

تدوین الگوی کیفی تعدیل نیروی انسانی در ورزش

سارا افتخارزاده^۱

سارا کشکر^۲

رضا صابونچی^۳

 10.22034/SSYS.2022.1940.2374

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۲۴

مدیریت با برنامه‌ریزی نظام مند نیروی انسانی می‌تواند هزینه‌های نیروی کار را کنترل کند و بر مازاد و کمبود نیروی انسانی غلبه نماید. معمولاً این کار با تعدیل نیروی انسانی انجام می‌گیرد. هدف از این پژوهش، تدوین الگوی کیفی تعدیل نیروی انسانی در ورزش بود. روش تحقیق حاضر کیفی بود که با استفاده از نظریه داده بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین انجام شد. جامعه آماری تحقیق را کلیه خبرگان مدیریت ورزش در بخش علمی و تجربی تشکیل می‌دادند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد. محقق بعد از ۱۵ مصاحبه به اشباع اطلاعاتی رسید، اما مصاحبه‌ها تا ۱۸ مورد ادامه پیدا کرد. کدگذاری اطلاعات توسط نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ انجام شد.

با توجه به نتایج پژوهش، تحولات سریع و پیشرفت فناوری و عوامل سازمانی به عنوان مهمترین شرایط علی، هزینه‌های اقتصادی و فشار از سازمان‌های بالادستی به عنوان مهمترین عوامل مداخله گر، وجود نقشه راه و برنامه به عنوان مهمترین شرط زمینه‌ای، تدوین الگوی راهبردی تعدیل نیروی انسانی و ارزیابی منظم و مستمر نیروی انسانی به عنوان مهمترین راهبردها و افزایش بهره‌وری سازمان به عنوان مهمترین پیامد شناسایی شدند.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Sarakeshkar@yahoo.com

۳- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

● تدوین الگوی کیفی تعدیل نیروی انسانی در ورزش

بدین ترتیب، تعدیل نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی مستلزم داشتن برنامه و نقشه‌راه است و بدون آن، هر اقدامی در کوتاه مدت و بلند مدت ممکن است سازمان را با مشکلات جدی روبه‌رو کند.

واژگان کلیدی: نیروی انسانی، تعدیل، مدیریت منابع انسانی، نقشه راه نیروی انسانی و ورزش.



مقدمه

از انقلاب صنعتی به این سو، اکثر قریب به اتفاق اندیشه‌سازان مدیریت در کنار سرمایه و عوامل فیزیکی، بر نیروی کار، نحوه به‌کارگیری و ساختار تشکیلاتی - سازمانی آن در ایجاد رقابت و افزایش بهره‌وری از طریق تقویت نیروی انسانی توجه داشته‌اند (آدوم^۱، ۲۰۱۹). به‌خصوص از دهه ۱۹۸۰ میلادی تا به امروز به تدریج نیروی انسانی متخصص و شایسته به‌ویژه به دلیل اهمیت یافتن عامل فناوری، انقلاب اطلاعاتی و شتاب یافتن تغییرات محیطی، نقش پررنگ‌تری پیدا کرده است (اسنیجرو و بوریسوا^۲، ۲۰۲۰). در اقتصاد سخت امروز، مهم است که شرکت‌ها به سفارش و تقاضای مشتری و نوسانات بازار پاسخ دهند و هم‌زمان هزینه‌ها را تا حد ممکن پایین نگه دارند. در میان تمام منابع برنامه‌ریزی، نیروی انسانی موجود یکی از مهم‌ترین قسمت‌های عملیات است. (اسنیجرو و بوریسوا، ۲۰۲۰). اصطلاح «برنامه‌ریزی منابع انسانی» در سطوح مختلفی استفاده می‌شود و نه تنها در سطح جهانی، ملی، منطقه‌ای و نهادی، بلکه در خانواده و فرد نیز لازم است. دکتر رام^۳ در توضیح اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌گوید: «از طریق برنامه‌ریزی نظام مند نیروی انسانی، مدیریت می‌تواند هزینه‌های نیروی کار را کنترل و بر مازاد و کمبود نیروی انسانی غلبه کرد». تعاریف مختلفی از برنامه‌ریزی نیروی انسانی توسط دانشمندان ارائه شده است، اما در کل می‌توان گفت که این اصطلاح شامل پیش‌بینی، استخدام، انتخاب، تجزیه و تحلیل و توسعه نیروی انسانی است. این یک روش پیش‌بینی نیروی انسانی و دستیابی به موفقیت با توجه به اهداف فعلی و آینده سازمان است (دیرکتور و صحی‌باباد^۴، ۲۰۲۰). افزایش رقابت بین‌المللی، شرکت‌ها را وادار کرده است تا شیوه عملیات خود را از شیوه تکراری به شیوه نوین و خلاق تغییر دهند. این تغییر کیفی، الزاماتی را برای جذب منابع انسانی در شرکت‌ها مطرح کرده است (به نقل از مطهری‌نژاد، ۱۳۹۶). اهمیت این موضوع در بازار کار رقابتی کنونی چندین برابر شده است، زیرا یکی از دغدغه‌های اصلی ادارات، شرکت‌ها و مؤسسات جذب و حفظ کارکنان ماهر و با استعداد است؛ از جمله کارکنانی که با الزامات سازمانی و شغلی شرکت‌ها تناسب بیشتری داشته باشند (والاس، یونینگ، کامرون و شلدون^۵، ۲۰۱۴). در این راستا، بسیاری از کشورها و همچنین کسب‌وکارهای خصوصی و دولتی جهت برآوردن نیازهای در حال تغییر به تفکر درباره رویکردهای نوین جذب منابع انسانی پرداخته‌اند و در حال حرکت به سوی الگوهای شایستگی و نظام‌های شایستگی محور هستند (عبدالله و سنتوسا^۶، ۲۰۱۲). مدیریت شایستگی بخشی از توسعه منابع انسانی است. مدیریت بر مبنای شایستگی یک رویکرد منسجم و چارچوب مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلندمدت است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، مطابق با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری شده، موجب گسترش صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای می‌گردد (مزری^۷، ۲۰۲۰). در واقع،

1. Udom
2. Snegirev & Borisova
3. Ram Taraneja
4. Director & Sahibabad
5. Wallace, Iings, Cameron & Sheldon
6. Abdullah & Sentosa
7. Mazari

شایسته‌سالاری، نظامی است که در آن افراد شایسته، در مکان و زمان مناسب، منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل می‌آید (همان). سازمان‌ها از طریق سازماندهی و بهینه‌سازی فرایند جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های متناسب با الزامات سازمانی و شغلی بهتر می‌توانند در جهت برآوردن نیازهای حال و آینده گام بردارند. الگوهای شایستگی، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را در بر می‌گیرند که لازمه انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله هستند (رضایت، یمنی دوزنی سرخابی، کیامنش و نوه‌ابراهیم، ۱۳۹۰). لذا در جذب منابع انسانی، ابتدا باید شایستگی‌های حرفه‌ای تعیین شوند و به‌عنوان معیارهای گزینش مدنظر قرار گیرند، چراکه جذب منابع انسانی فاقد شایستگی، علاوه بر تحمیل هزینه‌های سنگین و اتلاف وقت و منابع سازمان باعث می‌شود که سازمان‌ها نتوانند به‌طور اثربخش به هدف‌ها و راهبردها، جامه عمل ببوشند (صفری، مهدی‌زاده و عزیز، ۱۳۹۴). «انجمن جبران خدمت آمریکا» (ACA) به‌منظور شناسایی کاربرد شایستگی‌ها در سازمان‌ها بررسی گسترده‌ای روی ۷۱۲ سازمان متوسط و بزرگ انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد که شایستگی‌ها کاربرد وسیعی دارند، اما درجه شدت و کاربرد آن‌ها متفاوت است. بیشتر صاحب‌نظران سعی کرده‌اند با قرار دادن شایستگی‌ها در مرکز و زیرسیستم منابع انسانی، این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوتی که بین صاحب‌نظران وجود دارد، در تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست. برای نمونه، گارسیا^۱ (۲۰۰۸) چهار زیرسیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، توسعه و طبقه‌بندی و پرداخت را در این الگو می‌آورد. الگوی پلوم اینترنشنال (۲۰۰۱) نیز مشابه چنین شکلی است. کرارتز^۲ (۱۹۹۷) علاوه بر این چهار زیرسیستم، زیرسیستم توسعه مسیر ترقی شغل را نیز به آن می‌افزاید (به نقل از چوی^۳، ۲۰۱۴). می‌توان گفت از آنجاکه پیشرفت در زمینه‌های مختلف و ازجمله ورزش باید درنهایت با مدیریت علمی هدایت و رهبری شود، انتخاب شایسته منابع انسانی بر اساس شاخص‌های مناسب علمی لازمه این امر است (میرانی، نقشبندی، و حسین‌نژاد، ۱۳۹۷). در این زمینه بو و ونگ^۴ (۲۰۱۵) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که واحد همکاران مرجع اجتماعی مهمی است و باوجود نبود اطمینان و خطر در خارج از سازمان در به‌اشتراک‌گذاری دانش، افراد به همکاران و در رأس آن به مدیران خود به‌عنوان مرجع دانش می‌نگرند. در پژوهشی دیگر، ترد و کالپیس^۵ (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیدند که انتخاب مدیران باید با معماری سازمانی سازگاری داشته باشد و افراد بعد از استخدام باید طبق وظیفه خود و با توجه به محیط بیرونی سازمان آموزش ببینند تا بدین ترتیب هر مدیری در پست خود و متناسب با سازمان فرصت نوآوری و خلاقیت داشته باشد. محمدزاده و کاووسی (۱۳۹۵) در پژوهشی به شناسایی و تعیین شاخص‌های شایستگی مدیران میانی در اداره‌های ورزش و جوانان استان فارس پرداختند. می‌توان گفت تمهیدات لازم در مورد نیروهایی که سازمان را ترک می‌کنند و هم‌منظور موارد ضروری جهت ارتقای روحیه کارکنانی که بعد از برنامه‌های تعدیل در سازمان می‌مانند و مشغول به کار هستند، نشان می‌دهد که مدیران باید با برنامه‌ای زمان‌مند و دقیق به اجرای فرایند تعدیل اقدام نمایند؛ به‌طوری که ضمن استفاده از فرصت‌های پیش آمده از طریق

1. García
2. Kerartz
3. Choi
4. Boh & Wong
5. Trad & Kalpić

تعدیل، چالش‌ها و مخاطرات آن را نیز به حداقل برسانند. ضمن اینکه باید در نظر داشت که موقعیت سازمان‌های مختلف یکسان نیست و ارائه راهکار واحد برای تمام سازمان‌ها و مؤسسات جهت مواجهه با موضوع تعدیل، نه امکان‌پذیر است و نه قابل قبول (بیتمیس و ارجنلی^۱، ۲۰۱۱). به جرأت می‌توان گفت تا سال ۱۹۹۵ تعداد اندکی از افراد با واژه کوچک‌سازی و تعدیل نیرو آشنا بودند. اما امروزه به سختی می‌توان کسی را پیدا کرد که با این کلمات آشنا نباشد. کوچک‌سازی به تصمیم عمده یک شرکت برای کاهش نیروی کار و یا دارایی اساسی و پایه خود به منظور بهبود عملکرد سازمانی اشاره دارد. در این مورد، تعدیل نیرو توسط راهبردهای بازسازی فرعی سازمان برای واکنش نشان دادن به محیط رقابتی و یا عملکرد ضعیف مورد استفاده قرار می‌گیرد. آکوگانوم^۲ (۲۰۱۹) بیان می‌کند که تعدیل نیرو و یا راهبرد کوچک‌سازی، انتظاراتی برای شرکت در مورد بروکراسی کمتر، مخارج کمتر، تصمیم‌گیری سریع‌تر و افزایش بهره‌وری ارائه می‌دهد (اینفعوما^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). تعدیل در فرهنگ لغت عمید به معنی «برابر کردن و هم‌وزن کردن» تعریف شده است. پس الزاماً تعدیل نیرو به معنای کاهش نیروی انسانی نیست. هدف اصلی تعدیل، تقلیل نیروی انسانی نیست، بلکه استفاده بهینه و مطلوب از نیروهای انسانی موجود خواهد بود. در این رابطه ممکن است در یک بخش از سازمان به افزایش نیرو نیاز باشد و در جای دیگر سازمان کاهش نیرو. بنابراین می‌توان متصور گردید که یکی از مهم‌ترین اهداف تعدیل نیروی انسانی کسب بهره‌وری بیشتر از طریق بهبود عملکرد کارکنان می‌باشد. بر همین اساس اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی در صورتی که در یک چارچوب نظام مند و قانونمند، هدایت و رهبری شود می‌تواند سطح بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش دهد (انصاری‌سامانی و طاهری‌فارسانی، ۱۳۹۷). تخصیص و تنظیم ظرفیت نیروی انسانی متناسب با افق‌های مختلف برنامه‌ریزی، اقدامی غالب برای تأمین نیازهای متغیر بر اساس ظرفیت است (اسنیجرو و بوریسوا، ۲۰۲۰). شرایط اقتصادی امروز کشور گویای عدم توانایی سازمان‌ها در حفظ منابع انسانی سازمان است و به همین دلیل آمار تعدیل نیرو در سال‌های آتی رو به افزایش است (ارباب‌شیرانی و مصلحی، ۱۳۸۶). یکی از سازمان‌های مهم و مورد توجه در کشور وزارت ورزش و جوانان می‌باشد که از ساختار و بودجه دولتی تبعیت می‌نماید. تعدیل نیرو مشکلات عمده‌ای در ارگان‌های مختلف ورزشی بوجود آورده است. به‌طور مثال، در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی ۱۷ نیرو بدون برگذاری آزمون جذب شدند، اما طی کمتر از سه ماه همگی جز چهار نیرو تعدیل گردیدند. با ورود دستگاه‌های نظارتی جذب نیروها با مشکل مواجه شد و طی بررسی این اقدام را غیر قانونی اعلام نمودند (سایت بازارکار، ۱۳۹۷). ماده ۲۱ قانون کار بیان می‌کند: «قرارداد کار به یکی از طرق زیر خاتمه می‌یابد: الف - فوت کارگر، ب - بازنشستگی کارگر، ج - از کارافتادگی کلی کارگر، د - انقضای مدت در قراردادهای کار با مدت موقت و عدم تجدید صریح یا ضمنی آن، و - استعفای کارگر. حال با اضافه شدن بندی دیگر به ماده ۲۱ قانون کار، کارفرمایان به محض اینکه احساس کنند تولید واحداش کم شده یا آن واحد نیاز به تغییرات ساختاری دارد می‌توانند طبق قانون قراردادهای کارگران خود را پایان دهند و آنها را اخراج کنند. بند (ز) بدین شرح به ماده ۲۱ قانون کار اضافه شد: کاهش تولید و تغییرات ساختاری در اثر شرایط

1. Bitmiş & Ergeneli
2. Akdogan
3. Ifeoma

اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و لزوم تغییرات گسترده در فن آوری مطابق با مفاد ماده (۹) قانون بخشی از مقررات تسهیل و نوسازی صنایع کشور (سایت دنیای اقتصاد، ۱۳۸۷). دولت در لایحه پیشنهادی سال ۹۸ به دستگاه های اجرایی اجازه داده است حداکثر تا ۱۰ درصد نیروهای مازاد خود را در صورت موافقت نیرو جابجا کنند و در غیر این صورت نسبت به بازخرید، بازنشستگی و فسخ قرارداد آنها اقدام نمایند (لایحه بودجه دولت، ۱۳۸۸). مدیران، از یک طرف به دلیل کاهش هزینه ها، دسترسی به مزیت رقابتی بالاتر و یا ارتقای سهم بازار و یا حتی بالا بردن اثربخشی و کارایی، تمایل به تعدیل نیروی انسانی در سازمان دارند و از طرف دیگر اثرات منفی تعدیل را هم دیده اند (رنگریز و معماری، ۱۳۹۶). در این زمینه نتایج مطالعات حسن زاده و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد بعد از بررسی موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در وزارتخانه های کشور براساس نظر خبرگان مدل از برازش مناسب برخوردار بود که در آن ابعاد جبران خدمت، مدیریت امور استخدامی و طراحی مشاغل طراحی شد که می تواند نوآوری، پیش کنشی و انعطاف پذیری را که به عنوان ابعاد شناسایی شده کارآفرینی در سازمان های دولتی ایران بودند، تقویت نمایند. واعظی و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه دست یافتند که ادراک از عدالت در کوچک سازی توسط کارکنان باقی مانده با احساس گناه آنان رابطه معکوس دارد؛ بدین معنا که هرچه کارکنان تعدیل نیرو را ناعادلانه تر درک کنند، احساس گناه بیشتری خواهند داشت و احساس گناه کارکنان موجب افزایش تمایل به ترک خدمت آنان می گردد. حاجی کریمی و محمدیان (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «پیشایندها و برآیندهای کوچک سازی سازمانی» دریافتند که نگرش کارکنان نسبت به این اقدام در سازمان منفی است و رضایت آن ها را کاهش می دهد. از نظر کارکنان مهم ترین عاملی که قبل از پیاده سازی این راهبرد باید مورد توجه قرار گیرد، ایجاد زیرساخت ها و آموزش است و از جمله پیامدهای آن ناامیدی و بدبینی در سازمان و کاهش ارتباطات مؤثر و تضعیف اعتماد سازمانی است. همچنین مطالعات واعظی، سید نقوی و ملکی (۱۳۹۸) نشان داد ادراک از عدالت در کوچک سازی توسط کارکنان باقی مانده با احساس گناه آنان رابطه معکوس دارد؛ بدین معنا که هرچه کارکنان تعدیل نیرو را ناعادلانه تر درک کنند، احساس گناه بیشتری خواهند داشت و احساس گناه کارکنان موجب افزایش تمایل به ترک خدمت آنان می گردد. بی هتاچاریا^۱ (۲۰۲۰) بیان کرد که کوچک سازی سازمانی تأثیر زیان باری برای سازمان و شرایط کارمندان دارد. موسی و ایوبی^۲ (۲۰۱۹) بیان کردند که کوچک سازی سازمانی پیامدهای منفی روانی زیادی برای کارکنان به بار می آورد. ساسکیند، مور و کاجمار^۳ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «کوچک سازی سازمانی» دریافتند که کوچک سازی سازمانی تأثیرات مثبتی برای سازمان ایجاد می کند. همچنین نتایج گویای این بود که کارکنانی با بازده بالا قبل از کوچک سازی، حتی پس از تعدیل نیرو در سازمان همچنان دارای بازده بالایی هستند. آنها پیشنهاد کردند که برای اینکه همچنان کارکنان عملکرد بالایی داشته باشند مدیران می توانند با بازسازی ارتباطی خود عملکرد کارکنان را بهبود ببخشند. در نهایت (هاسر^۴، ۲۰۱۸) نشان داد که عملکرد پیشین شرکت با توسعه تعدیل نیرو دارای همبستگی منفی می باشد، در حالی که نشانه هایی از تعدیل

-
1. Bhattacharyya
 2. Mousa & Ayoubi
 3. Susskind, Moore, & Kacmar
 4. Hauser

نیروهای بزرگ‌تر منجر به بهبود عملکرد می‌شود وجود دارد. با توجه به موارد اشاره شده باید اذعان داشت که در عصر حاضر مشکلات حاصل از رکود ناشی از بحران‌های اقتصادی گریبان‌گیر بسیاری از سازمان‌های بزرگ شده است. بی‌شک سازمان‌های ورزشی در کشور نیز از این موضوع بی‌نصیب نمانده‌اند. سازمان‌ها ممکن است راهبردهای تعدیل نیروی انسانی را برای دستیابی به اهداف مختلفی انجام دهند. اگرچه شواهد حاکی از آن است که بسیاری از تلاش‌های تعدیل نیروی انسانی در دستیابی به اهداف خود دچار شکست شده‌اند. یکی از دلایل شکست این سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان تأثیرات منفی تعدیل نیروی انسانی بر روی کارکنان باقی مانده از تعدیل بوده است (واعظی و همکاران، ۱۳۹۸). با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی برای ترقی و پیشرفت جامعه ورزش برای خود اهدافی دارند، بدیهی است شناسایی مسائل و مشکلات افراد در این نهادها اولین گام در راه نیل به این هدف است و بدیهی‌تر از آن تشخیص و شناسایی این مسائل مبتنی بر پژوهش‌های علمی می‌باشد. ضمن اینکه باید در نظر داشت که موقعیت سازمان‌های مختلف یکسان نیست و ارائه راهکار واحد برای تمام سازمان‌ها و مؤسسات جهت مواجهه با موضوع تعدیل، نه امکان‌پذیر و نه قابل قبول است (بیتیس و ارجنلی، ۲۰۱۱). از طرفی، شرایط اقتصادی امروز کشور گویای عدم توانایی سازمان‌ها در حفظ منابع انسانی سازمان است و به همین دلیل آمار تعدیل نیرو در سال‌های آتی رو به افزایش است (ایسنا، ۱۳۹۷). با توجه به اینکه این سازمان از تعداد منابع انسانی قابل توجهی برخوردار است و جامعه هدف این سازمان تمام اقشار جامعه در ورزش همگانی و نیز ورزش قهرمانی را در بر می‌گیرد و تعدیل نیرو امری غیر قابل انکار می‌باشد، این پژوهش به دنبال راهی برای ارائه الگوی مناسب تعدیل نیرو بر اساس شایستگی افراد می‌باشد. لذا پرداختن به نقش بهینه و عملکرد سازمانی که با داشتن منابع انسانی مفید حاصل می‌گردد، می‌تواند اهمیت این موضوع را دوچندان کند و مورد استفاده این ارگان دولتی جهت بهبود ارائه خدمات نماید. از طرفی چون برای انجام تعدیل نیرو در سازمان‌های ورزشی نیاز به توجه به ویژگی‌های فردی نیروهای انسانی که در جایگاه‌های تخصصی و فنی اشتغال به کار یافته‌اند، اهمیت دارد تا با بررسی اسناد چشم انداز و سیاست‌های کلی نظام اداری مشخص می‌شود که انجام پژوهشی برای ارائه مدلی در این زمینه طراحی الگوی تعدیل نیروی انسانی با تأکید بر شایستگی منابع انسانی و ویژگی‌های فردی در ورزش ضروری به نظر می‌رسد. همچنین از آنجا که تعدیل نیروی انسانی ممکن است در مراحل شغلی هر شخص اتفاق بیفتد، و این امر در کار پژوهشی به‌طور منسجم با الگوهایی چون شایستگی منابع انسانی و ویژگی‌های فردی بررسی نشده است و در کشور ما کوچک نمودن بدنه دولت از اهداف در دست اجرا می‌باشد، لذا از این حیث، مسئله‌ای جدید و بکر محسوب می‌شود و می‌تواند مورد استفاده سازمان‌های ورزش در تمامی سطوح قرار گیرد. لذا یکی از تلخ‌ترین واژه‌های حوزه منابع انسانی و مدیریت، تعدیل نیروی انسانی است. تعدیل یک اقدام نیروی انسانی است. این اقدام مهم اگر درست برنامه‌ریزی و مدیریت و با توجه بررسی صلاحیت عمومی و ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد کلیه کارکنان نشود مانند سایر اقدامات مدیریتی عواقب بدی برای سازمان و جامعه خواهد داشت. بنابراین هدف پژوهش حاضر پاسخ علمی به این پرسش هاست:

برای تعدیل نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی چه عواملی باید مورد توجه قرار گیرند؟ شایستگی و ویژگی‌های فردی چه نقشی بر تعدیل نیروی انسانی دارند؟ چه مدلی برای تعدیل نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی می‌توان ارائه داد؟

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر کیفی بود که با استفاده از نظریه داده بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین انجام شد. جامعه آماری تحقیق را کلیه خبرگان مدیریت ورزش تشکیل می‌دادند. شرط علمی ورود به مصاحبه داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد مرتبط با علوم ورزشی و یا مدیریت منابع انسانی بود. همچنین شرط تجربی برای ورود به مصاحبه سابقه کاری در یکی از سازمان‌های ورزشی کشور به مدت حداقل ۵ سال بود. برای کسب اطلاعات بهتر و پرداختن به موضوع از تمامی زوایا، نمونه‌های تحقیق از بین مدیران ورزشی عالی (معاونان و مدیران کل وزارت ورزش و جوانان، روسای فدراسیون‌های ورزشی، مدیران کل ادارات ورزش و جوانان استانی و مدیران ارشد کمیته ملی المپیک)، کارشناسان خبره وزارت ورزش و جوانان و همچنین مدیران و کارشناسان خبره فدراسیون‌های ورزشی انتخاب شدند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد. محقق بعد از ۱۵ مصاحبه به اشباع اطلاعاتی رسید، اما مصاحبه‌ها تا ۱۸ مورد ادامه پیدا کرد. پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات محقق به ۳۷۱ کد دست پیدا کرد که در ۱۱۲ کد باز منحصر به فرد ادغام و دسته‌بندی شدند. کدگذاری اطلاعات توسط نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ انجام شد.

۳۳۶

یافته‌های پژوهش

جدول ۱، مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق را نشان می‌دهد:

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق

ردیف	تخصص	سمت	مدرک تحصیلی	جنسیت	سابقه خدمت	سن
۱	مدیریت ورزشی	مدیرکل وزارت ورزش و جوانان	دکتری	مرد	۲۰	۵۰
۲	تربیت بدنی	دبیر فدراسیون	کارشناسی ارشد	مرد	۲۵	۵۲
۳	حقوق بین‌الملل ورزشی	رئیس فدراسیون	دکتری	مرد	۲۴	۵۴
۴	مدیریت ورزشی، کارشناس ورزش حرفه‌ای	دبیر فدراسیون	پزشک	مرد	۲۶	۵۰
۵	مدیریت ورزشی	نایب رئیس فدراسیون	دکتری	زن	۲۱	۴۲
۶	حقوق بین‌الملل -	نائب رئیس فدراسیون	کارشناسی ارشد	زن	۱۰	۴۰

					مدیریت ورزشی	
۷	علوم ورزشی	معاون وزارت ورزش و جوانان	دکتر	مرد	۳۰	۵۵
۸	ورزشکار- کارشناس ورزش	هیئت ریسه فدراسیون	کارشناسی ارشد	مرد	۲۲	۴۶
۹	مدیریت ورزشی	مدیرکل استانی وزارت ورزش و جوانان	دکتری	مرد	۳۰	۵۷
۱۰	روانشناس ورزشی	دبیر فدراسیون	دانشجو دکتری	مرد	۱۵	۳۵
۱۱	روانشناس ورزشی	روانشناس تیم‌های بانوان	دانشجو دکتری	زن	۱۳	۳۴
۱۲	مدیریت ورزشی	مدیرکل کمیته ملی المپیک	دکتری	مرد	۳۰	۶۳
۱۳	کارشناس و مربی ورزشی	مربی ورزشی	کارشناسی ارشد	مرد	۳۵	۶۱
۱۴	مربی ورزشی	رئیس هیات	کارشناسی	زن	۸	۴۴
۱۵	مدیریت ورزشی	ورزشکار	کارشناسی	زن	۱۵	۳۰
۱۶	فیزیولوژی ورزش	سر مربی تیم ملی	کارشناسی ارشد	مرد	۲۵	۴۳
۱۷	تربیت بدنی	مربی تیم ملی	کارشناسی ارشد	مرد	۲۰	۴۳
۱۸	برنامه‌ریزی	مدیرکل کمیته ملی المپیک	دکتری	زن	۳۰	۶۲

جدول ۲. نتایج کدگذاری

ردیف	کد نمونه	کد باز	ردیف	کد نمونه	کد باز
۱	P12	نیاز به نیروی انسانی آشنا به فناوری روز	۵۷	P11, P12	فشار نهادهای امنیتی و تصمیم گیرنده برای حفظ نیرو

حذف کارمندان بدون پارتی و حامی	P2, P3, P12	۵۸	وجود برنامه های کمکی برای انجام وظایف شغلی در ورزش	P1, P6, P9, P10	۲
عدم حمایت سازمان های بالادستی	P1, P13, P17	۵۹	وجود رقبای قدرتمند و نیاز به تغییر ناآشنا بودن کارمندان	P4, P7, P10	۳
تعدیل نیروی بدون برنامه و ضابطه	P4, P9, P11	۶۰	قدیمی با روش ها و نرم افزارهای جدید	P3, P7	۴
حذف نیروهای دور نسبت به تصمیم گیرندگان	P5, P6, P8	۶۱	تغییر نحوه انجام مشاغل	P8, P10, P11, P12	۵
بقای کارمندان چاپلوس	P4, P8, P9, P10	۶۲	افزایش هزینه های سازمان	P2, P5	۶
حذف نیروها بر اساس تصمیمات غیر منطقی	P6, P7, P8, P9, P10	۶۳	بزرگ شدن بی تناسب از طریق استخدام های بدون فکر	P4, P5, P6, P8	۷
آسیب رسیدن به نیروهای توانمند	P5, P8, P11,	۶۴	استخدام نیروهای غیرمتخصص در مدیریت های قبلی	P1, P3,	۸
استقبال برخی از نیروهای توانمند به خاطر داشتن موقعیت شغلی بهتر در سازمان دیگر	P5, P8, P11,	۶۵	تغییرات در ساختار سازمانی	, P11, P12	۹
افزایش استرس شغلی نیروهای انسانی	P8, P12	۶۶	افزایش لایه های مدیریت میانی	P2, P3, P12	۱۰
پایین آمدن تعهد کاری	P6, P17	۶۷	کاهش فعالیت های سازمان به	P1, P2	۱۱

		علت تغییر کار			
گرایش نیروهای توانمند به سمت سازمان‌های مشابه	P9, P10, P11	۶۸	الزام قوانین و آیین‌نامه‌های بالادستی	P4, P9, P11	۱۲
آسیب به همدلی و کار تیمی در سازمان	P13, P11, P2	۶۹	کاهش بهره‌وری سازمان	P5, P6, P8	۱۳
هزینه بالای تعدیل نیرو برای سازمان	P1, P6, P18	۷۰	تغییر سیاست‌ها و اولویت‌های سازمان	P4, P8, P9, P10	۱۴
امکان شکایت و هزینه‌های حقوقی ایجاد شده	P9, P7, P12	۷۱	نیاز به بهبود کارایی نیروی انسانی	P6, P7, P8, P9, P10	۱۵
هزینه بالای جبران خدمات در صورت بالا بودن سنوات کارکنان تعدیل شده	P13, P7	۷۲	افزایش سن نیروی انسانی با توجه به ماهیت فعالیت در ورزش	P5, P8, P11,	۱۶
تعدیل نیرو منطبق با چشم اندازی سازمانی	P14, P10, P1, P12	۷۳	تحصیلات پایین یا غیرمرتبط	P5, P8, P11,	۱۷
توجه به ارزش‌های سازمانی در هنگام تعدیل نیرو	P3, P5, P2	۷۴	مهارت‌های ارتباطی پایین یا ناکافی	P8, P12	۱۸
داشتن نظام‌نامه توسعه یا تعدیل نیروی انسانی	P11, P5, P6, P8	۷۵	نداشتن مهارت کافی برای انجام کار محوله	P6, P7	۱۹
مشخص کردن راهبرد تعدیل	P10, P3,	۷۶	ناهمسویی با فعالیت‌های سازمان	P9, P10, P11	۲۰

مرحله به مرحله یا یکباره					
تحلیل محیطی قبل از تصمیم‌گیری برای تعدیل نیروی انسانی	P11, P2	۷۷	نداشتن انضباط کاری	P13, P11, P2	۲۱
توجه به نقاط ضعف و قوت سازمان	P2, P3, P12, P6	۷۸	نداشتن مسئولیت کاری	P1, P6,	۲۲
تعدیل نیرو بر اساس فرصت‌های و تهدیدهای بیرونی سازمان	P1, P2, P9, P13	۷۹	تنوع در نیازهای مشتریان ورزشی	P9, P7, P12	۲۳
تدوین شاخص‌های ارزیابی عدالت محور	P2, P3, P12, P6	۸۰	تغییر درک مشتریان از کیفیت خدمات	P13, P7	۲۴
ارزیابی ۳۶۰ درجه سالانه از نیروی انسانی	P2, P6, P11	۸۱	آگاهی بیشتر مشتریان خدمات ورزشی	P14, P10, P1, P12	۲۵
ارزیابی‌های دوره‌ای و مقطعی از نیروی انسانی	P12, P8, P9 P14	۸۲	برخورداری از نیروی انسانی توانمند و جایگزین	P3, P5, P2	۲۶
تعدیل نیرو بر اساس نتایج ارزیابی‌ها	P10, P11, P8, P9, P13	۸۳	مهارت‌های بالای نیروهای انسانی موجود	P11, P5, P6, P8	۲۷
توجه به همه فاکتورها در هنگام ارزیابی نیروی انسانی	P5, P8, P11, P1, P6	۸۴	وجود نیروهای کاری چند تخصصی در سازمان	P10, P3,	۲۸
بهبود عملکرد مستمر در نیروی انسانی	P5, P8, P11, P15	۸۵	عدم اختلال در فرآیندهای کاری سازمان	P11, P15	۲۹

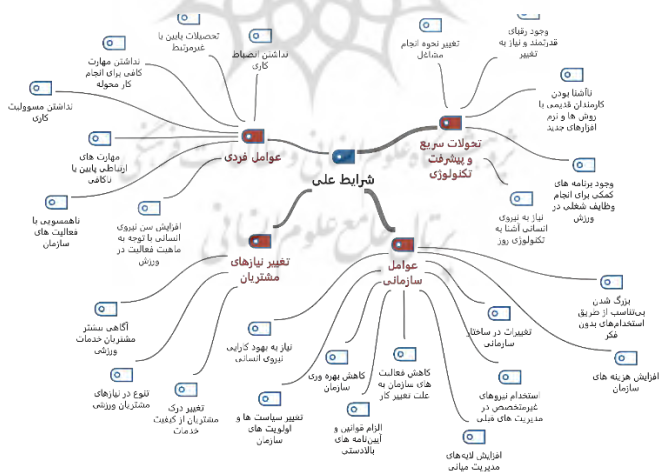
آموزش مهارت‌های مختلف به کارمندان	P8, P12, P2, P8	۸۶	امکان جذب نیروهای توانمند	P2, P3, P12, P6	۳۰
جابجایی منطقی بین نیروهای انسانی	P6	۸۷	وجود نیروی کار جایگزین در دسترس سازمان	P1, P2, P9, P13	۳۱
تدوین برنامه عملیاتی آموزش نیروی انسانی	P11, P3, P2	۸۸	مشخص بودن هدف تعدیل نیرو	P2, P3, P12, P6	۳۲
ایجاد پایگاه اطلاعاتی	P12, P13, P16	۸۹	داشتن برنامه راهبردی مشخص برای تعدیل نیرو	P2, P6, P11	۳۳
مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان	P1, P6	۹۰	توزیع متناسب تعدیل نیرو در همه بخش‌ها	P12, P8, P9, P14	۳۴
ایجاد سازوکار اشتراک دانش در سازمان	P4, P8, P12	۹۱	داشتن برنامه عملیاتی سالانه برای تعدیل نیرو	P10, P11, P8, P9, P13	۳۵
حمایت از خلق و انتقال دانش	P3, P7, P11	۹۲	رفتار منطقی و با برنامه سازمان در مواجهه با تعدیل نیرو	P5, P8, P11, P1, P6	۳۶
توسعه ابزارهای ارتباطی برای انتقال دانش	P12, P6, P9	۹۳	توان تغییر در ساختار سازمان	P5, P8, P14, P15	۳۷
کوچک شدن سازمان	P2, P5, P7	۹۴	تعدیل نیرو متناسب با همه سطوح ساختار	P8, P12, P2, P8	۳۸
حذف فرآیندهای	P4, P5, P6, P8, P12	۹۵	انعطاف پذیر بودن ساختار سازمانی	P15	۳۹

موازی و تکراری					
کاهش بروکراسی اداری	P1, P3, P9	۹۶	توانایی ادغام در فرآیندهای کاری مشابه	P14, P17, P18	۴۰
حذف فرآیندهای زمان بر ارایه خدمات	P11, P12	۹۷	نبود منع قانونی برای تعدیل نیرو	P12, P13, P16	۴۱
کاهش میزان هزینه‌های صرف شده برای نیروی انسانی	P2, P3, P12	۹۸	وجود آیین نامه‌های حمایت کننده	P1, P6	۴۲
کاهش هزینه‌های ناشی از اتلاف زمان و موازی کاری	P13	۹۹	نبود مشکل از نظر بیمه کاری و ...	P18	۴۳
کاهش هزینه‌های حقوق و اضافه کاری	P12, P1, P3, P7, P16, P18	۱۰۰	وجود راهبردهای مشخص برای تعدیل نیروی انسانی	P3, P7, P11	۴۴
افزایش عدالت محوری در سازمان	P1, P6, P9, P10	۱۰۱	نحوه تنظیم قراردادهای نیروی انسانی	P12, P6	۴۵
ایجاد نگرش‌ها و دیدگاه‌های نزدیک و همسو با اهداف سازمان	P4, P7, P10	۱۰۲	عدم ضرر سازمان بر اساس تعدیل	P2, P5, P7	۴۶
تقویت تعارض مبتنی بر نقش (سازنده) و تضعیف تعارض مبتنی بر رابطه (مخرب)	P3, P7	۱۰۳	انتقال تجارب در سازمان به صورت اثربخش	P4, P5, P6, P8, P12	۴۷
حذف نیروهای انسانی مخرب جو سازمانی	P8, P10, P11, P12	۱۰۴	آموزش نیروهای جدید توسط	P1, P3, P9	۴۸

		نیروهای قدیمی				
۳۴۳	ایجاد جو سازمانی یکدست و هماهنگ با حذف نیروهای مازاد	P2, P5	۱۰۵	عدم انحصار یادگیری در بین کارکنان	P11, P12	۴۹
	امکان ارایه خدمات بیشتر به نیروی انسانی موجود با حذف نیروهای مازاد	P4, P5, P6, P8	۱۰۶	عدم وابستگی سازمان به بود و نبود افراد و نیروها	P2, P3, P12	۵۰
	بهبود شرایط و فرآیندهای نیروی انسانی موثر بر رضایت شغلی با حذف نیروهای مازاد	P1, P3, P15, P14	۱۰۷	پیشی گرفتن رابطه بر ضابطه در تعدیل نیروی انسانی	P11, P2, P8	۵۱
	بهبود عوامل محیطی موثر بر رضایت شغلی کارمندان با حذف نیروهای مازاد	P11, P12, P15, P16	۱۰۸	رفتار جنسیتی مدیران در مواجهه با تعدیل نیرو	P10, P12, P4	۵۲
	خطر دادخواهی و اقامه دعوی علیه سازمان	P2, P3, P12	۱۰۹	استفاده از تعدیل نیرو به عنوان ابزاری برای تسویه حساب شخصی	P1, P6, P9, P10	۵۳

حذف کارکنان توانمند	P1, P2	۱۱۰	نبود شاخص‌های منطقی برای تعدیل نیرو	P4, P7, P10	۵۴
حذف کارکنان سطوح پائینی و ازدحام در سطوح میانی سازمان	P4, P9, P11	۱۱۱	تمرکز تعدیل نیرو بر سطح پائینی سازمان	P3, P7, P8, P9, P16	۵۵
کاهش انگیزه و سرمایه فکری سازمان	P5, P6, P8, P16, P17	۱۱۲	فشار سازمان‌های بالادستی برای حفظ برخی از نیروها	P8, P10, P11, P12	۵۶

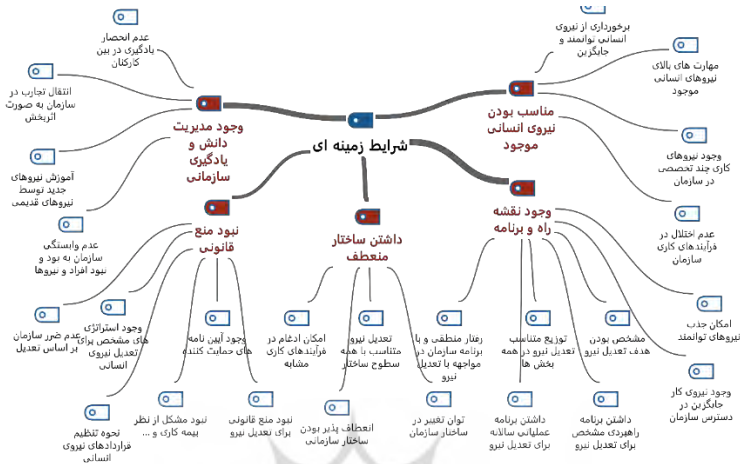
در ادامه کدهای باز به کدهای محوری و انتخابی تبدیل شدند. شکل ۱ کدهای باز و محوری مربوط به کد انتخابی شرایط علی را نشان می‌دهد. کد انتخابی شرایط علی دارای کدهای محوری تحولات سریع و پیشرفت فناوری، عوامل سازمانی، عوامل فردی و تغییر نیازهای مشتریان است.



شکل ۱. کدگذاری باز، محوری و انتخابی (شرایط علی)

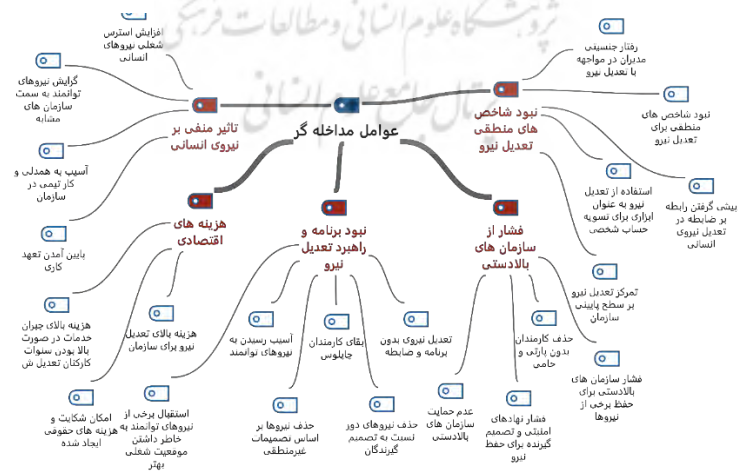
شکل ۲ کدهای باز و محوری مربوط به کد انتخابی شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد. کد انتخابی شرایط زمینه‌ای دارای کدهای محوری مناسب بودن نیروی انسانی موجود، امکان جذب نیروهای

توانمند، وجود نقشه راه و برنامه، داشتن ساختار منعطف، نبود منع قانونی و وجود مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است.

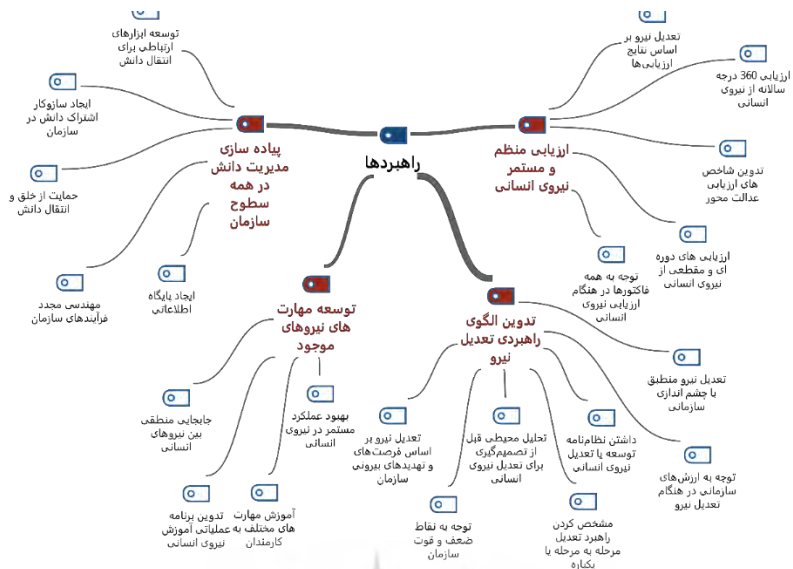


شکل ۲. کدگذاری باز، محوری و انتخابی (شرایط زمینه‌ای)

شکل ۳ کدهای باز و محوری مربوط به کد انتخابی عوامل مداخله‌گر را نشان می‌دهد. کد انتخابی عوامل مداخله‌گر دارای کدهای محوری نبود شاخص های منطقی تعدیل نیرو، فشار از سازمان های بالادستی، نبود برنامه و راهبرد تعدیل نیرو، تاثیر منفی بر نیروی انسانی، هزینه های اقتصادی است. شکل ۴ کدهای باز و محوری مربوط به کد انتخابی راهبردها را نشان می‌دهد. کد انتخابی راهبردها دارای کدهای محوری تدوین الگوی راهبردی تعدیل نیرو، ارزیابی منظم و مستمر نیروی انسانی، توسعه مهارت های نیروهای موجود، پیاده سازی مدیریت دانش در همه سطوح سازمان است.

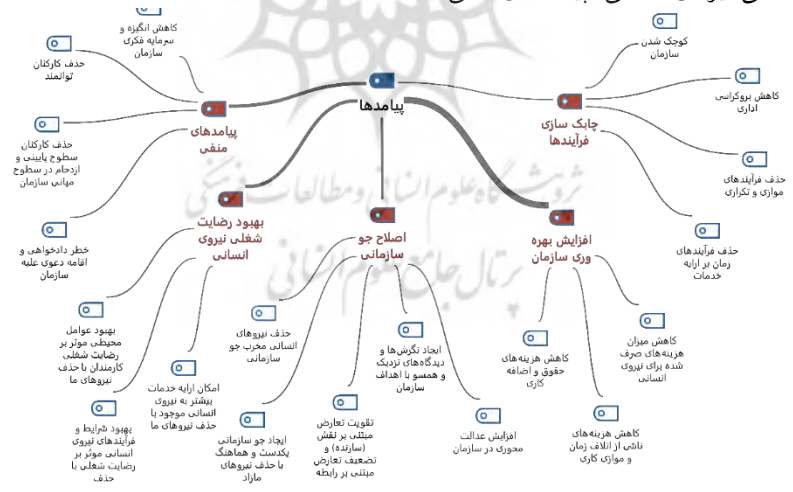


شکل ۳. کدگذاری باز، محوری و انتخابی (عوامل مداخله‌گر)



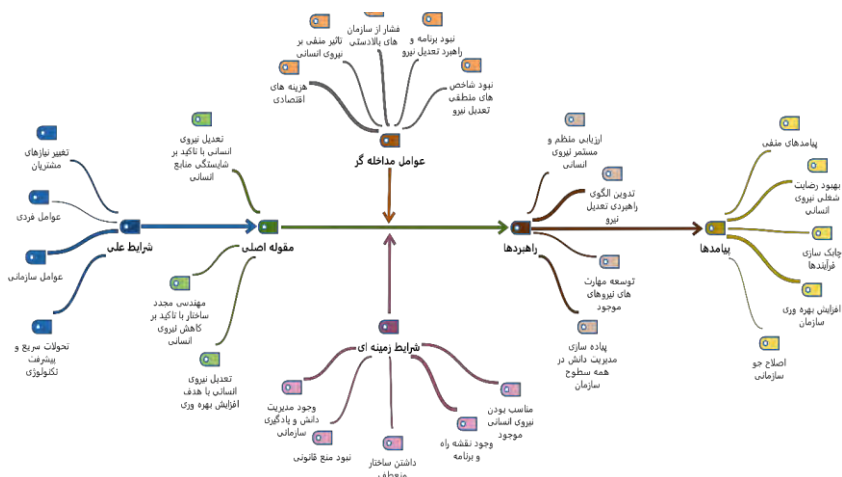
شکل ۴: کدگذاری باز، محوری و انتخابی (راهنبردها)

شکل ۵ کدهای باز و محوری مربوط به کد انتخابی پیامدها را نشان می دهد. کد انتخابی پیامدها دارای کدهای محوری چابک سازی فرایندها، کاهش هزینه های سازمان، اصلاح جو سازمانی، بهبود رضایت شغلی نیروی انسانی، پیامدهای منفی است.



شکل ۵: کدگذاری باز، محوری و انتخابی (پیامدها)

شکل ۶ مدل کیفی الگوی کیفی تعدیل نیروی انسانی در سازمان های ورزشی را نشان می دهد.



شکل ۶. الگوی کیفی تعدیل نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر سازمان‌ها در شرایطی قرار گرفته‌اند که تنها توجه به منابع فیزیکی و مالی نمی‌تواند بقای سازمان‌ها را در مقابل رقبایشان تضمین کند. در واقع، استفاده همزمان از منابع فیزیکی، مالی و انسانی است که می‌تواند برای سازمان‌ها در هزاره سوم مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند و موجبات بقای آنها را فراهم آورد. حال هر شرکت یا سازمانی می‌تواند با تغییراتی نظام مند که بر روی سرمایه انسانی خود ایجاد می‌کند، موجبات بهبود وضعیت فعلی خود و بهبود وضعیت ذینفعان و سهامداران را به وجود آورد که یکی از این راهبرد و تغییرات، تعدیل نیروی انسانی می‌باشد. هدف این مطالعه، طراحی الگوی تعدیل نیروی انسانی با تأکید بر شایستگی منابع انسانی و ویژگی‌های فردی در ورزش بود. بر اساس مدل برخاسته از داده‌های پژوهش الگوی تعدیل نیروی انسانی شامل شش سطح است: (۱) عوامل زمینه‌ای، (۲) عوامل عملیاتی، (۳) عوامل ساختاری، (۴) عوامل بنیادی، (۵) عوامل فردی و (۶) پیامدها. هر یک از سطوح به چند دسته تقسیم‌بندی شدند. عوامل زمینه‌ای شامل بستر توسعه، بستر مدیریتی و بسترهای فرهنگی و اجتماعی بود. عوامل عملیاتی شامل تخصص‌گرایی، استقلال عمل، رهبری و ایفای نقش فعال و موثر بود. عوامل ساختاری شامل چهار مولفه شایسته سالاری منابع انسانی، شبکه‌های ارتباطی، پویایی و انعطاف‌پذیری و تغییر و تحول منسجم بود. عوامل بنیادی شامل شخصیت منسجم، تفاوت‌های ژنتیکی، نگرش مثبت و اعتماد به نفس بود. عوامل فردی شامل عوامل فردی، ارزش‌ها و الگوهای فردی، خود انکابی و رقابت‌طلبی بود و در آخر پیامدها شامل یک مولفه پیامد اقتصادی بود. انصاری سامانی و طاهری فارسانی (۱۳۹۷) معتقد بودند که زمانی که شرکت اقدام به تعدیل نیرو می‌کند، هدفش کاهش هزینه‌های خود است و قصد دارد که با کاهش هزینه عملکرد خود را بهبود ببخشد؛ حال آنکه بیشتر شرکت‌ها بدون برنامه‌ریزی قبلی اقدام به تعدیل نیرو می‌کنند و یا اثرات منفی بر کارکنان باقیمانده پس از تعدیل نیرو که شامل کاهش انگیزه کارکنان و ترس از اخراج شدن است را نادیده می‌گیرند که کلیه این موارد می‌تواند کاهش ثروت سهامداران و عملکرد شرکت را به همراه داشته باشد (انصاری سامانی و طاهری فارسانی، ۱۳۹۷). تصمیم تعدیل نیرو را می‌توان با افزایش یا کاهش ارزش شرکت مرتبط کرد. این تصمیم ناشی از شرایط ناسازگار بازار از قبیل کاهش تقاضا و افزایش قیمت مواد اولیه با

کاهش در فروش و میزان سودآوری است. علاوه بر این، اگر اطلاعاتی تعدیل نیرو منتقل کننده اطلاعات جدید در شرایط نامطلوب بازار باشد با کاهش در ارزش شرکت در ارتباط است. در مقابل، تصمیم تعدیل نیرو نتیجه‌ای از دستاوردهای بهره‌وری غیرمنتظره (یا برنامه‌ریزی برای بهبود بهره‌وری) می‌باشد که با افزایش فروش، اقدامات بهبودیافته سودآوری و ارزش بالای شرکت مرتبط است. بنابراین یک تصمیم تعدیل نیرو می‌تواند در شرکت‌های بزرگ با افزایش یا کاهش سود آینده مورد انتظار و ارزش شرکت در ارتباط باشد. هنگامی که سرمایه‌گذاران چنین اقدامی را مشاهده می‌کنند، ممکن است نشانه‌هایی برای کمک به تفسیر و تأثیر آن بر ارزش شرکت جستجو نمایند (پالمن، سان و تانگ، ۱۹۹۷).

به هر حال می‌توان گفت که هریک از سطح‌ها از اهمیت خاصی برخوردارند. بر اساس تعریف الکایر^۲ (۲۰۰۵) قابلیت‌های عملیاتی عبارت است از: توانایی همراستای با فرایندها، منابع و فناوری‌ها مطابق با فلسفه وجودی، ارزش‌ها و نیازهای محیطی که در نهایت منجر به کارکرد می‌شود. در این دسته‌بندی از قابلیت‌ها، قابلیت‌های عملیاتی در حداکثر میزان آمادگی برای تبدیل شدن به کارکرد هستند. در واقع این قابلیت‌ها در مرحله نهایی تبدیل شدن به کارکرد هستند. در این پژوهش عوامل عملیاتی شامل تخصص‌گرایی، استقلال عمل، رهبری و ایفای نقش فعال و موثر بود. تخصص‌گرایی از مهم‌ترین عوامل عملیاتی است و مولفه‌های استقلال عمل، رهبری و ایفای نقش فعال و موثر در سایه تخصصی‌گرایی هستند. هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می‌آیند نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی‌های کارکنان موجود سازمان پاسخگوی این نیاز باشد آموزش آنان ضرورت چندانی ندارد، اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات و مهارت‌های لازم و مناسب نباشند، سازمان را دچار مشکلات و ضایعات عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد. از آنجا که فناوری به سرعت رشد می‌کند، بنابراین کارکنان متخصص و ماهر هم در زمان کوتاهی پس از استخدام نیازمند دریافت دانش و مهارت می‌باشند (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲). تخصص‌گرایی که ابتدا در قرن ۱۸ توسط آدام اسمیت^۳ مطرح و شرح داده شد، به یک ضرورت در عصر امروز تبدیل شده است، زیرا به افزایش تولید و بهره‌وری اقتصادی کمک کرده و با پیشرفت فناوری و شتاب روز افزون رقابت لازم است به تخصص توجه ویژه‌ای شود - مدیران امروز نقش این عنصر مهم را در رشد و رقابت‌پذیری سازمان خویش به خوبی درک می‌کنند ((اولو ادویین و همکاران، ۲۰۱۵)). می‌توان گفت اگر مدیریت یک سازمان تلاش کند تا تعالی شایسته‌سالاری منابع انسانی را در سازمان خود نهادینه کند، پیشرفت در توسعه سازمانی در دراز مدت در آن سازمان به‌دست خواهد آمد. بدین ترتیب که بهبود شایسته‌سالاری منابع انسانی موجب تقویت رفتارها و عملکردهای سازمانی می‌شود که در نهایت در راستای توسعه سازمان قرار گرفته و به آن جهت داده و آن را تقویت می‌کند. یکی از راه‌های رسیدن به تعالی سازمانی از طریق تخصص‌گرایی است، هر چند که مسیری هموار نیست و در نهایت دستیابی به توسعه سازمانی از این طریق دشواری‌هایی دارد؛ اما مدیریت با استفاده از استقلال عمل، رهبری و ایفای نقش فعال و موثر می‌تواند این راه را مسیر سازد و سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری رساند.

1. Palmon Sun & Tang
2. Alkire
3. Adam Smith
4. Olu Adeyoyin et al.

یکی دیگر از عوامل الگوی تعدیل نیروی انسانی عوامل ساختار می‌باشد. عوامل ساختار شامل چهار مولفه شایسته سالاری منابع انسانی، شبکه‌های ارتباطی، پویایی و انعطاف‌پذیری و تغییر و تحول منسجم بود. همان گونه که میتلند و سامتراتینو^۱ (۲۰۱۵) بیان می‌کنند ساز و کارهای اداره، فضای حاکم و فرهنگ سازمانی در ورزش می‌تواند نقش مهمی در عملکرد و بهبود وضعیت موجود در سازمان‌ها باشد. همچنین آنها بیان می‌کنند که شبکه‌های ارتباطی و حمایت و پشتیبانی می‌تواند بستر لازم را برای تحقق اهداف سازمانی فراهم آورند. این سطح از عوامل تبدیل در میانه مدل قرار دارند و به نوعی در حد واسط عوامل تبدیل فردی و عوامل تبدیل زمینه‌ای قرار دارند. به نظر می‌رسد شایسته سالاری منابع انسانی و تغییر و تحول منسجم در این سطح می‌توانند نقشی تعیین کننده داشته باشند، زیرا در صورتی شایسته سالاری منابع انسانی وجود داشته باشد، اما تغییر و تحول منسجم صورت نگیرد، رشد و توسعه به صورت مقطعی و حالتی سینوسی به خود می‌گیرد و نمی‌توان به این امر امیدوار بود که در آینده نیز این کارکرد و پیامدهای ناشی از آن وجود داشته باشد.

از دیگر عوامل الگوی تعدیل نیروی انسانی عوامل بنیادی است. عوامل بنیادی شامل شخصیت منسجم، تفاوت‌های ژنتیکی، نگرش مثبت و اعتماد به نفس بود. یکی از مهم‌ترین عوامل بنیادی مولفه شخصیت منسجم می‌باشد. وجود شخصیت منسجم در مدیران ورزشی می‌تواند تأثیرات قابل توجهی به همراه داشته باشد. مظفری و همکاران (۱۳۸۱) در مطالعه‌ای ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری را در تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت‌بدنی مؤثر می‌دانستند. همچنین یافته‌های مطالعات بدلی و امیرخانی (۱۳۹۲) و پترو و جانسون و سیلیکان^۲ (۲۰۱۴) این نتیجه را تأیید می‌کند. محققانی چون یوکل، جورج و الک گالوپ و هرسی بلانچارد معتقدند کسانی به بالاترین نردبان ترقی می‌رسند که دارای شخصیت و ویژگی‌های رفتاری قابل قبول باشند. واقعیت این است که مدیران ورزشی دارای وظایف متنوعی هستند و انجام موفقیت آمیز آنها نیازمند ویژگی‌ها و خصوصیتی است که باید در سطح بالایی در آنها وجود داشته باشد.

یکی دیگر از عوامل الگوی تعدیل نیروی انسانی عوامل فردی می‌باشد. عوامل فردی شامل عوامل فردی، ارزش‌ها و الگوهای فردی، خود اتکایی و رقابت طلبی بود عوامل فردی اصطلاحی است که همانند چتری مطالعه هیجان‌های مثبت و ویژگی‌های شخصیتی مثبت را در بر می‌گیرد. هدف این رویکرد، شناسایی سازه‌ها و شیوه‌هایی است که در نهایت باعث بهزیستی انسان می‌گردد. از این رو عواملی که سبب سازگاری هرچه بیشتر مدیران ورزشی با فشارها و تهدیدهای زندگی می‌شود، بنیادی‌ترین سازه‌های این رویکرد هستند. عوامل فردی با تکیه بر نقاط قوت به بهبود عملکرد فردی و سازمانی آنها و در نهایت نهادینه کردن شایستگی آنها کمک می‌کند. به عنوان مثال، فردی که احساس می‌کند از قابلیت بالا برای تطبیق یا تغییرات فناوریک برخوردار است، از طریق برنامه‌های توسعه منابع انسانی تشویق می‌شود که این قابلیت را شکوفا کند.

یکی از مهم‌ترین عوامل الگوی تعدیل نیروی انسانی عوامل زمینه‌ای می‌باشد. در این مطالعه عوامل زمینه‌ای شامل بستر توسعه، بستر مدیرتی و بسترهای فرهنگی و اجتماعی بود. زمانی که سازمان‌هایی که ساختار آنها به گونه‌ای طراحی گردیده که توجه و نگرش به دانش را تشویق کرده و دانش ضمنی و صریح موجود در درون سازمان را به شکل کارآمد مدیریت می‌کنند، این امکان را برای افراد متبوع خود فراهم می‌کنند که خود را به سطح قابل توجهی از شایستگی و توانمندی برسانند. مدیران برای

1. Maitland & Sammartino
2. Petrova, Jansone & Silkāne

دست یافتن به موفقیت باید عوامل زمینه‌ای بستر توسعه، بستر مدیریتی و بسترهای فرهنگی و اجتماعی را به کار بگیرد. مادامی که مدیران از این عوامل استفاده نمایند می‌توان طرح‌ریزی شایستگی را به صورت اجرایی و در عمل دنبال کرد. البته در به کارگیری عوامل زمینه‌ای لازم است به شرایط سازمانی نیز توجه شود، چرا که برخی از عوامل هستند که نسبت به سایر عوامل ارجحیت بیشتری دارند و چون منابع سازمانی همواره محدود است باید عوامل زمینه‌ای به کار گرفته شود که بیشترین اثرگذاری را می‌توانند داشته باشند. در این مطالعه بستر توسعه و بستر مدیریتی به ترتیب مهم‌ترین عوامل الگوی تعدیل نیروی انسانی با تأکید بر تبیین شایستگی بودند. لذا لازم است در طرح‌ریزی الگوی تعدیل نیروی انسانی با تأکید بر شایستگی منابع انسانی و ویژگی‌های فردی در ورزش این مفاهیم در اولویت قرار گیرد. مادامی که عوامل اثربخش و کارا باشند و در زمان مقتضی به کار گرفته شوند موجبات رسیدن به رسالت سازمان را به دنبال دارد.

آخرین عامل مهم در الگوی تعدیل نیروی انسانی با تأکید بر شایستگی منابع انسانی و ویژگی‌های فردی در ورزش پیامدها بود که فقط دارای یک مولفه پیامدهای اقتصادی بود. برنامه‌های تعدیل نیرو به همان میزان که برای بیکار شده‌ها دشوار است، برای بازماندگان هم طاقت‌فرساست. شرکت‌ها هم برای کاهش این مشکلات، قربانیان برنامه‌های «بیکارسازی» را از طریق خدمات کارپایی، مشاوره روانی، گروه‌های حامی و برنامه‌های کمک هزینه بیکاری مورد حمایت قرار می‌دهند. در حالی که به طور قطع نمی‌خواهیم اهمیت ضربه روحی وارده توسط تعدیل نیرو به بیکار شده‌ها را دست کم بگیریم، ولی باید بگوییم که مدیران اغلب از تاثیر کوچک‌سازی بر بازمانده‌ها غافل می‌مانند. شواهد بسیاری زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد تعدیل نیرو اثرات طاقت‌فرسایی بر بازمانده‌های بعد از تعدیل نیرو باقی می‌گذارد و مدیرانی که این تاثیرها را نادیده گرفته و نسبت به رفع و اصلاح آنها اقدام نکنند، به احتمال زیاد با کاهش جدی عملکرد سازمان خود روبه‌رو خواهند شد. شواهد حاکی از آن است که هم قربانیان و هم بازماندگان تعدیل نیرو دچار پریشانی، اضطراب و احساس ضرر و زیان می‌شوند. تعدیل نیرو یک معضل وحشتناک برای کارکنان شرکت‌ها خواهد بود، زیرا هر فرد مشغول به کار، روی دستمزد دریافتی از سوی شرکت حساب می‌کند و برای ادامه زندگی به این حقوق نیاز خواهد داشت. به هر شکل تعدیل نیرو باعث بیکاری بخشی از جامعه خواهد شد و اثرات منفی آن بیشتر از اثرات مثبت آن خواهد بود.

در کل می‌توان گفت که یافته‌های این پژوهش چندین رهنمود از سوی ما برای عمل و سیاست‌گذاری پیرامون الگوی تعدیل نیروی انسانی با تأکید بر شایستگی منابع انسانی و ویژگی‌های فردی در ورزش به همراه دارد. نخست این مطالعه مدلی را فراهم کرد که از آن می‌توان به عنوان چارچوبی مفهومی برای مطالعه تعدیل نیروی انسانی با تأکید بر شایستگی منابع انسانی و ویژگی‌های فردی در ورزش و سیاست‌گذاری در این زمینه استفاده نمود. این مفهوم برپایه ادراک و تجربه اکثریت شرکت‌کنندگان در مورد فرایند تعدیل نیروی انسانی طراحی شده است. همچنین در سطح مدیران معیاری برای مقایسه شایستگی‌هایشان فراهم می‌نماید. علاوه بر این، این معیار زمینه را برای آگاهی بهتر از نظرات و تجارب مدیران و کارکنان، بحث‌های درونی و بیرونی در مورد عوامل تأثیرگذار و شناخت عمیق‌تر فرایند الگوی تعدیل نیروی انسانی با تأکید بر شایستگی منابع انسانی و ویژگی‌های فردی در ورزش و استفاده از این تجارب در جهت بهبود این فرایند مهیا می‌کند. با توجه به اثرگذاری عوامل زمینه‌ای پیشنهاد می‌شود فراهم کردن تسهیلات، مهیا کردن محیط، آشنایی با فناوری اطلاعات، تأکید بر خصوصیات شخصیتی، فراهم کردن امکانات و حمایت مسئولیت تقویت شود. این مهم می‌تواند از طریق داشتن اعتماد به نفس، داشتن ثبات فکری، داشتن

حساسیت، قاطعیت، استفاده از نرم افزارهای مورد نیاز در حوزه ورزش، استفاده از وسایل بروز در امر آموزش، استفاده از فناوری روز، امکانات استاندارد، منابع مالی و بودجه ویژه، تسهیلات با کیفیت مطلوب، تسهیلات با کمیت بالا، توزیع مناسب منابع مالی، اختصاص بودجه کافی، فضاهای مناسب ورزشی و با نشاط، فضاهای ورزشی استاندارد، محیط مناسب خوابگاه، سالن های ورزشی تخصصی، نگرش مناسب مدیریت پردیس به رشته، مدیران با رویکردی باز و ورزشی، مدیریت مناسب، توجه مسئولان و دیدگاه مثبت مدیران تحقق پیدا کند. با توجه به اثرگذاری عوامل ساختاری پیشنهاد می شود عوامل سیاسی، روان شناختی و ساختار سازمانی تقویت گردد. این مهم می تواند از طریق کاهش عدم هماهنگی بین مسئولان، تصمیم گیری های سیاسی خارج از محیط کار و عدم توجه به بحث نیروی انسانی در کشور به عنوان یک سرمایه، محقق شود.



- ارباب شیرانی، بهروز و مصلحی، قاسم. (۱۳۸۶). «تعیین اثر برنامه های توسعه و تعدیل نیروی انسانی بر سطوح بهره وری و سود آوری در یک سازمان». مجموعه مقالات و سخنرانی ها.
- انصاری سامانی، حبیب و طاهری فارسانی، فرشاد. (۱۳۹۷). «بررسی تاثیر تعدیل نیروی انسانی بر عملکرد عملیاتی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران». همایش تولید ملی و اشتغال پایدار، چالش ها و راهکارها، بروجرد، دانشگاه آیت اله بروجردی (ره).
- رضایت، غلام حسین؛ یمنی دوزنی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۹۰). «معماری الگوهای شایستگی: ارائه چارچوب مفهومی». فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی. ۳(۲)، صص ۴۹-۸۱.
- رنگریز، حسن و معماری، محبوبه. (۱۳۹۶). «پیش بینی عرضه نیروی انسانی با استفاده از مدل مارکوف طی سال های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۰». پژوهش های مدیریت منابع انسانی. ۹(۳)، صص ۱۷۹-۲۰۴.
- حاجی کریمی، عباسعلی و محمدیان، بهزاد. (۱۳۹۵). «پیشایندها و برآیندهای کوچک سازی سازمانی از دیدگاه سرمایه های انسانی». مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۴(۴)، صص ۹۸۱-۹۹۹.
- خبرگزاری دنیای اقتصاد. (۱۳۸۷). شماره خبر: ۴۸۵۳۶۳.
- خبرگزاری بازار کار. (۱۳۹۷). شماره خبر: ۳۱۵۴۳۹.
- صفری، جلیل؛ مهدی زاده، مهران و عزیزی، علیرضا. (۱۳۹۴). «طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساس جهت گزینش کارکنان شایسته و برآوری عملکرد سازمان». فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی. ۷(۴)، صص ۱۴۱-۱۶۶.
- محمدزاده، یونس و کاووسی، مریم. (۱۳۹۵). «شناسایی و تعیین شاخص های شایستگی مدیران میانی در اداره های ورزش و جوانان استان فارس». همایش ملی پژوهش های نوین در علوم ورزشی.
- مطهری نژاد، حسین. (۱۳۹۶). «جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی». فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۹(۱)، صص ۲۱-۴۹.
- میرانی، کاوه؛ نقشبندی، سیدصلاح الدین و حسین نژاد، علی اکبر. (۱۳۹۷). «شناسایی و اولویت بندی شاخص های انتخاب رؤسای فدراسیون های ورزشی ایران با ارائه مدل». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۰(۴۸)، صص ۱۵-۳۱.
- واعظی، رضا؛ سید نقوی، میرعلی و ملکی، سارا. (۱۳۹۸). «رابطه میان عدالت ادراک شده در تعدیل نیروی انسانی سازمان با احساس گناه کارکنان». مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۸(۹۲)، صص ۹-۳۳.
- Abdullah, A. H., & Sentosa, I. (2012). "Human resource competency models: changing evolutionary trends". *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11), 11-25.
- Akdogan, A. Asuman & Cingöz, Ayse. (2019). "The Effects of Organizational Downsizing and Layoffs on Organizational Commitment: A Field Research". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. 14.
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2011). "Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1143-1153.
- Boh, W. F., & Wong, S. S. (2015). "Managers versus co-workers as referents: Comparing social influence effects on within-and outside-subsidiary knowledge sharing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 1-17.

- Bhattacharyya, S., & Chatterjee, L. (2020). **“Organizational Downsizing: From Concepts to Practices”**. *Vikalpa*, 30(3), 65–78. <https://doi.org/10.1177/0256090920050306>
- Cummings, I. (2015). **“How Procedural Justice during Corporate Downsizing Can Reduce Negative Psychological Impacts by Reducing Survivor Guilt”**. Doctoral dissertation.
- Choi, H. S. (2014). **“Legal competencies essential for golf directors”**. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 1(2), 9-28.
- E., Jansone, D., & Silkāne, V. (2014). **“The development and assessment of competencies in Vidzeme University of Applied Sciences”**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 241-245.
- García-Aracil, A., & Van der Velden, R. (2008). **“Competencies for young European higher education graduates: labor market mismatches and their payoffs”**. *Higher Education*, 55(2), 219-239.
- Hauser, R. M. (2018). **“Meritocracy, cognitive ability, and the sources of occupational success”**. Madison, WI: Center for Demography and Ecology, University of Wisconsin.
- Ifeoma, A. R., Mukhtaruddin, M., & Prihanto, J. N. (2019). **“Effects of downsizing on employee performance of selected Manufacturing Firms in Anambra State, Nigeria”**. *Research in World Economy*, 10(3), 391-407.
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2016). **“The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan”**. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372.
- Mathur, A. (2020). **“Manpower planning: Theoretical perspectives”**. *IME Journal*, 14(1), 111-115.
- Mazari-Abdessameud, O., Van Utterbeeck, F., Van Acker, G., & Guerry, M. A. (2020). **“Multidimensional military manpower planning based on a career path approach”**. *Operations Management Research*, 13(3), 249-263.
- Petrova, E., Jansone, D., & Silkāne, V. (2014). **“The development and assessment of competencies in Vidzeme University of Applied Sciences”**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 241-245.
- Susskind and Ozias A. Moore and K. M. Kaemar (2018). **“Organizational Downsizing: How Communication Networks Connect with Employee Performance”**. *Journal of Human Management*, 4(12): 233-251.
- Snegirev, V., & Borisova, A. (2021, March). **“The Dynamics of Manpower Resources and Labor Value Criteria: Research Hypothesis Substantiation”**. *In VIII International Scientific and Practical Conference 'Current problems of social and labour relations' (ISPC-CPSLR 2020)* (pp. 636-640). Atlantis Press
- Trad, A., & Kalpić, D. (2014). **“The selection and training framework (STF) for managers in business innovation transformation projects-business enterprise architecture integration”**. *Procedia Technology*, 16, 755-67.
- Udom AU, Uche P. I. (2019). **“Optimal maintainability of manpower system with time invariant coefficients”**. *J Statistics Manage Syst* 21(3):455–466
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). **“Attracting and retaining staff: The role of branding and industry image”**. *In Workforce development* (pp. 19-36). Springer, Singapore.