

## ارائه مدل آسیب‌شناسی سرمایه های انسانی فدراسیون فوتبال ایران

کیانوش شجیع<sup>۱</sup>، دکتر مهدی طالب پور<sup>۲\*</sup>، محمد علیمردانی<sup>۳</sup>، مصطفی اسکندری تربقان<sup>۴</sup>

۱- دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد ۲- استاد دانشگاه فردوسی مشهد ۳- دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور تهران ۴- دانشجوی کارشناسی

ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۴/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۷/۲۳

## Presenting the pathology model of human capital of the Football Federation of Iran

Kianoosh Shajie, Mahdi Talebpour\*, Mohammad Alimardani<sup>3</sup>, Mostafa Eskandari Torbaghan

1- Ph.D. of Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad 2- Professor of Sport Management Ferdowsi University of Mashhad 3- Ph. D. of Sports Management, Payam Noor University, Tehran 4- M. Sc. of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad

Received: (2021/07/05)

Accepted: (2021/10/15)

### Abstract

The present research was conducted aiming at pathology of human capital Status of of Iranian Football Federation by tri-partite analysis. The present research is a practical one with survey-descriptive method. The population under study includes all staff working in of Iranian Football Federation (N=283). The tool used for collecting data was the questionnaire of pathology of strategic components of human capital made by Isfandiyari et al (2010). One-sample T-test and SEM were used to analyze the data at inferential statistics. The results from the research indicate significance of structural and behavioral dimensions and the background of damaging human capital. Obtained results from analyzing the findings show that according to the importance of the structural and background dimensions and adverse prevailing conditions of these components all of Iranian Football Federation require revising structural and background dimensions and urgent actions to prevent damaging the components along with improving development of human capital.

### Keywords

Pathology, Strategic Components, Human Capital, Football Federation.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل آسیب‌شناسی وضعیت سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران به روش تحلیل سه‌شاخگی انجام گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که به روش توصیفی-پیمایشی اجرا شده است. جامعه آماری کلیه کارمندان فدراسیون فوتبال ایران در سطوح مختلف اجرایی، میانی و عالی بود (N=۲۸۳) که نظر به اهداف پژوهش از سرشماری جهت نمونه‌گیری استفاده گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه آسیب‌شناسی مولفه‌های استراتژیک سرمایه انسانی اسفندیاری و همکاران (۱۳۸۹) بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار استنباطی از آزمونهای تی تک نمونه‌ای و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش به ترتیب بیانگر اهمیت بیشتر ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در ایجاد آسیب‌های سرمایه انسانی بود. نتایج حاصل از تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد با توجه به اهمیت بیشتر ابعاد ساختاری و زمینه‌ای و وضع نامطلوب غالب مولفه‌های این ابعاد، فدراسیون فوتبال ایران نیازمند بازبینی در ابعاد ساختاری و زمینه‌ای و اقدام فوری جهت جلوگیری از آسیب‌زایی این مولفه‌ها در راستای بهبود وضع سرمایه انسانی خویش می‌باشند.

### واژه‌های کلیدی

آسیب‌شناسی، مولفه‌های استراتژیک، سرمایه انسانی، سه‌شاخگی، فدراسیون فوتبال.

\* نویسنده مسئول: مهدی طالب پور

\*Corresponding Author: Mahdi talebpour, E-mail :mtalebpour@um.ac.ir

## مقدمه

در سال های اخیر سرعت پیشرفت علم و تکنولوژی باعث شده که مدیران سازمان ها استفاده بهینه از سرمایه های انسانی را مهمترین عامل بقا و پیشرفت سازمان خویش بدانند. در واقع مدیریت سرمایه انسانی اصلی ترین ماموریت سازمان ها برای افزایش بهره وری است. البته سازمان ها در این راه با چالش های جدیدی در خصوص مدیریت سرمایه انسانی خود مواجه اند، چنان که رابرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که تغییرات جمعیتی بر عملکرد سازمانی تاثیر گذار است (۳۳). تنوع تفاوت های جمعیت شناختی میان اعضای گروه که شامل دین، نژاد، ملیت، شخصیت، قومیت و... است (۳۱). به عنوان منبع مزیت رقابتی شناخته می شود و از آنجایی که کارمندان دارایی های ارزشمند سازمان ها هستند سازمان هایی که به حیات و پیشرفت در قرن بیست و یکم علاقه مند هستند، به محیط کاری متنوع برای موفقیت خود نیازمندند (۲۴). افراد با کیفیت بالاتر سرمایه انسانی عملکرد بهتری دارند و این می تواند منبع کلیدی امتیازات رقابتی برای شرکت باشد (۱۰). آوینو<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) تاکید می کند: تنوع شامل هر ویژگی است که انسان ها خود را از دیگران متمایز بدانند (۳) راماراجان و توماس<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نیز تنوع را یکی از ویژگی های گروه (دو یا چند نفره) می دانند (۳۱).

یکی از مهمترین اقداماتی که سازمان های اثربخش برای ارتقای اثربخشی و بهره وری خود انجام می دهند آسیب شناسی سریع و به موقع است. آسیب شناسی به موقع این امکان را به مدیران می دهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حد شدن آن جلوگیری نمایند. اسفندیاری و همکاران (۱۳۸۹) کلید توسعه سازمان ها را توسعه کارمندان آن دانسته و معتقدند برای توسعه سرمایه های انسانی یک سازمان ابتدا باید به شناسایی عوامل آسیب زای آن سازمان پرداخت و مسائل و مشکلات سازمان را مشخص نمود و سپس به سراغ برنامه ریزی و اجرای آن رفت. آسیب شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری،

به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان ها و یافتن راه هایی برای افزایش اثربخشی آن ها می باشد (۸). آسیب شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساس ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می گردد. بهبود سازمان با مرحله آسیب شناسی آغاز می شود، آسیب هایی که اگر به موقع شناخته نشوند، سازمان را به سمت زوال زودرس خواهند کشید و سیر قهقراپی را بر سازمان تحمیل خواهد نمود. از این رو یکی از مهم ترین اقداماتی که سازمان های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می دهند آسیب شناسی صحیح و به موقع است. آسیب شناسی صحیح و به موقع، این امکان را به مدیران می دهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حد شدن آن جلوگیری نمایند (۲۶).

در آسیب شناسی سازمانی، مشاوران، محققان و یا مدیران، مدل های مفهومی و روش های تحقیقی کاربردی را به منظور بررسی وضعیت جاری یک سازمان و کشف راه های حل مشکلات، مقابله با چالش ها یا بهبود عملکرد به کار می برند. به منظور آسیب شناسی سرمایه انسانی الگوهای مختلفی ارائه شده است. در این الگوها، آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهم ترین الگوهای سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی وایزبورڈ<sup>۴</sup>، مدل توسعه سرمایه انسانی، مدل آسیب شناسی هاریسون و مدل تحلیل سه شاخگی (۲۶).

پژوهش حاضر بر اساس مدل تحلیل سه شاخگی انجام گرفته است، در این مدل پدیده های سازمان و مدیریت را می توان در سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. علت نام گذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای به گونه ای می باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی تواند خارج از تعامل این سه شاخه قرار گیرد؛ به عبارت دیگر رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد حیات سازمان می باشند (۱۷) که به شرح ذیل می باشد.

1. Roberson
2. Awino
3. Ramarajan & Thomas

رفتار (محتوا): منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد (۵). از جمله عوامل رفتاری می‌توان به فرهنگ سازمانی، ویژگی های کارکنان، تضاد سازمانی، ویژگی های مدیران و سبک رهبری مدیران اشاره کرد (۲۶).

ساختار: منظور از شاخه ساختار، همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان می باشند که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چهارچوب، قالب، پوسته و یا بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند؛ بنابراین تمام منابع مادی، مالی و اطلاعات فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می شوند جزء شاخه ساختاری سازمان محسوب می شوند و در واقع عوامل غیرزنده‌ی سازمان می باشند از جمله عوامل ساختاری می‌توان به استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، نظام مالی و بودجه، نظام ارزیابی عملکرد، نظام تحقیق و توسعه و نظام حقوق و دستمزد و فناوری اطلاعات اشاره کرد (۸).

زمینه‌ای (محیطی): عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند. از جمله عوامل محیطی می‌توان به ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و ارتباط با شهروندان، ارتباط با ارباب رجوع (۵) و محیط سیاسی - قانونی اشاره کرد.

