

Organizational Behavior Management in Sport Studies

ORIGINAL ARTICLE

Identification of Key Factors of Strategic Human Resource Management and Professional Ethics Affecting Organizational Performance in Sports

Alireza Esfandiari¹, Nasrin Azizian Kohan^{*2}, Abbas Naghizadeh Baghi³

¹ Ph. D. Student in Sports Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

² Associate Professor, Department of Sports management, Faculty of Education Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

³ Associate Professor, Department of Sports management, Faculty of Education Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Correspondence
Nasrin Azizian Kohan Email:
n.azizian@uma.ac.ir

ABSTRACT

The aim of this research was to identify and explain the key factors of strategic human resource management and professional ethics on the organizational performance of sports organizations. The present study was conducted using a sequential exploratory and quantitative research method. The statistical population of this research included all administrative and academic experts in the field of sports management in Mazandaran province with work experience and consultancy. Based on the snowball sampling method, 20 individuals were selected as the sample, and the research tool was a structured questionnaire (hierarchical questionnaire) with good validity and reliability (Cronbach's alpha less than 0.70). Data analysis of the research hypotheses was done using the AHP technique and the expert choice 11 software. The results of the research showed that among various criteria, four main components were identified for the key factors of strategic human resource management, including delegation of authority, active participation, information sharing, and specific reward allocation. Additionally, the key components of professional ethics were identified as responsibility, excellence and competitiveness, respect for values and social norms.

KEYWORDS

Strategic Human Resource Management, Professional Ethics, Organizational Performance, Sports.

نشریه علمی

مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

«مقاله پژوهشی»

شناسایی عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی و اخلاق حرفه‌ای مؤثر بر عملکرد سازمانی در ورزش

علیرضا اسفندیاری^۱، نسرين عزيزيان^{۲*}، عباس نقی زاده باقی^۳

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی و اخلاق حرفه‌ای بر عملکرد سازمانی ورزشی بود. روش تحقیق حاضر از نوع اکتشافی متوالی و کمی انجام شد. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی خبرگان اداری و دانشگاهی که در حوزه مدیریت ورزشی استان مازندران دارای تجربه کاری و مشاوره بودند. با توجه به روش نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی انجام گرفت؛ ۲۰ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند و ابزار تحقیق پرسش‌نامه بسته (پرسش‌نامه سلسله‌مراتبی) که از روایی و پایایی مطلوبی (نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱) شد) برخوردار بود که بین افراد نمونه به صورت دلفی انجام گرفت. تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از تکنیک AHP و از نرم‌افزار Expert Choice ۱۱ استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که از میان معیارهای متفاوت و گوناگون، چهار مؤلفه اصلی برای عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل: تفویض اختیار، مشارکت فعال، تسهیم اطلاعات و اعطای پاداش معین شدند، همچنین مؤلفه‌های کلیدی اخلاق حرفه‌ای مسئولیت‌پذیری، برتری‌جویی و رقابت‌طلبی، احترام به ارزش و هنجارهای اجتماعی معین شدند.

واژه‌های کلیدی

مدیریت راهبردی منابع انسانی، اخلاق حرفه‌ای، عملکرد سازمانی، ورزش

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
^۲ دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
^۳ دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

نویسنده مسئول:

نسرين عزيزيان کهن

رایانامه: n.azizian@uma.ac.ir

استناد به این مقاله:

اسفندیاری، علیرضا، عزیزیان کهن، نسرين و نقی زاده باقی، عباس. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی و اخلاق حرفه‌ای مؤثر بر عملکرد سازمانی در ورزش. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۱۲(۱)، ۱۱-۲۴.

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

بر پایه دیدگاه کارشناسان در حوزه مدیریت منابع انسانی، نیروی انسانی امروز به عنصر اصلی پیشرفت ملت‌ها مبدل گشته است و بر این مطلب که نیروی کار و مدیریت آن به‌عنوان بالارزش‌ترین دارایی‌ها در سطح نهادها شناخته می‌شود، تأکید فراوانی می‌شود. در حقیقت، یکی از عوامل مهم در موفقیت نهادها، مدیریت منابع انسانی است که نقش بسزایی در جذب و نگهداری کارمندان وفادار و دارای توانایی دارد و همچنین قادر است تا مهارت‌های لازم برای سازمان را پیش‌بینی و به تأمین آن بپردازد. (۱۹)

در دورانی که رقابت جهانی بیداد می‌کند و نوآوری‌های فناورانه پیوسته در حال ظهور هستند، بی‌ثباتی شرایط بیرونی و تغییرات در ساختار سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر و حیاتی به شمار می‌آید. عامل کلیدی برای پیشتازی در عرصه رقابت شرکت‌های موفق، قابلیت آن‌ها در خلق و پیاده‌سازی انواع گوناگون تغییرات است که این فرایند از ابتدا با تضاد میان خواست ثبات و ضرورت تکامل منابع انسانی و سازمان‌ها روبرو است. مطالعه و بررسی دقیق مفاهیم به‌روز شده در حوزه مدیریت تغییر، نشان‌دهنده نیاز به بازبینی و تجدیدنظر در برخی از اصول مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های در حال دگرگونی است. (۲۹)

مدیریت راهبردی منابع انسانی^۱ به‌عنوان یک فرایند منظم برای تخصیص و هدایت منابع انسانی به‌منظور نیل به مقاصد و اهداف مشروع سازمانی طراحی شده است. (۲۷) در عصر اقتصاد پیشرفته، منابع انسانی نقش حیاتی در پیشبرد توسعه دارند. مدیریت منابع انسانی (HRM) به مجموعه‌ای از سیستم‌های رسمی اطلاق می‌شود که باهدف حمایت از مدیریت پرسنل و دیگر ذی‌نفعان در یک سازمان تدوین شده‌اند. از جذب نیروی کار مناسب تا حفظ بهترین استعدادها، خدمات منابع انسانی به دنبال آن هستند که با تحلیل دقیق سرمایه انسانی، تصمیم‌گیری‌های استخدامی مؤثری را اتخاذ نمایند. (۳۱)

وظیفه مدیریت منابع انسانی، شناسایی بهینه‌ترین روش‌ها برای ارتقای کارایی سازمان درحالی‌که هزینه‌های نیروی کار را در نظر دارد، است. به‌کارگیری صحیح و عقلانی نیروی انسانی موجب استفاده مؤثرتر از امکانات، تجهیزات، دستگاه‌ها و فرایندها شده و در نهایت منجر به افزایش تولید، سودآوری و بهبود دیگر نشانگرهای اقتصادی خواهد شد. (۱۱).

از دیگر جنبه‌ها، کارایی هر مؤسسه به کیفیت منابع انسانی، نقش و عملکرد آنها، توسعه خدمات و میزان قابلیت انطباق با خواسته‌ها و نیازمندی‌های اجتماعی وابسته است. در نتیجه، ارتقای کارایی بایستی به‌عنوان یکی از اولویت‌های برجسته در هر دولت، سازمان یا مؤسسه در نظر گرفته شود (۲).

عموماً این نکته قابل تأکید است که مفهوم عملکرد سازمانی، مفهومی وسیع است که شامل محصولات و خدمات تولید شده توسط شرکت و همچنین حوزه‌های تعاملی آن می‌شود. به گفته دیگر، عملکرد سازمانی را می‌توان به مجموعه‌ای از روش‌های اجرای مأموریت‌ها، انجام وظایف و فعالیت‌های مربوط به سازمان و همچنین نتایج حادث شده از آن فعالیت‌ها ارجاع داد. (۱۳)

عملکرد سازمانی موضوعی است که برای بهبود سازمان باید موردتوجه قرار گیرد. (۲۸) به طور خلاصه، کارایی سازمانی به مجموع عملکرد یک سازمان و تحقق‌بخشیدن به مأموریت‌ها و اهداف تعیین‌شده‌اش اطلاق می‌گردد. این مفهوم دربرگیرنده انجام‌دادن وظایف با بالاترین کیفیت ممکن، رسیدن به نتایج مطلوب، استفاده مؤثر و کارآمد از منابع و بهبود مستمر سطوح عملکردی و قابلیت‌های درون‌سازمانی است. (۲۰)، باوجوداینکه بهبود عملکرد سازمانی به یکی از مسائل حیاتی برای تمام نهادها در بخش‌های دارای منفعت و بدون منفعت بدل شده است، همچنان فهم دقیق از روش‌های سنجش عملکرد چالش‌برانگیز است. (۲۱). نهادهای فعال در حوزه ورزش باید باتوجه به مأموریت خود در گسترش فرهنگ ورزشی و ارتقای سطح سلامت جامعه، دارای یک ساختار منطبق با این اهداف باشند. استفاده از یک چارچوب بروکراتیک صرف نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای این سازمان‌ها باشد؛ لذا ضروری است که از خلاقیت و توانایی‌های بالقوه کارکنان به‌منظور تحقق اهداف نهادهای ورزشی بهره‌برداری شود. (۳۳).

در عصر حاضر، اهمیت‌دادن به مبانی اخلاقی در ساختارهای سازمانی و اجتماعی به یک رویکرد معتبر و پذیرفته شده تبدیل گشته است. این موضوع در قالب مفاهیمی همچون اخلاق در کار، اصول اخلاقی حرفه‌ای و اخلاقیات در دنیای تجارت موردبحث و بررسی قرار می‌گیرد. (۴)

اصول اخلاقی مبحثی است که برای تمامی مشاغل و نهادها ضروری است. رعایت اصول اخلاقی در محیط کار می‌تواند به‌عنوان یک شاخص تأثیرگذار و ابزار ترغیب‌کننده قدرتمند در درون

وفاداری به سازمان، انگیزه بخشی در محیط کار، برنامه های آموزشی و توسعه فردی، رشد و پیشرفت شغلی، بازطراحی وظایف شغلی، سیستم های ارزیابی کارآمد و سیاست های ترفیع و پاداش را در برمی گیرند. در همین زمینه ریگی و صفایی (۱۴۰۰) مطالعه ای تحت عنوان تأثیر اقدام های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و موفقیت باشگاه های حرفه ای لیگ برتر فوتبال ایران انجام داده اند که نشان می دهد استراتژی های مدیریت منابع انسانی به عنوان یک دیدگاه جامع و همه جانبه در زمینه مدیریت نیروی کار و هم افزایی استراتژی های منابع انسانی با برنامه های کلان تجاری شرکت ها تلقی می شود. همچنین سلیمی و کشوری (۱۳۹۹) در تحقیقی بیان کردند در زمان حاضر، ورزش و اخلاق حرفه ای تحت تأثیر سیاست های اجتماعی، فرهنگی و سازمانی قرار دارد.

در پژوهشی حیدری و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان شناسایی موانع ایجاد و یا توسعه اخلاق حرفه ای مدیران سازمان های ورزشی انجام شده است، دست اندرکاران به این نتیجه دست یافته اند که عواملی همچون گسترش فساد در ابعاد مختلف، رفتارهای ناسازگار با اخلاق در سطح سازمان و فرد، مسائل ناشی از محیط کار، ناپایداری در عملکرد و رفتار کارکنان، محدودیت های جسمی و روحی در محل کار، موانع قانونی و بروکراتیک، رویکردهای مدیریتی ناکارآمد، فقدان برنامه ریزی منسجم، تأثیرپذیری از سیاست زدگی، نبود اعتماد، کمبود بینش صحیح، ناآگاهی از ارتباطات سازنده، ناآشنایی با ساختار سازمان، ترویج نا اخلاقی، رفتار غیر اخلاقی در تعاملات درون سازمانی، بی توجهی به اصول اخلاقی و قضاوت های نادرست اخلاقی، از جمله موانع توسعه اخلاق حرفه ای در مدیران سازمان های ورزشی به شمار می آیند.

در همین زمینه پورصادق و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان مدل توسعه اخلاق حرفه ای از طریق شناسایی عوامل مؤثر بر آن به این نتیجه رسیدند عوامل فرهنگی، پایه ای، ارزشی، سازمانی و مدیریتی در توسعه اخلاق حرفه ای مؤثر است و عوامل مدیریتی بر اساس تعیین ضریب (۰/۸۵) به عنوان متغیر قوی در توسعه اخلاق حرفه ای مؤثر است.

در همین راستا پینا و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان پشتیبانی سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی: یک تحلیل در چارچوب مدیریت منابع انسانی پایدار" به این نتیجه رسیدند که حمایت های سازمانی، از جمله حمایت های مالی، حمایت های

سازمان ها عمل کند تا به بالندگی، رشد پایدار و موقعیت رقابتی بهینه کمک نماید، تضادها را کاهش دهد، وفاداری و پاسخگویی اجتماعی را تقویت کند و بستر مناسبی برای پرورش فرهنگ سازمانی مطلوب فراهم آورد. (۲۸) از طرفی، اصول اخلاقی حرفه ای به عنوان یکی از مهم ترین مؤلفه های فرهنگی، نقش کلیدی در پیشرفت هر ملتی ایفا می کنند و بر رویکردها و عملکردهای فردی و جمعی و همچنین دستاوردهای سازمانی تأثیر قابل توجهی دارند. (۲۵)

در واقع، اصول اخلاقی حرفه ای نه تنها به مسئولیت شخصی افراد در رابطه با رفتارهای انسانی خود نمی پردازد، بلکه به وظایف حقوقی سازمان یا شرکت به عنوان یک نهاد حقوقی در برابر تمام جنبه های داخلی و خارجی محیط کسب و کار توجه دارد. (۱۲)

درک مؤلفه های اساسی که بر سیستم های متفاوت درون هر مؤسسه تأثیرگذار هستند، می تواند زمینه ساز طراحی چشم انداز و الگوهای رشد برای آینده آن سیستم عمل نماید. (۱۱). با پرداختن به نقش حیاتی منابع انسانی به مثابه عنصر کلیدی در پیشبرد تحولات سازمانی در دوران رقابت شدید، تقویت و ارتقای دائمی آن ها را یک امر بی گزیر و حیاتی معرفی می کند. مدیریت سازمان های ورزشی بایستی به طراحی برنامه های آموزشی برای منابع انسانی اهتمام ورزند و توجه ویژه ای به توسعه مهارت های کارآفرینی معطوف دارند. (۳)

در همین راستا در تحقیقی افاروسی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه ای با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه اخلاق حرفه ای در ایران به این نتیجه رسیدند که توسعه اخلاق حرفه ای در مدیریت ورزش، نیازمندی به توجه به ارزش های اخلاقی از سوی مدیران و کارکنان، افزایش دانش و توانمندی های فنی و حرفه ای، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق و ارتقای مهارت های مدیریتی است. این اقدامات می توانند به توسعه اخلاق حرفه ای در مدیریت ورزش کمک کنند و بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان های ورزشی در ایران را تضمین کنند.

در تحقیقی عسگر نژاد نوری و میر موسوی (۱۴۰۰) تحت عنوان شاخص های کلیدی مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان، مهم ترین عناصر تأثیرگذار بر بهبودی کارایی کارمندان را شناسایی کرده اند. این عناصر شامل مواردی همچون رضایتمندی از کار، سیستم های پاداش و جبران خدمات، حس استقلال در کار،

ورزشی پی برد. این تحقیق می‌تواند به مدیران و کارشناسان ورزشی کمک کند تا استراتژی‌های مناسبی را برای بهبود عملکرد ورزشی و ارتقای اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی خود پیاده‌سازی کنند همچنین این تحقیق می‌تواند بهبود مدیریت راهبردی منابع انسانی و اخلاق حرفه‌ای در حوزه ورزش را ترویج کند و در نهایت به بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش موفقیت ورزشی کمک کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ ماهیت اکتشافی است. داده‌های نظری با روش اسنادی و داده‌های تجربی با روش پیمایشی بر اساس روش دلفی جمع‌آوری شدند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۲۰ نفر از خبرگان در حوزه سازمان‌های ورزشی در سطح استان مازندران بودند که به‌صورت نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسش‌نامه تحلیل سلسله‌مراتبی است که از روایی مطلوبی برخوردار بوده و پایایی آن با نرخ ناسازگاری (که کمتر از ۰/۱ شده است)، سنجیده شد. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی AHP و در نرم افزار expert choic11 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

بعد از جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز و استخراج آنها، اقدام به تجزیه و تحلیل شد. در این مرحله با استفاده از تکنیک‌های فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، ابتدا وزن‌های معیارها و شاخص‌ها احصا شده و بعد از مشخص شدن ضریب هر عامل، اقدام به رتبه‌بندی شد. در این تحقیق برای دستیابی به شاخص‌های کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی و اخلاق حرفه‌ای مؤثر بر عملکرد سازمانی، تعدادی شاخص مشخص شدو به دلیل زیاد بودن شاخص‌ها و کارا نشدن تحقیق از ۴ شاخص مهم‌تر برای مدیریت راهبردی و ۳ شاخص برای اخلاق حرفه‌ای برای ارزیابی استفاده شده است.

فرهنگی و حمایت‌های ساختاری، تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی دارند. این حمایت‌ها می‌توانند بهبود قابل‌ملاحظه‌ای در عملکرد کارکنان، افزایش رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری منجر شوند. همچنین در همین زمینه کارتیکیا^۱ (۲۰۲۴) در تحقیقی نشان داد که سیستم‌های پاداش نقش مهمی در افزایش کارایی سازمانی دارند. در همین راستا وندراد و همکاران^۲ (۲۰۲۲) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند فرآیندهای مؤثر استخدام و انتخاب، برنامه‌های آموزشی و توسعه، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و استراتژی‌های انگیزه کارکنان با عملکرد کلی فدراسیون‌ها ارتباط مثبت داشتند. علاوه بر این، این مطالعه اهمیت رهبری و ارتباطات قوی در سازمان‌ها را برای اطمینان از مدیریت و استفاده مؤثر از منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی برجسته می‌کند. همچنین در پژوهشی دکر و همکاران^۳ (۲۰۲۲) بیان کردند در راه بهبود اخلاق حرفه‌ای باید به مسائل اجتماعی و فرهنگی توجه کرد.

همچنین در پژوهشی لو و همکاران^۴ (۲۰۱۷) نشان دادند که در محیط‌های کاری با سطح بالایی از امنیت شغلی، خواسته‌ها و تقاضاهای مربوط به شغل تأثیر مثبتی بر روی کارایی کارکنان می‌گذارد. همچنین، تأثیر مهم امنیت شغلی در ارتقای عملکرد کارمندان در محیط‌های کاری پراسترس مورد تأیید قرار گرفته است.

در تحقیقی دیگر دویی و گپتا^۵ (۲۰۱۸) اذعان داشتند که اعمال استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در زمینه تقدیر و پاداش به کارکنان، به قدردانی از تلاش‌های آنان منجر می‌شود. این رویکرد باعث می‌گردد که کارکنان از حمایت‌های مدیریت عالی سازمان خودآگاه‌تر شوند. نتیجتاً، عملکرد شغلی آنها بهبود می‌یابد. همچنین، این روند موجب تقویت عملکرد اقتصادی سازمان می‌گردد که ناشی از مدیریت مؤثر است و می‌تواند موقعیت رقابتی سازمان را در برابر دیگر نهادها بهبود بخشد.

تحقیق در زمینه مدیریت راهبردی منابع انسانی و اخلاق حرفه‌ای در ورزش اهمیت زیادی دارد. این تحقیق می‌تواند به شناخت بهتر عوامل کلیدی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی ورزشی دارند، کمک کند. با بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد ورزشی و ارتباط اخلاق حرفه‌ای با عملکرد سازمان‌های ورزشی، می‌توان به راهکارهایی برای بهبود عملکرد سازمانی

⁴ Lu&et al

⁵ Dubey &Gupta

¹ Karthikeya

² Wondirad& et al

³ Decker& et al

۱. مدیریت راهبردی منابع انسانی

از جمع‌آوری داده‌ها میانگین هندسی آنها در جدول قرار داده شده است.

جدول (۱) ماتریس مقایسات زوجی معیارهای شناسایی و اولویت

بندی عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی است که پس

جدول (۱). ماتریس مقایسه زوجی عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی

عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی	تفویض اختیار	تسهیم اطلاعات	مشارکت	اعطای پاداش
تفویض اختیار	۱	۲.۷۳	۱.۸۷۶	۲.۶۶۴
تسهیم اطلاعات	۰.۳۶۶	۱	۲.۳۵۲	۲.۳۴۱
مشارکت فعال	۰.۵۳۳	۰.۴۲۵	۱	۲.۴۰۲
اعطای پاداش	۰.۳۷۵	۰.۴۴۶	۰.۴۱۶	۱
جمع	۲.۲۷۴	۴.۶۰۱	۵.۶۴۴	۸.۳۰۷

جدول (۲). ماتریس نرمال شده عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی

عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی	تفویض اختیار	تسهیم اطلاعات	مشارکت فعال	اعطای پاداش	جمع	وزن
تفویض اختیار	۰.۴۳۹	۰.۵۹۳	۰.۳۳۲	۰.۳۳۱	۱.۶۸۵	۰.۴۲۱
تسهیم اطلاعات	۰.۱۶۱	۰.۲۱۷	۰.۴۱۷	۰.۲۷	۱.۰۶۵	۰.۲۶۶
مشارکت فعال	۰.۲۳۴	۰.۰۹۲	۰.۱۷۷	۰.۲۸۹	۰.۷۹۲	۰.۱۹۸
اعطای پاداش	۰.۱۶۵	۰.۰۹۷	۰.۰۷۴	۰.۱۲	۰.۴۵۶	۰.۱۱۴

به دلیل آنکه نرخ سازگاری کوچک‌تر از ۰.۱ بوده است؛ بنابراین مقایسات زوجی معیارهای ارزیابی شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی از سازگاری برخوردار است. وزن هر یک از عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌صورت زیر است: تفویض اختیار: ۰.۴۲۱، تسهیم اطلاعات: ۰.۲۶۶، مشارکت فعال: ۰.۱۹۸، اعطای پاداش: ۰.۱۱۴ پس معیار تفویض اختیار بیشترین وزن را داراست.

۲. اخلاق حرفه‌ای

جدول (۳) ماتریس مقایسات زوجی شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی اخلاق حرفه‌ای است که پس از جمع‌آوری داده‌ها میانگین هندسی آنها در جدول قرار داده شده است.

جدول (۳). ماتریس مقایسه زوجی عوامل کلیدی اخلاق حرفه‌ای

عوامل کلیدی اخلاق حرفه‌ای	تفویض اختیار	برتری جویی و رقابت‌طلبی	احترام به ارزش و هنجارهای اجتماعی
تفویض اختیار	۱	۲.۲۸	۱.۵۷
برتری جویی و رقابت‌طلبی	۰.۴۴	۱	۱.۰۸
احترام به ارزش و هنجارهای اجتماعی	۰.۶۴	۰.۹۲	۱
جمع	۲.۰۸	۴.۲	۳.۶۵

جدول (۴). ماتریس نرمال شده عوامل کلیدی اخلاق حرفه‌ای

عوامل کلیدی اخلاق حرفه‌ای	مسئولیت‌پذیری	برتری جویی و رقابت‌طلبی	احترام به ارزش و هنجارهای اجتماعی	جمع	وزن
مسئولیت‌پذیری	۰.۴۸۱	۰.۵۴۳	۰.۴۳	۱.۴۵۸	۰.۴۸۵
برتری جویی و رقابت‌طلبی	۰.۲۱۱	۰.۲۳۸	۰.۲۹۶	۰.۷۴۵	۰.۲۴۸
احترام به ارزش و هنجارهای اجتماعی	۰.۳۰۸	۰.۲۱۹	۰.۲۷۴	۰.۸۰۱	۰.۲۶۷

به دلیل آنکه نرخ سازگاری کوچک‌تر از ۰.۱ بوده است؛ بنابراین مقایسات زوجی معیارهای ارزیابی شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی اخلاق حرفه‌ای از سازگاری برخوردار است. وزن هر یک از عوامل کلیدی اخلاق حرفه‌ای به صورت زیر است: مسئولیت‌پذیری: ۰.۴۵۸، برتری جویی و رقابت‌طلبی: ۰.۲۴۸، احترام به ارزش و هنجارهای اجتماعی: ۰.۲۶۷. پس معیار مسئولیت‌پذیری بیشترین وزن را داراست

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر شناسایی عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی و اخلاق حرفه‌ای بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های ورزشی است. در این تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) با توجه به عوامل تأثیرگذار مطرح شده که با استفاده از متغیرهای که ضمن داشتن مبنای تئوریک که از مقالات جمع‌آوری شده‌اند، با همکاری خبرگان تهیه و به آزمون شده‌اند. از میان معیارهای متفاوت و گوناگون، چهار مؤلفه اصلی برای عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل: تفویض اختیار، مشارکت فعال، تسهیم اطلاعات و اعطای پاداش معین شدند. با توجه به نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی، وزن هر یک از معیارهای تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت فعال و اعطای پاداش به ترتیب اولویت اول تا چهارم را کسب نمودند. نتایج نشان می‌دهند واگذاری اختیار به کارمندان مسئولیتی است که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در مواقعی که نیاز به تصمیم‌گیری سریع و انعطاف‌پذیری دارند، به صورت مستقل و با استفاده از تجربیات و دانش خود تصمیم بگیرند. این اقدام به کارمندان اعتماد می‌کند و آن‌ها را به عنوان یک بخش مهم و اساسی از سازمان می‌شناسد. با افزایش انگیزه و تعهد کارمندان، بهبود کارایی و عملکرد سازمان نیز مشاهده خواهد شد. زیرا کارمندانی که احساس می‌کنند مسئولیتی مهم به آن‌ها واگذار شده است، بیشتر تلاش می‌کنند و بهترین تصمیم‌ها را برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌گیرند.

به طور کلی، واگذاری اختیار به کارمندان باعث افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد سازمان

می‌شود و به کارمندان احساس می‌دهد که قادر به انجام وظایف خود به بهترین شکل ممکن هستند. این اقدام می‌تواند به توسعه و پیشرفت سازمان کمک بزرگی کند. در همین راستا صابر و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان واگذاری اختیارات و انگیزه و ارتباط آن با تصمیم‌گیری مؤثر برای روسای ادارات در دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی عراق به این نتیجه رسیدند که واگذاری اختیارات در سازمانهای ورزشی میتواند تاثیر بسزایی در انگیزش و اثربخشی مدیران بخش‌ها در تصمیم‌گیری داشته باشد همچنین می‌تواند منجر به فرایندهای تصمیم‌گیری کارآمدتر شود و در نهایت اثربخشی کلی بخش را بهبود بخشد.

مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌ها، ارتباطات داخلی را تقویت می‌کند و باعث ایجاد یک فضای کاری با اعتماد و همکاری بین اعضای تیم می‌شود. این اقدام به کارکنان اجازه می‌دهد تا نقشی فعال و مؤثر در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان داشته باشند و احساس کنند که نظرات و پیشنهاداتشان مورد توجه قرار می‌گیرد. با افزایش ارتباطات داخلی و مشارکت کارکنان، احساس ارزشمندی و اهمیت در آن‌ها تقویت می‌شود. آن‌ها احساس می‌کنند که نقش مهمی در موفقیت و پیشرفت سازمان دارند و این باعث افزایش انگیزه و تعهد آن‌ها می‌شود. همچنین، این اقدام باعث افزایش مشارکت و تعامل بین اعضای تیم می‌شود که می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی را تسریع کند. در همین زمینه یحیی نژاد و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی موانع مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی اذعان داشتند مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌ها، ارتباطات داخلی را بهبود می‌بخشد و احساس ارزشمندی و اهمیت در کارکنان ایجاد می‌کند

و بهره‌وری کارکنان را مشاهده کردند که با نتایج تحقیق پیدا و همکاران (۲۰۲۴) نیز هم سو است.

به‌طور کلی، این چهار عامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی در حوزه ورزش، با تأثیر مثبت بر انگیزه، تعهد، ارتباطات داخلی، بهره‌وری و عملکرد سازمانی، می‌توانند بهبود و توسعه سازمان‌های ورزشی را تسهیل و تسریع کنند. همچنین برای سه مؤلفه اصلی برای عوامل کلیدی اخلاق حرفه‌ای شامل: مسئولیت‌پذیری، برتری‌جویی و رقابت‌طلبی، احترام به ارزش و هنجارهای اجتماعی معین شدند. باتوجه به نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی، وزن هر یک از معیارهای مسئولیت‌پذیری، احترام به ارزش و هنجارهای اجتماعی و برتری‌جویی و رقابت‌طلبی، به ترتیب اولویت اول تا سوم را کسب نمودند. در همین راستا هالمن^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی بیان کرد اهمیت مسئولیت‌پذیری در مدیریت سازمان‌های ورزشی بسیار بالا است همچنین مسئولیت‌پذیری، به سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند تا عملکرد بهتری داشته باشند، اعتبار و اعتماد عمومی خود را تقویت کنند. همچنین صفائی و همکاران (۱۴۰۰) اذعان داشتند احترام به ارزش و هنجارهای اجتماعی، افزایش همبستگی و همکاری در محیط کار، افزایش اعتماد و احترام متقابل بین همکاران و بهبود عملکرد شغلی از جمله اثرات مثبتی است که می‌تواند از وجود یک میانجی اخلاق حرفه‌ای در ارتباط ورزش به دست آید که با تحقیق حاضر هم‌خوان است.

در همین راستا تحقیق ریگی و صفایی (۱۴۰۰) که نشان دادند مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد جامع و فراگیر در زمینه مدیریت کارکنان و هم‌افزایی استراتژی‌های منابع انسانی با برنامه‌های تجاری سازمان تعریف شده است که این تحقیق با تحقیقات دویی و گپتا^۲ (۲۰۱۸) که اذعان اقدامات استراتژیک در حوزه منابع انسانی به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند هم راستا است. در همین زمینه در تحقیقی القدح^۳ (۲۰۲۰) تأثیر مثبت و قابل توجه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، شامل همگام‌سازی برنامه‌ریزی منابع انسانی و مشارکت استراتژیک، بر عملکرد سازمان را تأیید کرده که این تحقیق با تحقیقات ریگی و صفایی و دویی و پاگتا همسو است.

همچنین این تحقیق با پژوهش پورصادق و همکاران (۱۳۹۸) و حیدری و همکاران (۱۳۹۸) که به این نتیجه رسیدند فساد گسترده،

که با نتایج تحقیق هم خوان است. همچنین تسهیم اطلاعات به صورت شفاف و منظم، از اهمیت بسیاری برخوردار است زیرا این اقدام بهبود ارتباطات داخلی را تقویت می‌کند و اطمینان می‌دهد که کارکنان دسترسی به اطلاعات لازم برای انجام کار خود دارند. این امر باعث افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود، زیرا کارکنان با داشتن اطلاعات کامل‌تر، تصمیم‌های بهتری می‌توانند بگیرند و بهترین راه‌حل‌ها را برای مسائل موجود پیدا کنند. همچنین، تسهیم اطلاعات به صورت شفاف و منظم، احساس شفافیت و عدالت در سازمان را تقویت می‌کند و به کارکنان اعتماد می‌دهد که اطلاعات مهم و ضروری به درستی به آن‌ها ارائه می‌شود. این امر باعث افزایش اعتماد و تعامل مثبت بین اعضای تیم می‌شود و به توسعه فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. در همین راستا اصغر زاده (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان داد وقتی کارکنان توانمند و تشویق می‌شوند تا اطلاعات را آزادانه به اشتراک بگذارند، فرهنگ شفافیت، همکاری و نوآوری را ایجاد می‌کند. این امر منجر به تصمیم‌گیری بهتر، حل مسئله و در نهایت دستیابی موثرتر به اهداف سازمان می‌شود.

و اعطای پاداش بر اساس عملکرد، یک روش مؤثر برای افزایش انگیزه و تعهد کارکنان به سازمان است. این اقدام باعث ایجاد احساس تقدیر و ارزشیابی در کارکنان می‌شود، زیرا آن‌ها متوجه می‌شوند که تلاش‌ها و عملکرد خود توسط سازمان توجه و ارزش‌گذاری می‌شود. این احساس تقدیر و ارزشیابی باعث افزایش اعتماد به نفس و افزایش انگیزه کارکنان می‌شود که در نتیجه منجر به تحریک بهبود عملکرد و افزایش تعهد به سازمان می‌شود.

با اعطای پاداش بر اساس عملکرد، کارکنان انگیزه مالی و غیرمالی برای بهبود عملکرد خود پیدا می‌کنند. این انگیزه‌ها می‌توانند شامل افزایش حقوق و مزایا، ارتقاء، تشویق‌های مالی، تقدیر از طریق تقدیرنامه‌ها یا جوایز، فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای، و غیره باشند. این اقدام باعث افزایش رضایت کارکنان، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و به‌طور کلی سازمان را به سمت رشد و پیشرفت هدایت می‌کند. در همین زمینه کاریکیا (۲۰۲۴) در تحقیقی نشان داد که سیستم‌های پاداش نقش مهمی در افزایش کارایی سازمانی دارند شرکت‌هایی که سیستم‌های پاداش به‌خوبی طراحی شده و به‌درستی اجرا شده بودند، سطح بالاتری از مشارکت

³ Al-Qudah&et al

¹ Hallmann

² Dubey & Gupta

بر اساس نتایج حاصل از مقاله با موضوع "شناسایی عوامل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی و اخلاق حرفه‌ای بر عملکرد سازمانی در ورزش"، چند راهکار اجرایی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱. توسعه سیاست‌های تفویض اختیار به کارکنان در سازمان و تشویق آن‌ها به پذیرش مسئولیت‌های بیشتر.
 ۲. ایجاد فضایی برای مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی و توسعه فرهنگ مشارکتی.
 ۳. تسهیم اطلاعات به صورت شفاف و منظم در سازمان به منظور افزایش اطلاعات کارکنان و تقویت ارتباطات داخلی.
 ۴. ایجاد سیستمی منصفانه و شفاف برای اعطای پاداش و تشویق به عملکرد برتر کارکنان.
- این راهکارها می‌توانند بهبود عملکرد سازمانی در حوزه ورزش را تسهیل و تسریع کنند.
- سپاسگزاری:** با تشکر و قدردانی از تمامی اساتید عزیز که با تلاش، صبر و همت خود به ارتقای این مقاله کمک کردند. از همه شما سپاسگزارم.

رفتارهای ضداخلاقی در سطح سازمان و فرد، مشکلات ناشی از شغل، ناپایداری شغلی و رفتاری، موانع فیزیکی و روان‌شناختی محل کار، و محدودیت‌های قانونی و اداری به‌عنوان موانع توسعه اخلاق حرفه‌ای شناسایی شده هم سو است.

در همین راستا در تحقیقی التراونه^۱ (۲۰۲۰) تأکید شده است که اصول اخلاقی در کسب‌وکار به طور قابل‌توجهی در کلیه جنبه‌های مدیریت منابع انسانی رعایت می‌شود. بر اساس یافته‌های این پژوهش، سطح بالایی از پایبندی به اخلاق حرفه‌ای در زمینه‌های مختلف نظیر استخدام، انتخاب، آموزش، پاداش‌دادن و ارزیابی عملکرد کارمندان مشاهده شده است. علاوه بر این، مشخص شده که آموزش‌های مربوط به اخلاق کسب‌وکار در همه بخش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی به جز در زمینه جبران خسارت، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین این تحقیق هم‌خوان است با پژوهش گینانجاروهمکاران^۲ (۲۰۱۹) که نشان می‌دهد اصول اخلاقی، رفتار سازمانی و رضایت شغلی می‌توانند به بهبود عملکرد کارکنان کمک کنند.

References

1. Agharazi F, Shojaei V, Hami M. Identifying the factors affecting professional ethics in Iranian sports. *Sport Physiology & Management Investigations*. 2024 Feb 20;15(4). (in Persian)
2. Aghel Azad, F., Najaf Zade, M. R., Janani, H., Barghi Moghaddam, J. Designing a Human resource Productivity Model Based on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Productivity (Case Study of Employees of Sports and Youth Departments of East Azerbaijan province). *Sport Physiology & Management Investigations*, 2023; 15(1): 115-128.(in Persian)
3. Ali Sarlak, S., Foroghiyor, H., Nikravan, M. Presenting A Human Resource Development Model in Sports Organizations with an Entrepreneurial Approach Using Grounded Theory (Case Study of Lorestan Province). *Sport Management Journal*, 2022; 14(4): 340-322. (in Persian)
4. Alizadeh R, Esmaeili Shad B. Investigating the relationship between ethical foundations and life satisfaction of female employees with mediating role of religious attitude and social behavior. *Scientific Journal of Social Psychology*. 2019 Sep 23;7(52):51-64. (in persian)
5. Al-Qudah S, Obeidat AM, Shrouf H. The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*. 2020 Apr 1;18(1):219.
6. Al-Tarawneh KI. Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. *Verslas: teorija ir praktika*. 2020;21(1):402-11.
7. Asgarnezhad Nouri Bagher, Mir Mousavi Masoume. A Meta-Analysis of Human Resource Management Key Indicators Affecting Employees' Performance Improvement. *Journal of Management Studies in Development & Evaluation* [Internet]. 2021;30(101):125-160. (In Persian)
8. Asgharzadeh Z. Empowerment of Employees' Structural in Sports Departments of West Azerbaijan Province. Presented at the Sixth National Conference on Sports Sciences, Physical Education, and Social Health, Tehran. 2022. (in Persian)

9. Decker DM, Wolfe JL, Belcher CK. A 30-year systematic review of professional ethics and teacher preparation. *The Journal of Special Education*. 2022 Feb;55(4):201-12.
10. Dubey S, Gupta B. Linking green HRM practices with organizational practices for organizational and environmental sustainability. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*. 2018;8(2):149-53.
11. Fedotov AM, Murzakhmetov AN, Dyusembaev AE. Expansion of ideas and processes in social and biological communities. *Eurasian Journal of Mathematical and Computer Applications*. 2018;6(4):17-28.
12. Ghanbari S, Ardalan MR, Beheshtirad R, Soltanzadeh V. Professional ethics of faculty members and its relationship with the quality of higher education. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, Year. 2015;10. (In persian)
13. Greenwood R. Organizational performance: Concepts, determinants, measurement and management. *International Journal of Management Reviews*. 2015;17(1):71-90.
14. Hallmann K. Management of sport organizations at the crossroad of responsibility and sustainability: Perceptions, Practices, and prospects around the World. Springer Nature; 2024 Mar.
15. Heydari Mohammad, Razavi Seyyed Mohammad Hossein, Amirnejad Saeed, Mohammadi Nasrollah. Identify Barriers to Creating and/or Developing of Professional Ethics for Sports Organization Managers. *Organizational Behavior Management in Sport Studies [Internet]*. 2019;6(3 (23)):23-35. (in Persian)
16. Jaeger J, Fifka M. The relationship between perceived corporate social responsibility and perceived organisational performance in professional sports organisations. *European Sport Management Quarterly*. 2024 Jan 2;24(1):222-45.
17. Karthikeya R, Shamshabad T, Murthy YS. Unraveling the Interconnected Dynamics of Reward Systems: A Comprehensive Study on Organizational Efficiency across Diverse Industries and Geographies.
18. Khan MM. Strategic human resource management in facilitating the organizational performance: Birds-eye view from Bangladesh. *Annals of Management and Organization Research*. 2020 Aug 25;2(1):13-24. (in persian)
19. Khayatmoghadam S. The effect of professional ethics on the organizational culture. *International Journal of Ethics and Society*. 2020 Jun 10;2(1):21-8.
20. KI TG, Surjono W, Saepudin S. Code Of Ethics & Code Of Conduct And Employee Satisfaction In Order To Improve Employee Performance At The KANWIL DJP Jawa Barat I. *Jurnal Ekonomi Manajemen Perbankan*. 2019 Nov 28;1(2):95-108.
21. Lee K, Azmi N, Hanaysha J, Alzoubi H, Alshurideh M. The effect of digital supply chain on organizational performance: An empirical study in Malaysia manufacturing industry. *Uncertain Supply Chain Management*. 2022;10(2):495-510.
22. Lu CQ, Du DY, Xu XM, Zhang RF. Revisiting the relationship between job demands and job performance: The effects of job security and traditionality. *Journal of occupational and Organizational Psychology*. 2017 Mar;90(1):28-50.
23. majidiparast, M., kheradmandian, H., Asghari Sarem, A., Jalilvand, M. Prioritization of Human Resources Recruiting and Retaining Strategies at Different Stages of Life Cycle in Iranian Sports Startups. *Human Resource Management in Sports*, 2024; 11(1): 1-15. (in Persian)
24. Mamatova L, Pavliuk V. Strategic management of human resources as the basis of sustainable development. *Public Security and Public Order*. 2020 Jun 29(24).
25. Meena R, Parimalarani G. Human capital analytics: A game changer for hr professionals. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019;8:3963-5.
26. Peña I, Andrade SM, María Muñoz R, Barba-Sánchez V. Wellness Programs, Perceived Organizational Support, and Their Influence on Organizational Performance: An Analysis Within the Framework of Sustainable Human Resource Management. *SAGE Open*. 2024 Feb;14(1):21582440241229358.
27. Poursadegh Naser, Behvarnaia Vahide, Zolfaghari Zafarani Rashid. Model of Professional Ethics Development by Identifying its Effective Factors. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry (Human Resource Management in the Oil Industry) [Internet]*. 2019;10(40):37-64. (in Persian)
28. Rahmani H, RAJAB DH. Investigating the impact of professional ethics on organizational performance in industrial managers of Fars Province. (persian)

29. Rigi, S., Safaei, I. Investigating the Impact of strategic human Strategic management HRM on the Performance and Success of Professional Football League clubs. *Sport Physiology & Management Investigations*, 2022; 13(4): 197-211. (in Persian)
30. Saber MA, Muhammad AA, Mohammed DF. Administrative Delegation and Motivation and Its Relationship to Effective Decision-Making for Heads of Departments in Physical Education and Sports Sciences Faculties in Iraq. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*. 2023;18(1):11-4.
31. Salehi M, Dadgar Z. The Relationship between Professional Ethics and Organizational Commitment from Nurses' Viewpoints of Imam Khomeini Hospital. *Journal of Biomedicine*. 2017;6(20):47-33. (in Persian)
32. SALIMI MAHDI, Keshvari Fatemeh. Effects of Intellectual Capital on Organizational Innovation and Organizational Agility in Staff of Youth and Sport Offices: Role of Professional Ethics Mediator. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SPORT JOURNAL* [Internet]. 2020;7(1):61-79. (in Persian)
33. Seeck H, Diehl MR. A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017 Mar 26;28(6):913-44.
34. Wondirad S, Wolde B, Asgedom T. Human Resource Management Practice on Performance Of Selected Ethiopian Sports Federations. *Journal of Positive School Psychology*. 2022 Aug 29;6(8):7417-25.
35. Yahyanejad Ali, BAHLAKEH TAHER, Fallah Zeynolabedin, Noudehi Mohammadali. Identify of barriers to effective management of managers of sports organizations. *SPORT MANAGEMENT (HARAKAT)* [Internet]. 2022;14(1):256-284. (in Persian)

