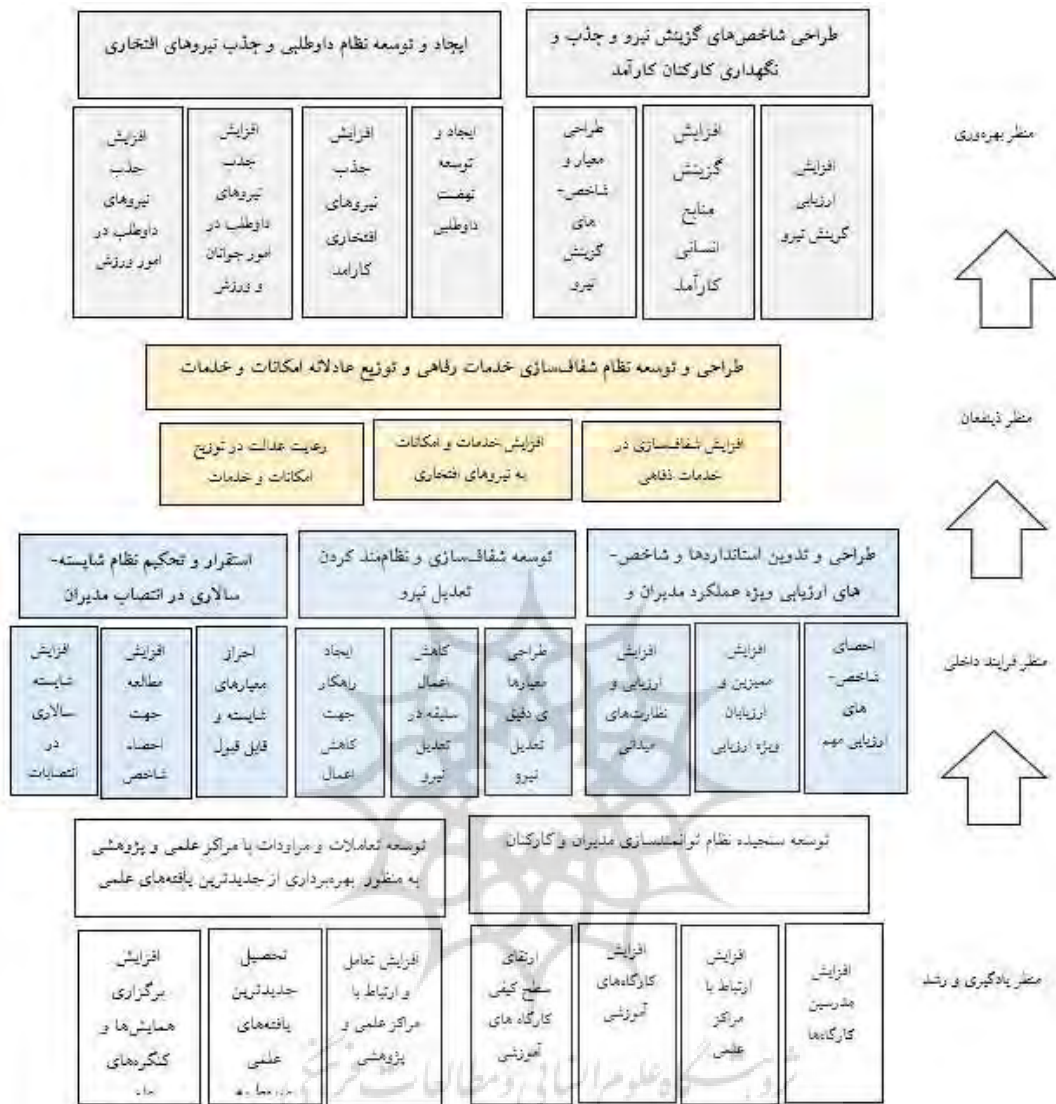
		- احصای شاخص های	طراحی و تدوین استانداردها و شاخص های ویژه ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان
- برگزاری دوره های آموزش ممیزین، تعیین میزان پیشرفت سالانه و احراز برنامه راهبردی - اعزام تیم های ارزیابی به استان ها، تجلیل از بخش های موفق - تدوین دستورالعمل های خودارزیابی و ارزیابی بیرونی	- تعداد شاخص های ارزیابی مهم برگرفته از برنامه راهبردی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان - تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی مدیران و کارکنان - تعداد ارزیابی و نظارت های میدانی از بخش های ورزش قهرمانی و همگانی	- ارزیابی مهم برگرفته از برنامه راهبردی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان - افزایش ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی مدیران و کارکنان - افزایش ارزیابی و نظارت های میدانی از بخش های ورزش قهرمانی و همگانی	
- طراحی ملزومات شفاف سازی تعدیل نیرو - مشخص نمودن سالانه تخصص های مورد نیاز - تدوین معیار و شاخص مورد نیاز هر تخصص - تعدیل نیرو بر اساس نیازهای واقعی - ارائه راهکار تحقق واقعی تعدیل نیرو متناسب با نیاز واقعی - طراحی و اجرای راهکار جهت تعدیل نیرو در راستای تخصص های مورد نیاز - اعلان آیین نامه و بخش نامه تدوین شده	- میزان شفافیت در تعدیل نیرو - تعداد قوانین و ضوابط موجود در تعدیل نیرو - میزان کاربرد قوانین و مقررات تعدیل نیرو - درصد اعمال سلیقه در تعدیل نیرو در وزارتخانه و ادارات کل استان ها - تعداد راهکارهای نظام مند تعدیل نیرو	- طراحی معیارها و ضوابط دقیق تعدیل نیرو بر اساس برنامه راهبردی - کاهش اعمال سلیقه در تعدیل نیرو - ارائه راهکار جهت کاهش سلیقه ای در تعدیل نیرو	توسعه شفاف سازی و نظام مند کردن تعدیل نیرو
یافته های تحقیق در جدول ۴ نشان داد که جهت پیاده سازی راهبردهای قرار گرفته در منظر رشد و یادگیری، ۷ هدف راهبردی، ۹ سنجه و معیار و ۱۰ اقدام و ابتکار تعیین شده است. نتایج تعیین اهداف راهبردی، سنجه و اقدامات منظر رشد و یادگیری در جدول ۵ درج گردیده است:			
اقدامات و ابتکارات	سنجه ها	اهداف راهبردی	راهبرد
- برگزاری مستمر دوره های آموزشی کیفی کارکنان	- تعداد جلسات توجیهی اهمیت توانمندسازی	- توجیه اهمیت توانمندسازی - افزایش مدرسان کارگاه های مختلف آموزشی	نظام توانمندسازی مدرسان و کارکنان

