

تأثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان

علی نقی غلامی¹، امین خطیبی^{2*}، صدیقه حیدری نژاد³

1. دانشجوی دکترا، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

2. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

3. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

تاریخ دریافت: (1400/12/11) تاریخ پذیرش: (1401/02/20)

The consequences of human resource development (HRD) on employee's productivity in the Ministry of Sport and Youth

A. Naghi Gholami¹, A. Khatibi^{2*}, S. Heydarinejad³

1. Ph.D. Student, Department of Sport Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Sport Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.
3. Professor, Department of Sport Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

Received: (2022. Mar. 02)

Accepted: (2022. May . 10)

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

Abstract

To respond appropriately to the changing environment and achieve goals, sports organizations need to develop and nurture the professional skills of their employees. The purpose of this study is to determine the consequences of human resource development on employees' productivity in the Ministry of Sport and Youth. Regarding practical purposes and data collection, this research is descriptive and correlational. The Ministry of Sports and Youth employees are the populations of this study (N = 856) and the sample size was selected using the Cochran formula (n = 268). Researcher-made questionnaire and Hersey-Goldsmith's productivity questionnaire (1994) were used for data collection. In descriptive statistics, data analysis was performed by mean and standard deviation. In the inferential statistics section, structural equation modeling was performed by PLS and regression methods. Based on the results, human resource development (organizational, occupational, individual, and development strategies) had a positive and significant effect on employee productivity; moreover, development strategies and occupational factors were more prominent. If the Ministry of Sports and Youth seeks to increase the productivity of its employees, it is necessary to pay much attention to the development of human resources as one of the influential factors.

Keywords

Human resource development (HRD), Ministry of Sport and Youth, development strategies, Job Factors.

سازمان‌های ورزشی جهت واکنش مناسب به محیط متغیر و دستیابی به اهداف خود، نیازمند توسعه و پرورش مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان خود هستند. این پژوهش با هدف تعیین تأثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود (N=856) و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه مشخص شد (n=268). برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته توسعه منابع انسانی و پرسشنامه بهره‌وری هرسی و گلداسمیت (1994) استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS و رگرسیون بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل توسعه منابع انسانی (سازمانی، شغلی، فردی و راهبردهای توسعه‌ای) بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد که در این بین نقش راهبردهای توسعه‌ای و عوامل شغلی پررنگ‌تر بود. بنابراین وزارت ورزش و جوانان اگر بدنبال افزایش میزان بهره‌وری کارکنان خود می‌باشد می‌بایست برای توسعه منابع انسانی خود به عنوان یکی از فاکتورهای تأثیرگذار اهمیت ویژه‌ای قائل گردد.

واژه‌های کلیدی

توسعه منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان، وزارت ورزش و جوانان، راهبردهای توسعه‌ای، عوامل شغلی.

*Corresponding Author: Amin Khatibi

E-mail: khatibi83@yahoo.com

* نویسنده مسئول: امین خطیبی

مقدمه

از آن‌جایی که مهم‌ترین سرمایه سازمان، منابع انسانی است، مدیریت آن می‌تواند نقش قابل‌توجهی در کنترل شرایط محیطی و دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان‌ها داشته باشد (بون و همکاران، 2019). در بین فعالیت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی با عنایت به تغییرات محیط پیرامون و نیاز به روزآمدسازی کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (لینهام، 2014) و سرمایه‌گذاری‌های سازمان در توسعه ظرفیت‌های انسانی یکی از ابعاد مهم ارتقاء این ظرفیت‌های محسوب می‌شود (کالینز، 2021). توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از سیستم‌های عملکرد در سازمان است که شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان است (لیونز، 2016) و به هرگونه روند یا فعالیت مثبتی اطلاق می‌شود که در کوتاه‌مدت یا درازمدت، توان توسعه دانش مبتنی بر کار، تخصص، سودآوری و رضایت را دارد؛ چه برای نتیجه فردی، گروهی، تیمی یا برای منافع یک سازمان، جامعه، ملت، نهایتاً تمام بشریت (ون‌هالا و آتلا، 2010). توسعه کارکنان، بخش مهمی از تلاش‌های سازمان برای بهبود کیفیت، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در سازمان، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی و اعمال تغییرات در طراحی کار و در نهایت ارتقاء بهره‌وری همه‌جانبه در سازمان است که این امر در ارگان‌های دولتی کشور، عمدتاً به دلیل ساختار بروکراتیک حاکم بر آن‌ها و همچنین عدم وجود مبحث رقابت، در سال‌های گذشته در کانون توجه قرار نگرفته است. همین امر شاید باعث بروز مشکلاتی در ارتباط با عدم انطباق پذیری دستگاه‌های دولتی با شرایط محیطی و تامین نیازهای پشتیبانی واحدهای غیردولتی شده است (رجبی و همکاران، 1395). یکی از مهم‌ترین سازمان‌های دولتی در حوزه ورزش که با سازمانی‌های غیردولتی بسیاری در این حوزه در ارتباط است، وزارت ورزش و جوانان می‌باشد.

