

## طراحی و تدوین برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در

### وزارت ورزش و جوانان

سمیه عمادی<sup>۱</sup>، سید احسان امیرحسینی<sup>۲\*</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۸/۲۶ صص ۱-۲۶ تاریخ پذیرش: ۹۸/۳/۲۱

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. روش تحقیق توصیفی - تحلیلی بوده که بر مبنای فرایند مطالعات استراتژیک انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق را مدیران، کارشناسان و استادان آگاه در خصوص منابع انسانی، برابر با ۶۵ نفر تشکیل داد. نمونه آماری برابر با جامعه آماری (کل شمار) بود. روش جمع آوری اطلاعات، میدانی بود که به صورت آمیخته کمی و کیفی انجام گرفت. همچنین جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه باز و بسته و مصاحبه با اعضای جامعه تحقیق تا حد اشباع نظری انجام شد. سپس در شورای راهبری جمع بندی و نهایی گردید. روایی پرسشنامه بسته توسط اساتید مدیریت ورزشی تایید شد و ضریب پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰.۸۶ محاسبه گردید. در مجموع ۱۴ قوت، ۷ ضعف، با ۹ فرصت و ۷ تهدید احصاء گردید و به لحاظ موقعیت استراتژیک، جایگاه تهاجمی به دست آمد. برای تدوین استراتژی ها از روش تجزیه و تحلیل سوات استفاده گردید. از تحلیل و مقایسه عوامل درونی و بیرونی در مجموع ۸ استراتژی تدوین گردید. برای اولویت بندی استراتژی ها از تکنیک ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی استفاده شد. استراتژی های موقعیت استراتژیک نشان داد که وزارت ورزش و جوانان می بایست در خصوص طراحی نظام توسعه و توانمند سازی مدیران و کارکنان، معیارها و شاخص های استاندارد جهت جذب نیروهای مورد نظر و ایجاد و استقرار طرحی در زمینه تعدیل نیرو، اقدام لازم را انجام دهد.

**کلمات کلیدی:** برنامه استراتژیک، منابع انسانی، وزارت ورزش و جوانان

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

<sup>۲</sup> - گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

\* نویسنده مسئول:

<sup>۳</sup> - دانشیار دانشگاه تهران

## مقدمه

امروزه تغییر و تحول به عنوان خصوصیت اصلی و عمده محیط به خصوص محیط های رقابتی شناخته می شود. سازمان ها در محیط پرتلاطم کسب و کار تنها با پایبندی به یک استراتژی بنیادین قادر خواهند بود تا علیرغم فراز و نشیب های محیطی، مسیر خود را در خصوص اهداف اساسی مورد نظر حفظ کنند (Malekakhlaghi, 2017, P 1). به عقیده ایلو، مدیریت راهبردی یا مدیریت استراتژیک، یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسایل مهم و برجسته سازمان است که توسط رهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط های خارج از سازمان، اتخاذ می شود. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با این گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می شود (Aiello, 2016, P 17). از طرفی مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمان های امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از سازمان های خود و سازمان های همتراز و همچنین ذی نفعان سازمانی دارند و این عوامل، تعیین کنندگان موفقیت در دنیای امروز است (Dayan, 2017, P 308). بنابراین مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (Abbasi, 2016, P 891). در این بین در ورزش و سازمان های ورزشی نیز وجود برنامه استراتژیک از ضرورت بالایی برخوردار می باشد. فرکینز و شیلبری (Ferkins & Shilbury, 2015, P 489) اشاره داشتند که در حوزه ورزش، می بایستی برنامه ریزی استراتژیک در جهت ارتقای وضعیت عملکردی سازمان های ورزشی مورد بررسی قرار گیرد. جونز و همکاران (Jones et al, 2017) اشاره داشتند که توسعه برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های ورزشی سبب می گردد تا فعالیت های سازمان های ورزشی در راستای اصول استاندارد قرار گیرد. هومز و مک لین (Hums & Maclean, 2017)

مطرح کردند که نبود برنامه ریزی های استراتژیک در مسیر توسعه سازمان های ورزشی یکی از معضلات سازمان های ورزشی می باشد. آنان اشاره داشتند که سازمان های ورزشی با استفاده از برنامه ریزی استراتژیک می تواند موفقیت های چشمگیری را داشته باشند. از این رو توسعه منابع انسانی پاسخی است به رشد سازمان ها و تغییرات گسترده ای که در این سازمان ها و محیط رقابتی اطراف این سازمان ها رخ می دهد ( Lopes-Torres & Prior, 2016, P 104). بوکسال و پورسل (Boxall & Purcell, 2011) بر این باورند که عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان ها منجر به بهبود انگیزش، عملکرد مناسب تر و به صورت کلی هماهنگی مناسب میان کارکنان و اجزای مختلف سازمان می گردد. مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات محیطی نمی تواند یک پدیده محیطی ثابت باشد (Armstrong 2002). عملکرد واقعی مدیریت منابع انسانی به محیط داخل و خارج سازمان و هماهنگی میان این محیط ها ارتباط مستقیمی دارد (-Kaufman, 2015, P 107). از طرفی با بررسی های تحقیقات در حوزه منابع انسانی می توان پی برد که در تمامی حوزه ها از جمله ورزش، تحقیقات انجام گرفته شده ناقص بوده و تحقیقات در حوزه منابع انسانی به صورت جزئی انجام شده است (Markoulli et al, 2016). از این رو نبود تحقیقات کامل و جامع در این حوزه، سبب می گردد تا برداشت ها از منابع انسانی و کاربردهای منابع انسانی در هر حوزه به شکل مناسب رخ ندهد (Bartram, Dowling, 2013, P 3031). باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمان ها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه ریزی های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونی های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان هاست که همواره با آن مواجه اند (Rastgo et al, 2014). در حوزه ورزش به صراحت به بررسی منابع انسانی پرداخته نشده است. برخی از تحقیقات در این حوزه تنها به بررسی تاثیر این مقوله بر ساختارهای تصمیم گیری در ورزش اشاره داشته اند (Kikulis, Slack & Hinings, 1995, P 273-299). در برخی از سازمان های ورزشی در زمینه برنامه استراتژیک مدیریت منابع انسانی تحقیقاتی انجام شده که به اختصار به برخی از آن ها اشاره می گردد. روگالسکی و همکاران (Rogalsky, Doherty & Paradis, 2016, P 453-469) در تحقیق خود که با هدف بررسی توسعه منابع انسانی در رویدادهای ورزشی انجام گرفت، پس از بررسی داوطلبان حاضر در بازی های تابستانی ۲۰۱۲ اونتاریو، پی بردند که وجود یک برنامه مناسب در جذب نیروهای انسانی و داوطلبین در رویدادهای ورزشی می تواند سبب جذب و نگه داری داوطلبان و سایر نیروهای انسانی مورد نیاز

رویدادهای ورزشی گردد. روگرز و همکاران (Rogers, Jiang, Rogers & Intindola, 2016) در تحقیق خود که با هدف بررسی استراتژی مدیریت منابع انسانی در جذب نیروهای متخصص و داوطلب در سازمان های درمانی انجام گرفت، پس از بررسی ۱۰۷ نفر از متخصصین این حوزه، پی بردند که شکل گیری مدیریت منابع انسانی در سازمان های ورزشی می تواند سبب توسعه خدمات و رضایت مندی مشتریان در بیمارستان ها و سازمان های درمانی گردد. خلیل نژاد و امیری (Khalilnejad & Amiri, 2016, P 67-88) در تحقیق خود عنوان کردند که نیروی انسانی بزرگترین سرمایه سازمان هاست و توسعه و رشد سازمان ها بدون توسعه انسان ها به نتیجه نمی رسد. سارو (saru, 2007, P 36-51) در تحقیق خود اشاره کرد که سازمان ها برای بقا، رشد و توسعه، ملزم به استفاده از پتانسیل و شایستگی های کارکنان خود برای رسیدن به مزیت رقابتی هستند. گریفین و همکاران (Griffin, Philips & Gully, 2016) در پژوهش خود دریافتند که توسعه منابع انسانی، نقش کلیدی در توسعه سازمان در عصر تغییرات سریع و مداوم بازی می کند. پادماسیری (Padmasiri & sandamali, 2018) در پژوهش خود عنوان کرد که مجهز کردن منابع انسانی به اطلاعات، دانش و مهارت با هدف به حد اکثر رساندن عملکرد شغلی ضروری به نظر می رسد. چانگ و همکاران (Chang, Shin & Shu-M, 2010, P 427-433) در تحقیقی بیان کردند که توانمند سازی منابع انسانی به عنوان فن مدیریتی تلقی شده که می تواند در بین تمام سازمان ها به عنوان وسیله ای برای برآورده کردن نیازهای نوین سازمان کاربرد داشته باشد. گوهری و همکاران (Gohari, Hamidi & Amir Hosseini, 2018) در تدوین استراتژی های فدراسیون فوتبال ایران، توانمندسازی و بهره وری منابع انسانی مدیریتی و تخصصی ارکان و سطوح فوتبال کشور و طراحی و استقرار مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون و ارزیابی عملکرد کارکنان را به عنوان استراتژی های اولویت دار مطرح کردند. خسروی زاده و همکاران (Khosrawizadeh, Hamidi, Yadollahi, & Khabiri, 2012, p 11-25) در پژوهش خود، بهبود مدیریت منابع انسانی را یکی از راهبردهای کمیته ملی المپیک بیان کردند. علی دوست قهقری و همکاران (Ali dost ghahghari, Sajjadi, & Mahmoudi, 2013, P 231-246) در تحقیق خود، انگیزش و حمایت از منابع انسانی را یکی از اولویت های پیشرفت ورزش جودو کشور دانستند. راسخ و همکاران (Rasekh, Hamidi & Sajjadi, 2015, P 309-334) در تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان ایران، طراحی و استقرار نظام جامع نیروی انسانی، اعم از مدیران، کارشناسان و مربیان و... یکی از راهبردهای توسعه ورزش بانوان دانستند. غلامی، در بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی بیمه تامین اجتماعی به اثر بخشی گزینش نیرو و استفاده از فن آوری نوین در حوزه آموزش اشاره داشتند (Gholami, 2017, P 119-)

141). مرادی و همکاران (Moradi, & Heshmati, 2013, p 75-93) به تجزیه و تحلیل عوامل محیطی منابع انسانی در شهرداری مشهد پرداختند. آن‌ها به اثربخشی گزینش نیرو و استفاده از فن آوری نوین در حوزه آموزش را پیشنهاد کردند. بدری آذرین و همکاران (Badri & Azarin, Godarzi, Khabiri & Asadi, 2007, P 97-116)، در تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی فدراسیون ژیمناستیک، به توسعه مدیریت منابع انسانی، ارتقای فرهنگ شایسته خواهی، جذب نیروی شایسته و نیز طرح ایجاد نظام سنجش و ارزیابی را پیشنهاد کردند. یکی از مهم‌ترین سازمان‌های ورزشی در کشور ما، وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. بهبود عملکرد این وزارت خانه، بدون توجه به منابع انسانی امکان پذیر نیست. علیرغم ضرورت تحقیقات گسترده در این حوزه، متأسفانه تحقیقات به شکل اندکی رخ داده است. از این رو بدون توجه به نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، عملاً بسیاری از سایر منابع دیگر نیز هدر خواهد رفت و این خود سبب عدم رشد ورزش کشور می‌گردد. نبود برنامه مدون و مشخص در توسعه منابع انسانی منجر به عدم استفاده از حداکثر پتانسیل این وزارت خانه خواهد شد و سبب می‌گردد تا مشکلات متعددی در این سازمان شکل گیرد. از این رو تحقیق حاضر به دنبال تدوین برنامه استراتژیک توسعه نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بود. بنابراین سوالات تحقیق حاضر این است که در وهله اول قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان کدامند؟ سپس وضع موجود و موقعیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان چیست؟ در نهایت استراتژی‌های توسعه نظام جامع منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان کدامند؟

### روش تحقیق

روش این تحقیق توصیفی و به لحاظ هدف کاربردی بود که بر مبنای فرایند مطالعات استراتژیک انجام گردید، جهت فرایند اجرای تحقیق، از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید<sup>۱</sup> استفاده گردید. جامعه آماری این پژوهش را مدیران، کارشناسان وزارت ورزش و جوانان و برخی استادان آگاه در خصوص منابع انسانی برابر با ۶۵ نفر تشکیل دادند. با توجه به محدودیت اعضای جامعه تحقیق، تعداد نمونه با تعداد جامعه برابر شد. نحوه جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق میدانی بود که با روش آمیخته<sup>۲</sup> کمی کیفی انجام شد. در بخش

<sup>1</sup> -David

<sup>2</sup> -Mix

کیفی ابتدا متون تخصصی و همچنین انجام مطالعه تطبیقی به منظور الگوبرداری<sup>۱</sup> از سازمان های ورزش برخی از کشورها، بررسی شد و سپس به منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، از پرسشنامه باز برای کسب نظرات اعضای نمونه تحقیق با استفاده از روش دلفی در جهت شناسایی این نقاط استفاده گردید. به این منظور پس از انجام روش دلفی، از پرسشنامه محقق ساخته بسته مربوط به عوامل درونی (نقاط قوت و نقاط ضعف) با ۲۱ گویه و پرسشنامه عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) با ۱۶ گویه در بخش کمی، استفاده و توزیع گردید که تعداد ۶۱ پرسشنامه از ۶۵ پرسشنامه، وصول گردید. بر اساس تکنیک های مطالعاتی استراتژیک، در این تحقیق از پرسشنامه های زیر استفاده شد: پرسشنامه باز برای استعلام نظر آزمودنی ها در خصوص نقاط ضعف و قوت، فرصت ها و تهدیدات و تهیه لیست اولیه سوات<sup>۲</sup> و همچنین مصاحبه با مدیران، کارشناسان و اساتید دانشگاهی تهیه گردید. برای تعیین روایی پرسشنامه ها از نقطه نظرات ۸ نفر از استادان مدیریت ورزشی که با فعالیت های نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران آشنا بودند استفاده شد. برای پایایی پرسشنامه بسته، ابتدا تعداد ۲۰ پرسشنامه بین نمونه های تحقیق توزیع گردید و سپس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی آن برابر ۰/۸۶ محاسبه و تعیین شد. روند تجزیه و تحلیل داده های تحقیق حاضر به صورت کیفی (توصیفی-تحلیلی) و هم چنین با استفاده از نرم افزار spss انجام گردید. تعداد ۱۴ قوت، ۷ ضعف، ۹ فرصت، ۷ تهدید احصا گردید که مورد تایید اعضای شورا راهبری قرار گرفت. سپس با استفاده از الگوی تحلیل سوات از مقایسه و تحلیل عوامل درونی با بیرونی، تعداد ۸ استراتژی جهت توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، تدوین و در شورای راهبردی نهایی و تصویب گردید. در نهایت با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، ابتدا استراتژی های موقعیت استراتژیک و سپس سایر استراتژی ها اولویت بندی شد. مراحل انجام این تحقیق به شرح زیر بود:

- بررسی عملکرد مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و بررسی آئین نامه ها، گزارشات سالانه، اسناد مدارک
- انجام مطالعات تطبیقی و جمع آوری اطلاعات از مدیریت منابع انسانی سازمان های

منتخب

- شناسایی سوات از مبانی نظری، پرسشنامه باز و بسته و مصاحبه نیمه ساختار یافته تا حد اشباع نظری
- تدوین نهایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدات در گروه کانونی (شورای راهبری)
- تدوین استراتژی های نظام منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان
- اولویت بندی استراتژی های نظام منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان.

### یافته های تحقیق

اولین یافته های این پژوهش نشان داد که در نظام مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۱۴ قوت، ۷ ضعف، ۹ فرصت و ۷ تهدید وجود دارد که در جدول های ۱ الی ۴ درج گردیده است.

### جدول ۱. فهرست نهایی نقاط قوت نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

#### جمهوری اسلامی ایران

۱	مشخص و شفاف بودن فرایند استخدام نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان
۲	پایبندی مدیران وزارت ورزش و جوانان به ارزش های معنوی و انقلابی و فراهم بودن فضای اخلاقی و صمیمی در سازمان
۳	امکان استخدام از طریق افراد معتمد داخل سازمان
۴	فراهم بودن عرصه رشد و حمایت از خلاقیت و نوآوری
۵	پراکندگی جغرافیایی بالای سازمان های مرتبط با وزارت ورزش و جوانان در سراسر کشور در جهت استفاده از نیروهای بومی
۶	برخورداری از تنوع لازم در اشتغال دانش آموختگان با توجه به تنوع کار در وزارت ورزش و جوانان
۷	برخورداری از ظرفیت رسانه ای و اطلاع رسانی در عرصه ملی و بین المللی
۸	برخورداری از دانش و تجربه مناسب در میان مدیران وزارت ورزش و جوانان
۹	تاثیرگذاری وزارت ورزش و جوانان در عرصه های مختلف کشور
۱۰	وجود ظرفیت مطلوب برای به کارگیری نیروهای داوطلب در وزارت ورزش و جوانان
۱۱	وجود نیروی انسانی با علاقه به خدمت در وزارت ورزش و جوانان
۱۲	حرکت در جهت استفاده از تکنولوژی های نوین در وزارت ورزش و جوانان
۱۳	رعایت اخلاقیات در وزارت ورزش و جوانان
۱۴	وجود ظرفیت فیزیکی و علمی در وزارت ورزش و جوانان

**جدول ۲.** فهرست نهایی نقاط ضعف نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

۱	فقدان ثبات شغلی در وزارت ورزش و جوانان
۲	فقدان امکانات رفاهی و انگیزشی مناسب
۳	فقدان برخورداری وزارت ورزش و جوانان از نظام جامع و پویای آموزش منابع انسانی
۴	فقدان وجود نیرویابان کارآمد، مجرب و واجد شرایط
۵	طولانی شدن فرایند جذب و انتخاب پرسنل در مقایسه با دیگر سازمان ها
۶	بی توجهی به نظام شایسته سالاری و انتصاب مدیران بر اساس شاخص های غیر تخصصی
۷	کمبود مشاوران متخصص و کارآمد در امور پرسنلی در وزارت ورزش و جوانان

**جدول ۳.** فهرست نهایی فرصت های نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

۱	جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور
۲	نرخ بالای فارغ التحصیلان کشور و افزایش روز افزون متخصصان و دانش آموختگان
۳	برخورداری از حمایت رهبر معظم انقلاب اسلامی و مقامات عالی کشور
۴	افزایش آگاهی ها در خصوص ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان ها
۵	وجود قوانین از کار افتادگی، بازنشستگی و بازریدی
۶	رقابتی شدن بازار در عرضه و تقاضای نیروی انسانی
۷	وجود دیوان عدالت اداری در جهت نظارت بر امور سازمان ها
۸	امکان حضور در مجامع بین المللی و ملی از سوی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان
۹	نگرش جامع به سمت کارآفرینی در عرضه اشتغال

**جدول ۴.** فهرست نهایی تهدیدهای نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

۱	تاثیرگذاری تغییرات سیاسی در انتصاب مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان
۲	تداخل وظایف جاری در فعالیت های موازی با سازمان های مشابه
۳	نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان دولت
۴	کمبود بودجه تخصیصی از سوی دولت
۵	تعدد و بی ثباتی قوانین، مقررات و بخشنامه ها



۶	فشار گروه های ذی نفوذ بر اعضا از قبیل مقامات محلی، نهادهای دولتی و خصوصی و ...
۷	فقدان کفایت سیستم های حمایتی اعضا در داخل و خارج از وزارت ورزش و جوانان

## تعیین موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

برای تعیین موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد.

### جدول ۵. ماتریس عوامل درونی (محیط داخلی) نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

عوامل درونی	شماره	عبارات عوامل درونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
	S1	مشخص و شفاف بودن فرایند استخدام نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	S2	پایبندی مدیران وزارت ورزش و جوانان به ارزش های معنوی و انقلابی و فراهم بودن فضای اخلاقی و صمیمی در سازمان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S4	فراهم بودن عرصه رشد و حمایت از خلاقیت و نوآوری	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S5	پراکندی جغرافیایی بالای سازمان های مرتبط با وزارت ورزش و جوانان در سراسر کشور در جهت استفاده از نیروهای بومی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	S6	برخورداری از تنوع لازم در اشتغال دانش آموختگان با توجه به تنوع کار در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	S7	برخورداری از ظرفیت رسانه ای و اطلاع رسانی در عرصه ملی و بین المللی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S8	برخورداری از دانش و تجربه مناسب در میان مدیران وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S9	تاثیرگذاری وزارت ورزش و جوانان در عرصه های مختلف کشور	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	S10	وجود ظرفیت مطلوب برای به کارگیری نیروهای داوطلب در وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸

۰/۱۵	۳	۰/۰۵	وجود نیروی انسانی با علاقه به خدمت در وزارت ورزش و جوانان	S11	
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	حرکت در جهت استفاده از تکنولوژی های نوین در وزارت ورزش و جوانان	S12	
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	رعایت اخلاقیات در وزارت ورزش و جوانان	S13	
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	وجود ظرفیت فیزیکی و علمی در وزارت ورزش و جوانان	S14	
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	فقدان ثبات شغلی در وزارت ورزش و جوانان	W1	۵ ۶ ۷
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	فقدان امکانات رفاهی و انگیزشی مناسب	W2	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	فقدان برخورداری وزارت ورزش و جوانان از نظام جامع و پویای آموزش منابع انسانی	W3	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	فقدان وجود نیرویابان کارآمد، مجرب و واجد شرایط	W4	
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	طولانی شدن فرایند جذب و انتخاب پرسنل در مقایسه با دیگر سازمان ها	W5	
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	بی توجهی به نظام شایسته سالاری و انتصاب مدیران بر اساس شاخص های غیر تخصصی	W6	
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	کمبود مشاوران متخصص و کارآمد در امور پرسنلی در وزارت ورزش و جوانان	W7	
۲/۸۹		۱	جمع ضرایب		

همان گونه که در جدول ۵ ملاحظه می شود مجموع نمرات این ماتریس برابر ۲/۸۹ محاسبه شد، و حاکی از آن است که از لحاظ ارزیابی عوامل درونی در نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران قوت های آن بر ضعف ها برتری دارد که نتایج در جدول شماره ۵ درج گردیده است.

**جدول ۶.** ماتریس عوامل بیرونی (محیط خارجی) نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و

جوانان جمهوری اسلامی ایران

عوامل درونی	شماره	عبارات عوامل بیرونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
۵ ۶ ۷	O1	جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	O2	نرخ بالای فارغ التحصیلان کشور و افزایش روز افزون متخصصان و دانش آموختگان	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	O3	برخورداری از حمایت رهبر معظم انقلاب اسلامی و مقامات عالی کشور	۰/۰۸	۴	۰/۳۲

۰/۱۵	۳	۰/۰۵	افزایش آگاهی ها در خصوص ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان ها	O4	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	وجود قوانین از کار افتادگی، بازنشستگی و بازرخریدی	O5	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	رقابتهی شدن بازار در عرضه و تقاضای نیروی انسانی	O6	
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	وجود دیوان عدالت اداری در جهت نظارت بر امور سازمان ها	O7	
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	امکان حضور در مجامع بین المللی و ملی از سوی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان	O8	
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	نگرش جامع به سمت کارآفرینی در عرضه اشتغال	O9	
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	تاثیرگذاری تغییرات سیاسی در انتصاب مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان	T1	
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	تداخل وظایف جاری در فعالیت های موازی با سازمان های مشابه	T2	
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	عدم اجرای نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان دولت	T3	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	کمبود بودجه تخصیصی از سوی دولت	T4	
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	تعدد و بی ثباتی قوانین، مقررات و بخشنامه ها	T5	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	فشار گروه های ذی نفوذ بر اعضا از قبیل مقامات محلی، نهادهای دولتی و خصوصی و ...	T6	
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	فقدان کفایت سیستم های حمایتی اعضا در داخل و خارج از وزارت ورزش و جوانان	T7	۵ ۶ ۷

همان گونه که در جدول ۶ ملاحظه می شود مجموع نمرات این ماتریس برابر ۲/۷۹ محاسبه شد و حاکی از آن است که از لحاظ ارزیابی عوامل بیرونی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، فرصت های آن بر تهدیدهایش برتری دارد.



شکل ۱. تعیین موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

شکل ۱ نشان داد که منابع انسانی وزارت ورزش از لحاظ موقعیت استراتژیک با توجه به مجموع امتیازات نهایی ۲/۸۹ از عوامل درونی و مجموع امتیازات نهایی ۲/۷۹ از عوامل بیرونی در موقعیت تهاجمی قرار داشت و به دلیل قوت در محیط درونی و برخورداری از فرصت در محیط بیرونی، مسوولان می بایست نسبت به توسعه فعالیت ها اقدامات لازم را به عمل آورند. از ترکیب عوامل درونی با عوامل بیرونی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۸ استراتژی حاصل و تدوین گردید که در جدول شماره ۷ درج و تدوین شده است.

جدول شماره ۷. ماتریس سوات (قوت ها، ضعف ها و فرصتها و تهدیدها) و استراتژی های حاصل شده

ضعف ها (W)	قوت ها (S)	عوامل داخلی
W1- فقدان ثبات شغلی در وزارت ورزش و جوانان	S1- مشخص بودن و شفاف بودن فرایند استخدام نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان	عوامل داخلی
W2- فقدان امکانات رفاهی و انگیزشی مناسب	S2- پایبندی مدیران وزارت ورزش و جوانان به ارزش های معنوی و انقلابی و فراهم بودن فضای اخلاقی و صمیمی در سازمان	
W3- فقدان برخورداری وزارت ورزش و جوانان از نظام جامع و پویای آموزش منابع انسانی	S3- فراهم بودن عرصه رشد و حمایت از خلاقیت و نوآوری	
W4- فقدان وجود نیرویابان کارآمد، مجرب و واجد شرایط	S4- پراکندگی جغرافیایی بالای سازمان های مرتبط با وزارت ورزش و جوانان در	
W5- بی توجهی به نظام شایسته سالاری و انتصاب مدیران بر اساس شاخص های غیر تخصصی		
W6- کمبود مشاوران متخصص و کارآمد در امور پرسنلی در وزارت ورزش و جوانان		
W7- طولانی شدن فرایند جذب و		

انتخاب پرسنل در مقایسه با دیگر سازمان ها	<p>سراسر کشور در جهت استفاده از نیروهای بومی</p> <p>S5- برخورداری از تنوع لازم در اشتغال دانش آموختگان با توجه به تنوع کار در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>S6- برخورداری از ظرفیت رسانه ای و اطلاع رسانی در عرصه ملی و بین المللی</p> <p>S7- برخورداری از دانش و تجربه مناسب در میان مدیران وزارت ورزش و جوانان</p> <p>S8- تاثیرگذاری وزارت ورزش و جوانان در عرصه های مختلف کشور</p> <p>S9- وجود ظرفیت مطلوب برای به کارگیری نیروهای داوطلب در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>S10- حرکت در جهت استفاده از تکنولوژی های نوین در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>S11- امکان استخدام از طریق افراد معتمد داخل سازمان</p> <p>S12- وجود نیروی انسانی با علاقه به خدمت در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>S13- رعایت اخلاقیات در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>S14- وجود ظرفیت فیزیکی و علمی در وزارت ورزش و جوانان</p>	عوامل خارجی
فرصت ها (O)	استراتژی های SO	استراتژی های WO

<p>W01- استقرار و تحکیم نظام شایسته سالاری در انتصاب مدیران ) (W1,W5W6,O1,O2,O6</p> <p>W02- کیفیت بخشی به برنامه های آموزشی و تاکید بر فرایند اثر بخشی آموزش منابع انسانی (W3,W6,O2,O4,O6,O8)</p>	<p>SO1 - توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران کارکنان ) ( S3,S7,S10,O2,O4,O6,O8</p> <p>SO2- طراحی و تدوین معیارها و شاخص هایی به منظور گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای کارا و اثربخش (S1,S4,S5,O1,O2,O3,O6)</p> <p>ضرورت توجه به علمی ، اصولی و نظام مند کردن تعدیل نیروSO3- (S1,S4,O6,O5,O2)</p>	<p>O1- جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور</p> <p>O2- نرخ بالای فارغ التحصیلان کشور و افزایش روز افزون متخصصان و دانش آموختگان</p> <p>O3- برخورداری از حمایت رهبر معظم انقلاب اسلامی و مقامات عالی کشور</p> <p>O4- افزایش آگاهی ها در خصوص ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان ها</p> <p>O5- وجود قوانین از کار افتادگی، بازنشستگی و بازریدی</p> <p>O6- رقابتی شدن بازار در عرضه و تقاضای نیروی انسانی</p> <p>O7- امکان حضور در مجامع بین المللی و ملی از سوی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان</p> <p>O8- نگرش جامع به سمت کارآفرینی در عرضه اشتغال</p> <p>O9- وجود دیوان عدالت اداری در جهت نظارت بر امور سازمان ها</p>
<p>استراتژی های WT</p>	<p>استراتژی های ST</p>	<p>تهدیدها (T)</p>
<p>WT1 طراحی و اجرای یک سیستم شفاف و نظام مند جبران خدمات به منظور توزیع عادلانه امکانات و ظرفیت های موجود (W2,T3,T4)</p> <p>WT2- طراحی و تدوین استانداردها و شاخص های ویژه عملکرد مدیران و ارزیابی کارکنان و اجرای آن ها (W1,W5,W6,T1,T6)</p>	<p>ST - ایجاد و توسعه نظام داوطلبی و جذب نیروهای افتخاری در سطوح و بخش های مختلف ورزش و امور جوانان ) (S4,S5,S9,T4,T3</p>	<p>T1 - تاثیرگذاری تغییرات سیاسی در انتصاب مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان</p> <p>T2- تداخل وظایف جاری در فعالیت های موازی یا سازمان های مشابه</p> <p>T3-عدم اجرای نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان دولت</p> <p>T4-کمبود بودجه تخصیصی از سوی دولت</p> <p>T5- تعدد و بی ثباتی قوانین، مقررات و بخشنامه ها</p> <p>T6- فشار گروه های ذی نفوذ بر اعضا از قبیل مقامات محلی، نهادهای دولتی و خصوصی و ...</p> <p>T7- فقدان کفایت سیستم های حمایتی اعضا در داخل و خارج از وزارت ورزش و جوانان</p>

با توجه به این که نظام مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از نظر موقعیت استراتژیک در موقعیت تهاجمی قرار داشت بنابراین ابتدا اولویت بندی استراتژی های این موقعیت انجام و سپس اولویت بندی سایر موقعیت ها صورت گرفت شد که نتایج اولویت بندی استراتژی های موقعیت استراتژیک، در جدول شماره ۸ درج و تدوین شده است.

**جدول شماره ۸.** اولویت بندی استراتژی های موقعیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با روش ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

استراتژی SO3		استراتژی SO2		استراتژی SO1		ضریب اهمیت	عوامل
شماره جذابیت		شماره		شماره		نمره جذابیت	
شماره	شماره جذابیت	شماره	شماره	شماره	شماره	شماره	
۰/۲۸	۴	۰/۱۴	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S1
۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	S2
۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	S3
۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۱	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S4
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۳	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	S5
۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S6
۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S7
۰/۱۸	۴	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S8
۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	S9
۰/۳۲	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S10
۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S11

۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S12
۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	S13
۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	S14
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	W1
۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	W2
۰/۱۵	۳	۰/۲۰	۴	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	W3
۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W4
۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۳	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W5
۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	W6
۰/۰۳	۱	۰/۰۹	۲	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	W7
۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۱	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O1
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	O2
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	O3
۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	O4
۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۴	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O5
۰/۰۵	۱	۰/۲۰	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	O6
۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	O7
۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	O8
۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۴	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	O9
۰/۱۰	۲	۰/۲۰	۴	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	T1
۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	T2
۰/۱۵	۳	۰/۲۰	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	T3
۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	T4
۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T5
۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T6
							T7



اولویت بندی استراتژی های سایر موقعیت ها (تدافعی، رقابتی و محافظه کارانه) در جدول شماره ۹ نشان داده شده است.

جدول شماره (۹) اولویت بندی سایر موقعیت ها با روش ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

WT2	استراتژی WT1		استراتژی W02		استراتژی W01		استراتژی ST		ضریب اهمیت	ردیف	
نمبر	اولویت	نمبر	اولویت	نمبر	اولویت	نمبر	اولویت	نمبره جذابیت			
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۲۸	۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S1
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	S2
۰/۱۵	۳	۰/۱۰	۲	۰/۱۵	۳	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	S3
۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	S4
۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۴	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	S5
۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	S6
۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S7
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۴	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	S8
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۳	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	S9
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۲۴	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S10
۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S11
۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S12
۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	S13
۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	S14
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	W1
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۲۰	۴	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	W2
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۲	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	W3
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۶	۴	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W4
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۱	۰/۰۸	۱	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W5
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	W6
۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	W7
۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O1
۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	O2
۰/۲۴	۳	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	O3
۰/۱۵	۳	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	O4
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۲۰	۴	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O5
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	O6
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	O7

۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۲۱	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	O8
۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۲	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	O9
۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	T1
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۳	۰/۲۰	۴	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	T2
۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۱۵							T3
					۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	
۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۱	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	T4
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T5
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T6
۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸		۴/۰۲	۳/۴۱	۴/۷۳	۵/۰۱	۴/۶۷	T7
	۴/۰۲		۳/۴۱		۴/۷۳		۵/۰۱		۴/۶۷		جمع

آخرین یافته های این پژوهش، تعیین اولویت استراتژی های منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بود که با توجه به مجموع امتیازات هر استراتژی، اولویت بندی استراتژی ها در جدول شماره ۱۰ درج و تدوین شده است.

**جدول شماره ۱۰- اولویت بندی استراتژی های مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با**

استفاده از تکنیک QSPM

عنوان استراتژی ها	مجموع امتیازات	کد استراتژی	اولویت	
طراحی و تدوین معیارها و شاخص هایی به منظور گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای کارا و اثربخش	۵/۵۹	SO2	اول	استراتژی های موقعیت
توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران کارکنان	۵/۴۱	SO1	دوم	استراتژیک
ضرورت توجه به علمی ، اصولی و نظام مند کردن تعدیل نیرو	۵/۳۳	SO3	سوم	
استقرار و تحکیم نظام شایسته سالاری در انتصاب مدیران	۵/۰۱	WO1	چهارم	
کیفیت بخشی به برنامه های آموزشی و تاکید بر فرایند اثر بخشی آموزش منابع	۴/۷۳	WO2	پنجم	استراتژی های

انسانی				سایر موقعیت ها
ایجاد و توسعه نظام داوطلبی و جذب نیروهای افتخاری در سطوح و بخش های مختلف ورزش و امور جوانان	۴/۶۷	ST	ششم	
طراحی و تدوین استانداردها و شاخص های ویژه عملکرد مدیران و ارزیابی کارکنان و اجرای آنها	۴/۰۲	WT2	هفتم	
طراحی و اجرای یک سیستم شفاف و نظام مند جبران خدمات به منظور توزیع عادلانه امکانات و ظرفیت های موجود	۳/۴۱	WT1	هشتم	

### بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته های پژوهش، نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان دارای ۱۴ قوت و ۷ ضعف بود و از ۹ فرصت برخوردار و با ۷ تهدید مواجه بود. یافته های ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی نشان داد که نظام مدیریت منابع انسانی این وزارت خانه در موقعیت استراتژیک تهاجمی قرار دارد. موقعیت استراتژیک تهاجمی، بهترین حالتی است که ممکن است یک سازمان از آن برخوردار باشد. زیرا در این موقعیت، سازمان به لحاظ عوامل درونی، دارای قوت و به لحاظ عوامل بیرونی، دارای فرصت است. بنابراین مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می بایست نسبت به توسعه فعالیت ها و گسترش برنامه ها با بهره گیری از قوت ها و استفاده از فرصت ها و با ایجاد فرصت های جدید، اقدام لازم را انجام دهد. از طرفی با توجه به نمرات نهایی ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، مسوولان وزارت ورزش و جوانان باید برنامه های خود را آن گونه متمرکز کنند، تا هرچه بیشتر ضعف ها را رفع نموده و آمادگی مواجهه با تهدید ها را داشته و با ایجاد تدبیر لازم، اثرات تهدیدها را کاهش دهد. زیرا موقعیت استراتژیک موجود، در منطقه ای از موقعیت تهاجمی قرار گرفته است که در نزدیکی دیگر پنجره هاست. این وضعیت نشانگر متزلزل بودن موقعیت فعلی نظام مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می باشد. همچنین از مقایسه و تحلیل عوامل درونی با عوامل بیرونی، تعداد ۸ استراتژی (سه استراتژی در موقعیت تهاجمی، دو استراتژی در موقعیت محافظه کارانه، یک استراتژی در موقعیت رقابتی و دو استراتژی در موقعیت تدافعی) طراحی و در شورای راهبردی نهایی گردید. در نهایت با استفاده از روش ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، ابتدا استراتژی های موقعیت استراتژیک و سپس سایر

استراتژی‌ها با استفاده از روش ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی اولویت بندی شد که به ترتیب اولویت استراتژی‌ها به تحلیل آن‌ها پرداخته می‌شود. استراتژی اول "طراحی و تدوین معیارها و شاخص‌هایی به منظور گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای کارا و اثربخش". روگالسکی و همکاران (Rogalsky, Doherty & Paradis, 2016)، براین باورند که وجود یک برنامه مناسب در جذب نیروهای انسانی و داوطلبین در رویدادهای ورزشی می‌تواند سبب جذب و نگه‌داری داوطلبان و سایر نیروهای انسانی مورد نیاز رویدادهای ورزشی گردد. غلامی (Gholami, 2017)، در پژوهش خود بر اجرای راهبرد "گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیرو" تاکید کرد. مرادی و همکاران (Moradi & Heshmati, 2013)، در تحقیق خود بر توجه به اثربخشی گزینش نیرو جهت جذب افراد صلاحیت دار اشاره کردند. یافته‌های پژوهش‌های یاد شده همسو با یافته این پژوهش است. با توجه به بررسی‌ها و مطالعات انجام شده، جذب نیروی مفید و مثمر ثمر برای هر سازمانی از جمله وزارت ورزش و جوانان اهمیت بالایی دارد. با عنایت به توانایی‌های وزارت ورزش و جوانان در شفافیت و مشخص بودن فرایند استخدام نیروی انسانی، پراکندگی جغرافیایی بالای سازمان‌های مرتبط با وزارت ورزش و جوانان در سراسر کشور در جهت استفاده از نیروهای بومی و برخورداری از تنوع لازم در اشتغال دانش‌آموختگان با توجه به تنوع کار و برخورداری از فرصت‌های جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور، نرخ بالای فارغ‌التحصیلان کشور و افزایش روز افزون متخصصان و دانش‌آموختگان، برخورداری از حمایت رهبر معظم انقلاب اسلامی و مقامات عالی کشور و رقابتی شدن بازار در عرضه و تقاضای نیروی انسانی، این استراتژی تدوین گردید. بهره‌گیری و اجرای دقیق این استراتژی، به توسعه ورزش کشور کمک شایانی خواهد کرد. استراتژی دوم پژوهش حاضر، "توسعه سنجیده نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان" می‌باشد. گریفین و همکاران (Griffin, Philips & Gully, 2016) معتقدند که توسعه منابع انسانی نقش کلیدی در توسعه سازمان در عصر تغییرات سریع و مداوم بازی می‌کند. خلیل نژاد و امیری (Khalilnejad & Amiri, 2016)، عنوان کردند که نیروی انسانی بزرگترین سرمایه سازمان‌هاست و توسعه و رشد سازمان‌ها بدون توسعه انسان‌ها به نتیجه نمی‌رسد. چانگ و همکاران (Chang, Shin & Shu -M, 2010) اشاره کردند که توانمندسازی منابع انسانی به عنوان فن مدیریتی تلقی شده که می‌تواند در بین تمام سازمان‌ها به عنوان وسیله‌ای برای برآورده کردن نیازهای نوین سازمان کاربرد داشته باشد. بدری آذرین و همکاران (Badri azarin, Godarzi, Khabiri & Asadi, 2007)، در تدوین راهبردهای پژوهش خود به توسعه مدیریت منابع انسانی اشاره کردند. یافته‌های پژوهش‌های مورد مطالعه، با یافته‌های این پژوهش هم‌خوانی دارد. بنابراین وجود نیروهای توانمند در سازمان، کمک زیادی به سازمان

در رسیدن به اهداف پیش بینی شده، خواهد کرد. قوت های متعدد در وزارت ورزش و جوانان از قبیل: فراهم بودن عرصه رشد و حمایت از خلاقیت و نوآوری، برخورداری از دانش و تجربه مناسب در میان مدیران، حرکت در جهت استفاده از تکنولوژی های نوین و برخورداری این وزارت خانه از فرصت های افزایش روز افزون متخصصان و دانش آموختگان، میزان بالای فارغ التحصیلان کشور، افزایش آگاهی ها در خصوص ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان ها، رقابتی شدن بازار در عرضه و تقاضای نیروی انسانی و نگرش جامع به سمت کارآفرینی در عرصه اشتغال، سبب شد تا این استراتژی تدوین گردد. این استراتژی می تواند برای وزارت ورزش و جوانان مناسب و اثرگذار بوده و موجب پایدارسازی توانمندی کارکنان باشد. سومین استراتژی " ضرورت توجه به علمی، اصولی و نظام مند کردن تعدیل نیرو" (Armstrong,2002) معتقد است که مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات محیطی نمی تواند یک پدیده محیطی ثابت باشد. بدری آذرین و همکاران ( Badri azarin, Godarzi, Khabiri, & Asadi,2007)، در پژوهش خود به راهبرد ارتقای فرهنگ شایسته خواهی و جذب نیروی شایسته اشاره کردند. از آن جا که در هر سازمانی، به طور طبیعی افرادی از سازمان خارج شده (بازنشستگی، باخرید، تغییر شغل و ...) و افراد دیگری جایگزین آن ها می شوند، یا بنا به اقتضای موقعیت و شرایط، نیروها تعدیل می شوند، نظام مند کردن تعدیل نیرو امری لازم و بدیهی برای سازمان به شمار می رود. از تحلیل و مقایسه قوت های مشخص و شفاف بودن فرایند استخدام نیروی انسانی، پراکندگی جغرافیایی بالای سازمان در جهت استفاده از نیروهای بومی با فرصت های نرخ بالای فارغ التحصیلان کشور و افزایش روز افزون متخصصان و دانش آموختگان، وجود قوانین از کار افتادگی، بازنشستگی و باخریدی و رقابتی شدن بازار در عرضه و تقاضای نیروی انسانی، این استراتژی حاصل و تدوین گردید. وزارت ورزش و جوانان ضمن استفاده از این استراتژی می بایست نسبت به جذب نیروهای کارا و اثربخش معیارهای دقیق و علمی در خصوص جذب نیروی شایسته، طراحی و اجرا کند. در غیر این صورت نیروها و کارکنان جدید، سلیقه ای وارد سازمان خواهند شد و به توسعه ورزش کشور لطمه خواهد زد و فرصت ها به تهدید تبدیل خواهد شد. چهارمین استراتژی تحقیق " استقرار و تحکیم نظام شایسته سالاری در انتصاب مدیران" است. سارو (saru,2007) معتقد است که سازمان ها برای بقا، رشد و توسعه، ملزم به استفاده از پتانسیل و شایستگی های کارکنان خود برای رسیدن به مزیت رقابتی هستند. بدری آذرین و همکاران (Badri azarin, Godarzi, Khabiri, & Asadi,2007)، در پژوهش خود به راهبرد ارتقای فرهنگ شایسته خواهی و جذب نیروی شایسته اشاره کردند. غلامی (Gholami,2017)، در پژوهشی که در بیمه تامین اجتماعی انجام داد به راهبرد نظام مند

کردن انتصابات اشاره کرده است. وزارت ورزش و جوانان دارای ضعف های فقدان ثبات شغلی، بی توجهی به نظام شایسته سالاری و انتصاب مدیران بر اساس شاخص های غیرتخصصی، کمبود مشاوران متخصص و کارآمد در امور پرسنلی و فرصت های جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور، نرخ بالای فارغ التحصیلان کشور و افزایش روز افزون متخصصان و دانش آموختگان می باشد که سبب گردید این استراتژی تدوین گردد. با توجه فراوانی متقاضیان و رقابتی شدن بازار در عرضه و تقاضای نیروی انسانی، استقرار و تحکیم استراتژی شایسته سالاری بسیار موثر و با اهمیت است. استراتژی پنجم پژوهش حاضر " کیفیت بخشی به برنامه های آموزشی و تاکید بر فرایند اثر بخشی آموزش منابع انسانی " است. پادماسیری و ساندامالی (Padmasiri & sandamali,2018) اشاره کردند که مجهز کردن منابع انسانی به اطلاعات، دانش و مهارت با هدف به حد اکثر رساندن عملکرد شغلی ضروری به نظر می رسد. مرادی و همکاران (Moradi & Heshmati,2013)، به راهبرد استفاده از فن آوری نوین در حوزه آموزش اشاره کرده است. بدری آذرین و همکاران ( Badri azarin, Godarzi, Khabiri & Asadi,2007)، راهبرد پرورش و ارتقای منابع انسانی و تربیت مستمر و فراگیر را مورد تاکید قرار داده است. یافته های پژوهش های یاد شده با این استراتژی هم خوان است. بنابراین با توجه به ضعف های، فقدان برخورداری از نظام جامع و پویای آموزش منابع انسانی و کمبود مشاوران متخصص و کارآمد در امور پرسنلی و وجود فرصت های نرخ بالای فارغ التحصیلان کشور و افزایش روز افزون متخصصان و دانش آموختگان، افزایش آگاهی ها در خصوص ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان ها، رقابتی شدن بازار در عرضه و تقاضای نیروی انسانی این استراتژی حاصل و تدوین گردید تا با افزایش اطلاعات تخصصی منابع انسانی، کارکنان وزارت ورزش حداکثر اثرگذاری را در انجام امور داشته باشند. استراتژی ششم پژوهش حاضر " ایجاد و توسعه نظام داوطلبی و جذب نیروهای افتخاری در سطوح و بخش های مختلف ورزش و امور جوانان " می باشد. بدری آذرین و همکاران ( Badri azarin, Godarzi, Khabiri & Asadi,2007)، یکی راز راهبردهای منابع انسانی فدراسیون ژیمناستیک را توسعه فرهنگ داوطلبی عنوان کردند که با این استراتژی هم خوانی دارد. روگالسکی و همکاران (Rogalsky, Doherty & Paradis,2016)، پی بردند که وجود یک برنامه مناسب در جذب نیروی داوطلبی در رویدادها می تواند سبب جذب و نگهداری داوطلبان و سایر نیروها شود که با این استراتژی هم خوان بود. با توجه به قوت های پراکندی جغرافیایی بالای سازمان های مرتبط در جهت استفاده از نیروهای بومی، برخورداری از تنوع لازم در اشتغال دانش آموختگان با توجه به تنوع کار در وزارت ورزش و جوانان، وجود ظرفیت مطلوب برای بکارگیری نیروهای داوطلب و تهدیدهای عدم اجرای نظام هماهنگ

حقوق و دستمزد کارکنان دولت، کمبود بودجه تخصیصی از سوی دولت، که وزارت ورزش و جوانان این استراتژی جهت کاهش اثرات تهدیدها تدوین گردید. مسوولین منابع انسانی و پشتیبانی وزارت ورزش و جوانان و هم چنین روسای فدراسیون ها می بایست در خصوص طراحی الگو یا مدلی سنجیده جهت بهره گیری از نهضت داوطلبی اقدام و اجرا کنند. استراتژی هفتم پژوهش " طراحی و تدوین استانداردها و شاخص های مدیریت، ویژه مدیران و ارزیابی عملکرد کارکنان". کلهری (Kalhori,2008) معتقد است که در سال های اخیر مدیریت عملکرد به عنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روزآوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره وری نیروی کار به شمار می رود و هم چنین گوهری و همکاران ( Gohari, Hamidi & Amirhosseini,2018)، در پژوهش خود طراحی و استقرار مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون فوتبال و ارزیابی عملکرد کارکنان را به عنوان استراتژی اولویت دار تدوین کردند که با این استراتژی هم خوانی دارد. بدری آذرین و همکاران ( Badri azarin, Godarzi, Khabiri & Asadi,2007)، یکی از راهبردهای منابع انسانی فدراسیون ژیمناستیک را طرح ایجاد نظام سنجش و ارزیابی عنوان کردند که با این استراتژی هم خوانی است. در نظام مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در زمینه های ثبات شغلی ضعف وجود دارد و مسوولان نسبت به مقوله شایسته سالاری در انتصابات کم توجهند و در زمینه امور پرسنلی از مشاوران قوی برخوردار نبودند و از طرفی تغییرات سیاسی در انتصابات و فشار گروه های ذی نفوذ از جمله مقامات محلی و نهادهای دولتی و خصوصی بر کارکنان، نظام مدیریت منابع انسانی این وزارت خانه را تهدید می کند بنابراین این استراتژی تدوین گردید تا ضمن کاهش ضعف ها از اثرات تهدیدها بکاهد. هم چنین مدیریت عملکرد مسوولان و کارکنان را ارتقا بخشد. آخرین استراتژی " طراحی و اجرای سیستم شفاف و نظام مند جبران خدمات به منظور توزیع عادلانه امکانات و ظرفیت های موجود " است. در وزارت ورزش و جوانان کمبود بودجه تخصیصی از سوی دولت و همچنین عدم اجرای نظام هماهنگ حقوق، باعث گردیده کارکنان این وزارت خانه از حقوق و دستمزد و امکانات رفاهی کمتری در خصوص سازمان های مشابه بهره مند گردند، که به نوبه خود نظام مدیریت منابع انسانی را در این وزارتخانه با تهدید مواجه کرده است و از طرفی ضعف و کمبود امکانات رفاهی در وزارتخانه وجود دارد و بعضا با تنش و تبعیض باعث بی عدالتی و پایین آمدن انگیزه برخی از کارکنان می شود. بنابراین، این استراتژی تدوین گردید تا کاهش ضعف و کم کردن اثرات تهدید را در پی داشته باشد. وزارت ورزش و جوانان چنان چه بخواهد می تواند بنا به ضرورت و مقتضیات زمانی و مکانی علاوه بر اجرای استراتژی های موقعیت استراتژیک، سایر استراتژی های دارای اولویت اجرایی کند. با توجه یافته های پژوهش و قرار گرفتن در موقعیت تهاجمی استراتژیک،

پیشنهاد می گردد با استفاده از قوت ها و فرصت ها، در خصوص تقویت توانایی ها، کاهش ضعف ها، با ایجاد فرصت های جدید، از اثرات تهدیدها بکاهد و به توسعه و گسترش فعالیت ها بپردازد. هم چنین پیشنهاد می گردد با توجه به اهمیت و نقش ورزش در جامعه، مدل اجرایی برای این استراتژی ها طراحی گردد و نیز تدوین راهبردهای منابع انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان استان های کشور و فدراسیون های ورزشی صورت پذیرد.

## References

- Abbasi, H., Khanmoradi, S., Eidi, Hossein. (2016). Strategic Pathology of Sports and Youth Department of Kermanshah Province in the Field of Sport Based on SWOT Model, Sports Management Journal, 8 (6), 891-905. (In Persian)
- Aiello, C. R., Canalella, A., & Altieri, D. (2016). Sport as a strategy for preventing physical inactivity: walking football. Euromediterranean Biomedical Journal, 11.17-30
- Ali dost ghahghari, A., Sajjadi, S. N., & Mahmoudi, A. (2013). Review of the priorities and strategies for the development of Judo Championship in the country, Sport Management, 6( 2), 231-246. (In Persian)
- Armstrong, M. (2002). Strategic Human Resource Management (Practice Guide), Translation by Seyyed Mohammad Arabi and Davoud Izadi, Tehran, Office of Cultural Studies.
- Badri azarin, Y., Godarzi, M., Khabiri, M., & Asadi, H. (2007). The Study of the Status of Gymnastics in Iran with the Approach of Developing a Comprehensive Human Resource Development Scheme, Movement, 32, 97-116. (In Persian)
- Bartram, T., Dowling, P. (2013). An international perspective on human resource management and performance in the health care sector: Toward a research agenda International Journal of Human Resource Management, 24, pp. 3031-3037
- Boxall, P., Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management, Palgrave Macmillan Publisher, 4th Edition.
- Chang , L-C. Shin, C-H. Shu -M. (2010). "The Mediating Role of Psychological Empowerment on job Satisfaction and organizational Commitment for School Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey " , International journal of Nursing Studies, 47(4), 427-433.



- Dayan, R., Heisig, P., Matos, F., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport management review*, 18(4), 489-500.
- Gholami, B. (2017). Investigating the Role of Strategic Management Tools in Strategic Human Resource Planning, *Social Security Insurance, Human Resources Management Research Journal*, 9( 2), 119-141. (In Persian)
- Gohari, Z., Hamidi, M., & Amir Hosseini, S. E. (2018). Strategic Mapping Design and Launching a Strategic Document for Iranian Football Development, PhD, PhD, Islamic Azad University, Yasouj Branch. (In Persian)
- Griffin , R. W ., Philips, j . M., & Gully , S .M . (2016). Organizational behavior. *Managing people and organizations : nelson Education*.
- Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2017). *Governance and policy in sport organizations*. Taylor & Francis..
- Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2017). Leveraging community sport organizations to promote community capacity: Strategic outcomes, challenges, and theoretical considerations. *Sport Management Review*.
- Kalhori, K. (2008). Performance Management and Its Impact on Increasing Human Resource Efficiency, *Second Human Resources Empowerment Conference, Tehran, Human Resources Empowerment Foundation*. (In Persian)
- Kaufman, B. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated *Human Resource Management Review*, 25 , 107–125
- Khalilnejad, Sh., Amiri, A. (2016). The Role of Knowledge Management in the Development of Human Resources in the Municipality of District 4, Tehran, *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 3( 9), 67-88. (In Persian)
- Khosrawizadeh, E., Hamidi, M., Yadollahi, J., & Khabiri, M. (2012). Strategic Development Strategy and Designation of the Islamic Republic of Iran's National Olympic Committee, *Development Management*, 25-11. (In Persian)
- Kikulis, L.M., Slack, T., & Hinings, C.R. (1995). Does decision making make a difference? Patterns of change within Canadian national sport organisations. *Journal of Sport Management*, 9, 273–299.
- López-Torres, L., & Prior, D. (2016). Centralized allocation of human resources. An application to public schools. *Computers & Operations Research*, 73, 104-114.

- Malekakhlaghi, I; Taslimi, Z; Reyhani; M; Salimi; N. (2017). Identification and Prioritization of Factors Affecting the Implementation of Organizational Strategies in Iranian State Sports Organizations, *Journal of Management and Development of Sport*, 6 (1), 18-18. (In Persian)
- Markoulli, M., Lee, C. I., Byington, E., & Felps, W. A. (2016). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*.
- Moradi, M., & Heshmati, M. R. (2013). Development of Human Resources Strategies Using Environmental Impact Analysis Technique in Mashhad Municipality, *Management Studies (Improvement and Evolution)*, 23(75), 75-93. (In Persian)
- Padmasiri, M., & sandamali, j. (2018). the relationship between training and development and Employee performance of Executive level Employees in Apparel organizations international invention of scientific , *journal* 2(1).
- Rasekh, N., Hamidi, M., Sajjadi, S. N. (2015). Designing and compiling a strategic plan for women's women's championship sport, *Sport Management*, 7( 3), 309-334. (In Persian)
- Rastgo, S., Mirkazemi, S. O., Khorashadizadeh, M. (2014). The Study of the Effective Managing Factors on Human Resource Efficiency in Iran's Sports Federations, *Second International Conference on Challenges and Solutions Management, Shiraz, Conference Center of Contemporary Journalism*. (In Persian)
- Rogalsky, K., Doherty, A., & Paradis, K. F. (2016). Understanding the Sport Event Volunteer Experience: An Investigation of Role Ambiguity and Its Correlates. *Journal of Sport Management*, 30(4), 453-469.
- Rogers, S. E., Jiang, K., Rogers, C. M., & Intindola, M. (2015). Strategic Human Resource Management of Volunteers and the Link to Hospital Patient Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764015596434.
- Saru ,E. (2007). organizational learning and HRD: how appropriate are they for small firms ? *Journal of European Industrial Training* , 31(1), 36-51.