



Pathology of Human Resources Management System in the Ministry of Sports and Youth

Javad Moradi 

Doctoral student of Sports Management, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.

Amin Dehghan Ghahfarokhi *

Assistant Professor, Department of Sports Management, University of Sports Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran.

Ehsan Mohamadi Turkmani 

Assistant Professor, Department of Sports Management, University of Sports Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran.

Amin Rashidlamir 

Associate Professor, Department of Physical Education, Faculty of Humanities, Neyshabor University, Neyshabor, Iran.

ABSTRACT

Today, the human resource management system operates in a completely centralized manner without paying attention to the needs of different units. This has caused the employees of different units to be dissatisfied with the human resources management system and to complain about the performance of this system. The present research method is exploratory-fundamental in nature and the qualitative approach is from thematic analysis strategy. The data collection method was a semi-structured interview based on thematic analysis strategy. The statistical population included university faculty members - vice presidents of the Ministry of Sports and Youth - senior managers of the Ministry of Sports and Youth, and targeted sampling and snowball sampling techniques were used in this research, 14 experts and elite people were interviewed. The duration of each interview was between 60 and 90 minutes. Finally, the information obtained from the interview was analyzed in MAXQDA 2020 software. The results of this research indicated the

* Corresponding Author: a_dehghan@ut.ac.ir

How to Cite: Moradi, J., Dehghan Ghahfarokhi, A., Mohamadi Turkmani, E. & Rashidlamir, A. (2025). Pathology of Human Resources Management System in the Ministry of Sports and Youth. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 13(48), 103-131.

identification of 28 primary themes, 8 sub-themes and 6 main themes (supply of human resources, employment of human resources, training and development of human resources, performance evaluation, compensation of human resources services and maintenance of human resources). According to the results of this research, it is suggested to use the identified factors as a suitable guide for the development and improvement of human resources management in the Ministry of Sports and Youth.

Keywords: maintenance of human resources, meritocracy, performance evaluation, training and development of human resources

Extended Abstract

Introduction

Human resources (HR) play a vital role in sports organizations, contributing significantly to their success. Effective HR management fosters innovation and empowers organizations to perform optimally. In sports organizations, coordinated and collaborative efforts are essential for achieving excellence in the field. This study aims to identify key challenges within the HR management system of Iran's Ministry of Sports and Youth. Specifically, the study examines areas such as HR provision, utilization, training and development, performance evaluation, compensation, and retention to identify factors that hinder or support effective HR management in sports administration.

Methods

The research used a qualitative approach, gathering insights from interviews with HR experts and professionals in the Ministry of Sports and Youth. Thematic analysis was conducted to identify recurring themes and perspectives from the respondents. Interviews were structured to assess perceptions about the challenges of each HR function within the ministry, including staffing, performance assessment, compensation, and employee retention. The analysis integrated findings from prior studies to highlight consistent patterns and unique issues specific to the sports context in Iran.

Results

Key findings indicate that HR challenges within the Ministry span multiple dimensions. First, staffing emerged as a crucial area, where ineffective recruitment and selection processes were seen as limiting the ministry's ability to attract and retain skilled personnel. Respondents emphasized the need for structured hiring processes, as well as specialized recruitment practices that could bring in personnel equipped with relevant skills and knowledge. This aligns with Sharma et al. (2023), who argue that diverse recruitment methods are essential to ensure organizational stability and improved performance. Second, the effective utilization of human resources, which entails aligning roles with employees' skills and fostering job satisfaction, was highlighted. Respondents noted that a lack of structured workforce planning and orientation programs hampers the ministry's ability to capitalize on its HR

potential, echoing the importance of positioning employees where they can excel.

Third, training and development were recognized as pivotal in improving employee capabilities and motivation. In line with Sudrajat et al. (2024), interviewees agreed that investment in HR training boosts skill sets, enhances job satisfaction, and prepares the workforce to meet evolving industry demands. Respondents identified training as a mechanism to enhance flexibility, innovation, and adaptability, which are vital in a dynamic sports environment.

Fourth, performance evaluation was underscored as a fundamental process for identifying areas for improvement and rewarding high-performing employees. The study highlighted that structured feedback and recognition can increase commitment, while aligning staff with organizational goals. This mirrors findings by Qawasmeh (2024), who emphasizes that performance assessment is central to motivating employees and refining HR management systems.

Fifth, compensation practices were identified as essential for reinforcing employees' loyalty and engagement. Effective compensation not only rewards contributions but also ensures that employees feel valued, which in turn fosters organizational cohesion and commitment.

Lastly, retention strategies, particularly those that leverage accumulated knowledge and expertise, were seen as key to ensuring organizational stability. Similar to findings by Ahmad (2023), participants underscored that retention reduces turnover costs, preserves organizational memory, and supports long-term development.

Conclusion

The study underscores the importance of a comprehensive HR management approach that integrates recruitment, utilization, training, performance evaluation, compensation, and retention. Addressing gaps in each of these areas can enhance HR management in sports organizations, particularly within Iran's Ministry of Sports and Youth. By refining recruitment processes, aligning staff roles with competencies, investing in development, implementing structured performance assessments, offering competitive compensation, and focusing on retention, the Ministry can foster a more productive, committed, and stable workforce. The findings highlight that such an integrated HR management strategy can empower the Ministry to adapt to industry changes, meet performance standards, and maintain a competitive edge. These insights provide a roadmap for HR improvement that can potentially benefit other public sector sports organizations facing similar challenges.

Keywords: Maintenance of human resources, Meritocracy, Performance evaluation, Training and development of human resources



انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران

----- رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی -----

دوره ۱۳، شماره ۴۸، بهار ۱۴۰۴، ۱۰۳-۱۳۱

ntsmj2.issma.ir

<https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2029815.1015>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۳/۱

بازنگری: ۱۴۰۳/۸/۱۱

پذیرش: ۱۴۰۳/۹/۲۳

انتشار: ۱۴۰۴/۳/۲۰

آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

جواد مرادی

استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

امین دهقان قهفرخی *

استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

احسان محمدی ترکمانی

دانشیار گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه نیشابور، نیشابور، ایران.

امین رشید لمیر

چکیده

امروزه نظام مدیریت منابع انسانی به صورت کاملاً مرکزی و بدون توجه به نیازهای واحدهای مختلف عمل می‌کند. این موضوع باعث شده است که کارکنان واحدهای مختلف از نظام مدیریت منابع انسانی رضایت نداشته باشند و به شکایاتی درباره عملکرد این نظام دست پیدا کنند. روش پژوهش حاضر ماهیت اکتشافی - بنیادی و رویکرد کیفی که از راهبرد تحلیل تم (تماتیک) است، می‌باشد. روش جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته براساس راهبرد تحلیل تم (تماتیک) بود. جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه، معاونان وزارت ورزش و جوانان، مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان، روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود عوامل شناسایی شده را به عنوان راهنمایی مناسبی در جهت توسعه و بهبود مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان مورد استفاده قرار داد.

کلیدواژه‌ها: آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، شایسته‌سالاری، نگهداری منابع انسانی

* نویسنده مسئول: a_dehghan@ut.ac.ir

مقدمه

منابع انسانی یکی از مهمترین دارایی‌های فدراسیون‌های ورزشی به حساب می‌آید. آنها مسئول برنامه‌ریزی، اجرا، سازماندهی، کنترل، تصمیم‌گیری و پیگیری فرایندهای گردش کار برای دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف فدراسیون‌ها هستند (لوئیس و مورفی، ۲۰۱۷). با ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های نیروی انسانی سازمان، بهبود عملکرد سازمان تضمین خواهد شد و دستیابی به اهداف و موفقیت‌های سازمان بیشتر میسر خواهد شد (صفری و همکاران، ۲۰۱۵). همچنین با افکار، ایده‌ها و نگرش‌های خود می‌توانند به نوآوری و تغییرات مثبت در سازمان منجر شوند (البوعینین، ۲۰۲۴). لذا بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باعث تعمیق قابلیت‌ها و افزایش انگیزه کارکنان و در عین حال گسترش فرصت‌های سازمانی خواهد شد (چنتارات و چنتارات، ۲۰۲۴). بنابراین یکی از ارزشمندترین منبع از منابع سازمان، نیروی انسانی است که نقش عمده و مؤثری در توسعه سازمان ایفا می‌کند. با مشاهده دستاوردهای جوامع پیشرفته، منابع انسانی یکی از مهمترین راهبردهای مدرن برای رسیدن به قله‌های رفیع پیشرفت است (پاسدار، ۲۰۱۵) لذا ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان‌ها با شیوه‌های درست و علمی موجب تشخیص نارسایی‌ها و ضعف‌ها، بهبود و اصلاح اختلالات زیان‌آور، افزایش بهره‌وری، رشد و ارتقای کیفی امور، پرورش استعدادها، کارکنان و تقویت انگیزه آنها، ایجاد فرصت رقابت سالم، برقراری نظام شایستگی و بهبود مدیریت خواهد شد (کوچی، ۲۰۱۱).

چنانکه ارزیابی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان به‌طور نظام مند انجام شود، این امکان را به دست اندرکاران ذیربط می‌دهد که کار کنترل و بهبود مستمر فعالیت‌ها با دقت بیشتری دنبال شود (جعفری و همکاران، ۲۰۰۹). تیلور و مک‌گراو^۴ (۲۰۰۶) معتقد هستند موفقیت یا شکست سازمان‌های ورزشی در سطح فردی شامل، کارکنان سازمان‌های ورزشی، ورزشکاران، مربیان، داوران و در سطح تیمی شامل گروه‌های کاری، تیم‌های ورزشی و در سطح سازمانی شامل فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها و سایر سازمان‌های ورزشی وابسته به سرمایه آنها است. بنابراین توجه به نیروی انسانی و تدوین برنامه راهبردی در سازمان‌های ورزشی

-
1. Louis, K.S. & Murphy, J.
 2. Albuainain, E.S.A.
 3. Chantharat, N. & Chantharat, S.
 4. Taylor, T. & McGraw, P.

همانند تمامی سازمان‌های دیگر در بهبود عملکرد و کسب موفقیت‌های سازمانی، نقش حیاتی دارد (گریفیس و همکاران، ۲۰۱۲).

امروزه یکی از مشکلات مدیریتی در سازمان‌های ورزشی این است که ارزش‌آفرینی سازمان‌ها تغییر کرده، اما ابزار ارزیابی عملکرد آنها تغییر نکرده است. از این رو تعیین مدل مناسب برای سنجش میزان عملکرد سازمان به عنوان یکی از اصول اساسی در سازمان‌ها به منظور رشد و پیشرفت قلمداد می‌شود (سپاهی و دنوک، ۲۰۱۱). در این میان وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی ورزش کشور نیازمند داشتن نیروهای عالی در رسیدگی به مشکلات و مسائل مربوط به ورزش و جوانان در کشور است. کارکنان مهمترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش بر آنها است. اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به منزله یک منبع استراتژیک از اهمیت و جایگاه والاتر از گذشته برخوردار است (نکویی مقدم و همکاران، ۲۰۰۷). استفاده بهینه از منابع انسانی می‌تواند منجر به پیاده‌سازی مطلوب استراتژی‌های سازمانی شود (اولین و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین بررسی وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در نظام اداری کشور بیانگر اشکالاتی است که از جمله آن می‌توان به نبود روحیه نوآوری در بین کارکنان، نبود نظام ارزیابی عملکرد جامع کارکنان، بی‌عدالتی در نظام پرداخت شاغلان، استفاده نکردن جامع و فراگیری از فناوری اطلاعات برای افزایش کارایی کارکنان، ابهام در نظام ارتقای مدیریت، فراگیر نبودن قوانین و تناسب نداشتن نظام پاداش با عملکرد در بخش منابع انسانی اشاره کرد (محمدی و شریف‌زاده، ۲۰۱۷).

یکی از راهبردهای توسعه سازمانی به منظور بالا بردن اثربخشی سازمانی، آسیب‌شناسی سازمانی است که تشخیص یا ارزیابی وظایف یک سطح سازمانی را به منظور طرح‌ریزی مداخلات تغییر سازمانی مناسب دربر می‌گیرد (لوئیس و مورفی، ۲۰۱۷). اگر آسیب‌شناسی سازمانی به‌ویژه در بخش منابع انسانی به‌موقع درمان نشود سازمان را در یک دوره زمانی به سوی نابودی خواهد کشاند (صفری و همکاران، ۲۰۱۵). آسیب‌شناسی سازمانی، به عنوان عامل مهم در توسعه و بهسازی سازمانی برای اقدام درست، مناسب و

-
1. Griffith, D.A., et al.
 2. Sipahi, S. & Donuk, B.
 3. Uhl-Bien, M., et al.

کمک به حذف نقاط کور مدیریتی طراحی شده است. یک آسیب‌شناسی جامع در (۱) شناخت سازمان (۲) درک موقعیت سازمان در حال حاضر (۳) هدف نهایی سازمان (۴) ابزار رسیدن به اهداف مورد نظر و (۵) شاخص‌های رسیدن به هدف یا چگونگی درک رسیدن به هدف به سازمان یاری می‌رساند (آرمسترانگ، ۲۰۱۱). این امر، به یک بررسی اصولی یا بنیادی از سازمان نیاز دارد (نکویی مقدم، ۲۰۰۷). به اعتقاد کیم^۲ (۲۰۰۶) بهره‌مندی درست از منابع انسانی تا حد زیادی موجب کاهش آسیب به سازمان می‌شود. مفهوم مدیریت منابع انسانی از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارائه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است (سعادت، ۲۰۰۷). لذا با وجود اهمیت آشکار آن، همیشه ابهامات و سوءتعبیرهایی درباره ماهیت واقعی، نقش و وظیفه دقیق منابع انسانی وجود دارد و اهمیت و ضرورت آن زمانی به چشم می‌خورد که نیروی انسانی در هر سازمانی با تمام قسمت‌های آن سازمان در ارتباط باشد. به همین دلیل باید از مدیریتی قوی برخوردار باشد تا آن را همگام با سایر قسمت‌ها پیش ببرد.

به دلیل تغییر در فلسفه وجودی منابع انسانی و همچنین جدایی‌ناپذیری مسائل سازمان از مسائل پرسنلی باید مدیریت منابع انسانی از برنامه‌ریزی مهم و استراتژی‌های خاص برخوردار باشد. لذا این امر در بهبود روند کارهای سازمان و میزان بهره‌وری آن کمک می‌کند (سعیدا اردکانی، ۲۰۰۹). همچنین نتایج مطالعات در این حوزه نشان می‌دهد غنی‌زاده و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران را بررسی کردند. یافته‌های پژوهش مشتمل بر یک مضمون فراگیر (آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور) و شش مضمون سازمان‌دهنده (آسیب‌های عمده شامل مشکلات مربوط به برنامه‌ریزی، نارسایی‌های قانونی و زمینه‌ای، مشکلات تخصصی و ضعف بینش، مشکلات مربوط به تعارض منافع، نارسایی‌های اجرایی و لجستیکی، مشکلات نظری در مدل کنونی) و ۵۵ مضمون پایه (عارضه‌های فرعی) است. طلوعیان (۲۰۱۹) در پژوهشی به تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری پرداختند. نتایج نشان داد چهار معیار اصلی مدل (شامل ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های فردی و عوامل سازمانی) و ۱۹

1. Armstrong, M.

2. Kim, Y.

شاخص‌های آنها شناسایی شدند. در نهایت مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری ارائه شد. احمد و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی چابکی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی پرداختند. نتایج نشان داد که یکی از مهمترین و برجسته‌سازترین کارها در مدیریت منابع انسانی، چابکی استراتژیک است و هر چه در این زمینه خوب کار شود، شاهد پیامدهای مثبت خواهیم بود. جی لارا و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی را تحت عنوان دانش در مورد شایستگی‌های مدیریتی: تحلیل بین فرهنگی دانشجویان اروپایی و آمریکایی انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین شایستگی دانشجویان برحسب ملیت و جنسیت با هم متفاوت است. همچنین مشخص شد که بین شایستگی مدیران برحسب فرهنگ تفاوت وجود دارد. به علاوه در تحقیق نامبرده شواهد تجربی پیرامون اینکه باید بین شایستگی‌های بیرونی مدیران، بین فردی و شخصی تمایز قائل بود، ارائه شده است. لیسنروا و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی را با عنوان شایستگی‌های مدیریتی و نیاز به آموزش مدیران ارشد مدارس در جمهوری چک انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که در آموزش بیشتر شایستگی‌های مدیریتی عمدتاً مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، ارائه بازخورد مؤثر و تدوین برنامه‌های توسعه شغلی مدنظر است.

تحقیق حاضر که به آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می‌پردازد، احتمالاً شامل موارد خاص و منحصر به فردی است که در تحقیقات گذشته به صورت علمی بررسی نشده است و در تحقیقاتی که به طور خلاصه ذکر شدند به آن اشاره شد. تحقیقات فوق، در حوزه‌های مختلف مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی انجام شده است. این تحقیقات به بررسی مسائل مختلفی از جمله نظام مدیریت عملکرد، مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، چابکی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی، دانش در مورد شایستگی‌های مدیریتی، نیاز به آموزش مدیران ارشد مدارس و آسیب‌شناسی نظام مدیریت پرداخته نشده است. از سوی دیگر، تحقیق حاضر به بررسی آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان و تحلیل و بررسی مشکلات و نیازهای این بخش می‌پردازد. این تحقیق قصد دارد

-
1. Ahammad, M.F., et al.
 2. Lara, F.J., et al.
 3. Lisnerova, R., et al.

راهکارهای مناسبی را برای بهبود شرایط مدیریت منابع انسانی در این وزارتخانه ارائه دهد. علاوه بر مطالب فوق‌الذکر، باید خاطر نشان کرد که مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در شکوفایی افراد، بهبود سطح زندگی و درآمد، افزایش دانش و مهارت، ظرفیت‌های تولید، رشد اقتصادی و کاهش فقر دارد. تحقق اهداف تعیین شده در اسناد بالادستی منوط به داشتن منابع مختلف مادی و معنوی است (کیم، ۲۰۰۶). بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی می‌تواند تا حدی راهکارها و نحوه استفاده بهینه از منابع انسانی در عرصه ورزش کشور را فراهم کند. مباحث مربوط به آسیب‌شناسی منابع انسانی هم فرصت و هم چالشی برای بخش منابع انسانی در ورزش پدید می‌آورد. لذا اندازه‌گیری تجزیه و تحلیل قابلیت‌ها و منابع انسانی می‌تواند به‌طور سیستماتیک به مدیران جهت شناخت عوامل تأثیرگذار بر افراد تحت نظارت آنها و شناسایی نواحی مسئله‌خیز کمک کرده و به مدیریت اثربخشی نیروهای ستادی و نیز طرح برنامه‌هایی برای توسعه کارا و اثربخش انسانی در سازمان‌های ورزشی یاری رساند. لذا تحقیق بر روی این مبحث که به عنوان حلقه مفقوده و مغفول در ورزش کشور است می‌تواند مزایا و فواید ارزشمندی را برای تمامی نهادها و ارگان‌های ورزشی کشور به‌ویژه وزارت ورزش و جوانان داشته باشد.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر ماهیت اکتشافی-بنیادی و رویکرد کیفی که از راهبرد تحلیل تم (تماتیک) است، می‌باشد. تحلیل تماتیک یکی از پرکاربردترین رویکردها محسوب می‌شود. روش تماتیک غالباً به صورت طبقه‌بندی‌های ساده، تحلیل‌های کلی و نتایج عمومی ارائه خواهد شد. در این بخش پژوهش با بهره‌گیری از طبقه‌بندی داده‌ها و شکل‌های درون‌داده‌ای و برون‌داده‌ای به یک سنخ‌شناسی تحلیلی دست می‌یابد. جامعه آماری در این پژوهش را صاحب‌نظران (اعضای هیئت علمی دانشگاه، معاونان وزارت ورزش و جوانان، مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان) تشکیل خواهند داد. جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. در این پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. سؤالاتی که در حین مصاحبه طرح می‌شود براساس راهبرد تحلیل تم (تماتیک) بود که در این تحقیق با ۱۴ نفر از صاحب‌نظران و افراد نخبه مصاحبه شد. مدت زمان هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰

دقیقه بود. نکاتی که در روند انجام مصاحبه مطرح می‌شد یادداشت شد تا با مرور چندباره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مصاحبه‌شوندگان انجام شد. در حین مصاحبه افراد سؤال‌ها و یا ابهام‌های احتمالی خود را در مورد سؤال‌های مصاحبه و منظور دقیق پژوهشگر مطرح می‌کردند که پژوهشگر جواب مناسب را جهت رفع ابهامات ارائه می‌داد و مصاحبه ادامه پیدا می‌کرد. در نهایت پس از انجام مراحل مذکور داده‌ها گردآوری شد. نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت.

جدول ۱. روش‌های اطمینان از روایی

روش‌های اطمینان از روایی	نحوه اجرا در این پژوهش
درگیری طولانی‌مدت	افزایش حساسیت نظری، مشارکت عملی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان برای ارزیابی برداشت‌های محقق
مشاهده پایدار	مشارکت عملی محقق و حضور در محیط مشارکت و اکتشاف جزئیات تجارب مشارکت‌کنندگان
بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات	انجام بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای بدست آمده به جهت پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت، توسط محقق و یک همکار (دانشجوی دکتری) آشنا به موضوع مورد پژوهش
چک کردن با مشارکت‌کنندگان	بررسی اطلاعات بدست آمده به کمک گروه تحقیق و نظرسنجی از مصاحبه‌شوندگان درباره نتایج
مثلت‌سازی	استفاده از منابع متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها
مقایسه مستمر	مقایسه داده‌های بدست آمده از منابع مورد بررسی با سایر منابع به صورت مستمر در تمام طول تحقیق

مأخذ: اسکینر و همکاران (۲۰۱۴)

برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی، از یک متخصص مدیریت ورزشی که در مراحل انجام پژوهش حضور داشته و از آگاهی مناسبی درخصوص این پژوهش برخوردار بود، درخواست شد تا به عنوان همکار در کدگذاری تحقیق شرکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری به همکار تحقیق انتقال داده شد. سپس محققان به همراه همکار، به عنوان نمونه دو مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی محاسبه شد. در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهایی که به ثبت رسیده است معادل ۳۲ کد و تعداد کل توافقات بین کدها معادل ۱۲ کد می‌باشد. همچنین، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش معادل ۷۵ درصد است. لذا با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب می‌باشد.

جدول ۲. محاسبه پایایی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی
۱	P3	۲۱	۸	۵	۰/۷۶۹
۲	P6	۱۱	۴	۳	۰/۷۲۲
	جمع	۳۲	۱۲	۸	۰/۷۵۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش

سرانجام روش آماری تحقیق برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل تم بهره گرفته شد. گزارش‌دهی تم رویکردی مشخص برای بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌هاست. این رویکرد در حداقل خود اطلاعات را تنظیم و در قالب جزئیات توصیف خواهد کرد. لذا می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع تحقیق را گزارش کند.

یافته‌های پژوهش

مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها

در تحقیق حاضر، پژوهشگر قبل از اینکه تحلیل کدگذاری داده‌ها را انجام دهد یکبار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده را می‌خواند. اگر چه به دلیل عدم اجازه بعضی از مصاحبه‌شوندگان، پژوهشگر مجبور به تایپ مصاحبه‌ها می‌باشد و این امر در بازخوانی و آشنایی محقق به داده‌ها کمک شایانی خواهد کرد اما باز هم جهت پژوهش این گام، بازخوانی مطالب صورت پذیرفت.

مرحله ۲: ایجاد کدهای اولیه

جدول ۳. بخشی از نکات کلیدی مصاحبه‌ها و گروه‌های کانونی به همراه کدگذاری اولیه

ردیف	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	گزاره‌های منطقی (کد اولیه)	مصاحبه‌شونده														
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
۴	در وزارتخانه باید کارمندان منتخب تعیین شوند.	تعیین کارمندان منتخب	*				*	*	*	*	*	*	*	*			
۱۲	رسیدگی به تخلفات در موارد بسیار مهم است.	رسیدگی به تخلفات					*	*	*		*						

ردیف	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	گزاره‌های منطقی (کد اولیه)	مصاحبه‌شونده													
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
۳۰	اگر کارمند متخلف بود باید احکام و توبیخ صورت گیرد.	صدور احکام اخطار و توبیخ	*			*			*	*	*	*	*			
۴۵	باید کارمندان نمونه کشوری هم معرفی شوند.	معرفی کارکنان نمونه کشوری	*			*			*	*	*	*	*			
۵۰	کارمندان نمونه باید تشویق شوند و انگیزه بگیرند.	تشویق کارکنان نمونه	*			*			*	*	*	*	*			
۵۹	برای انگیزه دادن به کارکنان باید پایه تشویقی در نظر گرفته شود	اعطای پایه تشویقی به کارکنان نمونه	*			*			*	*	*	*	*			
۶۳	یکی دیگر از موارد برای کارکنان ذخیره و بازخرید مرخصی استحقاقی است.	ذخیره و بازخرید مرخصی استحقاقی منابع انسانی	*			*			*	*	*	*	*			
۶۹	برقراری فوق‌العاده‌ها باید به صورت مستمر و غیرمستمر انجام شود	برقراری فوق‌العاده‌ها (مستمر و غیرمستمر)	*			*			*	*	*	*	*			
۷۵	برای ایجاد تشویق کارکنان کمک‌هزینه عائله‌مندی و اولاد باید صورت پذیرد.	صدور حکم کمک‌هزینه عائله‌مندی و اولاد	*			*			*	*	*	*	*			
۸۰	پرداخت‌های فوق‌العاده که شامل شغل و جذب است باید به‌موقع باشد.	پرداخت فوق‌العاده‌ها (شغل، جذب و ویژه)	*			*			*	*	*	*	*			
۸۹	به نظرم آیین‌نامه‌های حفاظتی باید تدوین و اصلاح گردند.	تدوین، نظارت و کنترل دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های حفاظتی	*			*			*	*						
۹۲	نظارت کامل انجام نمی‌شود باید برای تمام فعالیت‌ها نظارت صورت گیرد.	نظارت بر کلیه فعالیت‌ها	*			*			*	*						
۹۵	برای بهبود سلامت کارکنان باید برنامه‌ریزی دقیقی انجام شود.	برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر برنامه‌های بهبود سلامت کارکنان	*			*			*	*						

مأخذ: نویسندگان

مرحله ۳: جستجوی تم‌ها

در این مرحله تلاش خواهد شد تا با مطالعه کدهای اولیه، دسته‌بندی درستی برای تم‌های اولیه ایجاد شود؛ البته برای ایجاد یک دسته‌بندی کلی سعی خواهد شد تا این امر به صورت آرام و به مرور زمان انجام گیرد.

جدول ۴. تم‌های اولیه تحقیق آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

تم اولیه	کد اولیه
تدوین استراتژی‌های منابع انسانی	تدوین و بازنگری نظام جامع مدیریت منابع انسانی طراحی مسیر شغلی
مدیریت اطلاعات کارکنان	طراحی و استقرار سیستم اطلاعاتی منابع انسانی تجزیه و تحلیل اطلاعات کارکنان
بازطراحی ساختار سازمانی	اصلاح و بازنگری ساختار سازمانی ایجاد گروه‌ها، کمیته‌ها و شوراهای
طبقه‌بندی مشاغل	تدوین و بازنگری شرح شغل تدوین و بازنگری شرایط احراز شغل
شایستگی	پرورش ندادن افراد شایسته نبود نظام شایسته سالاری در وزارت ورزش و جوانان
استفاده درست از منابع	جایگزینی نیروی جوان به‌روز شدن شرایط جذب و گزینش
نقش الگو بودن	نبود الگو
نظام فکری	چارچوب نامتناسب جذب نیرو
نظام ارزشی فردی	انطباق نداشتن نظام ارزشی فرد و سازمان
مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران	طراحی و اجرای مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران
برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی	برنامه‌ریزی منابع انسانی
	برآورد تعداد کارکنان رسمی
	برآورد تعداد کارکنان قراردادی
	برآورد تعداد کارکنان شرکتی
	انحط مجوز جذب نیرو
استفاده به‌موقع از قابلیت	برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف سازمان
	استفاده صحیح از قابلیت‌ها
سازوکارهای توسعه‌دهنده	توسعه وزارتخانه ورزش و جوانان
	آینده‌نگری و دوراندیشی برای توسعه

تم اولیه	کد اولیه
ارزیابی مثبت	بهبود کارایی سازمان
	افزایش بهره‌وری
آینده‌نگری	برنامه‌ریزی برای گسترش توانایی‌ها
	صرفه‌جویی در منابع
تخصصی شدن	کسب مهارت برای ایفای نقش
	استفاده از متخصصین
	استفاده از افراد دارای رزومه ورزشی
	استفاده از کارمندان توانمند
انتصاب و به‌کارگیری	تبدیل وضعیت
	انتصابات صحیح
اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی	برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی دوره‌های آموزشی مصوب
	برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی دوره آموزشی درخواستی
	درخواست صدور مجوز برگزاری دوره‌های آموزشی
	برگزاری کارگاه‌های آموزشی ویژه گزینش
	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی ویژه کارشناسان
	برگزاری دوره‌ها و همایش‌های ویژه حراست
	سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی
پایش و ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد کارکنان
	ارزیابی عملکرد مدیران
ارتقای شغلی	ارتقای مرتبه کارکنان براساس آیین‌نامه
	ترفیع سالیانه
نظام پاداش	تعیین کارمندان منتخب
	رسیدگی به تخلفات
	صدور احکام اخطار و توبیخ
	معرفی کارکنان نمونه کشوری
	تشویق کارکنان نمونه
	اعطای پایه تشویقی به کارکنان نمونه
تسهیلات و مزایا	ذخیره و بازخرید مرخصی استحقاقی منابع انسانی
	برقراری فوق‌العاده‌ها (مستمر و غیرمستمر)
	صدور حکم کمک‌هزینه عائله‌مندی و اولاد
	پرداخت فوق‌العاده‌ها (شغل، جذب و ویژه)

تم اولیه	کد اولیه
ایمنی و سلامت	تدوین، نظارت و کنترل دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های حفاظتی
	نظارت بر کلیه فعالیت‌ها
	برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر برنامه‌های بهبود سلامت کارکنان
	پایش سلامت کارکنان
	مدیریت گزارشات و تخلفات
	نظارت بر مسائل ایمنی
خدمات رفاهی	طراحی و توسعه نظام مدیریت بهداشت محیط کار
	صدور مجوز پرداخت کمک‌هزینه ازدواج و فوت
	برقراری کمک‌هزینه غذا
	برقراری کمک‌هزینه مسکن
	برقراری کمک‌هزینه لباس و...
	برقراری کمک‌هزینه ایاب و ذهاب
	ارائه خدمات و تسهیلات بانکی
	برگزاری اردوهای زیارتی - سیاحتی
	برگزاری خدمات و مسابقات فرهنگی و ورزشی
	ارائه خدمات ورزشی همگانی به کارکنان
خدمات رفاهی	برقراری بیمه تکمیلی، عمر، حوادث و...
	برگزاری طرح اوقات فراغت تابستان ویژه منابع انسانی وزارتخانه
	تدوین خط‌مشی رفتار شهروندی سازمانی
مدیریت روابط کار	تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای و سازمانی
	پذیرش و بررسی شکایات درون سازمانی
	پذیرش، اجرا و ارزیابی پیشنهادات کارکنان
	صدور حکم حالت اشتغال
نقل و انتقالات	انتقال / مأموریت به خدمت کارکنان
	صدور / تمدید حکم مرخصی بدون حقوق کارکنان
	صدور / تمدید حکم مرخصی استعلاجی منابع انسانی
	صدور / تمدید حکم مرخصی صعب‌العلاج منابع انسانی
	صدور حکم مأموریت اداری منابع انسانی
نظام جامع مدیریت منابع انسانی	تأمین و به‌کارگیری
	آموزش و یادگیری
	مدیریت عملکرد

تم اولیه	کد اولیه
بازنشستگی و خروج	استرداد/ انتقال کسورات بازنشستگی افرادی که زودتر از موعد رابطه استخدامی شان با وزارت قطع شده است
	صدور حکم بازخرید سنوات خدمت کارکنان
	طراحی مشاوره‌های قبل/ حین/ پس از بازنشستگی
	نیازسنجی اطلاعات مورد نیاز و دغدغه‌های پس از بازنشستگی
	صدور ابلاغ و برقراری حقوق بازنشستگی کارکنان
	محاسبه کسورات بازنشستگی دوران خدمت غیررسمی در سنوات خدمت
	انتقال کسورات بازنشستگی دوران خدمت از سایر صندوق‌های بازنشستگی دولتی به صندوق بازنشستگی کشوری
	برقراری حقوق وراثت شاغل متوفی/ بازنشسته متوفی/ وظیفه‌بگیر متوفی
	صدور ابلاغ و برقراری حقوق از کارافتادگی
	مأخذ: نویسندگان

مرحله ۴: بازبینی تم‌ها

این بخش شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها بود. در این مورد زمانی که کدها مورد بازبینی قرار گرفتند تعدادی از کدها حذف یا جایگزین شدند و تعدادی دست‌نخورده باقی ماندند که کدهایی که جایگزین شدند با علامت ستاره از کدهای دیگر متمایز شده است.

جدول ۵. تم‌های اولیه تحقیق آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

تم اولیه	کد اولیه
* تدوین استراتژی‌های نظام مدیریت منابع انسانی	تدوین و بازنگری نظام جامع مدیریت منابع انسانی طراحی مسیر شغلی
مدیریت اطلاعات کارکنان	طراحی و استقرار سیستم اطلاعاتی منابع انسانی تجزیه و تحلیل اطلاعات کارکنان
بازطراحی ساختار سازمانی	اصلاح و بازنگری ساختار سازمانی ایجاد گروه‌ها، کمیته‌ها و شوراهای
طبقه‌بندی مشاغل	تدوین و بازنگری شرح شغل تدوین و بازنگری شرایط احراز شغل
* شایسته‌سالاری نظام مدیریت منابع انسانی	پرورش ندادن افراد شایسته نبود نظام شایسته‌سالاری در وزارت ورزش و جوانان
* استفاده درست از منابع نظام مدیریت منابع انسانی	جایگزینی نیروی جوان به‌روز شدن شرایط جذب و گزینش

تم اولیه	کد اولیه
نقش الگو بودن	نبود الگو
نظام فکری	چارچوب نامتناسب جذب نیرو
نظام ارزشی فردی	انطباق نداشتن نظام ارزشی فرد و سازمان
مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران	طراحی و اجرای مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران
*برنامه‌ریزی نظام مدیریت منابع انسانی	برنامه‌ریزی منابع انسانی
	برآورد تعداد کارکنان رسمی
	برآورد تعداد کارکنان قراردادی
	برآورد تعداد کارکنان شرکی
* استفاده به موقع از قابلیت نظام مدیریت منابع انسانی	اخذ مجوز جذب نیرو
	برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف سازمان
	استفاده صحیح از قابلیت‌ها
سازوکارهای توسعه‌دهنده	توسعه وزارتخانه ورزش و جوانان
	آینده‌نگری و دوراندیشی برای توسعه
ارزیابی مثبت	بهبود کارایی سازمان
	افزایش بهره‌وری
*آینده‌نگری نظام مدیریت منابع انسانی	برنامه‌ریزی برای گسترش توانایی‌ها
	صرفه‌جویی در منابع
	کسب مهارت برای ایفای نقش
	استفاده از متخصصین
*تخصص‌گرایی	استفاده از افراد دارای رزومه ورزشی
	استفاده از کارمندان توانمند
	استفاده از افراد دارای تجربه‌های خاص ورزشی
انتصاب و به‌کارگیری	تبدیل وضعیت
	انتصابات صحیح
*اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی نظام مدیریت منابع انسانی	برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی دوره‌های آموزشی مصوب
	برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی دوره آموزشی درخواستی
	درخواست صدور مجوز برگزاری دوره‌های آموزشی
	برگزاری کارگاه‌های آموزشی ویژه گزینش
	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی ویژه کارشناسان
	برگزاری دوره‌ها و همایش‌های ویژه حراست
سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی	
پایش و ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد کارکنان

تم اولیه	کد اولیه
	ارزیابی عملکرد مدیران
ارتقای شغلی	ارتقای مرتبه کارکنان براساس آیین نامه
	ترفیع سالیانه
نظام پاداش	تعیین کارمندان منتخب
	رسیدگی به تخلفات
	صدور احکام اخطار و توبیخ
	معرفی کارکنان نمونه کشوری
	تشویق کارکنان نمونه
تسهیلات و مزایا	اعطای پایه تشویقی به کارکنان نمونه
	ذخیره و بازخرید مرخصی استحقاقی منابع انسانی
	برقراری فوق العاده ها (مستمر و غیرمستمر)
	صدور حکم کمک هزینه عائله مندی و اولاد
	پرداخت فوق العاده ها (شغل، جذب و ویژه)
ایمنی و سلامت	تدوین، نظارت و کنترل دستورالعمل ها و آیین نامه های حفاظتی
	نظارت بر کلیه فعالیت ها
	برنامه ریزی، اجرا و نظارت بر برنامه های بهبود سلامت کارکنان
	پایش سلامت کارکنان
	مدیریت گزارشات و تخلفات
خدمات رفاهی	نظارت بر مسائل ایمنی
	طراحی و توسعه نظام مدیریت بهداشت محیط کار
	صدور مجوز پرداخت کمک هزینه ازدواج و فوت
	برقراری کمک هزینه غذا
	برقراری کمک هزینه مسکن
	برقراری کمک هزینه لباس و...
	برقراری کمک هزینه ایاب و ذهاب
	ارائه خدمات و تسهیلات بانکی
برگزاری اردوهای زیارتی-سیاحتی	
خدمات رفاهی	برگزاری خدمات و مسابقات فرهنگی و ورزشی
	ارائه خدمات ورزشی همگانی به کارکنان
	برقراری بیمه تکمیلی، عمر، حوادث و...
مدیریت روابط کار	برگزاری طرح اوقات فراغت تابستان ویژه منابع انسانی وزارتخانه
	تدوین خط مشی رفتار شهروندی سازمانی

تم اولیه	کد اولیه
نقل و انتقالات	تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای و سازمانی
	پذیرش و بررسی شکایات درون سازمانی
	پذیرش، اجرا و ارزیابی پیشنهادات کارکنان
	صدور حکم حالت اشتغال
	انتقال/ مأموریت به خدمت کارکنان
	صدور/ تمدید حکم مرخصی بدون حقوق کارکنان
	صدور/ تمدید حکم مرخصی استعلاجی منابع انسانی
نظام جامع مدیریت منابع انسانی	صدور/ تمدید حکم مرخصی صعب‌العلاج منابع انسانی
	صدور حکم مأموریت اداری منابع انسانی
	تأمین و به‌کارگیری
بازنشستگی و خروج	آموزش و یادگیری
	مدیریت عملکرد
	استرداد/ انتقال کسورات بازنشستگی افرادی که زودتر از موعد رابطه استخدامی‌شان با وزارت قطع شده است
	صدور حکم بازخرید سنوات خدمت کارکنان
	طراحی مشاوره‌های قبل/ حین/ پس از بازنشستگی
	نیازسنجی اطلاعات مورد نیاز و دغدغه‌های پس از بازنشستگی
	صدور ابلاغ و برقراری حقوق بازنشستگی کارکنان
	محاسبه کسورات بازنشستگی دوران خدمت غیررسمی در سنوات خدمت
	انتقال کسورات بازنشستگی دوران خدمت از سایر صندوق‌های بازنشستگی دولتی به صندوق بازنشستگی کشوری
	برقراری حقوق وراثت شاغل متوفی/ بازنشسته متوفی/ وظیفه‌بگیر متوفی
	صدور ابلاغ و برقراری حقوق از کارافتادگی

مأخذ: نویسندگان

مرحله ۵: تعریف و نامگذاری تم‌ها

مرحله پنجم زمانی شروع شد که یک الگوی رضایت‌بخش از تم‌ها به وجود بیاید. پژوهشگر در این بخش، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه شده، تعریف کرده و مورد بازبینی دوباره قرار خواهد داد. به‌وسیله تعریف و بررسی کردن، شکل آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث خواهد داد.

می شود مشخص شده و تعیین می شود که هر تم کدام جنبه از داده ها را در خود دارد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

جدول ۶. تم های اصلی

ردیف	تم اولیه	تم فرعی	تم اصلی
۱	تدوین استراتژی های نظام مدیریت منابع انسانی	برنامه ریزی و سیاست گذاری نظام مدیریت منابع انسانی	تأمین منابع انسانی
۲	مدیریت اطلاعات کارکنان		
۳	استفاده به موقع از قابلیت نظام مدیریت منابع انسانی		
۴	نظام جامع مدیریت منابع انسانی		
۵	آینده نگری نظام مدیریت منابع انسانی		
۶	بازطراحی ساختار سازمانی	مدیریت مشاغل و تشکیلات نظام مدیریت منابع انسانی	
۷	سازوکارهای توسعه دهنده		
۸	طبقه بندی مشاغل		
۹	نقش الگو بودن		
۱۰	نظام فکری	تأمین و به کارگیری منابع انسانی	به کارگیری منابع انسانی
۱۱	نظام ارزشی فردی		
۱۲	طراحی و اجرای مدل شایستگی حرفه ای مدیران		
۱۳	برنامه ریزی نظام مدیریت منابع انسانی		
۱۴	انتصاب و به کارگیری		
۱۵	استفاده درست از منابع نظام مدیریت منابع انسانی		
۱۶	شایسته سالاری نظام مدیریت منابع انسانی		
۱۷	تخصص گرایی		
۱۸	اجرا و ارزیابی برنامه های آموزشی نظام مدیریت منابع انسانی	آموزش و یادگیری	آموزش و توسعه منابع انسانی
۱۹	پایش و ارزیابی عملکرد	مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد
۲۰	ارتقای شغلی		
۲۱	نظام پاداش		
۲۲	ارزیابی مثبت		
۲۳	تسهیلات و مزایا	جبران خدمات	جبران خدمات منابع انسانی
۲۴	ایمنی و سلامت	نگهداشت	
۲۵	خدمات رفاهی		

بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی در یک سازمان ورزشی نقش بسیار مهمی دارند و از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند (سپوترو، ۲۰۲۴). شیوه‌های توانمندسازی منابع انسانی، محیطی مساعد برای نوآوری ایجاد می‌کند و باعث توانمندسازی سازمان خواهد شد (اولالی و همکاران، ۲۰۲۱). منابع انسانی در یک سازمان ورزشی باید به صورت هماهنگ و همکارانه با یکدیگر همکاری کنند تا به دستاوردهای برتر و عالی در عرصه ورزش برسند (چنتارات و چنتارات، ۲۰۲۴). از این رو هدف پژوهش حاضر آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان است. نتایج تحقیق نشان داد که آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان عبارت از تأمین منابع انسانی، به‌کارگیری منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات منابع انسانی و نگهداری منابع انسانی است. از جمله عوامل مهم در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، تأمین منابع انسانی است. نیروی انسانی هسته هر سازمان است که در شکل‌گیری و رونق سازمان یکی از نقش‌های اساسی را ایفا می‌کند. بنابراین برای تأمین و جذب نیروی انسانی کارآمد نیاز است که متخصصان تأمین منابع انسانی سلسله‌مراتب جذب و استخدام نیروها را با دقت طی کنند. شارما و همکاران^۳ (۲۰۲۳) بیان داشتند که یکی از راه‌حل‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، تأمین منابع انسانی است. همچنین متعقد بود استفاده از روش‌های متنوع تأمین منابع انسانی به سازمان کمک می‌کند تا کارکنان مناسب با توانمندی‌های لازم را جذب کرده و پایداری و بهره‌وری سازمان را بهبود بخشد. بنابراین نتایج نشان می‌دهد که تأثیرگذاری تأمین منابع انسانی بر روند و عملکرد سازمان بسیار بالاست و این امر نشان می‌دهد که توجه به این جنبه از مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بسیار حائز اهمیت است. آنها می‌توانند مشکلات و نیازهای اعضای سازمان را شناسایی کنند و برنامه‌های مناسب برای حل مشکلات و طراحی سیاست‌های بهبود منابع انسانی را ارائه دهند.

1. Saputro, A.A.
2. Olaleye, B.R., et al.
3. Sharma, N., et al.

عامل مهم دیگر در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، به کارگیری منابع انسانی است. حوزه منابع انسانی حوزه‌ای گسترده و دارای اهمیت خاص برای سازمان‌های ورزشی و وزارت ورزش و جوانان است و مدیران هوشمند آگاه هستند که هر قدر در زمینه توسعه و به کارگیری منابع انسانی سرمایه‌گذاری کنند موفقیت، کارایی و برتری رقابتی سازمان خود را تضمین کرده‌اند. به کارگیری منابع انسانی به عنوان فرایند کارشکافی، تعیین شرایط احراز دانشی، تخصصی، مهارتی و استعداد و توانایی همراه با تعیین پیشرفت شغلی و به کارگیری در جایگاه مناسب جهت انجام کار و مؤثر مأموریت در ابتدا بیان شده و سپس سیستم به کارگیری منابع انسانی ترسیم و چگونگی آشناسازی مقدماتی افراد تازه‌وارد با سازمان و اهمیت این اقدام ارائه گردیده است. سپس فرایند آمادگی به کارگیری و مراحل آن با تشریح هر مرحله بیان و اقداماتی به منظور تغییر نگرش و دید افراد و پیش‌نیازهای تولید انسان کارآمد مطرح شده است.

عامل مهم دیگر در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، آموزش و توسعه منابع انسانی است. سودراجات و پرمانا^۱ (۲۰۲۴) معتقدند که یکی از عوامل مؤثر در توسعه منابع انسانی در عصر حاضر آموزش و توسعه منابع انسانی است. با توجه به نظرات آنها، آموزش و توسعه منابع انسانی یکی از عوامل مهم در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان است. آموزش و توسعه منابع انسانی می‌تواند بهبود عملکرد و کارایی کارکنان را فراهم کند و باعث افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌های آنها شود. همچنین، این فرایند می‌تواند به توسعه شغلی و رشد حرفه‌ای کارکنان کمک کند و باعث افزایش رضایت شغلی و انگیزه آنها شود. به علاوه، آموزش و توسعه منابع انسانی می‌تواند به سازمان کمک کند تا با تغییرات فناوری و نیازهای بازار کار سازگار شود. این فرایند می‌تواند بهبود فرصت‌های شغلی و قابلیت اشتغال کارکنان را فراهم کند و باعث افزایش توانمندی سازمان در مقابل رقبا شود. بنابراین، آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک عامل مهم در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان مورد تأکید قرار گرفته است و این نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در این

1. Sudrajat, J. & Permana, I.A.

حوزه می‌تواند بهبود عملکرد سازمان را تضمین کند. بنابراین آموزش و توسعه منابع انسانی، سرمایه‌گذاری پرسودی به شمار می‌آید که بازده آن در واقع یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به‌طور مستمر در سازمان مورد توجه قرار گیرد، چرا که آموزش و توسعه منابع انسانی یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به‌کارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حسن انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد.

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، عامل مهم دیگر در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ارزیابی عملکرد است. قواسمه و همکاران^(۲۰۲۴) در تحقیق خود بیان کرد که ارزیابی عملکرد منابع انسانی یکی از موارد حیاتی در مدیریت منابع انسانی و دارای اهمیت بسیار زیادی است. با توجه به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان و قواسمه، می‌توان نتیجه گرفت که ارزیابی عملکرد یک عامل بسیار حیاتی و مهم در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان است. این ارزیابی به منظور اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان و کارمندان در این نظام انجام می‌شود و اهمیت بسیار زیادی دارد. با انجام ارزیابی عملکرد، نقاط قوت و ضعف کارکنان شناسایی می‌شود و از طریق بازخوردهای بدست آمده، فرصتی برای بهبود عملکرد فراهم می‌شود. همچنین، این ارزیابی می‌تواند به عنوان ابزاری برای تشویق و پاداش کارکنان مؤثر باشد. با ارائه بازخورد و پاداش مناسب به کارکنان عملکرد برتر، انگیزه و تعهد آنها بهبود می‌یابد و این می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان و نظام مدیریت منابع انسانی کمک کند. به علاوه، ارزیابی عملکرد منابع انسانی می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های مهم مدیریتی نقش مهمی ایفا کند. با بررسی عملکرد کارکنان، مدیران می‌توانند درباره ترفیع، انتقال، آموزش و توسعه شغلی و سایر تصمیم‌های مدیریتی براساس ارزیابی عملکرد تصمیم‌گیری کنند. بنابراین، ارزیابی عملکرد منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل مهم و حیاتی در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان مورد تأکید است. این ارزیابی می‌تواند بهبود عملکرد کارکنان، افزایش تعهد و انگیزه آنها، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بهتر و بهبود کلی نظام مدیریت منابع انسانی را تسهیل کند.

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، عامل مهم دیگر در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جبران خدمات منابع انسانی است. جبران خدمات به معنای جبران خسارت‌ها و نقصان‌هایی است که به کارکنان واجد شرایط پرداخت می‌شود و اهمیت بسیار زیادی دارد. وزارت ورزش و جوانان باید مکفل جبران خدمات به کارکنان خود باشد. این به معنای ارائه تعویضی و پاداشی برای کارکنانی است که در خدمت سازمان بوده و در اجرای وظایف خود تلاش کرده‌اند و به نحوی مورد آسیب قرار گرفته‌اند. این امر نشان از احترام و ارزش‌گذاری به دستاوردها و تلاش‌های کارکنان است. جبران خدمات منابع انسانی می‌تواند به عنوان ابزاری برای ارتقای اعتماد و تعهد کارکنان به سازمان عمل کند. با ارائه تضمینات جبران خدمات، کارکنان اطمینان خاطر خواهند داشت که در صورتی که در ارتباط با سازمان خسارتی برایشان ایجاد شود، حقوق و منافع‌شان تضمین شده است. این امر می‌تواند به افزایش تعهد و انگیزه کارکنان کمک کند و آنها را تحت تأثیر مثبت قرار دهد. همچنین، جبران خدمات منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک عامل مهم در حفظ و تقویت روابط سازمانی عمل کند. با ارائه جبران خدمات مناسب، سازمان می‌تواند از تحلیل و حل مناسب مشکلات و نیازهای کارکنان برخوردار شود و این می‌تواند بهبود روابط کاری و ایجاد فضای مثبت داخل سازمان را تسهیل کند. بنابراین، جبران خدمات منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل مهم و حیاتی در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان مورد تأکید است. این اقدام می‌تواند به اعتماد و تعهد کارکنان، حفظ روابط سازمانی مثبت و بهبود کلی نظام مدیریت منابع انسانی کمک کند.

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، عامل مهم دیگر در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان نگهداری منابع انسانی است. نتایج این تحقیق با تحقیق احمد^۱ (۲۰۲۳) در یک راستا. آنان معتقدند حفظ و نگهداری منابع انسانی باعث پایداری سازمان می‌شود. با توجه به نظرات مصاحبه‌شوندگان و ادله مطرح شده، نگهداری منابع انسانی به عنوان یک عامل مهم در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان مورد تأکید قرار گرفته است. نتایج این تحقیق نیز با تحقیق احمد همخوانی دارد و نشان می‌دهد که حفظ و نگهداری منابع انسانی می‌تواند به پایداری سازمان کمک کند. با

1. Ahmad, F.

نگهداری منابع انسانی، سازمان می‌تواند از دانش و تجربیات کارکنان بهره‌برداری کند و از ازدست‌رفتن آنها جلوگیری کند. این امر می‌تواند به پایداری سازمان کمک کند زیرا با حفظ منابع انسانی، نیاز به جذب و آموزش مجدد کارکنان جدید کاهش می‌یابد و پیوستگی و پیشرفت مداوم در سازمان فراهم می‌شود. می‌توان نتیجه گرفت که نگهداری منابع انسانی نقش مهمی در پایداری و پیشرفت سازمان دارد. بنابراین، مدیران و کارشناسان منابع انسانی باید به این نکته توجه کنند و برنامه‌ها و سیاست‌های مناسب برای حفظ و نگهداری منابع انسانی در سازمان خود را اجرا کنند. به‌طور کلی، نگهداری منابع انسانی به عنوان یک عامل اساسی در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان شناخته شده است و باید به آن توجه و توسعه داده شود.

تعارض منافع

تعارض منافع جود ندارد.

سپاسگزاری

این پژوهش بدون حمایت مالی انجام شده و از مشارکت کنندگان اصلی این پژوهش که وقت گذاشته و در مصاحبه‌ها گروه پژوهش را یاری کردند سپاسگزاری می‌شود.

ORCID

Javad Moradi	https://orcid.org/0009-0003-8393-5687
Amin Dehghan Ghahfarokhi	https://orcid.org/0000-0001-8696-0894
Ehsan Mohamadi Turkmani	https://orcid.org/0000-0003-4685-1532
Amin Rashidlamir	https://orcid.org/0000-0003-4838-0682

منابع

- پاسدار، پوژان و گروسی، امیر. (۱۳۹۴). تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با ماتریس SWOT. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱*، ص ۱۸-۱.
- تولایی، روح‌الله. (۱۳۹۰). گزارش اولین دوره مدیریت اسلامی. *فصلنامه مدیریت در اسلام (نخل شهداد)*، ۱۱، ۵۰-۳۵.

- جعفری، افسر، احسانی، محمد، خیبری، محمد و مومنی، منصور. (۱۳۸۸). طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران. مدیریت ورزشی، ۲، ۷۱-۵۱.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- سعیداردکانی، سعید، طالعی‌فر، رضا و حاتمی‌نسب، سیدحسن. (۱۳۸۸). ارزیابی نقش واسطه‌ای ظرفیت مدیریت دانش بین شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی و عملکرد نوآوری (مطالعه موردی: شرکت‌های شهرک صنعتی یزد). دومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران، ۱۵-۱.
- صفری، علی، فرخی، مجتبی و صالح‌زاده، رضا. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۷(۱)، ۸۳-۱۱۱.
- طلوعیان غلام‌عباس. (۱۳۹۸). تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۳(۱۰)، ۵۸-۴۳.
- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. نشریه اندیشه مدیریت راهبردی، ۲(۵)، ۱۵۱.
- غنی‌زاده، عبدالرضا، نوری، روح‌اله، حسن‌پور، اکبر و کیلی، یوسف. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۱)، ۶۶-۴۷.
- کوچی، فاطمه. (۱۳۹۰). تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های آمادگی جسمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، ص ۶۰.
- محمدی، محمد و شریف‌زاده، فتاح. (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۵)، ۱۵۹-۱۳۳.
- نکویی مقدم، محمود، بهشتی‌فر، میکه و سلجوقی، شکوه. (۱۳۸۶). تعیین رابطه بین سبک‌های مدیریتی با وظایف مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان. مدیریت سلامت، ۱۰(۲۹)، ۴۴-۳۷.

References

- Ahammad, M.F., Glaister, K.W. & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.

- Ahmad, F. (2023). Knowledge management implementation and human resource development on employee performance. *Journal Manajemen Bisnis*, 10(1), 23-34.
- Albuainain, E.S.A. (2024). The impact of organizational justice on human resources satisfaction (Model of "Sports Federations in the Kingdom of Bahrain"). *Journal of Management Research*, 13(2), 50-65.
- Armstrong, M. (2011). *Strategic human resource management* (S. M. Ahrabi & D. Izadi, Trans.). Tehran: Office for Research Publications of Culture. [In Persian]
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chantharat, N. & Chantharat, S. (2024). The management process and the added value of the sports industry. *International Journal of Sports Management*, 9(2), 95-108.
- Griffith, D.A., Kiessling, T. & Dabic, M. (2012). Aligning strategic orientation with local market conditions: Implications for subsidiary knowledge management. *International Marketing Review*, 29(4), 379-402.
- Kim, Y. (2006). Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U. S. affiliates of foreign multinational companies. Dissertation submitted to The Pennsylvania State University.
- Lara, F.J., Mogorrón-Guerrero, H. & Ribeiro-Navarrete, S. (2020). Knowledge of managerial competencies: Cross-cultural analysis between American and European students. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2059-2074.
- Lisnerova, R., Šafránková, J.M. & Urbanová, E. (2020). Managerial competencies and education needs of school headmasters in the Czech Republic. *International Journal of Teaching and Education*, 8(1), 33-46.
- Louis, K.S. & Murphy, J. (2017). Trust, caring, and organizational learning: The leader's role. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 103-126.
- Olaleye, B.R., Ali-Momoh, B.O., Herzallah, A., Sibanda, N. & Ahmed, F.A. (2021). Dimensional context of total quality management practices and organizational performance of SMEs in Nigeria: Evidence from the mediating role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Operational Quantitative Management*, 21, 399-415.
- Pasdar, B. & Garousi, A. (2015). Developing human resource strategies using SWOT matrix. International Conference in the 21st Century. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2617925> (In Persian)
- Qawasmeh, E.F., Alnafisi, S.Y., Almajali, R., Alromaih, B.S., Helali, M.M. & Ismail Al-Lawama, H. (2024). The impact of human resources management practices on employee performance: A comparative study between Jordanian and Saudi Arabian universities. *Migration Letters*, 21(2), 243-257.

- Saputro, A.A. (2024). Human resource management at the Tourism, Youth, and Sports Office of Jombang District. *Indonesian Journal of Sport Management*, 4(1), 17-25.
- Sharma, N., William, P., Kulshreshtha, K., Sharma, G., Haralayya, B., Chauhan, Y. & Shrivastava, A. (2023). Human resource management model with ICT architecture: Solution of management & understanding of psychology of human resources and corporate social responsibility. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(9s(2)), 219-230.
- Sipahi, S. & Donuk, B. (2011). Combining AHP and VIKOR methodologies for ranking basketball teams. In International Symposium on the APH, 11-14.
- Skinner, J., Edwards, A., and Corbett, B. (2014). Research methods for sport management. Routledge.
- Sudrajat, J. & Permana, I.A. (2024). Human resources training and development in the digital era. *International Journal of Law Social Sciences and Management*, 1(1), 13-26.
- Taylor, T. & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organizations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1(1-2), 110-126.
- Uhl-Bien, M., Piccolo, R.F. & Schermerhorn Jr, J.R. (2020). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.