طراحی نقشه و جاری سازی راهبرد های منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد BSC

- افزایش کارگاه های آموزشی	- تعداد مدرسان کارگاه های	- برگزاری دوره های آموزشی
- افزایش سطح کیفی کارگاه- های آموزشی	مختلف آموزشی	تخصصی مدیران
	- تعداد کارگاه های آموزشی	- برگزاری همایش ها و کنگره- های علمی
	برگزار شده در طول سال	
	- درصد کیفیت کارگاه های آموزشی	- به روزرسانی اطلاعات علمی مدرسان
		- مطالعه تطبیقی سازمان های مشابه با این وزارتخانه به منظور استفاده از تجارب آنها
	- میزان مطالعات تطبیقی	
	- میزان تعاملات و مراودات با مراکز علمی و پژوهشی	- شرکت مدرسان در همایش ها و کنگره های منابع انسانی دیگر سازمان ها
- افزایش تعامل و ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی	- تعداد مکاتبات و جلسات با مراکز علمی و پژوهشی به منظور افزایش کیفیت آموزشی	- تعامل و ارتباط با مراکز علمی پژوهشی و استفاده از جدیدترین یافته های علمی
- افزایش بهره برداری از جدیدترین یافته های علمی مربوط به منابع انسانی	- تعداد همایش ها و کنگره های علمی برگزار شده مرتبط با منابع انسانی در هر سال	- انجام هماهنگی های لازم جهت برنامه های مشترک با مراکز علمی و پژوهشی
- افزایش برگزاری همایش ها و کنگره های علمی مرتبط با توسعه منابع انسانی	- تعداد برنامه های هماهنگ شده	- برگزاری همایش های مشترک با مراکز علمی و پژوهشی
		- استفاده از اساتید دانشگاه و مدرسان برون سازمانی

توسعه تعاملات و مراودات با مراکز علمی و پژوهشی به منظور بهره برداری از جدیدترین یافته های علمی

با توجه به یافته های تحقیق در بخش جاری سازی راهبردها به روش کارت امتیازی متوازن، منابع انسانی ورزش و جوانان دارای ۴ منظر، ۲۶ هدف راهبردی، ۳۲ سنجه و ۳۹ اقدام ابتکار می باشد. در نقشه طراحی شده راهبردهای هر منظر و همچنین اهداف راهبردی تعیین شده برای هر راهبرد و منظر به تفکیک در چارچوب نقشه زیر ترسیم شده است. شکل ۳ نقشه راهبردی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را نشان می دهد:



شکل ۳: نقشه راهبردی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC)

در طراحی نقشه راهبردی با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن، سیستم اثرگذاری از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی (در این پژوهش به سمت منظر بهره‌وری) است، زیرا اگر دستیابی به اهداف راهبردی قرار گرفته در منظر رشد و یادگیری محقق شود، اجرا و پیاده‌سازی اهداف راهبردی منظر فرایندهای داخلی تسهیل و به راحتی، اهداف تعیین شده در دیگر مناظر محقق خواهد شد. بنابراین در وهله اول، اهداف منظر رشد و یادگیری اهمیت دارند و سپس اهداف فرایندهای داخلی مورد توجه هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، طراحی نقشه و جاری‌سازی راهبردهای توسعه نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با روش کارت امتیازی متوازن بود. در برنامه راهبردی منابع انسانی وزارت ورزش

طراحی نقشه و جاری سازی راهبرد های منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد BSC

و جوانان تعداد ۸ راهبرد تدوین گردیده است. چنانچه مدل اجرایی راهبردها ارائه نگردد، مدیران به ندرت قادر هستند که برنامه راهبردی را اجرا نمایند و حتی ممکن است که برنامه راهبردی در حد تدوین و دستورالعمل باقی بماند و نتوانند آن را عملیاتی نمایند. بنابراین ارائه شیوه جاری سازی راهبردها ضروری است. در این تحقیق به منظور پیاده سازی راهبردها از روش کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. کاپلان اولین گام در تدوین اجرای راهبردها را تعیین منظرهای سازمان می داند (کاپلان، ۱۳۹۰). یافته های پژوهش نشان داد که منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارای چهار منظر بهره وری، ذینفعان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری می باشد و همچنین دو راهبرد در منظر رشد و یادگیری، سه راهبرد در منظر فرایند داخلی، یک راهبرد در منظر ذینفعان و دو راهبرد در منظر بهره وری قرار دارند. یافته های پژوهش با مدل پیشنهادی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) و یافته های نیوپولیچ (۲۰۱۵)، رودریگوئز و همکاران^۱ (۲۰۱۰)، خالقی بابایی و کشاورز (۱۳۹۷)، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۳) و الگوی اجرایی راهبردهای فدراسیون ووشو (۱۳۹۵) که به چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد دست یافتند، به لحاظ تعداد منظر همخوانی دارد. اما در پژوهش حاضر به جای منظر مالی، منظر بهره وری و به جای منظر مشتری، منظر ذینفعان به دست آمده است که در این زمینه با نتایج پژوهش های یادشده همخوانی ندارد. این عدم همخوانی به دلیل تفاوت در ماهیت فعالیت سازمان های مورد مطالعه با منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می باشد، زیرا رویکرد فعالیت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان رویکرد درآمدزایی و مالی نیست و رویکرد توسعه خدمات-رسانی به جامعه از طریق توسعه ورزش و امور فرهنگی مربوط به جوانان دارد. حال این که عمده تحقیقات کاپلان و نورتون، در شرکت های دولتی و خصوصی که به تولید، مشتری، افزایش درآمد و در نهایت بقای شرکت توجه دارد، صورت گرفته است. از این رو در این تحقیق به جای منظر مشتری، منظر ذینفعان و به جای منظر مالی، منظر بهره وری حاصل شده است. به نظر می رسد با مشخص شدن مناظر، امکان تعیین اهداف راهبردی و در ادامه تعیین سنجه های منطقی برای اندازه گیری میزان اجرای راهبردها در وزارت ورزش و جوانان فراهم آید. در واقع، تفکیک راهبردها در مناظر چهارگانه یادشده این امکان را برای مسئولان ورزش و جوانان فراهم خواهد آورد که راهبردها به اهداف راهبردی مناسب ترجمه شده و از کلی گویی پرهیز و به فرایندهای عملیاتی نزدیک شود- علاوه بر ایجاد زمینه مناسب برای تدوین سنجه های منابع انسانی وزارتخانه، مبنا و اساس تعیین چارچوب کاری مطابق با شرایط و وضعیت واقعی ورزش کشور در سطوح مختلف ملی و بین المللی فراهم آید.

با توجه به یافته ها، تعداد ۲۶ هدف راهبردی در مناظر چهارگانه (بهره وری ۷، ذینفعان ۳، فرایندهای داخلی ۹ و یادگیری و رشد ۷ هدف راهبردی) به دست آمد. پیتر و همکاران (۲۰۱۹) در اجرای کارت امتیازی

1 Rodríguez Bolívar, López Hernández. & Ortiz Rodríguez

متوازن و تاثیر آن دریافتند که اهداف راهبرد تاثیر معناداری بر عملکرد منابع انسانی سازمان دارند. یافته‌های تحقیق بیانگر تعادل نسبی بین تعداد اهداف تعیین شده هر راهبرد در مناظر مختلف بود و تعداد، تنوع و تناسب این تحقیق با یافته‌های الگوی اجرایی ارائه شده راهبردهای فدراسیون ووشو (۱۳۹۵) همسو و همخوان است. در واقع چنین به نظر می‌رسد که اهداف راهبردی مناسبی مانند احصای شاخص‌های ارزیابی مهم برگرفته از برنامه راهبردی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، افزایش ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی مدیران و کارکنان، افزایش ارزیابی و نظارت‌های میدانی از بخش‌های ورزش قهرمانی و همگانی، افزایش تعامل و ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی، تحصیل جدیدترین یافته‌های علمی مربوط به منابع انسانی، افزایش برگزاری همایش‌ها و کنگره‌های علمی مرتبط با توسعه منابع انسانی، احراز معیارهای شایستگی مدیران و افزایش انتصاب در راستای شایسته‌سالاری به منظور توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان تعیین گردید که اهداف یادشده با اهداف تعیین شده در تحقیق نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۳) و الگوی اجرایی راهبردهای فدراسیون ووشو (۱۳۹۵) همخوانی دارد. همچنین اهداف راهبردی توسعه نظام مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، این قابلیت را به وجود می‌آورد تا راهبردها را به اهداف عملیاتی و قابل-سنجش تبدیل نماید.

براساس نتایج تحقیق، سنجه‌های مربوط به اجرای راهبردهای منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان برای کنترل دستیابی به راهبردها و اهداف راهبردی این فدراسیون ۳۲ مورد بود. در منظر بهره‌وری ۷ سنجه، در منظر ذینفعان ۴ سنجه، در منظر فرایندهای داخلی ۱۲ سنجه و در منظر رشد و یادگیری ۹ سنجه وجود دارد. پیترو و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند که با تعیین شاخص‌ها و سنجه‌ها می‌توان به اهداف اصلی سازمان دست یافت. نوع و سنخیت سنجه‌های یادشده با برخی از سنجه‌های تحقیق الگوی اجرایی ارائه شده راهبردهای فدراسیون ووشو (۱۳۹۵) همسوست. با مقایسه سنجه‌های پژوهش حاضر با سنجه‌های یادشده در ادبیات پیشینه می‌توان اذعان کرد که علاوه بر همخوانی یافته‌های این پژوهش با موارد گفته شده، از هر دو سنجه تابع و هادی استفاده شده است. از این رو می‌توان دریافت که این پژوهش توجه کافی را به جوانب مختلف توسعه منابع انسانی و تعداد و تناسب سنجه‌ها با اهداف راهبردی داشته است. بنابراین، چنین رویکردی این اطمینان را برای مدیران به وجود خواهد آورد که در صورت ضعف و کاستی در اجرای برنامه‌ها، بازخورد کافی جهت اصلاح وجود دارد. به طور کلی می‌توان اذعان کرد که سنجه‌های به دست آمده در نظام مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان این قابلیت را دارد که میزان پیشرفت و دستیابی به چشم انداز و رسالت این وزارتخانه را اندازه‌گیری نماید و افق‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، سنجه‌های ارزیابی‌کننده، آموزش، یادگیری و بهبود، ارزیابی عملکرد، مالی و عملیاتی در آنها وجود دارد.

طراحی نقشه و جاری سازی راهبرد های منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد BSC

در بخش پایانی یافته‌های این پژوهش، مشخص گردید که در مدل اجرای راهبردهای توسعه نظام مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، ۳۹ برنامه عملیاتی وجود دارد. گیوسادو و همکاران^۱ (۲۰۱۶) اشاره داشتند که برای جاری سازی، باید لایه راهبردی با لایه اجرایی (اقدامات) سازمان پیوند بخورد. از سوی دیگر، نتایج پژوهش با یافته‌های تحقیق نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۳) و الگوی اجرایی راهبردهای فدراسیون ووشو (۱۳۹۵) که با تدوین اقدامات و ابتکاراتی مشابه، دستیابی به اهداف تعیین شده در سازمان ورزشی را تسهیل کرده، همخوان است. به عنوان نمونه، در منظر رشد و یادگیری همچون برگزاری مستمر دوره‌های آموزشی کیفی کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی مدیران، مطالعه تطبیقی سازمان‌های مشابه با این وزارتخانه به منظور استفاده از تجارب آنها، شرکت مدرسان در همایش‌ها و کنگره‌های منابع انسانی دیگر سازمان‌ها، تعامل و ارتباط با مراکز علمی پژوهشی و استفاده از جدیدترین یافته‌های علمی و برگزاری همایش‌های مشترک با مراکز علمی و پژوهشی، دستیابی به اهدافی همچون افزایش مدرسان کارگاه‌های مختلف آموزشی، افزایش کارگاه‌های آموزشی، افزایش سطح کیفی کارگاه‌های آموزشی و افزایش بهره‌برداری از جدیدترین یافته‌های علمی مربوط به منابع انسانی را ممکن خواهد کرد. در واقع می‌توان گفت که کارت امتیازی متوازن این زمینه را برای نظام مدیریت منابع انسانی در وزارتخانه به وجود می‌آورد که اقدامات، ابتکارات و برنامه‌های عملیاتی متناسب و متوازن با هر منظر، هر راهبرد و هر هدف راهبردی را تعیین کند و پاسخگوی سؤالاتی از قبیل چه کاری باید انجام شود؟ چگونه باید اجرا شود؟ چه زمانی و چه کسی انجام دهد؟ باشد. به طور کلی تدوین این اقدامات، وزارت ورزش و جوانان را از وظایف هر بخش و زمان و شیوه اجرای آنها را برای موفقیت در عرصه‌های بین‌المللی آگاه می‌سازد. راهبردهای نظام توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان برای تسهیل اجرا شدن نیازمند یک مدل اجرایی است که مدل کارت امتیازی حاضر که دارای اهداف راهبردی، سنجها و اقدامات و ابتکارات مناسب می‌باشد، این امکان را به مسئولان وزارتخانه خواهد داد که بتوانند راهبردهای تدوین شده را اجرا نمایند و ورزش کشور را در مسیر توسعه پایدار و پیشرفت قرار دهند و بیم اجرا نشدن برنامه‌ها را نخواهند داشت.

آنچه فاصله میان تدوین راهبرد و اجرای آن را پر می‌کند، نقشه راهبرد است. نقشه راهبرد عبارت است از: یک ساختار منطقی و جامع و یک برنامه کار برای تشریح، سنجش و همراستاسازی دارایی‌های نامشهود برای رسیدن به عملکرد برتر. در نقشه راهبردی ترسیم شده پژوهش حاضر، علاوه بر وجود روابط علت و معلولی بین چهار منظر بهره‌وری، ذینفعان، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری، روابط علت و معلولی بین اهداف راهبردی مختلف وزارت ورزش و جوانان ایجاد شده است. از این نظر نقشه راهبردی تدوین شده با الگوی پیشنهاد کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) از جهت تعداد مناظر، همخوانی دارد. همچنین

1 Quesado and et al.

نقشه ترسیم شده با نقشه راهبردی سازمان ورزش شهرداری تهران که توسط نژاد سجادی (۱۳۹۰) طراحی شده، مطابقت دارد. نقشه راهبرد، تصویری از چگونگی روابط علت و معلولی و شیوه اجرا را نشان می‌دهد. در نقشه حاصل شده از تکنیک کارت امتیازی متوازن، سلسله مراتب اثرگذاری از منظر رشد و یادگیری (در واقع پایین نقشه) به سمت منظر مالی (در این تحقیق، منظر بهره‌وری) می‌باشد. وزارت ورزش و جوانان برای دستیابی به اهداف خود و همچنین سامان‌دهی ادارات کل استان‌ها در راستای مأموریت‌ها، نیازمند مدل یا نقشه‌ای بود که بتواند واحدها و حوزه‌های مختلف وزارتخانه را به یکدیگر متصل کند و با ارتباطی که میان بخش‌های گوناگون برقرار می‌سازد، ضمن همسوسازی تمام فعالیت‌ها در جهت پیشبرد راهبردها، زمینه را برای شکوفایی ورزش کشور فراهم آورد. منابع انسانی در هر سازمانی، مهم‌ترین دارایی محسوب می‌شود. می‌توان گفت ارتباط تنگاتنگی بین مدیریت راهبردی و منابع انسانی و اثربخشی سازمان وجود دارد. توفیق وزارت ورزش و جوانان در رسیدن به اهداف راهبردی تدوین شده و اجرای نقشه راهبردی به طور مستقیم به داشتن و استفاده مؤثر از منابع انسانی آن بستگی دارد. مدیران باید به این واقعیت اهتمام داشته باشند که با توجه به تغییر شرایط محیطی و همچنین برای پیشگیری از اشتباهات احتمالی ممکن است آنچه که در سال‌های قبل انجام و منجر به موفقیت سازمان شده است، دیگر کاربرد چندانی برای هدایت سازمان در شرایط و وضعیت کنونی نداشته باشد. بنابراین، توصیه می‌شود مدیران این وزارتخانه با بررسی شرایط حاکم بر ورزش کشور، از نقشه راهبردی و اهداف راهبردی تدوین شده در این تحقیق برای سازماندهی مجدد امور کارکنان وزارتخانه بهره‌گیرند و این سازمان را به سازمانی راهبردمحور تبدیل کنند.

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد که مسئولان حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در وهله اول نسبت به انجام اقدامات و ابتکارات لازم در زمینه دستیابی به اهداف راهبردی منظر رشد و یادگیری از قبیل توجیه اهمیت توانمندسازی برای تصمیم‌گیران اصلی وزارتخانه، افزایش مدرسان کارگاه‌های مختلف آموزشی، افزایش کارگاه‌های آموزشی، افزایش سطح کیفی کارگاه‌های آموزشی، افزایش تعامل و ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی، افزایش بهره‌برداری از جدیدترین یافته‌های علمی مربوط به منابع انسانی و افزایش برگزاری همایش‌ها و کنگره‌های علمی مرتبط با توسعه منابع انسانی اقدام لازم را انجام دهند.

همچنین با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد مسئولان حوزه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان به دنبال ارائه راهکار تحقق واقعی تعدیل نیرو متناسب با نیاز واقعی باشند و راهکارهایی جهت تعدیل نیرو در راستای تخصص‌های مورد نیاز را طراحی و اجرا کنند. همچنین با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد که وزارت ورزش و جوانان برای جذب نیرو از روش‌های گزینش نیروهای داوطلب افتخاری براساس نیاز و صلاحیت متقاضیان، استفاده کند و نهضت داوطلبی را بیش از پیش توسعه دهد. برخوردار

طراحی نقشه و جاری سازی راهبرد های منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد BSC

مدیران و مدرسان توسعه منابع انسانی از جدیدترین علوم روز دنیا، ضرورتی انکارناپذیر است بنابراین با توجه به یافته‌ها، پیشنهاد می‌گردد که این وزارتخانه برگزاری همایش‌های مشترک با مراکز علمی و پژوهشی و شرکت مدرسان در همایش‌ها و کنگره‌های منابع انسانی دیگر سازمان‌ها را مد نظر قرار دهد.

منابع

- بیگمی، زهرا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصرالله و هنری، حبیب. (۱۳۹۷). «مدل تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان SWOT». مدیریت منابع انسانی در ورزش. سال ۵، شماره ۲، صص ۱۶۲-۱۸۵.
- پاسدار، پوژان و گروسی، امیر. (۱۳۹۴). «تدوین راهبردهای منابع انسانی با ماتریس SWOT». کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
- حق مدد میلانی، گیتا و جنانی، حمید. (۱۳۹۶). «تدوین و اولویت‌بندی راهبرد منابع انسانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی». سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع.
- خالقی بابایی، سارا و کشاورز، لقمان. (۱۳۹۷). «پیاده‌سازی راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. سال ۶، شماره ۲، پیاپی ۲۶، صص ۱۱-۲.
- خراسانی، اباصلت؛ عموزاد، محمد و ملامحمدی، اعظم. (۱۳۹۵). «اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران». آموزش و توسعه منابع انسانی. ۳ (۸)، صص ۱-۲۷.
- خلیل نژاد، شهرام و مهروی، امیر. (۱۳۹۵). «نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی». فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال ۳، شماره ۹.
- راستگو، سمانه؛ میرکاظمی، سیده عدرا و خراشادی زاده، محمد. (۱۳۹۳). «بررسی وضعیت عوامل مدیریتی مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران». دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها. شیراز، مرکز همایش‌های علمی همایش نگار.
- عمادی، سمیه؛ امیرحسینی، سید احسان و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۹). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان». دو ماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۱(۲)، صص ۴۲.
- فدراسیون ووشو. (۱۳۹۵). برنامه‌ریزی راهبردی و مدل اجرایی فدراسیون ووشو جمهوری اسلامی ایران. کمیته راهبردی فدراسیون ووشو جمهوری اسلامی ایران.
- کاراوند، امید و رضائی و رامین. (۱۳۹۶). «تعیین و اولویت‌بندی راهبردهای منابع انسانی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن». اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی.
- گودرزی، محمود؛ قربانی، محمدحسین و صفری، حمیدرضا. (۱۳۹۴). «شناسایی و الگوبرداری از موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۳، صص ۱۳-۳۱.
- معصومی، حسن؛ غرایاق زندی، حسن؛ کیا کجوری، داود و عمادی، سید رسول. (۱۳۹۵). «شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از روش تصمیم‌گیری آنتروپی-فازی». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال ۱۲، شماره ۲۳، صص ۲۹۵-۳۱۷.
- نصیرزاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل و خضری، حمید. (۱۳۹۳). «تدوین راهکارهای اجرایی راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان با رویکرد روش کارت امتیازی متوازن». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. سال ۳، شماره ۲ (۱۰)، صص ۱-۲۵.

• هاشمی؛ سید حامد و پورامین زاد، سعیده. (۱۳۹۰). «چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکارهای رفع آن». کار و جامعه. شماره ۱۳۶.

- Heimdahl, I. (2010). **“Implementing a balanced scorecard and strategy map to enhance”**. Master Art Degree' In Management, the college of ST scholastic, Duluth, MN. S
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2015). **Balanced Scorecard Success: The KaplanNorton Collection** (4 Books). Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006). **“Alignment: Using the balance scorecard to create corporate synergies”**. Harvard business review, pp, 228-231.
- Kaufman, B. (2015). **“Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated”**. Human Resource Management Review, 25: 107-125.
- Kozma, M. & Onodi, A. K. (2014). **“Measuring business performance in sport”. How the balanced scorecard approach can help sports organisations n operating along strategic objectives?”** forum on economics and business, 17(3) p: 17- 40.
- Lakatos, V., Erdey, L., Szűcs, N., Rózsa, A., & Nagy, A. (2019). **“Establishment of the Customer Perspective of the Balanced Scorecard System at Sports Enterprises through the Example of a Hungarian Football Club”**. Applied Studies in Agribusiness and Commerce, 13(1-2), 5-16.
- Neon, P. R. (2007). **Balanced-Step Evaluation Guide for Design and Implementation**. Bakhtiari Parviz Translators, Gholi Sanamollah, Khazaei Anahita, Mashayekhi Shima, First Edition, Industrial Management Organization Publication.
- Nieplowicz, M. (2015). **“The use of the balanced scorecard in the implementation of the strategy to support the development of sport and recreation in the city of Lublin”**. Quantitative Methods in Accounting and Finance, p: 95-103.
- Peter, U., Hazeline, A., Umar, A. & Ahmad, H. (2019). **“The Implementation of Balance Scorecard and Its Impact on Performance: Case of Universiti Utara Malaysia”**. International Journal of Accounting & Finance Review, <https://doi.org/10.46281/ijaf.v4i1.226>
- **Plan DstD. 2008-2011**. (2009). Available from: www.dacorum.gov.uk/pdf/dac-sports-quart-report.Pdf, 2009/08/19.
- Quesado, P. R., Aibar-Guzmán, B., & Rodrigues, L. L. (2016). **“Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations”**. European Journal of Management and Business Economics, 25(2), 47-55.
- Rodríguez Bolívar, M. P., López Hernández, A. M., & Ortiz Rodríguez, D. (2010). **Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport service**.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی