

تحلیل شکاف فرایندهای اصلی سرمایه انسانی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی

مهدی طالب‌پور*، زهراسادات میرزازاده**، کیانوش شجیع***، عمر علیزایی****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۲۹

چکیده

پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی فرایندهای اصلی سرمایه انسانی سازمان با استفاده از فن تحلیل شکاف، انجام شده است. پژوهش حاضر به‌لحاظ هدف و ماهیت، توسعه‌ای-کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی است که به شکل میدانی انجام گرفته است. در این پژوهش از مقیاس تعدیل‌یافته (فرهی و همکاران، ۱۳۹۳) بهره برده شد. جامعه مورد مطالعه را کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی به تعداد ۹۸ نفر تشکیل دادند. برای تحلیل داده‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد. برپایه یافته‌های حاصل از پژوهش اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر فرایند آموزش و بهسازی با میانگین ۲/۳۳ در رتبه اول، فرایند به‌کارگیری با میانگین ۲/۳۵ در رتبه دوم، فرایند حفظ و نگهداری با میانگین ۲/۵۵ در رتبه سوم و در نهایت فرایند تأمین با میانگین ۲/۸۶ در رتبه چهارم قرار گرفتند. به‌طور کلی اداره کل ورزش و جوانان در بیشتر فرایندهای سرمایه انسانی در وضعیت نامناسب قرار دارد و از طرف دیگر نظر به اهمیت مدیریت فرایند سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های مدرن امری برنامه‌ریزی‌های فوری و اضطراری برای ارتقا و توسعه این فرایندها از سوی سازمان فوق ضروری به‌نظر می‌رسد.

کلیدواژه‌ها: آسیب‌شناسی؛ فرایندهای اصلی سرمایه انسانی؛ تحلیل شکاف؛ اداره کل

ورزش و جوانان خراسان رضوی

* دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

** نویسنده مسئول: استادیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

z.mirzazadeh@um.ac.ir

*** دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

kianooshshajie@yahoo.com

**** دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

mr.alizaiy@gmail.com

مقدمه

امروزه انسان، عامل پیشرفت و تحول در سازمان‌ها محسوب می‌شود تا جایی که پایه توسعه اقتصادی و افزایش توان اقتصادی کشورها بسته به استفاده و به‌کارگیری نیروی انسانی است. انسان به‌عنوان قلب سازمان، محور هر نوع برنامه فردی، اجتماعی و سازمانی می‌باشد؛ بنابراین توجه و برنامه‌ریزی در راستای توسعه فرایندهای اصلی منابع انسانی باید بیشتر از هر عامل دیگری مورد توجه مدیران سازمان‌های نیز باشد (احسانی و قره‌خانی، ۱۳۸۷: ۱۵). منابع انسانی در سازمان‌ها تنها منبعی است که کمیاب بوده و به‌راحتی قابل تکثیر توسط سایر سازمان‌ها نیست. عملکرد و بازدهی سازمان‌ها بستگی به دارایی‌های مشهود و نامشهود آنها دارد و این دارایی‌ها معیار مناسبی برای ارزش‌گذاری آنها محسوب می‌شوند. منابع انسانی جزء دارایی‌های نامشهود بوده و میزان بهره‌وری منابع انسانی بی‌شک نقش بسزایی در ایجاد ارزش سازمانی ایفا می‌کند (فیرر^۱ و همکاران، ۲۰۰۳). بر همین اساس، نیروی انسانی دارای خلاقیت و پویایی بوده و از این‌رو، در عصر حاضر، منابع انسانی بنای اصلی فرایند افزایش کارایی و اثربخشی و با ارزش‌ترین سرمایه و کلید اصلی رقابت قلمداد می‌شود (مقصودی ایمن و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۷). مقوله منابع انسانی به‌عنوان مفهومی کلیدی از جمله ضروری‌ترین اقداماتی است که در سازمان‌ها و در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است؛ از این‌رو، توسعه منابع انسانی در تمامی طرح‌های توسعه بخشی و ملی، اولویت ویژه‌ای دارد. نیروی انسانی دارای ویژگی‌هایی نظیر؛ تخصص، مهارت، تحصیلات، تجربه و شخصیت است که نشان‌دهنده درجه و کیفیت آن در هر سازمان است (دپاک^۲ و همکاران، ۲۰۰۵). امروزه با توجه به کمبود منابع و ازسوی دیگر رقابتی بودن محیط کسب‌وکار، استفاده بهینه از منابع مخصوصاً سرمایه‌های انسانی متناسب با شرایط پویای محیط یکی از ضرورت‌ها و مسائل مهم قرن ۲۱ است (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۶). سازمان‌های انسانی می‌تواند به‌طور مؤثر به اهداف خود دست یابد که از منابع موجود یا منابع قابل دسترس خود به‌خوبی بهره‌مند شود. این منابع شامل مدیریت و افرادی است که با آنها کار می‌کند و سایر منابع مثل فضا، تسهیلات و امکانات و حتی

1. Firer and et al
2. Deepak and et al

بودجه زمانی ارزش خود را نشان می‌دهد که نیروی انسانی به‌عنوان منبع اصلی بتواند راحت و مناسب از آنها استفاده کند و بهره‌کافی را کسب نماید (چلادورای^۱، ۲۰۰۶)؛ بنابراین، توجه و برنامه‌ریزی در جهت توسعه فرایندهای اصلی سرمایه انسانی در سازمان‌ها پیش‌ازپیش ضروری به‌نظر می‌رسد. توسعه منابع انسانی، به‌معنای تولید فکر و ایده‌های خلاق توسط کارکنان سازمان است (فرهی و همکاران، ۱۳۹۳). وضعیت سازمان‌های امروزی به‌گونه‌ای است که کارکنان باید کیفیت‌ها و مهارت‌های مختلفی را در جهت تحقق اهداف سازمان به‌کارگیرند. سازمان‌های ورزشی برای تحقق اهداف و حرکت به‌سوی رسالت خود، از این مهم مستثنی نیستند. در محیط پیچیده و رقابتی امروزی، برنامه‌ریزی در جهت توسعه و ارتقای سرمایه انسانی، امری است که ضرورت دوچندان پیدا کرده است. طراحی و چگونگی حرکت از وضع موجود به‌سوی وضعیت موردانتظار یکی از شیوه‌ها و فنون برنامه‌ریزی است که در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی از سوی سازمان‌های ورزشی به‌کار گرفته می‌شود. تحلیل شکاف^۲ یکی از همین مدل‌های برنامه‌ریزی بوده که به‌سنجش وضعیت فعلی و سنجش وضعیت موردانتظار پرداخته و درنهایت به تحلیل شکاف بین وضعیت می‌پردازد. فرایندهای سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی به هم‌پیوستگی اجتماعی، فرهنگی و همین‌طور توانمندسازی کارکنان را همراه خواهد داشت. توسعه سرمایه انسانی در قالب توسعه فرایندهای اصلی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی‌شده تلقی می‌شود که از ضروریات سازمان‌های ورزشی امروزی قلمداد می‌شود. سازمان‌ها با این کار برای اعضای خود فرصت آموختن مهارت‌های لازم برای رویارویی با تقاضاهای شغلی کنونی و آینده را فراهم می‌کنند (ورنر^۳، ۲۰۰۶). سازمان‌های ورزشی از طریق فراهم کردن نیازهای محیطی، شرایط را برای رشد و تکامل فردی و سازمانی کارکنان آماده می‌کنند. ازاین‌رو، این پژوهش با استفاده از سنجش وضعیت مطلوب و موردانتظار فرایندهای مدیریت منابع انسانی در درجه اول درصدد شناسایی آسیب‌ها و شکاف بوده و در گام بعدی به

1. Chelladurai
2. Gap analysis
3. Werner

ارائه راهبردها در خصوص تقویت و توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی خواهد پرداخت. به‌طور کلی، هدف غایی توسعه فرایندهای سرمایه انسانی در سازمان این است که سازمان را همیشه پابرجا نگه دارد تا روند انطباق‌پذیری با روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان انجام پذیرد. نظر به موارد فوق، نباید سازمان‌های ورزشی را از این امر مستثنی کرد. سازمان‌های ورزشی مانند دیگر سازمان‌ها به برنامه‌ریزی و ساماندهی در توسعه سرمایه‌های انسانی نیازمندند. اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی به‌عنوان بانی اول و نماینده ورزش در استان در بخش فرایندهای سرمایه انسانی باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. لازم به ذکر است، هرچه برنامه‌ریزی دقیق‌تری در زمینه فرایندهای اصلی سرمایه انسانی صورت پذیرد، این سازمان در جهت رسیدن به اهداف بنیادین خود موفق‌تر عمل خواهد نمود. از این‌رو، این پژوهش با هدف بررسی فاصله وضعیت موجود و مقایسه آن با وضعیت مطلوب در بخش فرایندهای اصلی سرمایه انسانی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی و بررسی شکاف‌های موجود در این زمینه، درصدد است تا راهکارهای عملیاتی و منطقی را در جهت شناسایی و برون‌رفت از آنها ارائه کند. بدون‌شک، این پژوهش می‌تواند اطلاعات مفیدی در زمینه آسیب‌شناسی فرایندهای سرمایه انسانی در اختیار مدیران و مسئولین مربوطه قرار دهد و راهگشای حل بسیاری از مشکلات پیش‌رو در سازمان‌های موردنظر باشد.

مبانی نظری

سرمایه انسانی

یکی از مباحث بسیار مهم دهه اخیر در جهان، بحث سرمایه انسانی است. سرمایه انسانی یا به‌عبارتی کیفیت نیروی کار و یا دانش نهادینه‌شده در انسان باعث افزایش تولید و رشد اقتصادی کشورها می‌شود (آل‌عمران و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۱).

سرمایه انسانی به زبان ساده به هر چیزی غیر از سرمایه فیزیکی از قبیل: اموال، تجهیزات و سرمایه مالی گفته می‌شود. سرمایه انسانی در واقع یک مفهوم اقتصادی است و از دوازه سرمایه و انسان تشکیل شده است. سرمایه انسانی عبارت است از ذخیره دانش، مهارت و صلاحیت که

از طریق آموزش کسب می‌شوند. براساس نگرش مدیریتی، سرمایه انسانی، منبع تجاری یا دارایی‌ای است که از ارزش بازار شکل می‌گیرد. نظریه‌های جدید رشد اقتصادی، سرمایه انسانی را به‌عنوان مجموعه مهارت‌های کسب‌شده و ذاتی فردی می‌پندارد (عمادزاده، ۱۳۹۱: ۳۹).

سرمایه انسانی مشتمل بر شناخت فرایندها و ابعاد اصلی سرمایه انسانی است، زیرا توسعه در سرمایه انسانی محقق نمی‌شود، مگر همه‌جانبه بوده و همه ابعاد را دربرگیرد. پژوهشگران و اندیشمندان، فرایندهای مدیریت منابع انسانی را در چهار مؤلفه جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، به‌کارگیری و نگهداشت منابع انسانی خلاصه می‌کنند که این چهار مؤلفه هرکدام دارای زیرمؤلفه‌هایی هستند که رشد و توسعه در آنها به رشد و توسعه سرمایه انسانی منجر می‌گردد. رشد و توسعه سرمایه انسانی، علاوه بر ارتقای قابلیت‌های فردی، توسعه قابلیت‌های سازمانی را هم در پی خواهد داشت؛ بنابراین توسعه فرایندهای سرمایه انسانی از طریق شناخت وضعیت موجود و مطلوب در سازمان‌ها امری است که غیر قابل چشم‌پوشی به‌نظر می‌رسد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۸).
در جدول ۱ خلاصه‌ای از تعاریف سرمایه انسانی خلاصه شده است.

جدول ۱. تعاریف سرمایه انسانی

منبع	تعاریف سرمایه انسانی
(بی کر، ۱۹۹۳)	سرمایه انسانی، سرمایه‌گذاری در تحصیل، آموزش، مهارت‌ها، سلامت و درگیر ارزش‌هاست که در انسان متبلور شده و فراموش نمی‌شود
(اوکجی، ۱۹۹۵)	توانایی‌ها و مهارت‌های منابع بشری
(ماریموتو آ و همکاران، ۲۰۰۹)	به ارزش‌هایی اطلاق می‌شود که به آموزش، تحصیل و حرفه‌های اولیه به‌منظور افزایش سطوح دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، ارزش‌ها و دارایی‌های اجتماعی کارمندان مرتبط است که به رضایت شغلی و اجرای کارمند منتهی می‌شود

مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی

برای شناسایی آسیب‌های فرایندهای اصلی سرمایه انسانی، از یک الگوی ترکیبی که از تلفیق چند الگو، نحوه استفاده از نقش‌ها و کارکردهای آن به‌دست می‌آید، استفاده شد.

1. Becker
2. Okoji
3. Marimuth

الگوها و روش‌های مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از:

الگوی جان اوکلند^۱

وی چهار فرایند اصلی برای طراحی نظام الگوی راهبردی مدیریت توسعه سرمایه انسانی در نظر می‌گیرد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۳):

- فرایند تأمین؛

- فرایند آموزش و بهسازی؛

- فرایند حفظ و نگهداری؛

- فرایند به‌کارگیری.

بدیهی است که تحقق فرایندهای فوق‌نیازمند پشتیبانی است که اوکلند برای توسعه فرایندهای اصلی، فرایندهای پشتیبانی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری را پیشنهاد می‌کند:

- سخت‌افزاری: فضا و مکان، تجهیزات و زیرساخت‌های اطلاعاتی؛

- نرم‌افزاری: فناوری، قوانین و مقررات، ساختار رسمی، منابع مالی و کارکنان آموزش‌دیده.

الگوی رایت^۲

ساختار، رهبری، نظارت و پایش، اصل و اساس این الگو را تشکیل می‌دهند. رایت معتقد است که برای تحقق نظام مدیریت توسعه فرایندهای سرمایه انسانی توجه و التزام به موارد زیر ضروری است:

- برنامه‌ریزی؛

- سازمان‌دهی؛

- هدایت و رهبری؛

- نظارت.

رایت نیز برای اجرای راهبرد، به فرهنگ‌سازمانی توجه بسیار دارد؛ بنابراین با بهره‌گیری از این ایده، نظام ارزشی حاکم بر فرایندهای توسعه سرمایه انسانی به شرح زیر است (فروزنده،

1. Okland
2. Wright

(۱۳۷۸):

- کرامت انسانی؛
- عدالت محوری؛
- معنویت؛
- بصیرت؛
- دانایی محوری؛
- مردم داری؛
- تکلیف گرایی؛
- شایسته سالاری.

الگوی جان کاتر^۱

با بهره گیری از این فن، نظام تعاملاتی سرمایه انسانی مورد مطالعه قرار می گیرد. تعامل این فرایندها در رابطه با سازمان، تحقیق و توسعه را ممکن می سازد (فروزنده ۱۳۸۷):

- تعامل با دولت؛
- تعامل با سازمان های مشابه داخلی؛
- تعامل با سازمان های مشابه خارجی؛
- بازار کار و سرمایه.

پیشینه تحقیق

نگاهی دقیق تر به پیشینه تحقیق، اهمیت موضوع مورد نظر را نمایان می سازد. هرچند باید عنوان کرد در جامعه ورزش، مقاله ای که به طور مستقیم به موضوع مورد نظر اشاره کند نیز یافت نشد.

احسانی و قره خانی (۱۳۸۷) با استفاده از مدل سوات به بررسی وضعیت منابع انسانی در

1. Kotter

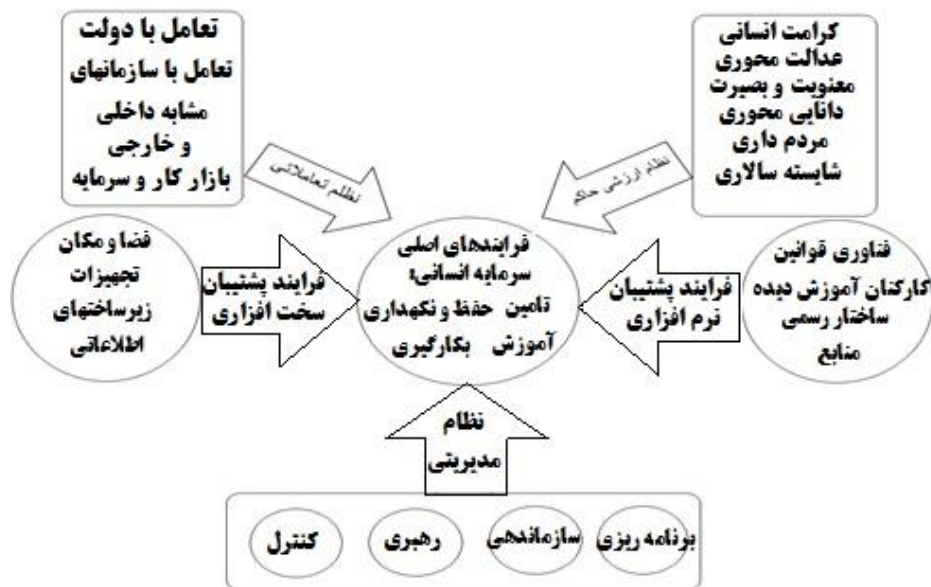
ورزش حرفه‌ای کشور پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که ورزش حرفه‌ای در بخش منابع انسانی وضعیت خوبی ندارد، به طوری که با ارزیابی نمودار راهبردی مشخص می‌شود که منابع انسانی ورزش حرفه‌ای در بخش بحرانی قرار دارد. گفتنی است، تهدیدها و نقاط ضعف بسیار در این بخش، از دلایل این یافته به‌شمار می‌روند. مقصودی ایمن و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به تحلیل وضعیت منابع انسانی در فوق‌برنامه‌های دانشگاه‌های ایران پرداخت. گفتنی است جامعه آماری این تحقیق مشتمل بر ۴۹ دانشگاه تحت پوشش وزارت علوم و تحقیقات انجام می‌گرفت که یافته‌ها حاکی از عدم تفاوت معنی‌دار میان وضعیت منابع انسانی یک دهه گذشته با وضعیت حاضر خود از نظر تعداد و سرانه نیروی متخصص بود. پورافکاری و قنبری (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان سازوکار نیروی انسانی در مدیریت سازمان‌های ورزشی، توانمندسازی منابع انسانی را در سازمان‌های ورزشی از عوامل غیرچشم‌پوشی در سازمان‌های ورزشی دانستند. شکرلو و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود به ارزیابی تأثیر عوامل سرمایه انسانی بر توسعه ورزش کاراته در استان اردبیل پرداختند که نتایج ایشان داده، عوامل آموزش، ارتقا، نگهداری و انگیزه تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توسعه ورزش کاراته در استان اردبیل دارد. همچنین قنبری و سلطانزاده (۱۳۹۵) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که سلامت سازمانی بر مراجع درونی شغلی اثر مثبت و معنی‌دار دارد. مراجع درونی شغلی بر سرمایه انسانی اثر مثبت و معنی‌دار دارد. سلامت سازمانی از طریق مراجع درونی شغل بر سرمایه انسانی اثر مثبت و معنی‌دار دارد. در نتیجه می‌توان بیان نمود با توجه به مؤلفه‌های سلامت سازمانی و مراجع درونی شغلی از سوی سازمان می‌توان شاهد توسعه سرمایه انسانی بود. سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند که میان راهبرد کلی منابع انسانی و راهبردهای زیرنظام‌های آن شکاف شدید وجود ندارد، ولی عدم هماهنگی نسبی قابل تأیید است. تیموری و همکاران (۱۳۹۷) نیز به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی در سازمان‌ها پرداختند که نتایج این اولویت‌بندی نشان داد، تعیین تعداد مناسب افراد، دانش فنی، گروه‌گرایی، ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای، خواسته‌های حقوقی، پیاده‌سازی فرایند استخدام، توانمندسازی کارکنان و عدالت محوری در جذب نیروی انسانی و عامل رقابت در هر یک از ابعاد مؤثر بر الگو،

دارای بالاترین اولویت بوده است. پاپائانو^۱ و همکاران (۲۰۱۲) توانمندسازی سرمایه‌های انسانی فدراسیون‌های ورزشی کشور یونان را دستمایه تحقیق خود قرار دادند. ارتقای مهارت‌های نظام اطلاعات و ارتباطات، افزایش مهارت‌های تصمیم‌گیری در کارکنان، ارتقای نظام ارزیابی کارکنان و درنهایت اولویت نظام انگیزشی و پاداش از عوامل اصلی در توانمندسازی در فدراسیون‌های ورزشی بود که در این پژوهش به آن اشاره شد. کیسمانوویچ^۲ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی عوامل اصلی سرمایه انسانی در توسعه ورزش صربستان پرداختند. یافته‌ها در این تحقیق حاکی از نقش و اهمیت بالای سرمایه انسانی در توسعه ورزش بود. کیسمانوویچ و همکاران، عوامل اجتماع‌پذیری، خلاقیت و آموزش را در سازمان‌های ورزشی یکی از مهم‌ترین عوامل فرایندهای اصلی سرمایه انسانی در ورزش برشمردند. مونجال و کندو^۳ (۲۰۱۷) نیز با بررسی رابطه توسعه منابع انسانی و نوآوری در جوامع در حال پیشرفت جهانی به این نتیجه رسیدند که از آغاز قرن بیست و یکم شاهد سرمایه‌گذاری زیاد شرکت‌های چندملیتی بر نوآوری هستند که این امر موجب توسعه سرمایه‌های انسانی آنها شده و شدیداً مزیت رقابتی ایشان را در بازار جهانی افزایش می‌دهد.

استنتاج انتقادی ارائه مدل مفهومی

پس از بررسی گسترده پیشینه تحقیق و بررسی متغیرهای تحقیق در نظریه‌های هریک از محققین، تصمیم بر استفاده از یک مدل تلفیقی برای آسیب‌شناسی مؤلفه‌های اصلی سرمایه‌های انسانی شد. بر همین اساس، سؤال اصلی تحقیق، بررسی شکاف میان وضعیت مطلوب و وضعیت موجود مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی است.

1. Papaioannou and et al
2. Krsmanović and et al
3. Munjal & Kundu



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی و طرح پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف و ماهیت تحقیق، توسعه‌ای-کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی است که به شکل میدانی انجام گرفت. به منظور دستیابی به اهداف پژوهش از مقیاس تعدیل‌یافته استفاده شد که فرهی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقات خود از آن استفاده کرده‌اند. گفتنی است مؤلفه‌های مربوط به این پرسشنامه نظر به الگوهای مفهومی موردنظر تعبیه شده است. لازم به ذکر است روایی صوری و محتوایی ابزار تحقیق توسط جمعی از متخصصین به تأیید رسید و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ ۰/۸۵ محاسبه شد. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق را کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی به تعداد ۹۸ نفر تشکیل می‌دادند. باتوجه به برابری جامعه با نمونه آماری، از روش کل‌شمار برای نمونه‌گیری در این تحقیق استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، نمودار

و... و آمار استنباطی (فریدمن) در سطح معنی داری ۰/۰۵ استفاده شد. لازم به ذکر است، کلیه محاسبات آماری به وسیله نرم افزارهای SPSS20 و Excel انجام گرفت. باتوجه به اینکه مقیاس تحلیل و محاسبه میانگین، طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است، شکاف حاصل از میانگین مؤلفه‌ها در وضعیت موجود و مطلوب متشکل از ۴ بخش می‌باشد:

اعداد بین ۰ و ۰/۵-؛

اعداد بین ۰/۵- و ۱-؛

اعداد بین ۱- و ۱/۵-؛

اعداد بین ۱/۵- و ۲-.

به‌طور کلی براساس مدل مفهومی تحقیق تحلیل وضعیت و نوع برنامه‌ریزی و اقدام براساس جدول شماره ۲ مشخص می‌شود.

جدول ۲. مقایسه تحلیل داده‌های پژوهش

۰ → -۰/۵	-۰/۵ → -۱	-۱ → -۱/۵	-۱/۵ → -۲	
پذیرفتنی	نسبتاً پذیرفتنی	نسبتاً نامناسب	نامناسب	تحلیل وضعیت
برنامه‌ریزی بلندمدت	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت	برنامه‌ریزی فوری	برنامه‌ریزی خیلی فوری	نوع اقدام

یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا با استفاده از آزمون فریدمن تفاوت میان رتبه و جایگاه هربخش از مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی مشخص شده و در ادامه با استفاده از نمودارهای ستونی و روند به مقایسه وضعیت مطلوب با وضعیت موجود و تحلیل شکاف بین این دو مهم پرداخته می‌شود.

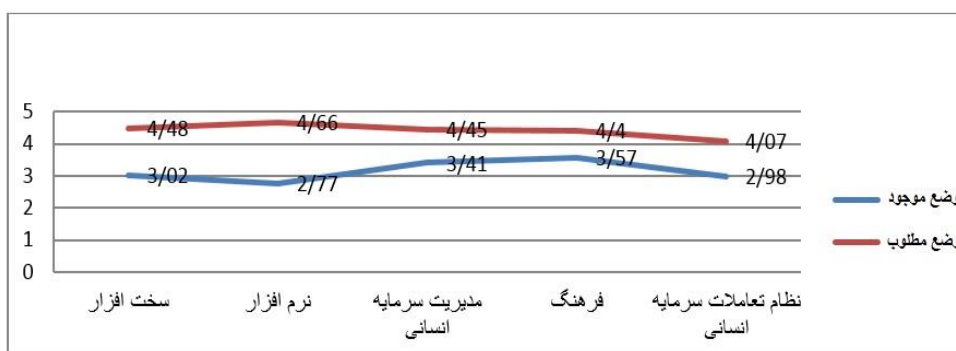
جدول ۳. آماره‌های مربوط به آزمون فریدمن

مقدار	شاخص
۷/۹۵	مقدار آماره χ^2
۳	درجه آزادی
۰/۰۴	سطح معنی داری

جدول ۴. رتبه‌بندی مؤلفه‌های اصلی سرمایه‌های انسانی

رتبه	میانگین رتبه	مؤلفه‌های سرمایه انسانی
۱	۲/۳۳	آموزش و بهسازی
۲	۲/۳۵	به‌کارگیری
۳	۲/۵۵	حفظ و نگهداری
۴	۲/۸۶	تأمین (جذب و استخدام)

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، فرایند آموزش و بهسازی با میانگین ۲/۳۳ در رتبه اول، فرایند به‌کارگیری با میانگین ۲/۳۵ در رتبه دوم، فرایند حفظ و نگهداری با میانگین ۲/۵۵ در رتبه سوم و در نهایت فرایند تأمین با میانگین ۲/۸۶ در رتبه چهارم قرار گرفتند. نظر به مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی، ابتدا مؤلفه‌ها در دو نمودار میله‌ای (Bar) و خطی (Line) ترسیم و سپس جدول وضعیت شکاف هر یک از مناظر سرمایه انسانی ارائه شد. از این رو، جداول شماره ۵، ۶، ۷ و ۸ مقدار وضعیت تحلیل شکاف وضعیت مطلوب و موجود مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی را نشان می‌دهند. مقدار شکاف مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی در بخش آموزش و بهسازی:



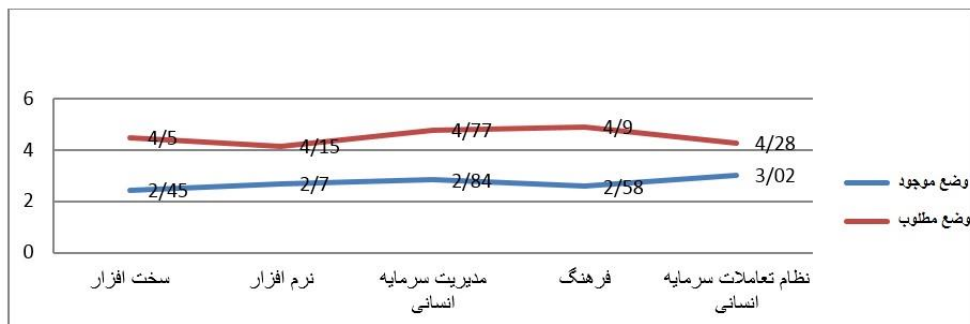
شکل ۲. مقایسه وضع موجود وضع مطلوب در فرایند آموزش و بهسازی

جدول ۵. وضعیت شکاف و نوع برنامه‌ریزی در فرایند آموزش و بهسازی

مقدار شکاف	سخت‌افزار	نرم‌افزار	مدیریت سرمایه انسانی	فرهنگ	تعاملات سرمایه انسانی
۱/۴۶	۱/۸۹	۱/۰۴	۰/۸۳	۱/۰۹	
نامناسب	نامناسب	نسبتاً نامناسب	پذیرفتنی	نسبتاً نامناسب	
خیلی فوری	خیلی فوری	فوری	کوتاه‌مدت	فوری	

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، فرایند آموزش و بهسازی در مؤلفه سخت‌افزار در وضعیت نامناسب، نرم‌افزار در وضعیت نامناسب، مدیریت سرمایه انسانی در وضعیت نسبتاً نامناسب، فرهنگ در وضعیت پذیرفتنی و در نهایت تعاملات سرمایه انسانی در وضعیت نسبتاً نامناسب قرار دارند.

مقدار شکاف مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی در فرایند به کارگیری:



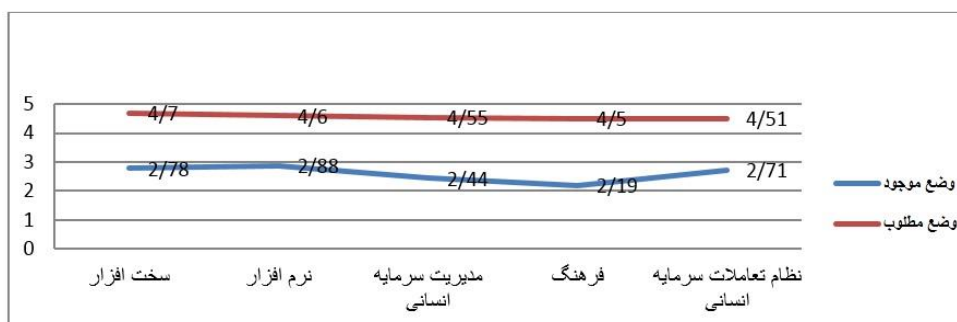
شکل ۳. مقایسه وضع موجود وضع مطلوب در فرایند به کارگیری

جدول ۶. وضعیت شکاف و نوع برنامه‌ریزی در فرایند به کارگیری

مقدار شکاف	سخت‌افزار	نرم‌افزار	مدیریت سرمایه انسانی	فرهنگ	تعاملات سرمایه انسانی
۲/۰۵	۱/۴۵	۱/۹۳	۲/۳۲	۱/۲۶	
نامناسب	نامناسب	نامناسب	نامناسب	نسبتاً نامناسب	
خیلی فوری	خیلی فوری	خیلی فوری	خیلی فوری	فوری	

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، فرایند به‌کارگیری در مؤلفه سخت‌افزار در وضعیت نامناسب، نرم‌افزار در وضعیت نامناسب، مدیریت سرمایه انسانی در وضعیت نامناسب، فرهنگ در وضعیت نامناسب و همین‌طور تعاملات سرمایه انسانی در وضعیت نسبتاً نامناسب قرار دارند.

مقدار شکاف مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی در فرایند حفظ و نگهداری:



شکل ۴. مقایسه وضع موجود وضع مطلوب در فرایند حفظ و نگهداری

جدول ۷. وضعیت شکاف و نوع برنامه‌ریزی در فرایند حفظ و نگهداری

مقدار شکاف	سخت‌افزار	نرم‌افزار	مدیریت سرمایه انسانی	فرهنگ	تعاملات سرمایه انسانی
۱/۹۲	۱/۷۲	۲/۱۱	۲/۳۱	۱/۸	نامناسب
نامناسب	نامناسب	نامناسب	نامناسب	نامناسب	نامناسب
خیلی فوری	خیلی فوری	خیلی فوری	خیلی فوری	خیلی فوری	خیلی فوری

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، فرایند حفظ و نگهداری در مؤلفه سخت‌افزار در وضعیت نامناسب، نرم‌افزار در وضعیت نامناسب، مدیریت سرمایه انسانی در وضعیت نامناسب، فرهنگ در وضعیت نامناسب و در نهایت مؤلفه تعاملات سرمایه انسانی در وضعیت نامناسب قرار دارند.

مقدار شکاف مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی در فرایند تأمین:



شکل ۵. مقایسه وضع موجود وضع مطلوب در فرایند تأمین (جذب و استخدام)

جدول ۸. وضعیت شکاف و نوع برنامه ریزی فرایند تأمین

سخت افزار	نرم افزار	مدیریت سرمایه انسانی	فرهنگ	تعاملات سرمایه انسانی	مقدار شکاف
۰/۷	۱/۵۴	۱/۵۷	۱/۴۵	۰/۴	مقدار شکاف
پذیرفتنی	نامناسب	نامناسب	نسبتاً نامناسب	پذیرفتنی	وضعیت
کوتاه مدت	خیلی فوری	خیلی فوری	فوری	بلندمدت	برنامه ریزی

همان طور که در جدول ۸ مشاهده می شود، فرایند تأمین در مؤلفه سخت افزار در وضعیت پذیرفتنی، نرم افزار در وضعیت نامناسب، مدیریت سرمایه انسانی در وضعیت نامناسب، فرهنگ در وضعیت نسبتاً نامناسب و در آخر، مؤلفه تعاملات سرمایه انسانی در وضعیت پذیرفتنی قرار دارند.

بحث و نتیجه گیری

آسیب شناسی و ارائه راهکار در بخش آموزش و بهسازی سرمایه انسانی

سازمان های ورزشی و غیرورزشی امروزی به خوبی دریافته اند که آموزش، تأثیر غیرقابل انکاری بر افزایش عملکرد کارکنان آنها دارد. نگرش ها، رضایت شغلی، روش انجام کار، تعهد، روابط کاری و سازمانی از جمله مواردی است که با آموزش کارکنان، ارتباط مستقیم نیز دارد (سوانسون و هولتون^۱، ۲۰۰۹. اشمیت^۲، ۲۰۰۷). تقریباً بیشتر منابع موجود که بر اثرات آموزش

1. Swanson & Holton
2. Schmidt

به شکل سرمایه انسانی تأکید دارند، بر ارتقای کاری، توانایی تخصیص، افزایش خلاقیت و استفاده به‌جا و به‌اندازه از دیگر منابع از طریق آموزش و بهسازی باور و اعتقاد دارند (فگین و مک کان، ۲۰۰۹). از این‌رو، تجزیه و تحلیل سازمان‌ها در زمینه آموزش کارکنان، امری ضروری به‌نظر می‌رسد. اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر آموزش در بخش سخت‌افزاری در وضعیت بحرانی و نامناسب قرار داشته و برنامه‌ریزی خیلی فوری برای آن پیشنهاد می‌شود. عدم تخصیص فضا و مکان مناسب، نبود تجهیزات سخت‌افزاری استاندارد و عدم ارتقای زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی می‌تواند از دلایل این یافته مهم باشد. در اختیار گذاشتن امکانات فیزیکی به بخش برنامه‌ریزی و آموزش، ایجاد کلاس‌های آموزشی مجزا و تجهیز آن به وسیله تجهیزات کامپیوتری تحت شبکه، تجهیز منابع کتابخانه‌ای (به‌صورت فیزیکی و دیجیتالی) و در نهایت فراهم کردن تجهیزات کمک‌آموزشی استاندارد از جمله مواردی است که می‌تواند در برنامه‌ریزی برای ارتقا در بخش سخت‌افزاری آموزش و بهسازی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی گنجانده شود.

اداره ورزش و جوانان از منظر آموزش در بخش نرم‌افزاری در وضعیت بحرانی و نامناسب قرار دارد. فناوری اطلاعات که دربرگیرنده تمامی فناوری‌های پیشرفته نحوه ارتباط و انتقال داده‌ها در سامانه‌های ارتباطی است (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹)، جزو مهم‌ترین مواردی است که باید ارتقا یابد. آموزش به‌صورت الکترونیکی، آموزش تحت وب یا شبکه، آموزش‌های مجازی ناهم‌زمان و آموزش‌های مجازی هم‌زمان (رستگارپور و همکاران، ۱۳۹۳) از جمله مواردی است که تحت پوشش فناوری اطلاعات می‌تواند از سوی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی ارائه شود. ساختاربخشی رسمی، تهیه سند رسمی آموزش و بهسازی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از دیگر مواردی است که در این بخش پیشنهاد می‌شود. از دیگر موارد حیاتی در بخش نرم‌افزار آموزش و بهسازی استفاده از گروه کارآزموده آموزشی است که بتواند سرمایه‌های انسانی سازمان را در جهت پیشبرد اهداف سازمان آموزش و ارتقا بخشد. لازم به ذکر

است، برون‌سپاری و دعوت از خبرگان امر آموزش در این زمینه از جمله مواردی است که می‌تواند بنا به اقتضا و شرایط در دستور کار اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی قرار گیرد. اداره ورزش و جوانان خراسان رضوی از نقطه‌نظر مدیریت سرمایه انسانی در وضعیت نسبتاً مناسب قرار دارد. از میان فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی، برنامه‌ریزی، مهم‌ترین رکن آن به‌شمار می‌رود و مدیران عالی اداره کل ورزش و جوانان باید توجه بیشتری نیز به آن داشته باشند. تحلیل محیط خارجی و محیط داخلی، تعیین نیازهای آموزشی، تعیین اهداف آموزشی، انتخاب روش‌های متناسب آموزشی، به‌کارگیری مبانی اصولی، به‌کارگیری برنامه‌های عملیاتی و درنهایت ارزیابی نتایج از جمله فرایندهای برنامه‌ریزی در بخش نیروی انسانی محسوب شده (خصالی، ۱۳۸۵) که می‌تواند در دستور سازمان قرار گیرد. بعد از طرح‌ریزی یک نظام برنامه‌ریزی پویا، وجود یک نظام ارزشیابی نیز اهمیت دارد، زیرا رشد و تکامل آموزش، مستلزم اطلاع از کارآمدی آن و برنامه‌ریزی برای بهبود اقدامات در جهت تحقق هدف‌های آموزشی است. از این‌رو، تکامل بخش ارزشیابی در بخش آموزش بیش‌ازپیش در اداره کل ورزش و جوانان ضروری به‌نظر می‌رسد. استفاده از روش‌ها و مدل‌های نوین ارزشیابی اثربخشی آموزشی در اداره کل ورزش و جوانان از دیگر مواردی است که پیشنهاد می‌شود.

تنها بخش پذیرفتنی در بخش آموزش اداره کل ورزش و جوانان، مربوط به مؤلفه فرهنگ است. عدالت‌محوری، شایسته‌سالاری، معنویت، مردم‌داری و کرامت انسانی از جمله موارد بسیار مهم در بخش آموزش است که اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی در آن نمره قبولی می‌گیرد.

بنابر یافته‌ها؛ اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر آموزش در بخش تعاملات سرمایه انسانی در وضعیت نسبتاً مناسب قرار دارد. عدم ارتباط دوطرفه با سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی و غیردولتی در جهت ارائه دوسویه تجربیات در بخش آموزش سرمایه انسانی، عدم الگوبرداری از سازمان‌های موفق داخلی و خارجی و عدم توجه به نیازهای موجود در بازار کار از جمله دلایل این یافته مهم است.

آسیب‌شناسی و ارائه راهکار در بخش به کارگیری سرمایه انسانی

امروزه سازمان‌ها تحت تأثیر عواملی همچون: افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش وجود منابع محدود و... از تمام اطراف تحت فشار می‌باشند. بر همین اساس، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و بانگیزه بالا برخوردار باشد (حسن‌خانی، ۱۳۹۱). یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۰). گفتنی است تحقق این مهم در گرو به کارگیری و توانمندسازی صحیح سرمایه انسانی محقق خواهد شد به نحوی که فرد در سازمان خود به بهره‌وری فردی مطلوب، نزدیک شود. بدین منظور، سازمان‌ها باید از نظام برنامه‌ریزی شغلی در تمام سطوح، جانشین‌پروری، انتصاب یا جایگزینی و قرارگرفتن افراد در سمت‌هایی که شایستگی لازمه آن را دارند و می‌توانند به بهترین وجه هدف‌های فردی و سازمانی را برآورده کنند، حمایت کافی را به عمل آورند (سیف‌برقی و یزدانی، ۱۳۹۳). بر همین اساس بررسی اداره کل ورزش و جوانان به‌عنوان بانی اول ورزش استان از منظر به کارگیری سرمایه انسانی، امری غیرقابل چشم‌پوشی به نظر می‌رسد.

بر پایه یافته‌ها؛ اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی از منظر به کارگیری در بخش سخت‌افزاری در وضعیت نامناسب و بحرانی قرار دارد. به همین منظور، برنامه‌ریزی فوری باید در دستور مدیران بلندپایه سازمان قرار گیرد. در همین راستا اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر به کارگیری در بخش نرم‌افزاری هم در وضعیت نامناسب قرار گرفته است. ایجاد شبکه‌های ارتباطی درون‌سازمانی، به کارگیری نظام سنجش عملکرد کارکنان که در آن به وضوح بتوان عملکرد ماهیانه افراد را زیر نظر گرفت، ایجاد سامانه‌های رایانه‌ای ارائه شرح شغل و وظایف روزانه، ماهانه و سالیانه، افزایش ارگونومی محل کار و مساعدسازی شرایط کار با استفاده از نرم‌افزارهای

دیجیتالی و رایانه‌ای از جمله مواردی است که در برنامه‌ریزی فوری اداره کل ورزش و جوانان در این زمینه می‌تواند گنجانده شود.

نظر به یافته‌ها؛ اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر به‌کارگیری در بخش مدیریت سرمایه‌های انسانی در وضعیت نامناسب و بحرانی قرار دارد. عدم وجود برنامه‌ریزی‌های راهبردی در این زمینه، عدم توجه به هدایت سرمایه‌های انسانی در جهت کاربرد و بهره‌وری فردی و در نتیجه بهره‌وری گروهی و همین‌طور نبود نظام ارزشیابی استاندارد در این بخش همگی می‌توانند از دلایل این یافته باشند.

نظر به یافته‌ها؛ اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر به‌کارگیری در بخش فرهنگ در وضعیت نامناسب قرار داشته و برنامه‌ریزی فوری ضروری به‌نظر می‌رسد. فرهنگ که در اینجا به‌طور کلی همان ارزش‌های حاکم بر سازمان قلمداد می‌شود، از مهم‌ترین بخش‌هایی است که اگر به‌دقت طرح‌ریزی و کنترل نشود می‌تواند دیگر بخش‌های اساسی سازمان را هم تحت تأثیر خود قرار دهد (حمیدی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۲). باید یادآور شد که نظام کاربرد و به‌کارگیری نیروی انسانی بدون توجه به موارد حیاتی همچون: دانش و دانایی محوری، برابری، تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری، دستاوردی جز شکست برای سازمان نخواهد داشت (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱). به‌همین‌منظور پیشنهاد می‌شود؛ اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی در قالب نمادسازی آشکار و نهان در بخش هویت‌سازمانی و در پی آن استفاده از این مفاهیم در قالب جوسازمانی، به ارزش‌های مدنظر خود در سازمان که نه‌تنها مربوط به نظام به‌کارگیری نخواهد بود، دست یابد.

آسیب‌شناسی و ارائه راهکار در بخش حفظ و نگهداری سرمایه انسانی

مدیریت هر سازمانی پس از جذب و بهسازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری را برعهده دارد و آن حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی است. از این‌رو، صاحب‌نظران از میان سه فرایند جذب، بهسازی و حفظ و نگهداری، مهم‌ترین آن را فرایند حفظ و نگهداری می‌خوانند. هنگامی که سازمان در جذب و بهسازی کارکنان موفق عمل کند، ولی در حفظ و نگهداری آن

کوتاهی نماید، در نیل به اهداف خود دچار مشکلات اساسی خواهد شد. حتی اگر کارمندیابی، آموزش و سایر اقدامات منابع انسانی به نحو شایسته انجام شود؛ عدم توجه به فرایند نگهداری چیزی جز شکست برای سازمانی ارمغانی نخواهد داشت (آلیکا و آلیبئی^۱، ۲۰۱۴). به همین منظور، باتوجه به اهمیت این بخش به تحلیل اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی پرداخته می‌شود.

برپایه یافته‌های حاصل از تحقیق، اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر حفظ و نگهداری سرمایه انسانی در بخش سخت‌افزاری در وضعیت نامناسب قرار دارد؛ بنابراین برنامه‌ریزی فوری در این بخش ضروری به نظر می‌رسد. فراهم کردن امکانات رفاهی، مساعدسازی محیط کار و توجه به ارگونومی، افزایش بهداشت و ایمنی محیط کار، ارائه وسایل و تجهیزات مورد درخواست نیروی انسانی و همین‌طور ارائه بعضی تسهیلات خدماتی سخت‌افزاری از جمله مواردی است که باید در برنامه‌ریزی اداره کل ورزش و جوانان می‌تواند گنجانده شود.

نظر به یافته‌های تحقیق، اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر حفظ و نگهداری در بخش مدیریت سرمایه انسانی در وضعیت بحرانی قرار دارد. برنامه‌ریزی فوری در دو بخش خدماتی - رفاهی (واگذاری مزایا و تسهیلات ازدواج، ارائه تسهیلات بانکی، پرداخت و کمک‌های نقدی و غیرنقدی، استفاده از انواع بیمه و همین‌طور ارائه تسهیلات بازنشستگی...) و سلامتی (ارائه تسهیلات ورزشی و تندرستی، ارائه برنامه‌هایی جهت کاهش فشار و استرس کارکنان و...) از مواردی است که می‌تواند مدنظر قرار گیرد. ایجاد اتاق فکر و استفاده از افکار خلاق سرمایه‌های انسانی در جهت ارتقای سازمان‌دهی نظام حفظ و نگهداشت اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از دیگر مواردی است که پیشنهاد می‌شود. همین‌طور برپایی یا توسعه نظام ارزشیابی در راستای توسعه این نظام، غیرقابل چشم‌پوشی است.

نظر به یافته‌ها، اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر حفظ و نگهداری در بخش فرهنگ نیز در وضعیت نامناسب قرار دارد. افزایش نقش کارمندان در سیاست‌گذاری‌های کلان سازمان، سنجش عملکرد افراد براساس بازدهی و موفقیت و نه تنها حضور ایشان، اعتمادسازی در

1. Alike & Aibieyi

کارکنان، گرایش هرچه بیشتر به احترام متقابل و برقراری ارتباط دوطرفه با نیروی انسانی از جمله مواردی است که در جهت افزایش فرهنگ و ارزش‌های حاکم سازمانی در منظر حفظ و نگهداری پیشنهاد می‌شود.

بحرانی‌بودن وضعیت نظام حفظ و نگهداری سرمایه انسانی در بخش نظام تعاملات سرمایه انسانی، از دیگر یافته‌های تحقیق به‌شمار می‌رود. تعامل با دولت در جهت دریافت تسهیلات خدماتی و رفاهی برای کارکنان، تعامل با سازمان‌ها و مراکز علمی و تندرستی در جهت عقد تفاهم‌نامه‌های همکاری در راستای استفاده از امکانات و خدمات طرفین و الگوبرداری از سازمان‌های موفق در زمینه حفظ و نگهداشت کارکنان، از جمله پیشنهادهایی است که می‌تواند اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی را از وضعیت بحرانی خارج کند.

آسیب‌شناسی و ارائه راهکار در بخش تأمین سرمایه انسانی

از آنجاکه نیاز به استفاده از نیروی متخصص و توانمند در هر سازمان، لازمه وجودی آن سازمان است، لذا فرایند جذب و تأمین نیروی سازمانی متخصص از اهمیت بسیاری برخوردار می‌شود. سازمان باید برای جذب مهم‌ترین دارایی‌اش برنامه‌ریزی کند تا استفاده معقول و منطقی از این سرمایه، رسیدن به اهداف والای سازمانی را سبب شود (غفاری و ترجمان، ۱۳۹۴). از همین رو، آسیب‌شناسی و ارائه راهکار در بخش تأمین سرمایه انسانی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی در اولویت قرار می‌گیرد.

طبق یافته‌ها، اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر تأمین سرمایه انسانی در بخش سخت‌افزاری در وضعیت پذیرفتنی قرار دارد. ایجاد فضاهای مناسب مصاحبه و گزینش و فراهم کردن برگه‌های مطلوب تأمین و گزینش داوطلبین می‌تواند از دلایل وضعیت مناسب سخت‌افزاری در این بخش باشد. از سوی دیگر، اداره کل در بخش نرم‌افزاری در وضعیت بحرانی به‌سر می‌برد. از آنجاکه امروزه سازمان‌ها نسبت به گذشته، گرایش بیشتری به وسایل و شبکه‌های ارتباط جمعی، شبکه‌های اجتماعی و دیجیتالی دارند (شهبازی و همکاران، ۱۳۹۴)، اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی نیز می‌تواند از این مهم استفاده‌های منطقی داشته باشد.

برهمن پایه، فراهم کردن سامانه‌های گزینش و مصاحبه مجازی و همین‌طور ایجاد شبکه‌های اجتماعی و اطلاع‌رسانی مجازی برای توسعه این مهم پیشنهاد می‌شود. نظر به نتایج، اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر تأمین در بخش مدیریت سرمایه‌های انسانی در وضعیت بحرانی و نامناسب قرار دارد. از این‌رو، اداره کل ورزش و جوانان به‌عنوان بانی اول ورزش خراسان رضوی در جهت ارتقای این نظام باید اهتمام ورزد. برنامه‌ریزی در جهت استفاده از فن‌های جذب نیرو گزینش مثل؛ راهبرد حفظ و توسعه شغلی و همین‌طور برنامه‌ریزی مدون در بخش تأمین نیروی انسانی از منابع داخلی و خارجی از مواردی است که در بخش مدیریت سرمایه انسانی پیشنهاد می‌شود.

بر پایه یافته‌ها، اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر تأمین در بخش فرهنگ در وضعیت نسبتاً نامناسب قرار دارد. به همین منظور، ایجاد ارزش‌های حاکم بر این نظام بیش‌ازپیش در اداره کل ورزش و جوانان ضروری به نظر می‌رسد. دخالت‌ندادن امیال شخصی در جذب و گزینش، دوری گزیدن از گرایش به سمت وسوی عقاید جناحی و اهتمام بر شایسته‌سالاری، عدم تأثیر تعصبات و نفوذهای سیاسی و غیرسیاسی در این زمینه از جمله مواردی است که اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی باید در انتقال آن به سازمان خود و تبدیل آن به ارزش‌های حاکم و استوار، تلاش و کوشش نماید.

نتیجه‌گیری کلی

از آنجا که اداره کل ورزش و جوانان در مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی در وضعیت نامناسب و بحرانی قرار دارد و از طرف دیگر، نظر به اهمیت مدیریت فرایند سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های مدرن امروزی، برنامه‌ریزی‌های فوری و اضطراری در جهت ارتقا و توسعه مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی از سوی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی ضروری به نظر می‌رسد. بر پایه اینکه سرمایه انسانی هر سازمان، مهم‌ترین رکن آن محسوب می‌شود، برنامه‌ریزی مدون و راهبردی در این بخش باید از سوی اداره ورزش و جوانان خراسان رضوی در اولویت قرار گیرد.

منابع

- آل عمران، رؤیا و آل عمران، سیدعلی (۱۳۹۱)، سنجش اثرگذاری ارتقای سرمایه انسانی بر رشد اقتصادی در کشورهای منتخب عضو اوپک، فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد، سال ۸، شماره ۲۲، پاییز ۱۳۹۱.
- احسانی، محمد و قره‌خانی، حسن (۱۳۸۷)، بررسی وضعیت منابع انسانی در ورزش حرفه‌ای کشور، مجله تربیت بدنی و علوم ورزشی، شماره ۳: ۲۲ - ۱۵.
- امیرخانی، امیر؛ کیخا، محمدرضا؛ دادرس، محمدجواد و میرشکاری، اشرف (۱۳۹۰)، تبیین فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ابعاد مدیریت کیفیت جامع در شرکت‌های تابعه وزارت نیرو در شهرستان زاهدان، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۷، پاییز ۱۳۹۰: ۱ - ۲۲.
- پورافکاری، نصرالله و قنبری، عسگر (۱۳۹۱)، سازوکار توانمندسازی نیروی انسانی در مدیریت سازمان‌های ورزشی، مطالعات توسعه اجتماعی ایران، سال ۴، شماره ۳: ۳۴ - ۴۷.
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدالهی، بیژن و زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۷)، اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۱ (پیاپی ۳۱): ۷۵ - ۱۰۰.
- حسن‌خانی، هادی و صالحی، فریدون (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر آموزش سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی سرپرستاران مرکز آموزشی درمانی سینا در سال ۱۳۹۱، دانشکده علوم پزشکی و خدمات پرستاری تبریز، اولین همایش ممیزی بالینی و ارتقای کیفیت، ۱۳۹۱.
- حمیدی فراهانی، همایون؛ کاووسی، اسماعیل و قهرمان‌پور، داریوش (۱۳۹۲)، مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن، نشریه مطالعات راهبردی جهانی شدن، بهار ۱۳۹۲، دوره ۴، شماره ۱۰: ۶۷ - ۸۱.
- رستگاری‌پور، حسن؛ سرمدی، محمدرضا و فرج‌الهی، مهران (۱۳۹۳)، بررسی نقش نظام آموزش از دور در ایجاد سرمایه اجتماعی و ارائه الگوی مناسب جهت ارتقای آن در آموزش عالی کشور، مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، دوره ۲، شماره ۳، تابستان و پاییز ۱۳۹۳: ۸۳ - ۱۰۶.

- سهرابی، روح‌الله؛ جعفری سرشت، داود و میاندار باسمنجی، فهیمه (۱۳۹۶)، ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۲ (پیاپی ۲۸)، تابستان ۱۳۹۶: ۱ - ۲۰.
- سیدنقوی، میرعلی؛ خانباشی، محمد و صلواتی، محسن (۱۳۹۶)، همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم‌های منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۱ (پیاپی ۲۷)، تابستان ۱۳۹۶: ۱۸۳ - ۲۰۶.
- سیف‌برقی، مهدی و یزدانی فرد، راحله (۱۳۹۳)، توسعه یک مدل برنامه‌ریزی چندهدفه عدد صحیح جهت تخصیص کارکنان به موقعیت‌های شغلی، نشریه مدیریت و تولید عملیات، بهار و تابستان ۱۳۹۳، دوره ۵، شماره ۱ (پیاپی ۸): ۱ - ۲۰.
- شهبازی، طیبه؛ شبیری، سیدمحمد و زندی، بهمن (۱۳۹۴)، مطالعه نقش رسانه‌های ارتباط‌جمعی در آموزش مسائل محیط‌زیستی از دیدگاه معلمان مدارس راهنمایی شهرستان سرپل ذهاب، فصلنامه علوم و تکنولوژی محیط‌زیست، مقاله ۹، دوره ۱۷، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۴: ۹۵ - ۱۰۴.
- عمادزاده مصطفی؛ سامتی، مرتضی و رئیسی دهکردی، شهرام (۱۳۹۱)، شبیه‌سازی تاثیر فساد بر رشد اقتصاد ایران، فصلنامه اقتصاد مقداری، دوره ۹، شماره ۲ (پیاپی ۳۳): ۴۹ - ۶۹.
- غفاری، مسعود و ترجمان، فریبا (۱۳۹۴)، بوروکراسی دولتی و خروج برخی نیروهای متخصص از ایران: درآمدی مقایسه‌ای، نشریه دولت پژوهی، دوره ۱، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۴: ۱۶۷ - ۱۹۸.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله (۱۳۷۸). مروری بر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، مجله دانش مدیریت، ش ۴۵، تابستان ۱۳۷۸.
- فرهی، علی؛ ظریف‌منش، حسین؛ فقیه علی‌آبادی، هادی و مازندرانی، رضا (۱۳۹۳)، توسعه فرایندهای اصلی سرمایه انسانی با بهره‌گیری از فن تحلیل شکاف، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳: ۱۱۵ - ۱۳۸.
- قنبری، سیروس و سلطان‌زاده، وحید (۱۳۹۵)، نقش واسطه‌ای مراجع درونی شغلی در ارتباط بین سلامت سازمانی و توسعه سرمایه انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه ارومیه)، مدیریت سرمایه اجتماعی، انتشار آنلاین از تاریخ ۰۶/مرداد/۱۳۹۵.

مظفری، سیدامیراحمد؛ الهی، علی رضا؛ عباسی، شهاب؛ احدپور، هنگامه و رضایی، زین العابدین (۱۳۹۱)، راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران، *نشریه مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی)*، بهار ۱۳۹۱، دوره ۴، شماره ۱۳: ۳۳-۴۸.

مقصودی ایمن، حمیدرضا؛ هادوی، فریده و تندنویس، فریدون (۱۳۹۱)، مقایسه تحلیلی وضعیت موجود منابع انسانی در فوق برنامه دانشگاه‌های ایران با وضعیت ده سال قبل، *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۵: ۹۳-۱۱۰.

مهدی‌زاده، محمود؛ حیدری قره‌بلاغ، مهدی و میرزایی، یاسر (۱۳۸۹)، شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال فناوری، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، *نشریه رشد و فناوری*، زمستان ۱۳۸۹، دوره ۷، شماره ۲۵: ۳-۱۰.

- Alika, I. J., & Aibieyi, S. (2014). Human capital: Definitions, approaches and management dynamics. *Journal of Business Administration and Education*, 5(1).
- Chelladuray, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation*, Champaign, IL: Human, 2nd Edition.
- Datta, D. & Guthrie, J. & Wright, P. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Induser Matter?, *Academy of Management Journal*, 48(1): 135-145.
- Faggian, A., & McCann, P. (2009). Human capital, graduate migration and innovation in british regions, *combridge journal of economics*, 33(2): 317-333
- Fireer, S. & Williams, S. M. (2003). Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance, *Journal of Intellectual capital*, 4(3): 348-360.
- Krsmanović, S. & Branković, M. & Radošević, I. (2014). Human resources-main factor in the development of sports, *Activities in Physical Education and Sport*, 4(1): 84-86.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. *Journal of international social research*, 2(8).
- Munjal, S., & Kundu, S. (2017). *Exploring the Connection between Human Capital and Innovation in the Globalising World*. In *Human Capital and Innovation* (pp. 1-11). Palgrave Macmillan UK.
- Oakland, J. S. (2001). *Total organizational excellence: Achieving world-class performance*. Routledge.
- Papaioannu, A. & Kriemadis, T. & Alexopoulos, P. & Vrontou, O. (2012). An analysis of human resource empowerment and organizational performance in Greek sport federations, word review of entrepreneurship, *management and sustainable development*, 8(4): 439-455.
- Schmidt, S.W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction, *Human resource development quarterly*, 18(4): 481-498.
- Shakarloo, S.A. & Talebian nia, H. & Badri, Y. (2013). Evaluations of effective factors on Human resource development of karate in Ardebil province, *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)* 1(11): 19-24.

- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). **Foundations of human resources development**, 2nd edition, San Francisco, Beret-Koehler publisher.
- Werner, J. M. & Randy L. D. (2006). **Human Resources Development**. 4th edition, Australia & Thomson, south-Western.
- Zafeiropoulos, I., Pagourtzi, E., Litsa, A., & Askounis, D. (2009). Installing an ERP System with a methodology based on the principles of goal directed project management. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, 6(3), 357-394.