چنانچه گفته شد همه سازمان‌ها جهت برنامه‌ریزی مناسب جهت توسعه سرمایه‌های انسانی خویش نیازمند آسیب‌شناسی سرمایه‌های انسانی خویش‌اند، سازمان‌های ورزشی نیز برای تحقق اهداف و حرکت به سوی رسالت خود، از این مهم مستثنی نیستند، زیرا توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی به هم پیوستگی اجتماعی، فرهنگی و همین‌طور توانمندسازی کارکنان را به دنبال خواهد داشت. توسعه سرمایه انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده تلقی می‌شود که از ضروریات سازمان‌های ورزشی امروزی قلمداد می‌شود. سازمان‌ها با این کار برای اعضای خود فرصت آموختن مهارت‌های لازم برای رویارویی با تقاضاهای شغلی کنونی و آینده را فراهم می‌کنند (۲۴). مقصودی ایمن و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به تحلیل وضعیت سرمایه انسانی در فوق‌برنامه‌های دانشگاه‌های ایران پرداخت. یافته‌ها حاکی از عدم تفاوت معنادار میان وضعیت

سرمایه انسانی یک دهه گذشته با وضعیت حاضر خود از نظر تعداد و سرانه نیروی متخصص بود (۲۰). شکرلو و همکاران (۱۳۹۳) در طی تحقیق خود به ارزیابی تاثیر فاکتورهای سرمایه انسانی بر توسعه ورزش کاراته در استان اردبیل پرداختند، نتایج پژوهش ایشان نشان داد که؛ عوامل آموزش، ارتقا، نگهداری و انگیزه تاثیر مثبت و معناداری بر توسعه ورزش کاراته در استان اردبیل دارد (۳۵). کاظمی و همکاران (۱۳۹۰) نیز به شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی در سازمان تربیت بدنی پرداختند و پس از بیان برخی مشکلات این سازمان، ویژگی های شخصیتی کارکنان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و تضاد سازمانی را به‌عنوان موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور شناسایی نموده و نتیجه گرفتند که موانع مورد بررسی در این سازمان موجب کاهش نوآوری شده است (۱۷). قربانی و همکاران (۱۳۹۵)، تحقیقی با عنوان تدوین الگوی سنجش سرمایه انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران انجام داده که نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد شاخص‌های سرمایه انسانی، موجب شناسایی هفت عامل انگیزش، مدیریت و رهبری، دانش و مهارت، شایستگی‌های مرتبط با کار، تعهد، تجربه و کارآفرینی گردید (۱۲). میرکمالی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی دریافتند مدیریت راهبردی منابع انسانی به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج نشان دهنده وجود رابطه بین متغیر مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه انسانی بود. همچنین مشخص شد که متغیر سرمایه انسانی به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد (۲۱). اسدی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی دریافتند بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین عملکرد سازمانی با مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه، کار تیمی، پاداش و دستمزد، برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و امنیت شغلی) رابطه معناداری وجود دارد (۲). فخرانی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند، وضعیت مؤلفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی در تمامی مؤلفه‌ها (توانایی شناختی، فراشناختی و ارتباطی-عاطفی) و شاخص کلی سرمایه انسانی در سطح بالاتر از میانگین فرضی قرار دارند و بین شاخص کلی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی کارکنان

رفتار (محتوا): منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد (۵). از جمله عوامل رفتاری می‌توان به فرهنگ سازمانی، ویژگی های کارکنان، تضاد سازمانی، ویژگی های مدیران و سبک رهبری مدیران اشاره کرد (۲۶).

ساختار: منظور از شاخه ساختار، همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان می باشند که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چهارچوب، قالب، پوسته و یا بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند؛ بنابراین تمام منابع مادی، مالی و اطلاعات فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می شوند جزء شاخه ساختاری سازمان محسوب می شوند و در واقع عوامل غیرزنده‌ی سازمان می باشند از جمله عوامل ساختاری می‌توان به استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، نظام مالی و بودجه، نظام ارزیابی عملکرد، نظام تحقیق و توسعه و نظام حقوق و دستمزد و فناوری اطلاعات اشاره کرد (۸).

زمینه‌ای (محیطی): عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند. از جمله عوامل محیطی می‌توان به ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و ارتباط با شهروندان، ارتباط با ارباب رجوع (۵) و محیط سیاسی - قانونی اشاره کرد.

چنانچه گفته شد همه سازمان‌ها جهت برنامه‌ریزی مناسب جهت توسعه سرمایه‌های انسانی خویش نیازمند آسیب‌شناسی سرمایه‌های انسانی خویش‌اند، سازمان‌های ورزشی نیز برای تحقق اهداف و حرکت به سوی رسالت خود، از این مهم مستثنی نیستند، زیرا توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی به هم پیوستگی اجتماعی، فرهنگی و همین‌طور توانمندسازی کارکنان را به دنبال خواهد داشت. توسعه سرمایه انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده تلقی می‌شود که از ضروریات سازمان‌های ورزشی امروزی قلمداد می‌شود. سازمان‌ها با این کار برای اعضای خود فرصت آموختن مهارت‌های لازم برای رویارویی با تقاضاهای شغلی کنونی و آینده را فراهم می‌کنند (۲۴). مقصودی ایمن و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به تحلیل وضعیت سرمایه انسانی در فوق‌برنامه‌های دانشگاه‌های ایران پرداخت. یافته‌ها حاکی از عدم تفاوت معنادار میان وضعیت

نقاط جهان حاکی از آن است که فوتبال ملت‌ها علی‌رغم پای گذاشتن به عرصه حرفه‌ای گری هنوز در بدنه خود از آسیب‌های فراوانی برخوردار می‌باشند. مشکلات مربوط به مسائل اقتصادی در فوتبال، عدم نتیجه‌گیری در میدانی ملی، مشکلات در زمینه امکانات سخت‌افزاری، بی‌توجهی به فوتبال پایه، گریزان بودن هواداران از ورزشگاه‌ها و مسائلی از این دست از جمله آسیب‌های موجود در رشته فوتبال به‌شمار می‌روند. فوتبال در کشورهای در حال توسعه مثل ایران نیز در بدنه خود با چالش‌ها و آسیب‌هایی روبرو می‌باشد. یکی از این آسیب‌ها آسیب در بخش سرمایه‌انسانی است. آسیب‌شناسی وضعیت سرمایه‌انسانی فوتبال ایران به‌عنوان جایگاه اول فوتبال آسیا امری غیرقابل‌چشم‌پوشی است که در این پژوهش سعی بر آن می‌شود نظام عملکردی منابع انسانی و عوامل مرتبط با فدراسیون فوتبال مورد آسیب‌شناسی قرار گرفته و با طراحی و تبیین مدل آسیب‌شناسی سرمایه‌انسانی فدراسیون فوتبال ایران به‌عنوان بانی اول فوتبال کشور ضمن شناسایی و نمایان ساختن آسیب‌ها، با ارائه راهکارهای عملیاتی در جهت رفع آسیب‌ها، در پی افزایش هرچه بیشتر عملکرد فوتبال ایران در تمامی سطوح ملی و بین‌المللی باشد.

با توجه به آنچه گفته شد از اهمیت آسیب‌شناسی سرمایه‌انسانی برای سازمان‌ها نمی‌توان چشم‌پوشید و با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی در جامعه امروزی از نظر اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و... نقش مهم و انکارناپذیری ایفا می‌کنند و پژوهش‌های محدودی به بررسی این سازمان‌ها پرداخته‌اند، پژوهش حاضر با هدف قرار دادن فدراسیون فوتبال ایران به‌عنوان متصدی اصلی توسعه ورزش فوتبال در کشور قصد دارد به آسیب‌شناسی مولفه‌های استراتژیک سرمایه‌انسانی فدراسیون فوتبال ایران بر اساس مدل سه‌شاخگی پرداخته و به این سوال پاسخ گوید که مولفه‌های استراتژیک سرمایه‌انسانی در این سازمان از نظر عوامل زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری در چه جایگاهی قرار دارد؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است که به روش توصیفی-پیمایشی اجرا شده است. جامعه مورد بررسی

همبستگی بالا وجود دارد (۹). لی و گوتری<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی برای سرمایه‌انسانی ابعاد خصوصیات جمعیت شناختی کارکنان، توسعه و آموزش کارکنان، دانش مرتبط با کار و روح کارآفرینی را در نظر گرفته‌اند (۱۹). پاپائانو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) توانمندسازی سرمایه‌های انسانی فدراسیون‌های ورزشی کشور یونان را دستمایه تحقیق خود قرار دادند. ارتقای مهارت‌های سیستم اطلاعات و ارتباطات، افزایش مهارت‌های تصمیم‌گیری در کارکنان، ارتقای سیستم ارزیابی کارکنان و در نهایت اولویت سیستم انگیزشی و پاداش از فاکتورهای اصلی در توانمندسازی در فدراسیون‌های ورزشی بود که در این پژوهش به آن اشاره شده است (۲۹). همچنین کیسمانوویچ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی فاکتورهای اصلی سرمایه‌انسانی در توسعه ورزش صربستان پرداختند. یافته‌ها در این تحقیق حاکی از نقش و اهمیت بالای سرمایه‌انسانی در توسعه ورزش بود. این محققین فاکتورهای اجتماعی‌پذیری، خلاقیت و آموزش را در سازمان‌های ورزشی یکی از مهمترین فاکتورهای توسعه سرمایه‌انسانی در ورزش برشمردند (۱۸). کانیا<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی دریافته‌اند مدیریت راهبردی منابع انسانی منجر به بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌شود (۶). زفان<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای در زمینه تعیین ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی در بین کارکنان دو دانشکده تربیت بدنی در ایالت اوهایو به این نتیجه رسید که مدیریت راهبردی منابع انسانی سبب افزایش عملکرد سازمانی این دانشکده‌ها می‌شود (۳۸). از دیگر سو امروزه فوتبال، یکی از محبوب‌ترین و مردمی‌ترین ورزش‌های جهان قلمداد می‌شود. در عصر حاضر، تقریباً ورزش در زندگی افراد رسوخ کرده و در بین ورزش‌های دیگر، فوتبال به دلیل جذابیت خاص، یکی از بیشترین جمعیت‌های ورزشی دنیا را تشکیل می‌دهد و جایگاه منحصر به فردی دارد، به گونه‌ای که به پدیده فراگیر و جهانی بدل شده و برای آن حد و مرزی نمی‌توان قائل شد (۱۱). بررسی‌های انجام شده در اقصی

- 1 . Lee, L. L., Guthrie
- 2 . Papaioannu et all
- 3 . Kismanović et all
- 4 . Cania
- 5 . Zeffane

بودند. از نظر سابقه خدمت، ۷۳ نفر (۳۹/۶۷ درصد) ۱ تا ۳ سال سابقه، ۸۹ نفر (۴۸/۳۶ درصد) ۴ تا ۷ سال سابقه، ۱۴ نفر (۷/۶ درصد) ۸ تا ۱۱ سال سابقه و ۸ نفر (۴/۳۴ درصد) ۱۲ سال و بالاتر سابقه خدمت داشتند. جهت بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد.

جدول ۳. آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده ها

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	آسیب شناسی
۰/۵۲	۱۸۴	۰/۴۲	

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، داده های تحقیق از منحنی نرمال تبعیت می کنند. به همین منظور جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های پارامتریک بهره گرفته می شود.

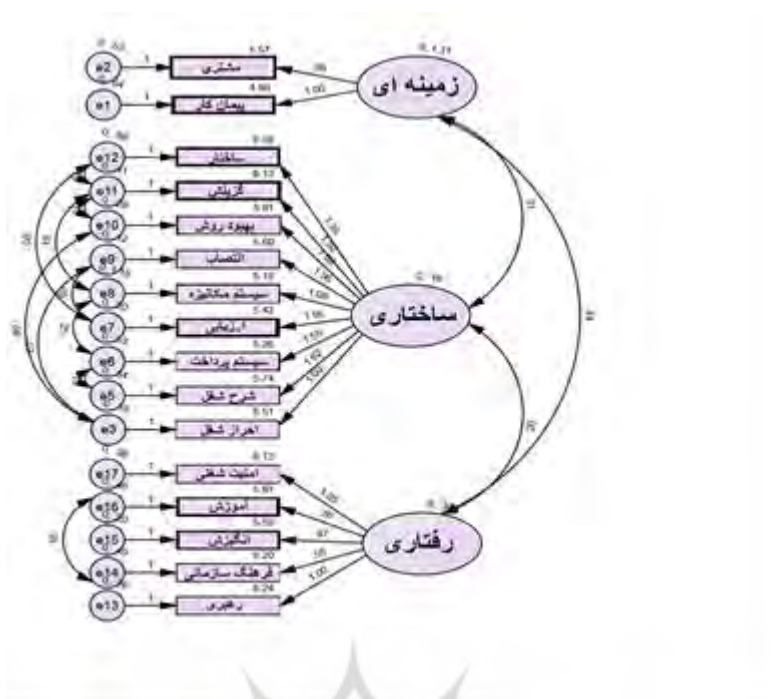
در این قسمت با استفاده از معادلات ساختاری به بررسی فرضیه های پژوهش پرداخته می شود. بر پایه مدل های ساختاری مشخص می شود که کدام متغیرهای مستقل دارای تأثیر بر کدام متغیر وابسته هستند. به این ترتیب با بهره گیری از مدل معادله ساختاری می توان به طور هم زمان به ارزیابی کیفیت سنجش متغیرها و مقبولیت اثرات مستقیم و غیرمستقیم و همچنین تعامل های تعریف شده میان متغیرها پرداخت. برای آزمون فرضیه های پژوهش، یک مدل عاملی مرتبه دوم طراحی گردیده است. مدل های عاملی مرتبه دوم، مدل های عاملی هستند که در آن ها عامل های پنهانی که با استفاده از متغیرهای مشاهده شده اندازه گیری می شوند، خود تحت تأثیر یک متغیر زیر بنایی تر و به عبارتی متغیر پنهان، قرار دارند. در این بخش با استفاده از مدل سازی معادله ساختاری به تجزیه و تحلیل و برآورد پارامترهای پژوهش پرداخته خواهد شد و فرضیه های پژوهش مورد آزمون قرار خواهند گرفت.

اشکال ۱ و ۲، به ترتیب نمودار ضرایب مسیر و مقادیر آماره  $t$  مربوط به مدل معادله ساختاری را جهت تبیین فرضیه های پژوهش به نمایش می گذارد.

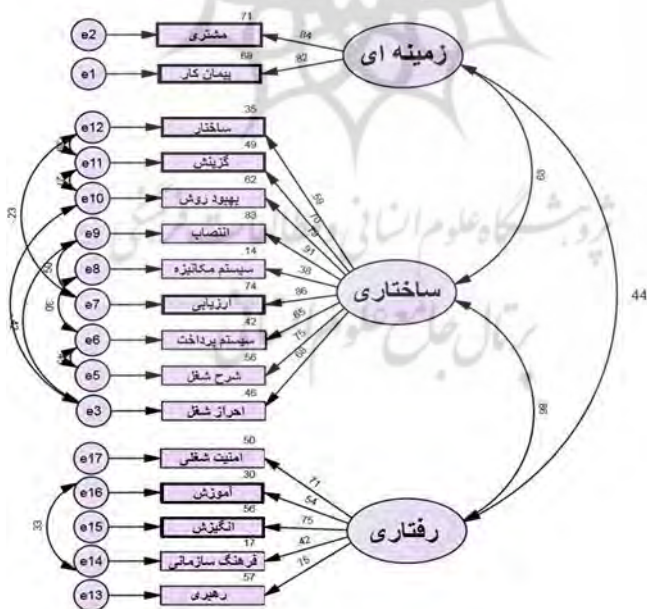
کلیه کارمندان فدراسیون فوتبال ایران بود ( $N=283$ ) که نظر به اهداف پژوهش از سرشماری جهت نمونه گیری استفاده شد. منظور از کارمندان تمامی افرادی هستند که به صورت تمام وقت، رسمی، پیمانی یا قراردادی در یکی از کمیته های تعریف شده فدراسیون فوتبال ایران مشغول به کارند. پس از جمع آوری پرسشنامه ها تعداد ۱۸۴ پرسشنامه قابل بررسی عودت داده شد که با توجه به جدول حجم نمونه مورگان، تعداد نمونه از کفایت لازم برخوردار است ( $184 < 162$ ). ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه آسیب شناسی مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی ساخته شده توسط اسفندیاری و همکاران (۱۳۸۹) بود (۸). جهت تایید روایی از روایی صوری و محتوایی بهره گرفته شد که به همین منظور پرسشنامه به تایید ۴ نفر از اساتید و خبرگان مدیریت ورزشی رسید. جهت تایید پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که مقدار آلفا کرونباخ عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۳ و ۰/۷۵ و کل سه شاخگی ۰/۷۳ بدست آمد که نشان از تایید پایایی بود. جهت تجزیه و تحلیل داده ها در سطح آمار توصیفی از میانگین، انحراف استاندارد و جداول و نمودارها، جهت بررسی نرمالیت داده ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، در سطح آمار استنباطی از آزمونهای تی تک نمونه ای و مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد که کلیه تجزیه و تحلیل های آماری فوق توسط نرم افزارهای AMOS و SPSS22 انجام گرفت.

### یافته های تحقیق

بر اساس یافته های توصیفی تحقیق و اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری، ۱۳۱ نفر مرد (۷۱/۱۹ درصد) و ۵۳ نفر زن (۲۸/۸ درصد) بودند. در متغیر سن، ۵۲ نفر (۲۸/۲۶ درصد) ۳۰ تا ۴۰ سال، ۷۱ نفر (۳۸/۵۸ درصد) ۴۱ تا ۵۰ سال، ۳۵ نفر (۱۹/۰۲ درصد) ۵۱ تا ۶۰ سال و ۲۶ نفر (۱۴/۱۳ درصد) ۶۰ سال به بالا داشتند. از نظر تحصیلات، ۱۸ نفر دیپلم (۱۰/۳۲ درصد)، ۱۲ نفر فوق دیپلم (۶/۵۲ درصد)، ۵۵ نفر لیسانس (۲۹/۸۹ درصد)، ۹۱ نفر فوق لیسانس (۴۹/۴۵ درصد) و ۱۸ نفر دکتری (۹/۷۸ درصد)



شکل ۱. نمودار ضرایب مسیر



شکل ۲. مقادیر آماره t مربوط به مدل معادله ساختاری

جدول ۱. برازش مدل

مدل ها	$\chi^2/df$	RMSEA	IFI	CFI
مدل اندازه گیری	۱/۵۰	۰/۱۲۶	۰/۸۶	۰/۸۵

جدول ۲. تحلیل مسیر مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی

ردیف	مسیر	خطای معیار	نسبت بحرانی	P	نتایج
۱	گزینش ----- ساختاری	۰/۳۶	۴/۲۰	۰/۰۰۱	معنادار
۲	ساختار ----- ساختاری	۰/۳۸	۳/۶۲	۰/۰۰۱	معنادار
۳	بهبود روشها ----- ساختاری	۰/۴۲	۴/۰۳	۰/۰۰۱	معنادار
۴	انتصاب ----- ساختاری	۰/۴۲	۴/۶۴	۰/۰۰۱	معنادار
۵	ارزیابی ----- ساختاری	۰/۳۹	۴/۹۹	۰/۰۰۱	معنادار
۶	سیستم مکانیزه ----- ساختاری	۰/۴۵	۲/۴۰	۰/۰۰۱	معنادار
۷	پرداخت ----- ساختاری	۰/۳۹	۳/۹۳	۰/۰۰۱	معنادار
۸	شرح شغل ----- ساختاری	۰/۳۶	۴/۴۶	۰/۰۰۱	معنادار
۹	احراز شغل ----- ساختاری				
۱۰	امنیت شغلی ----- ساختاری	۰/۲۳	۴/۵۲	۰/۰۰۱	معنادار
۱۱	آموزش ----- رفتاری	۰/۲۲	۳/۴۲	۰/۰۰۱	معنادار
۱۲	انگیزش ----- رفتاری	۰/۱۸	۴/۷۸	۰/۰۰۱	معنادار
۱۳	فرهنگ ----- رفتاری	۰/۲۱	۲/۶۰	۰/۰۰۱	معنادار
۱۴	رهبری ----- رفتاری				
۱۵	مشتری گرایی ----- زمینه ای				
۱۶	پیمان کاران ----- زمینه ای	۰/۲۰	۴/۷۲	۰/۰۰۱	معنادار

متغیر	میانگین	t	df	sig
گزینش	۲/۴	۱/۸	۱۸۳	۰/۰۴
ساختار	۳/۷	۲/۳	۱۸۳	۰/۰۲
بهبود روشها	۲/۳	۲/۷	۱۸۳	۰/۰۰۷
انتصاب	۳	۶/۱	۱۸۳	۰/۰۰۱
ارزیابی	۲/۳	۲/۷	۱۸۳	۰/۰۰۸
سیستم مکانیزه	۲/۱	۴/۷	۱۸۳	۰/۰۰۱
پرداخت	۲/۷	۱۰/۱	۱۸۳	۰/۰۰۱
شرح شغل	۲/۳	۲/۳	۱۸۳	۰/۰۲

جهت بررسی وضعیت و آسیب شناسی مولفه ها از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد که نتایج آن را در جدول شماره ۴ مشاهده می کنید. به علت ۶ ارزشی بودن پرسشنامه (از همیشه تا هرگز) مقدار میانگین مطلوب (نمره معیار) عدد ۳/۵ در نظر گرفته شد. به همین منظور میانگین های بالاتر از این عدد دارای وضعیت مطلوب و میانگین های پایین تر از آن دارای وضعیت نامطلوب در نظر گرفته می شوند.

جدول ۴. آزمون t تک نمونه ای برای بعد ساختاری

پیمان کاران در بعد زمینه ای به علت داشتن میانگین بالاتر از ۳/۵ در وضعیت مطلوب قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی مولفه‌های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران به روش تحلیل سه‌شاخگی انجام گرفت. به‌منظور انجام این بررسی پرسشنامه تحلیل سه‌شاخگی در میان کارکنان فدراسیون فوتبال تقسیم و پس از جمع‌آوری به تحلیل داده‌های آن‌ها پرداخته شد. پس از بررسی نرمال بودن داده‌ها آن‌ها را در سه بعد رفتاری، زمینه‌ای و ساختاری مجزا نموده و میزان مطلوبیت یا عدم مطلوبیت خرده‌مقیاس‌ها را در هر یک از ابعاد فوق مشخص گردید؛ و در انتها به وسیله مدل سازی معادلات ساختاری در هر بعد میزان اهمیت خرده‌مقیاس‌ها را بررسی نموده و به تحلیل این خرده‌مقیاس‌ها در فدراسیون فوتبال ایران پرداختیم و نهایتاً پیشنهاداتی جهت بهبود هر یک از ابعاد و زیرمولفه‌های آن‌ها ارائه نمودیم که در ادامه مشاهده می‌نمایید.

آن‌چه تحلیل یافته‌ها در سطح اصلی پژوهش نشان داد، بیانگر بیشترین تاثیر بعد ساختاری در میان مولفه‌های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران، بود. پژوهشگران مختلفی از قبیل نجفی زاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش‌های خود به اهمیت بیشتر بعد ساختاری نسبت به ابعاد رفتاری و زمینه‌ای در بررسی آسیب‌شناسی سازمان‌ها تاکید دارند (۲۶). اما با وجود اهمیت بسزای این بعد می‌توان مشاهده کرد فدراسیون فوتبال عملکرد مناسب و مطلوبی در مولفه‌های تشکیل دهنده بعد ساختاری از خود ارائه نداده و از میان مولفه‌های تشکیل دهنده بعد ساختاری، گزینش، بهبود روشها، انتصاب، ارزیابی، سیستم مکانیزه، ساختار شغل، شرح شغل و پرداخت‌ها در وضعیت نامطلوب به سر می‌برند. در ادامه به آسیب‌شناسی و تحلیل مولفه‌های تشکیل دهنده بعد ساختاری خواهیم پرداخت و راهکارهایی جهت رهایی از آسیب‌های بوجود آمده توسط این بعد ارائه خواهیم نمود.

دومین بعدی که بیشترین تاثیر را در ایجاد آسیب‌های سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران داشته است، بعد رفتاری می‌باشد. بعد رفتاری یکی از پر اهمیت ترین ابعاد استراتژیک سرمایه انسانی سازمان‌ها به شمار می‌رود تا جایی که حتی در برخی پژوهش‌ها همچون پژوهش

احراز شغل	۳/۸	۱/۷	۱۸۳	۰/۰۰۹
-----------	-----	-----	-----	-------

همان طور که در جدول بالا گزارش شده است، با توجه به  $t$  های بزرگتر از صفر و سطوح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌توان گفت که از مون تی تک نمونه ای دارای اعتبار می‌باشد. براساس جدول ۴ متغیرهای ساختار و احراز شغل به علت داشتن میانگین بالاتر از ۳/۵ در وضعیت مطلوب و سایر متغیرهای ساختاری در وضعیت نامطلوب قرار دارند.

### جدول ۵. آزمون $t$ تک نمونه ای برای بعد رفتاری

متغیر	میانگین	$t$	df	sig
امنیت شغلی	۲/۳	۱/۳	۱۸۳	۰/۰۶
آموزش	۳/۷۵	۳/۳	۱۸۳	۰/۰۰۱
انگیزش	۳	۵/۳	۱۸۳	۰/۰۰۱
فرهنگ	۳/۱	۳/۷	۱۸۳	۰/۰۰۱
رهبری	۲/۳	۲/۱	۱۸۳	۰/۰۳

همان طور که در جدول بالا گزارش شده است، با توجه به  $t$  های بزرگتر از صفر و سطوح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌توان گفت که از مون تی تک نمونه ای دارای اعتبار می‌باشد بر اساس جدول ۵ متغیر آموزش به علت داشتن میانگین بالاتر از ۳/۵ در وضعیت مطلوب و سایر متغیرهای بعد رفتاری در وضعیت نامطلوب قرار دارند.

### جدول ۶. آزمون $t$ تک نمونه ای برای بعد زمینه ای

متغیر	میانگین	$t$	df	sig
مشتری‌گرایی	۳/۶	۱/۹	۱۸۳	۰/۰۵
پیمان کاران	۳/۶۵	۱	۱۸۳	۰/۰۳

همان طور که در جدول ۶ گزارش شده است، با توجه به  $t$  های بزرگتر از صفر و سطوح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌توان گفت که از مون تی تک نمونه ای دارای اعتبار می‌باشد بر اساس جدول ۶ هر دو متغیر مشتری‌گرایی و



استراتژی های سرمایه انسانی موثر است بنابراین سازمان ها برای تدوین استراتژی کارآمد و اثربخش باید ابتدا ساختار خود را بهبود بخشند، هر چقدر که ساختار سازمانی بهبود یابد سطح استراتژی و عملکرد سازمان نیز افزایش می یابد و راه برای مدیریت عملکرد هموار می شود، از طرفی احراز شغل در هر سازمان یکی از تصمیمات مهم و حساسی است که بر عهده مدیر آن مجموعه می باشد و استخدام افراد مجرب و متعهد می تواند موجب ارتقای سطح عملکرد سازمان و نهایتاً رسیدن به اهداف مطلوب آن سازمان گردد، پس می توان نتیجه گرفت که ادارات فوق در این زمینه ها به خوبی عمل کرده اند.

سومین مولفه پر اهمیت در بعد ساختاری مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران، گزینش است که متأسفانه از وضعیت مطلوبی در این سازمان برخوردار نیست. با توجه به یافته های صفری و همکاران (۱۳۹۴) گزینش هدفمند کارکنان، به شدت بر کاهش هزینه های منفی حاصل از اتخاذ تصمیمهای نادرست و هزینه های آموزش و از طرفی افزایش توان رقابتی و عملکرد آتی سازمان، تأثیرگذار است (۳۴). از آنجا که گزینش یک مسئله با اهمیت تلقی می شود به طور قابل ملاحظه ای رقابت پذیری و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. پس انتظار می رود فدراسیون فوتبال ایران توجه بیشتری بر این بعد داشته باشند. پیشنهاد می گردد ادارات کل فوق، ضمن تنظیم برنامه جامع برای گزینش علمی کارکنان، به بررسی آسیب شناسی استراتژیهای موجود سرمایه انسانی خویش و ارایه الگوی مناسب جهت استراتژی های سرمایه انسانی بپردازند (۳).

مولفه چهارم پس از رتبه بندی مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران در بعد ساختاری، بهبود روش هاست، عدم مطلوبیت این مولفه بیانگر این است که مدیران از قوانین، مقررات، رویه ها و دستورالعمل های مکتوب به هنگام اخذ تصمیم پیروی نمی کنند و قوانین، مقررات، رویه ها و دستورالعمل های مکتوب بموقع اطلاع رسانی و ابلاغ نمی شوند، همچنین رویه ها و روش های تهیه شده توسط سازمان بصورت دوره ای ویرایش و بهبود نمی یابند، چنان که نجفی زاده و همکاران (۱۳۹۵) نیز اشاره دارند بهبود روش ها یکی از مولفه های پر اهمیت بعد ساختاری است (۲۶) که متأسفانه رسیدگی مطلوبی از طرف فدراسیون فوتبال به این بعد انجام

اسفندیاری و همکاران (۱۳۸۹) شاهد پیشی گرفتن بعد رفتاری از ابعاد ساختاری و زمینه ای در ایجاد آسیب های سرمایه انسانی سازمان ها می باشیم (۸). با این وجود همچون آن چه در بعد ساختاری بحث شد در این بعد هم شاهد وضع نامطلوب در بیشتر مولفه های آن شامل: امنیت شغلی، فرهنگ، رهبری و انگیزش می باشیم که خود بحث مفصلی در باب هریک از مولفه های بعد رفتاری و علت عدم مطلوبیت با وجود اهمیت بالای آن ها در ایجاد آسیب های سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران را می طلبد که پس از تحلیل بعد رفتاری به آن خواهیم پرداخت.

بر پایه تحلیل های انجام گرفته از میان مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران، بعد زمینه ای کمترین تاثیر را در ایجاد آسیب های سرمایه انسانی در جامعه مورد بررسی داشت و هر دو مولفه آن نیز در وضع مطلوبی به سر می برند که پژوهش نجفی زاده و همکاران (۱۳۹۵) نیز با این یافته هم سو است و آن را تایید می کند. در ادامه جهت حفظ مطلوبیت وضع موجود و نیز افزایش سطح مطلوبیت این بعد به ارائه پیشنهاداتی خواهیم پرداخت (۲۶).

### آسیب شناسی و تحلیل بعد ساختاری مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران

بر پایه یافته های حاصل از تحلیل بعد ساختاری، خرده مقیاس های ساختار و احراز شغل از وضعیت مطلوبی برخوردار بودند و در این بین مهم ترین خرده مقیاس های بعد ساختاری مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران به ترتیب رتبه های اول و دوم را کسب کرده اند که می توان گفت نشان از اهمیت بالای این خرده مقیاس ها دارد. با توجه به یافته های علیزایی و همکاران (۱۳۹۵) که اشاره به تاثیر مستقیم ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان دارد این نکته قابل توجه است که مدیران جهت افزایش شاخص عملکردی سازمان خود باید بر مسائلی چون میزان رسمیت، تمرکز و پیچیدگی در سازمان توجه ویژه نموده و مراقب باشند با توجه به شرایط و نوع کارمندان از ساختار مناسبی بهره ببرند (۱). از آنجا که اوکال<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) اشاره دارد (۲۷)، ساختار سازمانی بر

نگرفته، پیشنهاد می‌گردد فدراسیون نسبت به انجام مهندسی مجدد فرایندها و فرم‌های اداری همت گمارد تا بدین طریق به بهبود عملکرد سازمانی دست یابد.

نتایج حاصل از بررسی یافته‌های پژوهش بیانگر رتبه پنجم مولفه ارزیابی عملکرد درمیان مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران در بعد ساختاری است. ریشه این آسیب را می‌توان در مواردی از جمله عدم شفافیت، عدم ضابطه مندی و نامناسب بودن نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان جستجو کرد. اسدی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی نشان دادند بین عملکرد سازمانی با ارزیابی عملکرد از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۲). از آنجا که ارزیابی عملکرد در سازمان با توجه به یافته‌های گلی آپسک و دهدار (۱۳۹۵) با استفاده از روش امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد مالی از طریق توازن بین دیدگاه‌های مالی، مشتریان، فرایند داخلی و رشد و یادگیری، می‌تواند به درک بسیاری از روابط دو سویه از سوی مدیران کمک نماید و به‌عنوان یک راهنما و سیستم کنترلی در رسیدن به اهداف کمک کند (۱۳)؛ دیدگاه‌های مدیران و کارکنان را به هم نزدیک کرده و تصویری یکسان از اهداف و خط مشی مرتبط با آن را ارائه دهد و از طریق ایجاد زنجیره عطف، سازمان را در ارزیابی وضعیت، عملکرد و انعطاف‌پذیری مالی یاری رساند، پیشنهاد می‌گردد فدراسیون فوتبال به تحلیل و آسیب‌شناسی مکانیزم های ارزیابی موجود در حوزه سرمایه انسانی و ارایه الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد، همسو با استراتژی کلان بپردازند.

ششمین مولفه بعد ساختاری شرح شغل است که این مولفه نیز از وضعیت مطلوبی در فدراسیون فوتبال ایران برخوردار نیست، با توجه به اینکه داشتن شرح شغل مکتوب یکی از موارد مورد توجه در تعیین میزان رسمیت در ساختار سازمانی است (۲۲) پس توجه به این مورد در ایجاد یک ساختار نظام مند و مناسب سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است که متأسفانه فدراسیون فوتبال ایران از آن غافل بوده است. حقیقتیان و همکاران (۱۳۹۵) نیز در پژوهش خود نبود شرح وظایف مکتوب را یکی از موانع دسترسی به اهداف سازمان بر می‌شمارند که اهمیت رسیدگی به این مورد را تأیید می‌نماید (۱۵).

در ادامه رتبه بندی مولفه ارزیابی عملکرد درمیان

مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران در بعد ساختاری، وجود سیستم های مکانیزه در مرتبه هفتم اهمیت قرار می‌گیرد که این مورد نیز باتوجه به نظر پاسخ دهندگان از مطلوبیت مورد قبولی در فدراسیون فوتبال ایران برخوردار نیست. سلطانی و هادی (۱۳۹۵) در پژوهش خود استفاده از سیستم های مکانیزه را موجب افزایش کارایی کارکنان به‌منظور افزایش بهره‌وری سازمان دانستند که نهایتاً منجر به رضایتمندی شغلی می‌گردد (۳۷)، بنابراین شایسته است مدیران فدراسیون جهت بهبود سطح کارایی و عملکرد و نیز افزایش رضایت پرسنل خود نسبت به مکانیزاسیون سیستم‌های موجود در سازمان همت گمارند. از میان سیستم های مکانیزه متنوعی که امروزه در سازمان‌ها کاربرد دارند می‌توان به سیستم های زیر جهت یاری رساندن به فدراسیون فوتبال ایران اشاره کرد: سیستم اطلاعات اداری (MIS) و (OIS)، نرم افزار های اتوماسیون اداری (eOffice) (مانند بایوتک و...)، نرم افزارهای مدیریت اطلاعات اداری (از قبیل نرم افزارهای پرسنلی، حقوق و دستمزد، بیمه و...)، نرم افزارهای مالی (شامل نرم افزارهای حسابداری، خزانه داری، پرداخت بانکی و...) و نرم افزارهای ویرایش متن و نامه نگاری (مانند آفیس و...). قابل توجه است. اغلب این نرم افزارها با قابلیت نصب بر روی گوشی های هوشمند می‌توانند به مدیران سازمان کمک کنند تا از تکنولوژی های جدید در جهت نیل به اهداف سازمانی بهره ببرند و به جای بیم از ورود تکنولوژی به سازمان و سرکوب و ممانعت از ورود آن، از آن‌ها به‌عنوان بال هایی جهت ارتقا و رسیدن به چشم انداز مورد نظر سازمان استفاده کنند.

هشتمین مولفه در بعد ساختاری به انتصاب و ارتقای کارمندان تعلق دارد که شامل برخورداری کارمندان از فرصت برابر در ارتقاء و انتصابات، توجه به اصل شایستگی در انتصابات شغلی، دستورالعمل های مدون و اجرایی جانشینی مدیران و انتصاب دوره ای کارکنان در مشاغل هم سطح است که متأسفانه در فدراسیون فوتبال ایران وضعیت مطلوبی ندارد. بر اساس تعریف کمالی (۱۳۹۳) فساد استخدامی به معنی اعمال تبعیض و عدم توجه به معیارهای شایستگی در انتخاب، انتصاب و ارتقای کارکنان است که محیط سازمان را برای رشد فساد آماده می‌کند (۱۶). شایسته است مدیران عالی فدراسیون فوتبال با ایجاد

خواهد داشت.

### آسیب شناسی و تحلیل بعد رفتاری مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران

بر پایه یافته های حاصل از تحلیل بعد رفتاری مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران، خرده مقیاس های آموزش رتبه اول را کسب کرد و از وضعیت مطلوبی برخوردار بود. اسدی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند بین عملکرد سازمانی با آموزش و توسعه که از مؤلفه های مدیریت منابع انسانی می باشد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۲). از آن جا که حاجی کریمی و محمدیان (۱۳۹۵) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که از نظر کارکنان مهمترین عاملی که قبل از پیاده سازی استراتژی ها باید مورد توجه قرار گیرد ایجاد زیرساخت ها و آموزش است و از جمله پیامدهای آن نا امیدی و بدبینی در سازمان و کاهش ارتباطات موثر و تضعیف اعتماد سازمانی است (۱۴). می توان نتیجه گرفت فدراسیون فوتبال ایران در امر آموزش به کارمندان خویش به خوبی عمل کرده و راه را برای ارتباطات موثر میان کارمندان و مدیر و نیز افزایش اعتماد سازمانی هموار نموده اند جهت رسیدن فدراسیون به وضع عالی در زمینه آموزش، پیشنهاد میگردد مدیران عالی فدراسیون، پژوهش، اصلاح و بازمهندسی ساختار آموزش و بهسازی منابع انسانی را در دستور کار خود قرار دهد و محتوای دوره های آموزشی را مطابق با نیازها و خواسته های کارمندان طراحی نموده و امکان رقابت را برای کارمندان فراهم نمایند. همچنین طراحی و اجرای سمینارهای کاربردی و تخصصی نیز می تواند در این زمینه موثر باشد.

دومین رتبه در میان مولفه های مربوط به بعد رفتاری به رهبری اختصاص دارد که متاسفانه از وضعیت مطلوبی در جامعه مورد بررسی برخوردار نیست. رهبری بر رضایت شغلی کارکنان نیز تاثیر مثبت و قابل توجهی دارد. نادى و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود بیان می کنند هرچه کارکنان حمایت بیشتری از سوی رهبر سازمان درک کنند و بر این باور باشند که سازمان به حضور و مشارکت آنها ارزش داده و به رفاه آنها توجه دارد، تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته و با احساس پیوند بیشتر با سازمان و احساس تعلق و وابستگی (تعهد عاطفی) کارکنان به سازمان بیشتر و تمایل به ترک سازمان کمتر می شود

نظام های متمرکز گزینش و شفافیت در فرایند و نتایج انتخاب و برقراری ساز و کارهای منطقی جهت انتصابات سازمان خویش در جهت محدود سازی فساد سازمانی فدراسیون تحت مدیریت خود بپردازند.

مولفه بعدی در بعد ساختاری مربوط به ساختار شغل است که شامل تاثیر نتایج کار کارکنان بر زندگی یا بهتر زندگی کردن دیگران، رضایت کارکنان از انجام فعالیتهای متنوع در کار و میزان آزادی عمل ایشان در شغلشان می باشد. یافته های پژوهش های متعدد حاکی از این است که در میان متغیرهای ساختار سازمانی، رسمیت مهم ترین عامل اثرگذار منفی بر تنوع وظیفه، هویت وظیفه و استقلال شغلی محسوب می شود. همچنین می توان تمرکز را به عنوان اصلی ترین عامل اثرگذار بر اهمیت وظیفه و بازخور شغلی در نظر گرفت. علاوه بر این در میان متغیرهای مربوط به ویژگی های شغل، بازخور شغلی بیشترین اثر را بر رضایت شغلی دارد. یافته های پژوهش رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۵) نیز نشان داد که رضایت شغلی اثر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد (۳۰).

دهمین و آخرین مولفه موثر بر بعد ساختاری در میان مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران، سیستم پرداخت شامل: تناسب حقوق و مزایای دریافتی با هزینه های زندگی کارمندان، عادلانه بودن پرداخت ها به کارکنان در بخش های مختلف شغلی و شفافیت و اطلاع رسانی ضوابط و مقررات نظام پرداخت در سازمان بود که این مولفه نیز از مطلوبیت لازم در بین افراد نمونه تحت بررسی برخوردار نبود. اسدی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند بین عملکرد سازمانی با پاداش و دستمزد که از مؤلفه های مدیریت منابع انسانی می باشد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۲). دشتی و همکاران (۱۳۹۱) نیز در تحقیقات خود اشاره می کنند که اهمیت بیشتر به شخصیت پرسنل و افزایش حقوق و مزایا می توان رضایت شغلی را افزایش دهد (۷). با توجه به مشکلات اقتصادی پیش روی جامعه امروزی کشور و نیز افزایش هزینه های زندگی که خود معلول نرخ بالای تورم در جامعه است می توان نتیجه گرفت بررسی و رسیدگی به پرداخت عادلانه و متناسب با هزینه های معیشتی کارمندان نه تنها مهم که بسیار فوری و ضروری است و نتایج ارزنده ای از قبیل افزایش رضایت شغلی، تعهد به کار و بالا رفتن نرخ کارایی و بهره وری سازمان را در بر

حفظ گردد. بدین منظور پیشنهاد می‌گردد مدیران عالی فدراسیون با استفاده از روش های ارزیابی مهارت‌های رهبری به بررسی نقاط قوت و ضعف خود برآیند و با غلبه بر نقاط ضعفی که موجب عدم اعتماد و صمیمیت میان مدیر و کارمند می‌شود نسبت به رفع این مشکل اقدام نمایند.

پنجمین و آخرین مولفه در بعد رفتاری مربوط به انگیزش کارکنان است. انگیزش همواره به‌عنوان یکی از مهمترین موتورهای محرک جهت افزایش کارایی و بهره‌وری کارمندان مطرح است. با توجه به عدم مطلوبیت این مولفه در میان کارمندان فدراسیون فوتبال ایران می‌توان گفت فدراسیون فوتبال ایران از پادشاهی مادی و معنوی مفیدی جهت افزایش انگیزش کارکنان خویش بهره نبرده‌اند و ادامه این روند موجب بروز مشکلات عدیده‌ای از قبیل نارضایتی، کارایی پایین، ترک خدمت و... خواهد شد. با توجه به این که قربانی و همکاران (۱۳۹۵) از شاخص‌های سرمایه انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران شاخص انگیزش را شناسایی کردند (۱۲) و امیدوی همکاران (۱۳۹۱) نیز در تحقیقات خود به تاثیر مستقیم انگیزش بر تعهد عاطفی کارمندان سازمان‌های ورزشی کشور اشاره دارند (۲۸)، لازم است فدراسیون فوتبال به وجود و صحت معیار تشویق یا انتخاب کارکنان نمونه، نحوه تعیین و توزیع اضافه کار، پاداشها، تسهیلات رفاهی و همچنین خدمات بهداشتی و درمانی و نحوه اطلاع‌رسانی و ارتباطات موجود در سازمان خویش توجه نمایند.

#### آسیب‌شناسی و تحلیل بعد زمینه‌ای مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران

تحلیل یافته‌ها در بعد زمینه‌ای بیانگر وضع مطلوب هر دو مولفه مشتری‌گرایی و پیمانکاران بود که از میان این دو مشتری‌گرایی از اهمیت بالاتری نسبت به پیمانکاران برخوردار است. توجه و اهمیت دادن به مشتری به‌عنوان ارزشمندترین دارایی هر سازمان همواره به‌عنوان مهمترین وظیفه کارمندان و مدیران سازمان مطرح است (۲۳). مدیران عالی فدراسیون باید کارمندی را که در رسیدگی به شکایات، جلب رضایت مراجعین و حل مشکلات ارباب رجوع به نحو احسن عمل می‌کنند شناسایی نموده و با تشویق ایشان مشتری‌گرایی را در

(۲۵). همچنین قربانی و همکاران (۱۳۹۵) از شاخص‌های سرمایه انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران شاخص مدیریت و رهبری را شناسایی کردند (۱۲). از این‌رو پیشنهاد می‌شود مدیران عالی فدراسیون فوتبال با تشکیل کمیته و کارگروه‌های جدید و بازنگری اعضای کمیته‌ها و کارگروه‌های موجود جهت بکارگیری هرچه بیشتر افراد واجد شرایط، ایجاد ارتباط مستمر با کارکنان بصورت حضوری و پاسخگویی در حداقل زمان، برگزاری دوره‌های آموزشی و جلسات منظم سرمایه انسانی جهت ارائه هرچه مناسب‌تر خدمات به مراجعین، نسبت به ترمیم سبک رهبری و ارتباط رهبر-کارمند در سازمان خویش اهتمام ورزند تا موجب رضایت شغلی هرچه بیشتر کارمندان خود شوند.

نتایج حاصل از بررسی یافته‌های پژوهش بیانگر رتبه سوم مولفه امنیت شغلی در میان مولفه‌های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران در بعد رفتاری است. اسدی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند بین عملکرد سازمانی با امنیت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۲) و رنجبر و شفیق زاده (۱۳۹۴) از امنیت شغلی به‌عنوان یکی از مهمترین عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان در سازمان یاد می‌کنند (۳۲) و با توجه به اینکه نتایج حاصل از تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد کارکنان فدراسیون فوتبال ایران از میزان شفافیت و تصویر آینده شغلی شان رضایت ندارند، پیشنهاد می‌گردد فدراسیون با انجام اقدامات لازم جهت توانمندسازی کارکنان و بکارگیری بلند مدت سرمایه‌های انسانی تحت نظر خود بکوشد.

چهارمین مولفه مهم در میان مولفه‌های مربوط به بعد رفتاری مربوط به فرهنگ سازمانی در فدراسیون مورد مطالعه است. بزومی و همکاران (۱۳۹۴) می‌گویند: فرهنگ سازمان، موجبات تعهد گروهی را فراهم می‌کند و به‌عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی قوی، جهت تقویت رفتارهای اجتماعی مشخص و ارزشهای غالب عمل می‌کند و بر روی تمام تعاملات سازمانی تأثیر دارد (۴). همچنین شعله‌کار و شوقی (۲۰۱۷) نشان دادند فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی اعضای سازمان دارد (۳۶)، از این‌رو لازم است فدراسیون فوتبال نسبت به رفع تضادها میان کارمندان و نیز افزایش اعتماد میان ایشان اقدام فوری انجام دهند تا رضایت کارکنان و سلامت اداری

با توجه به آن چه بحث شد به طور کلی می توان نتیجه گرفت فدراسیون فوتبال ایران در ابعاد ساختاری و رفتاری خویش دارای کمبودها و نقصان هایی می باشد. با توجه به اهمیت این دو بعد استراتژیک در ایجاد آسیب های سرمایه انسانی و همچنین وضع نامطلوب اغلب مولفه های این ابعاد، اقدام های پیشگیرانه و اصلاحی جهت رفع نواقص و کمبودها و نیز اقداماتی در جهت حفظ برتری ها و قوتها مخصوصا در بعد زمینه ای ضروری به نظر می رسد و پیشنهاد می گردد مدیران عالی فدراسیون نسبت به شناسایی مشکل و ارائه راه حل رفع آن با فوریت اقدام کنند تا از بروز نارضایتی بیش از پیش جلوگیری و موجبات رضایت مهمترین سرمایه های سازمان فراهم گردد تا در آینده ای نه چندان دور به عینه شاهد صعود نرخ بهره وری و عملکرد سازمانی فدراسیون فوتبال تحت سرپرستی خویش و در پی آن توسعه فوتبال کشور باشند.

فدراسیون بیش از گذشته در اولویت قرار دهند. از طرفی رفتار و فعالیت ها و نحوه انتخاب و معرفی و ارزیابی پیمانکاران دیگر عامل موثر بر بعد زمینه ای مولفه های استراتژیک سرمایه انسانی فدراسیون فوتبال ایران است. با توجه به اینکه این مولفه نیز در وضعیت مطلوبی قرار دارد نتیجه می گیریم فدراسیون مذکور در این مورد نیز عملکرد مناسبی داشته اند. با این وجود پیشنهاد می گردد فدراسیون فوتبال بر نحوه انتخاب نیرو توسط شرکتهای پیمانکار، نظارت بر اجرای دستورالعمل اجرایی آموزش پیمانکاران و مشاوران طرف قرارداد با شرکت و نظارت بر نحوه پرداخت حقوق و مزایای توسط شرکتهای پیمانکاری به افرادی که از طرف آن شرکتهای در این سازمان بکارگیری شده اند را بیش از گذشته در دستور کار خویش قرار دهند تا در آینده این نقاط قوت تبدیل به نقاط ضعف و عدم رضایت در سازمان نگردد.

## REFERENCES

1. Alizaie Yousef Abadi O, Talebpour M, MirzaZadeh ZS. A Comparative Study of the Relationship between Human Resources Strategies and Organizational Structure with the Performance of General Sports Offices and Youths in the Great Khorasan, Comprehensive Conference on Management and Accounting Sciences. 2017 March. [Persian]
2. Asadi, F. Mozaffari, A.A. Zareie, A. The relationship between human resource management and organizational performance from the perspective of staff experts of the Ministry of Sports and Youth of Iran. Contemporary research in sports management. 2017. 7(13). 23-30. [Persian]
3. Awino ZB. Top Management Team Diversity, Quality Decisions and Organizational Performance in the Service Industry, Journal of Management and Strategy. 2013. 4(1): 77-91.
4. Bazmi V, Ansari M, Haghghatian I. Sociological Assessment of Organizational Justice and its Relationship with Organizational Culture in Educational Organizations (Case Study: Employees of Education Offices in Mashhad), Social Sciences. 2016.12 (1), 45-68. [Persian]
5. Bayat M, Kemrani M. Pathology of Human Resources Dept. with the aim of improvement and development based on the duality model (Case study: Tehran Regional Electricity Company). 29 Th International Electrical Conference, Tehran.2014. [Persian]
6. Cania, Luftim. "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance". *Economia. Seria Management*. 2014. Volume 17, Issue 2 pp373- 383.
7. Dashti F, Piran Vise P, Salehinia P. Investigating the Factors Affecting Job Satisfaction among Employees of Hamedan Health Care Centers in 2012, Scientific Journal of Mazandaran University. 2012. 12 (4): 28-34. [Persian]
8. Esfandiari A, Nekoei Moghaddam M, Mohammadi Z, Norouzi S, Amir Esmaeili, MR. Pathology of Human Resources in the College of Medical Sciences using a Shader Model, Journal of Yazd School of Public Health. 2010. Year 10, Issue 3 & 4, pp. 1-12. [Persian]
9. Fakhrani, A. Gharayagh Zandi, H. Abbasi, M. Relationship between Psychological factors of Human Capital and Organizational Agility of North Khorasan Administration of Sport and Youth. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2017. 4(14). 89-99.

10. Farahani, A. Safarinejad, M. Farahani, Z. Analyses the Behavioral Inhibitions of Human Resources in Employment and Entrepreneurship of Iran's Sports Scopes. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019. 6(21). 11-21 .
11. Garcia SM. Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three stage DEA approach. *Central European Journal of Operations Research* .2007; 15(1):21-45.
12. Ghorbani, M.H. Asadi, H. Godarzi, M. Hamidi, M. Development of a model for measuring human capital in Iranian sports federations. *Physiological research and management in sports*. 2016. 8(1). 9-22. [Persian]
13. Goli Aisak M, Dehdar F. Evaluation of the financial performance of the urban water and wastewater industry based on the BSC model, *Journal of Water and Sewage*. 2016. No. 1, pp. 31-41. [Persian]
14. Haji Karimi AA, Mohammadian A. Propagation and Outcome of Organizational Reduction from the Viewpoint of Human Capital, *Organizational Culture Management*.2016. Volume 14, Issue 4, Pages 981-999. [Persian]
15. Haghghatian M, Esmaeili R, Karimzadeh Ardakani S. Sociological Explanation of the Impact of Neighborhood Development in the Tehran Metropolitan Area, *Journal of Urban Planning and Research*. 2016. Vol. 6, No. 20, pp. 99-120. [Persian]
16. Kamali Y. The study of the role of decentralization in the realization of administrative health, *Journal of Strategic and Macroeconomic Policies*. 2014. Second Year, No. 5, pp. 111-132. [Persian]
17. Kazemi M, Ghasemi H, Rostammad MR. Identifying and Analyzing the Barriers to Behavioral Organizational Entrepreneurship at Physical Education Institution (Ministry of Sport) of Iran, *Sport Management Researches and Motor Sciences*. 2011. Vol. 1, No. 2, pp. 89-100. [Persian]
18. Kismanović S, Branković M, Radošević I. Human resources-main factor in the development of sports, *Activities in Physical Education and Sport*. 2014. 4(1): 84-86.
19. Lee, L. L., Guthrie, J. "Visualizing and measuring intellectual capital in capital markets: a research method", *Journal of Intellectual Capital*. 2010. Vol. 11 Iss: 1, pp.4 - 22.
20. Maghsudi Aimen HR, Hadavi F, Tondnevis F. An Analytical Comparison of the Situation of Human Resources in the Universities of Iran with a State of Ten Years Ago, *Sports Management Studies*. 2012. No. 15, pp. 110-93. [Persian]
21. Mirkamali, M. Sahraie, M. Rumiani, Y. Investigating the effect of strategic human resource management on organizational performance with a mediating role Human Capital in the Faculties of Physical Education and Sports Sciences of Public Universities Tehran. *Sport Management*. 2016. 8(3). 453-465. [Persian]
22. Mirzazadeh ZS, Shajie K, Alizaie Yousef Abadi O. Formulation of human resource strategy using theory of strategic reference points, *International Journal of Physical Education, Sports and Health*. 2017.4(2): 89-93. [Persian]
23. Mohammadi M, Iranmanesh SH, Tavakkoli-Moghaddam R, Abdollahzadeh M. Hierarchical alpha-cut fuzzy c-means, fuzzy artmap and cox regression model for customer churn prediction, *International Journal of Engineering-Transactions C: Aspects*. 2014. 27(9): 1405. [Persian]
24. Mokhtari S, Adli F, Ahmadi P. Pathology of human capital diversity in higher education, management and planning in educational systems. 2016. Volume 9, Issue 16, Pages 85-100. [Persian]
25. Nadi MA, Moshfeqi NA, Akbari Koshchek F. The effect of reward and voluntary behavior on perceived organizational support, member exchange, organizational citizenship behavior, emotional commitment and performance of the staff of the education of Isfahan city, *Knowledge and research in applied psychology*. 2016. Year 17, 3(65): 90-101. [Persian]
26. Najafizadeh MH, Zahedi SM. Pathology of the Performance Management System of Employees in Qazvin University of Medical Sciences Using the Diligence Model, *Journal of Management Development and Transformation*. 2016. No. 25, pp. 59-69. [Persian]

27. Ocal K. Evaluating organizational performance in public sport organizations, SSTB International Refereed Academic Journal of Sports, Health & Medical Sciences. 2015. 16(5): 55-71.
28. Omidi A, Safari S, Moradi MR. Relationship between Participatory Motivation, Psychological Empowerment and Emotional Commitment among Physical Education Organizations, Sport Management Magazine. 2012. No. 15, pp. 69-85. [Persian]
29. Papaioannu A, Kriemadis T, Alexopoulos P, Vrontdou O. An analysis of human resource empowerment and organizational performance in Greek sport federations, word review of entrepreneurship, management and sustainable development. 2012. 8(4): 439-455.
30. Rahman Seresht H, Alizadeh M, Abdollahi H. The Effects of Organizational Structure and Job Characteristics on Job Satisfaction and Organizational Commitment, Management Researches in Iran. 2016. 20(4): 147-170. [Persian]
31. Ramarajan L, Thomas D. A Positive Approach to Studying Diversity in Organizations. Harvard Business School. 2010.
32. Ranjbar H, Shafizadeh H. Identification and Prioritization of the Factors Affecting the Survival and Sustainability of Municipal Employees of District 13 of Tehran, Quarterly Journal of Urban Management Studies. 2015. 7(24):64-77. [Persian]
33. Roberson QM. Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusion in Organizations, Journal of sage. 2006. DOI: 10.1177/1059601104273064.
34. Safari J, Mehdi Zadeh M, Azizi A. Designing a Model Based on Basic Criteria for Selection of Deserving Personnel and Estimating Organizational Performance, Quarterly Journal of Human Resource Management Researches, Imam Hossein University of Medical Sciences. 2016. No 7: 166-141. [Persian]
35. Shakarloo SA, Talebian nia H, Badri Y. Evaluations of effective factors on Human resource development of karate in Ardebil province, Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter). 2013. 1(11): 19-24. [Persian]
36. Sholekar S, Shoghi B. The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty members. Iranian Journal of Management Studies. 2017. 10(1): 113-142. [Persian]
37. Soltani MR, Hadi Winchech A. A Data Envelopment Analysis Approach To Investigate the Effect of Mechanizing a Repair System on Employee Productivity along with a Case Study, New Research in Math. 2016. Second Year, No. 5: 25-36. [Persian]
38. Zeffane, Rashid. "The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance". 2015. JSM Volume 29, Issue 3, pp.270-290.