وزارت ورزش و جوانان به واسطه وظایفی که هم در حوزه ورزش همگانی و کسب سلامت عمومی جامعه به‌عهده دارد و هم به عنوان متصدی اصلی ورزش قهرمانی در سطح ملی و تا حدودی بین‌المللی و نیز پیشرو بودن آن نسبت به سایر سازمان‌های ورزشی داخلی از جمله فدراسیون‌های ملی، ادارات کل ورزش استان‌ها، هیات‌های ورزشی در سراسر کشور و لیگ‌های رشته‌های مختلف، نیازمند توسعه همه‌جانبه بویژه در خصوص منابع انسانی است و عدم توجه به توسعه کارکنان آن می‌تواند تبعات ناگواری را در بر داشته باشد. با بررسی چارت سازمانی

وزارت ورزش و جوانان مشخص می‌شود، اداره کل توسعه منابع انسانی چند زیر مجموعه دارد که شامل اداره امور اداری، آموزش و بهسازی، استخدام و بازنشستگی و دبیرخانه است و خرده‌نظام‌های منابع انسانی و توسعه منابع انسانی (کارمندیابی و انتخاب، جبران خدمات و مزایا، روابط کار و صنعتی و مدیریت ایمنی و سلامت آموزش و توسعه، مدیریت ارزشیابی عملکرد، برنامه‌ریزی و توسعه کارراهه و مدیریت تغییر) مشاهده نمی‌شود. در ساختار کنونی اداره کل توسعه منابع انسانی، مواردی همچون ارزشیابی عملکرد و یا مدیریت عملکرد پرسنل مورد توجه قرار نگرفته است. بررسی‌های اولیه حاکی از آن است که قدرتمندترین اداره در اداره کل توسعه منابع انسانی وزارت ورزش، اداره امور اداری است و این موضوع می‌تواند ناشی از کم‌توجهی به موضوع توسعه منابع انسانی باشد.

دانایی‌فر و اصغری صارم (1393) معتقدند اساس یک سیستم منابع انسانی قوی مبتنی بر این است که نظام جبران خدمات هم‌راستا با تغییرات محیطی از جمله تغییرات تئوری حرکت کند (دانایی‌فر و اصغری صارم، 1393). وقتی یک سیستم جبران خدمات این خصیصه را نداشته و تعامل لازم با وضعیت اقتصادی جامعه را از دست داده باشد، می‌توان گفت نظام جبران خدمات سازمان سیستماتیک و تعاملی نیست و اثر بخشی لازم را ندارد به این معنی که نیازهای اولیه کارکنان را پاسخ نمی‌دهد. وقتی نیازهای اولیه کارکنان پاسخ داده نشود، نظام جبران خدمات انگیزاننده نخواهد بود و نبود انگیزه در نیروی انسانی می‌تواند موجب مقاومت در برابر توسعه شود. بنابر گزارش بانک جهانی در سال 2018 سهم منابع انسانی در تولید ثروت 64 درصد، سهم منابع فیزیکی 16 درصد و سهم منابع طبیعی 20 درصد اعلام شده است. این شاخص در مورد ایران، به ترتیب 37، 34 و 29 درصد است. این آمار بیان می‌کند که در ایران عموماً تکیه بر منابع طبیعی و فیزیکی است و از منابع انسانی به صورت کارا و اثربخش استفاده نمی‌شود (بانک جهانی، 2018). در بازار رقابتی و سرشار از تغییرات آتی، سازمانی که بخواهد کارایی و اثربخشی لازم را داشته باشد ناگزیر است که توسعه منابع انسانی را در برنامه‌های بلندمدت خود بگنجانند. لذا جهت دست‌یابی به چنین هدف مهمی ایجاد فرهنگ توسعه و توانمندسازی در سازمان امری لازم و حیاتی است (اندرسون، 2017). از طرفی دیگر بررسی عملکرد کشورهایی که طی چند دهه اخیر رشد قابل توجهی داشته‌اند نشان می‌دهد که افزایش بهره‌وری عامل رشد اغلب این کشورها بوده است (میرافشار و همکاران، 2017). بنابراین یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران

منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی از طریق تأثیر آن بر صلاحیت‌ها و توانایی‌های کارکنان، تأثیر می‌گذارد. فرانک نانا (2018) و پاتنورا و ساهو (2016) دریافتند که انجام فعالیت‌های لازم در حوزه توسعه منابع انسانی می‌تواند از طریق توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار باشد. آرولراجا (2017) نیز دریافت برنامه‌ریزی در حوزه منابع انسانی نقش بسزایی در بهبود کیفیت و بهره‌وری منابع انسانی دارد.

علیرغم تأکید بسیاری که در تحقیقات داخل و خارج از کشور انجام شده ولی توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان چندان مورد توجه قرار نگرفته است. از سوی دیگر مادامی که توسعه کارکنان در این وزارتخانه بررسی نشود، نمی‌توان تأثیرگذاری این پارامتر مهم را بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان سنجید. لذا محقق به دنبال پاسخگویی به این سوال است که آیا توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است؟

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود ($N=856$) و نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران مشخص شد ($n=268$). منظور طراحی پرسشنامه توسعه منابع انسانی، 14 مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و اجرایی حوزه ورزش انجام شد و در نهایت پرسشنامه‌ای با چهارعامل (عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی و راهبردهای توسعه منابع انسانی) و 70 گویه طراحی شد. برای سنجش بهره‌وری منابع انسانی نیز از پرسشنامه هرسی و گلد اسمیت (1994) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها توسط چهار نفر از متخصصان مدیریت ورزشی بررسی و تأیید شد. برای محاسبه پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای پرسشنامه توسعه منابع انسانی و بهره‌وری به ترتیب $0/792$ و $0/86$ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی و رگرسیون خطی) و نرم‌افزار اسپس-اس-اس نسخه 26 و اسمارت پی-ال-اس نسخه 3 استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

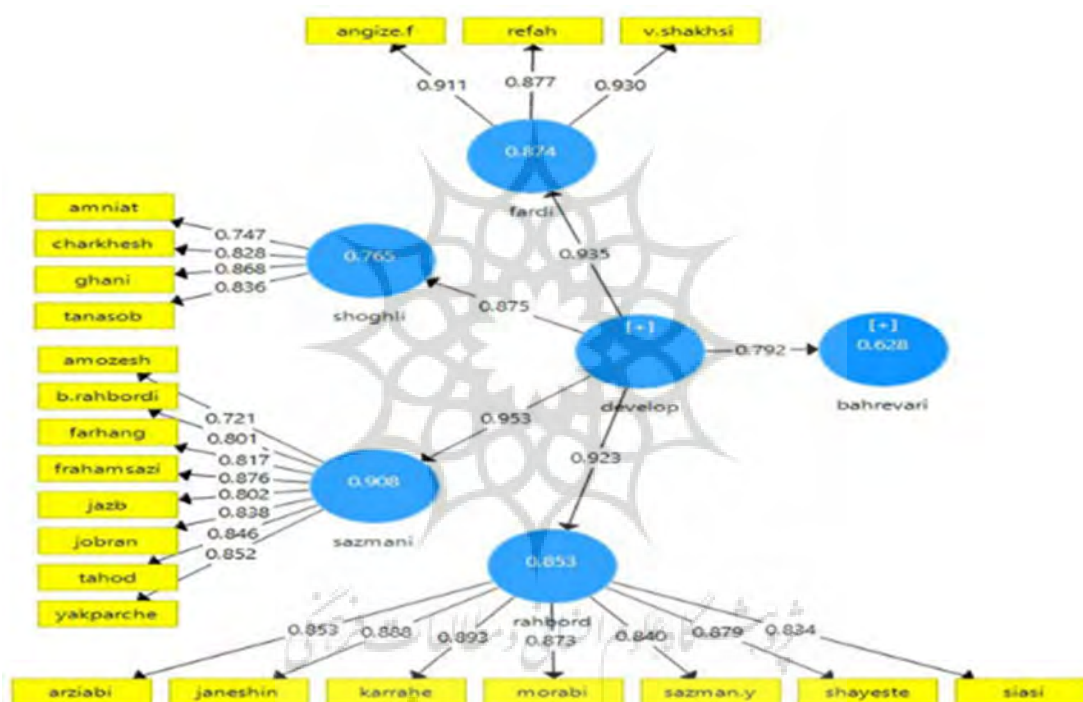
می‌بایست بهبود بهره‌وری در سازمان باشد (آیتال و کومار، 2016). ابعاد بهره‌وری منابع انسانی عبارتند از: 1. توانایی (دوره‌های آموزشی و احساس موفقیت شغلی) 2. درک و شناخت (درک صحیح و درست از کار و اهداف آن) 3. حمایت سازمانی (امکانات مالی و مادی مورد نیاز برای تحقق اهداف) 4. انگیزه (فرصت ارتقاء، پاداش نقدی و غیر نقدی و استقبال از ابتکار عمل) 5. بازخورد (آگاهی از عملکرد و روش‌های بهبود کیفیت و نتایج کار) 6. اعتبار (اتخاذ تصمیمات منصفانه و مطابق با اصول اخلاقی و اعتماد به مافوق) 7. سازگاری (میزان تأثیرگذاری شرایط بازار و شرایط اقتصادی و رقابت بر عملکرد). توانایی سازمان‌ها در جهت ایجاد زمینه مناسب برای ابعاد ذکر شده می‌تواند یکی از نشانه‌های بلوغ و توسعه‌یافتگی آن سازمان‌ها باشد (صیادی و همکاران، 1394). در یک نگاه کلان می‌توان بهره‌وری را به دو نوع کلی و جزئی تقسیم‌بندی کرد که بهره‌وری جزئی شامل شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی، سرمایه، ماشین‌آلات و ... است و از آن‌جا که منابع انسانی به عنوان عامل ذی‌شعور نقش و جایگاه ویژه‌ای در بهبود بهره‌وری سایر عوامل دارد، این شاخص و عوامل موثر بر آن میان سایر شاخص‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است (شجاعی و همکاران، 1395).

جوادی‌پور و همکاران (2020) طی پژوهشی در وزارت ورزش و جوانان ایران دریافتند که کلیه سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ایران باید بر اساس روش‌های علمی تجدید و اصلاح شوند. بعلاوه مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ایران در وضعیت WO قرار دارد و وزارت مذکور باید از یک استراتژی محافظه‌کارانه برای توسعه مدیریت منابع انسانی استفاده کند. بابایی‌راینی (1400) دریافت که سه بُعد فردی، سازمانی و محیطی بر اثربخشی سازمان‌های دولتی نقش دارند که در این میان اثرگذاری عوامل سازمانی بر ارتقای اثربخشی بیشتر از سایر عوامل است. پوررشیدی (1400) دریافت که فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. شعبانی‌بهار و فریدفتحی (1397) دریافتند که آموزش‌های دانشگاهی در بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان نقش معناداری دارد. آودیوا و همکاران (2020) طی پژوهشی دریافتند که عوامل جذب، آموزش، ارتقاء و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی در توسعه منابع انسانی تأثیرگذار است. داودو و آکین‌توند (2018) نیز دریافتند که بین توسعه سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و توسعه سرمایه انسانی می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد. کوکو اوتو و میسرا (2018) دریافتند که برخی از شیوه‌های توسعه

دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، 144 نفر (53/73٪) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و 40 نفر (14/94٪) نیز دارای مدرک تحصیلی دکترای تخصصی بودند.

به منظور بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده گردید که نتایج آن در شکل ۱ شماره 1 و 2 نشان داده شده است.

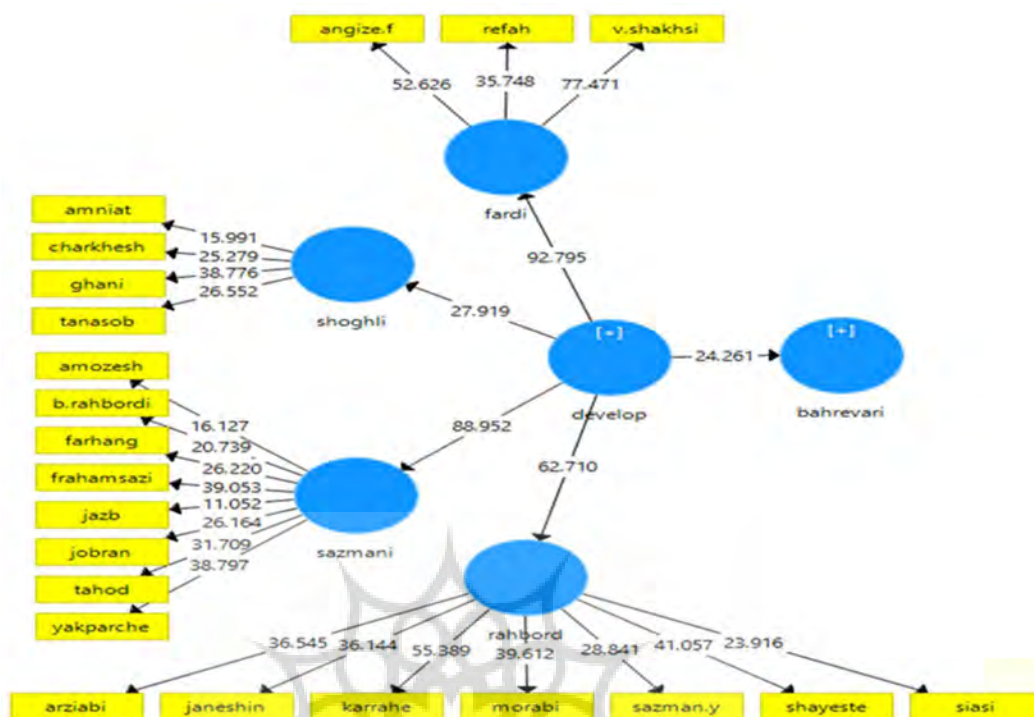
یافته‌های جمعیت شناختی نشان داد از مجموع 268 نفری که به پرسشنامه‌های تحقیق پاسخ دادند 104 نفر از پاسخ‌دهندگان (38/81٪) مرد و 164 نفر (61/19٪) زن بودند. 20 نفر (7/46٪) دارای سابقه شغلی 1 تا 10 سال، 110 نفر (41/04٪) دارای سابقه شغلی 10 تا 20 سال و 138 نفر (51/5٪) دارای سابقه شغلی بالاتر از 20 سال بودند. بررسی میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان نیز نشان داد 14 نفر (5/22٪) دارای مدرک تحصیلی کاردانی، 70 نفر (26/11٪)



شکل شماره 1: آزمون مدل اکتشافی تأثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان

همان‌طور که شکل شماره ۲ نشان می‌دهد، مقدار تی متناظر با ضریب مسیر مذکور از مقدار بحرانی در سطح $0.01/2(58)$ بیشتر می‌باشد لذا، این ضریب معنادار بوده و روابط بین متغیرها در سطح $0.01/2$ تایید می‌گردد. نمره تی مربوطه در نمودار زیر قابل مشاهده می‌باشد.

نتایج حاصل از آزمون معادلات ساختاری نشان دهنده این بود که توسعه منابع انسانی به همراه مؤلفه‌های آن (بعد فردی، بعد سازمانی، بعد شغلی و راهبردهای توسعه منابع انسانی) در سطح معنی داری $0.01/2$ و ضریب مسیر 0.792 می‌تواند بر بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر داشته باشد.



شکل شماره 2: آماره تی مربوط به آزمون مدل اکتشافی تأثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان

در تحلیل رگرسیون تمامی متغیرهای پیش‌بینی کننده یعنی عوامل شغلی، سازمانی، فردی و راهبردهای توسعه منابع انسانی را به شیوه همزمان وارد معادله شد تا بدانیم آیا هر مؤلفه می‌تواند در پیش‌بینی میزان بهره‌وری کارکنان نقشی داشته باشد و این نقش تا چه اندازه مهم است. خلاصه مدل در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: ضرایب تعیین

ضرایب تعیین				
مدل	R	ضریب	ضریب تعیین تعدیل	خطای استاندارد
1	.814	.663	.653	.38954

تعیین‌کننده در متغیر ملاک، در این مدل ۶۷ درصد مربوط به تأثیرها مستقیم مجموع متغیرهای پیش‌بین می‌باشد.

نتایج به دست آمده در جدول شماره ۱ ضرایب همبستگی و ضریب تعیین بدست آمده را برای متغیرهای پیش بین و متغیر ملاک را نشان می‌دهد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که از میان ۱۰۰ درصد تغییرات و واریانس احتمالی

جدول شماره 2: آزمون آنوا معنی‌داری ارتباط متغیر پیش بین و متغیر ملاک

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	Sig
1	رگرسیون	4	9.630	.464 63	.000 ^b
	باقیمانده	129	.152		
	کل	133			

بین متغیرهای را نشان می‌دهد.

نتایج به دست آمده در جدول شماره 2 مربوط به معنادار بودن رگرسیون و رابطه خطی

جدول شماره ۳: ضرایب رگرسیون با استفاده از روش همزمان

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		t	Sig.
	متغیر B	خطای استاندارد	Beta			
(ثابت)	.824	.139			5.940	.000
بعد شغلی	.187	.094	.171		1.993	.048
بعد سازمانی	-.062	.128	-.059		-.487	.627
بعد فردی	.180	.105	.201		1.716	.089
راهبردهای توسعه	.502	.094	.554		5.356	.000

اندازه 0/171 و 0/554 تغییر کند.

بحث و نتیجه گیری

بهره‌وری یک فاکتور اثرگذار در تعیین میزان دسترسی به اهداف از پیش تعیین شده در حوزه‌های مختلف است. در حوزه منابع انسانی نیز افزایش بهره‌وری به نوعی تداعی کننده سرآمدی و کارکرد مناسب این منابع می‌باشد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مهم شمردن مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی یعنی عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی و راهبردهای توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند تأثیر مثبتی بر بهره‌وری کارکنان داشته باشد. بدین معنی که یکی از پیامدهای توسعه در سطح منابع انسانی می‌تواند افزایش بهره‌وری کارکنان باشد. البته تحلیل یافته‌ها در این زمینه نشان داد که عامل راهبردهای توسعه‌ای و عوامل شغلی نقش تأثیرگذارتری بر بهره‌وری کارکنان دارند لذا می‌طلبند

همان‌طوری که مقدار سطح معناداری نشان می‌دهد تنها اثرات مؤلفه‌های شغلی و راهبردهای توسعه معنادار شده است و اثرات سایر متغیرها معنادار نیست. از آن‌جا که در مورد اهمیت و نقش متغیرهای مستقل در پیشگویی معادله رگرسیون باید از مقادیر بتا استفاده کرد و چون مقادیر بتا استاندارد شده می‌باشند می‌توان از طریق آن در مورد اهمیت نسبی متغیرها قضاوت کرد. بزرگ بودن بتا نشان دهنده اهمیت نسبی و نقش آن در پیشگویی متغیر وابسته است. بنابراین در اینجا می‌توان قضاوت کرد که متغیر راهبردهای توسعه و بعد از آن متغیر شغلی به مراتب سهم بیشتری در مقایسه با سایر متغیرها در پیشگویی متغیر وابسته (بهره‌وری کارکنان) دارند؛ زیرا یک واحد تغییر در انحراف معیار آن باعث می‌شود تا انحراف معیار متغیر وابسته (بهره‌وری کارکنان) به ترتیب به

پژوهش‌های مورد بررسی قرار گرفته به نقش مثبت و تاثیرگذار توسعه و توانمندسازی کارکنان بر فاکتورهایی مهمی از جمله عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمانی، بهره‌وری سازمانی و همچنین بهره‌وری کارکنان تاکید نموده‌اند منتها روش‌ها و راه‌کارهای توسعه‌ای که توسط هرکدام از این پژوهشگران مورد استفاده قرار گرفته است متفاوت می‌باشد. لذا پژوهش حاضر نیز با توجه به شرایط حاکم بر وزارت ورزش و جوانان عوامل تاثیرگذار و راهبردهایی را برای توسعه کارکنان پیشنهاد داده و معتقد است که این راهکارها می‌توانند تاثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان این وزارتخانه داشته و باعث ارتقاء این فاکتور تاثیرگذار در حوزه منابع انسانی باشند. همان‌طور که پیشتر نیز اشاره شد از بین چهار عامل اصلی توسعه کارکنان در وزارت ورزش و جوانان در پژوهش حاضر عوامل شغلی و راهبردهای توسعه‌ای تاثیر بیشتری بر بهره‌وری کارکنان داشته‌اند، عوامل شغلی عبارتند از: تناسب شغل و شاغل، غنی‌سازی شغلی، چرخش شغلی و امنیت شغلی. در ارتباط با عوامل شغلی باید عنوان کرد که متناسب نمودن شغل با ویژگی‌ها و توانمندی‌های فردی که آن شغل را برعهده می‌گیرد و عمق دادن به شغل‌ها جهت ایجاد حس هم‌وردی در کارکنان و چرخش شغلی متناسب و به موقع در شغل‌های مشابه که توانایی‌های تقریباً یکسانی را می‌طلبند و از همه مهم‌تر اهمیت دادن به امنیت شغلی کارکنان با ایجاد یک سیستم نظام‌مند در سر و سامان دادن نوع روابط استخدامی کارکنان این وزارتخانه می‌توانند به عنوان عوامل شغلی تاثیرگذار بر بهره‌وری کارکنان باشند که این پژوهش به آن‌ها پرداخته است. و در ادامه راهبردهای توسعه‌ای عبارتند از: شایسته‌سالاری، شرکت در نشست‌ها و کاروگرهای تخصصی (سازمان یادگیرنده)، جانشین‌پروری، مربی‌گری، کارراهه شغلی، ارزیابی و مدیریت عملکرد و کاهش دخالت‌ها و فشارهای سیاسی. راهبرد شایسته‌سالاری به معنای ارزش قائل شدن برای تلاش افراد

که مدیران ارشد حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان اهمیت ویژه‌ای را به عوامل شغلی و راهبردهایی توسعه‌ای که از یافته‌های فاز اول این پژوهش استخراج شده است بدهند و این دو مولفه تاثیرگذار را سرلوحه برنامه‌های بلندمدت خود در حوزه توسعه منابع انسانی قرار دهند تا از این طریق هم ارتقاء توسعه منابع انسانی تحقق یابد هم بهره‌وری کارکنان به عنوان موتور محرک سازمان افزایش یابد. همان‌طور که زارع و همکاران (1399) دریافتند که یکی از پیامدهای توسعه منابع انسانی افزایش کارایی کارکنان است. شعبانی‌بهار و فریدفتی (1397) نیز در بررسی نقش آموزش‌های دانشگاهی بر بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان دریافتند که آموزش‌های دانشگاهی در بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان نقش معناداری دارد. در همین راستا مولایی و شهاب (1396) دریافتند که یکی از عواملی که بهره‌وری نیروی کار را تحت تاثیر قرار می‌دهد سرمایه انسانی است. این درحالی است که شجاعی و همکاران (1395) این موضوع را از دید کارکنان سنجیده و دریافتند که از دید کارکنان: انگیزاننده‌های سازمانی، توانمندسازها، امکانات و مدیریت بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مستقیم دارند. آرمان (1393) هم دریافت که هماهنگی میان استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های توسعه منابع انسانی موجب توسعه عملکرد کارکنان می‌شود. در ادامه کوکواتو و میسرا (2018)، فرانک نانا (2018)، پاتنورا و ساهو (2016) دریافتند که برخی از شیوه‌ها و اقدامات توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی از طریق تاثیر آن بر صلاحیت‌ها و توانایی‌های کارکنان تاثیر می‌گذارد. آرولراجا (2017) نیز دریافت که برنامه‌ریزی در حوزه منابع انسانی نقش بسزایی در بهبود کیفیت و بهره‌وری منابع انسانی دارد در نهایت پژوهش ساخریکا و دیشمیخ (2014) نیز نشان داد که فرهنگ سازمانی می‌تواند بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان تاثیرگذار باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود تقریباً تمامی

مدیریتی دیگری در راستای توسعه کارکنان می‌باشد. استانداردهای جهانی می‌طلبند زمانی که فرد وارد سازمان می‌شود مسیر شغلی خود و مراحل پیشرفت و ارتقاء خود را تا زمان بازنشستگی بدانند اما واقعیت این است که در سازمان‌های ما این حالت ایده‌آل و شاید هم رویایی قابل وصول نیست. اما به هر حال سازمان باید نقشه راهی را در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر برای کارکنان طراحی کند تا انگیزه لازم جهت تلاش برای کسب مهارت‌های جدید و طی کردن مسیر پیشرفت وجود داشته باشد، ضمن این‌که اطلاع کارکنان از مسیر شغلی خود، باعث ارتقاء کیفیت زندگی کاری، ایجاد رقابت بین کارکنان و کاهش میزان ترک کار به دلیل روشنی آینده شغلی آنان می‌شود. یکی از مهم‌ترین راهبردهای مدیریتی در توسعه منابع انسانی ارزیابی و مدیریت عملکرد است. ارزیابی عملکرد سنگ‌بنای برنامه‌های آتی سازمان در ارتباط با توسعه می‌باشد چراکه با ارزیابی کارکنان می‌توان سطح کارکردها و توانایی‌های کارکنان را مورد سنجش قرار داد، نقاط قوت و ضعف آن‌ها را تشخیص و برنامه‌های لازم را برای اصلاح و پیشرفت طراحی نمود. رابطه‌ای پویا و تنگاتنگ باید بین مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان و بخش آموزش هر سازمان وجود داشته باشد، وجود چنین رابطه‌ای می‌تواند نواقص برنامه‌ها، که در عملکرد کارکنان نمود پیدا می‌کند را تشخیص دهد. یکی از راه‌کارهای اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد طراحی فرم‌های ارزیابی مختص کارکنان وزارت ورزش و جوانان بر مبنای اجرای سیاست‌های شایسته سالاری می‌باشد. در نهایت آخرین راهبرد مدیریتی توسعه منابع انسانی کاهش دخالت‌ها و فشارهای سیاسی در امور وزارت ورزش و جوانان از جمله جذب، انتصاب، ارتقاء و جابجایی کارکنان این وزارتخانه می‌باشد. برکسی پوشیده نیست که فشارهای سیاسی و جناحی مدت‌هاست که جذب، انتصاب و تا حدودی ارتقاءها و جابجایی‌ها را در ارگان‌های دولتی

شایسته در سازمان است و باعث ایجاد انگیزه مضاعف در آن‌ها خواهد شد که در صورت ایجاد خلل در روال شایسته‌سالاری سرخوردگی کارکنان پرتلاش را در پی خواهد داشت و در نهایت عملکرد سازمان تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. دومین راهبرد توسعه‌ای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است که جز با برگزاری کارگاه‌های تخصصی، آموزش‌های عملیاتی در حین اجرای فعالیت با استفاده از افراد باتجربه در هر حوزه، اعزام کارکنان به کنگره‌ها و همایش‌های علمی و تخصصی، فراهم نمودن محیط یادگیری برای کارکنان، بها دادن به خلاقیت‌ها و نوآوری‌های کارکنان در جلسات و شوراها و در نهایت راه‌اندازی جریان اطلاعات در بین کارکنان قابل وصول نمی‌باشد. بنابراین ایجاد یک فضای رقابتی سالم در بین کارکنان برای یادگیری مطالب جدید و ارائه راهکارهای خلاقانه از طرف آن‌ها جهت رفع مشکلات و پیشبرد اهداف سازمانی می‌تواند راهبردی مناسب برای توسعه کارکنان در این وزارتخانه باشد. وزارت ورزش و جوانان برای این‌که بتواند سومین راهبرد توسعه‌ای یعنی جانشین‌پروری را پیاده‌سازی کند باید یک برنامه مدون توسط یک کمیته‌ای که صرفاً برای این کار طراحی شده است تدوین نماید، البته با توجه به این‌که مدیران به خاطر ترسی که جهت از دست دادن جایگاه خود دارند بسیار سخت به این کار تن می‌دهند لذا می‌طلبند که مصوبات و برنامه‌های این اقدام از مراجع بالادستی مثل هیات وزیران به وزارت ورزش و جوانان ابلاغ و اجرایی شود. چهارمین راهبرد توسعه‌ای مربی‌گری است، راهبردی که شاید در تعداد محدودی از سازمان‌ها از جمله وزارت ورزش و جوانان کارکرد داشته باشد چرا که فعالیت‌های محوله این وزارتخانه به نوعی با ورزش و کارهای اجرایی فدراسیون‌ها و ادارات کل استان‌ها سرکار دارد و به همین خاطر تجربیات موفق دوره‌های قبل و افراد باتجربه و کارکنان در این زمینه می‌توانند زمینه‌ساز توسعه کارکنان باشد. کارراه شغلی راهبرد

توسعه کارکنان را از طریق اهمیت دادن به عوامل شغلی و راهبردهای توسعه‌ای مستخرج از این پژوهش را به عنوان اولویت‌های مهم در حوزه منابع انسانی سازمان مورد توجه قرار دهد.

مختلف تحت شعاع خود قرار داده است. این امر نه تنها مانعی بزرگ بر سر راه توسعه سازمان به طور کلی و توسعه منابع انسانی به طور اخص می‌باشد بلکه به نوعی توازن در اجرای عدالت سازمانی را بر هم می‌زند و نوعی بی‌انگیزگی را در بین کارکنان رواج می‌دهد. بنابراین اگر وزارت ورزش و جوانان بدنبال افزایش میزان بهره‌وری کارکنان خود می‌باشد می‌بایست

REFERENCES

- Aithal, S. and Kumar, S. (2016), Theory A for Optimizing Human Productivity, *IRAI International Journal of Management & Social Sciences*, 4(3) 526-535.
- Anderson, V. (2017). HRD standards and standardization: where now for human resource development?. *Human Resource Development International*, 20(4), 327-345.
- Arulrajah, A.A. (2017), Productivity and Quality Management through Human Resource Management: A Systematic Review, *International Review of Management and Business Research*, 6(2) 419-428.
- Aspin, Liam. (2004). Teaching and learning Research Programme. Social capital and productivity, 1-34.
- Avdeeva, E., Davydova, T., Skripnikova, N., & Kochetova, L. (2019). Human resource development in the implementation of the concept of "smart cities". In *E3S Web of Conferences* (Vol. 110, p. 02139). EDP Sciences.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.
- Babae Rayni, Ali; Daneshfard, Karamallah & Mirsepasi, Nasser (2021). Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate), *Public Organizations Management*, 9(3), 45-60.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- Dawodu, A. A., & Akintunde, O. A. (2018). Human Capital Development and Organizational Performance in the Food, Beverage and Tobacco Industry in Lagos State. *Nigerian Journal of Management Studies*, 18 (2), 27-35.
- Danaeefard, Hassan & Asgharisarem, Ali (2014). *Discourses on Theorizing the Development of Organizational Human Resource*, Tehran, Ketab -e - Mehraban Publications.
- Frank N, K, O (2018). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness The mediating role of employee competencies, *European Journal of Training and Development*, Emerald Publishing Limited, 2046-9012, DOI 10.1108/EJTD-07-2018-0068.
- Hosainpour, Davood & Ghorbani paji, Aghil (2017). The Impact of Human Resource Development Strategies on Organizational Effectiveness: A Mediating Role of Mutual Trust and Job Satisfaction of Employees in Sport and Youth Organization of Mazandaran Province. *Strategic Management Researches*, 23 (65), 45-75.
- Haghijatjoo, Reza & Rangriz, Hassan (2012). *Productivity and Its Analysis in Organizations*, Tehran, Termeh Publications.
- Javadipour, M. Hashemi Siavoshani, M & Ghorbani, M, H (2020). Pathology

- of Human Resource Management System in Iran's Ministry of Sports and Youth, *Ann Appl Sport Sci* 8(3): 1-11.
- Kweku Otoo, F. N., and Dr. Mishra, M. (2018). Influence of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness: The Role of Employee Competencies. *International Journal of Management Studies*, 2 (6), 1-15.
 - Linham, E. (2014). "Professionalism in Public Accounting: Function, Rank, and Firm Size", University of North Carolina, March, PP:1-20.
 - Lyons, R. (2016). *Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD matter?* (Doctoral dissertation, North Dakota State University).
 - Maciulyte-sniukiene, A., & Gaile-Sarkane, E. (2014). Impact of information and telecommunication technologies development on labour productivity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110: 1271-1282.
 - Mirafshar, B., Babaei, M. R., Rostamy Roochi, E., Rashidi, A. and Pourahad, V. (2017), Effective indicators in human capital productivity of urban management organization, *International Journal of Human Capital Urban Manage*, 2(2), 139-146.
 - Potnuru, R, K, G., & Sahoo, CH.K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study, *European Journal of Training and Development* 40(5):345-365.
 - Pourrshidi, Z. (2021). The mediating role of knowledge management and organizational learning in the impact of human resource development activities on staff innovation (case of Shahid Bahonar Kerman University staff). *Management and Educational Perspective*, 3(2), 49-76.
 - Rajabi, Maryam; Hasani, Mohammad & Mohajeran, Behnaz. (2016). Studying the Role of Human Resource Management Practices on Innovation, Testing the Role of Mediator Organizational Learning and Knowledge Management. *Innovation and Creativity in Human Sciences*. 6(3), 151-178.
 - Sakhrekar, S., & Deshmukh, R. (2014), Impact of Organizational Culture on Employees: Concise Study of Literature, *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(4), pp. 124-129.
 - Shojaei, Sayed Saeed; Jamali, Gholamreza; Manteghi, Nikzad (2016). Identification of the Effective Elements on Human Resource Productivity, *Quarterly Journal of Research in Human Resources Management*, Imam Hossein University, 8(2), 161-181.
 - Shabani Bahar, Gholam Reza; Faridfathi, Akbar (2018). Role of University Education in Developing Productivity of Employees of Ministry of Sports and Youth, *Human Resource Management in Sport Journal*, 5(2), 163-185.
 - Sayyadi, Saeed; Chamanifard, Raheleh; Nikpour, Amin (2015). Mediating Role of Employee Job Satisfaction in the Relationship between Intellectual Capitals and Employee Productivity (Case Study: North West Tejarat Bank of Tehran City), *Productivity Management*, 9(34), 27-44.
 - Vanhala, M., Ahteela, R. (2010). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34 (8), 869-888.
 - World Bank. (2018), *Trends in Developing Economies*. Oxford Press.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی