

طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه‌ریزی منابع انسانی در بین کارکنان سازمان‌های ورزشی

ولی نوذری^۱، ابوذر زارع^۲

تاریخچه مقاله:

دریافت: 1400/04/18

پذیرش: 1400/06/31

چکیده

مطالعه حاضر با هدف طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه‌ریزی منابع انسانی در بین کارکنان سازمان‌های ورزشی استان فارس انجام شد. جامعه و نمونه‌ی آماری این پژوهش را مدیران ارشد اداره کل ورزش و جوانان فارس تشکیل می‌دهند که تعداد آنها برابر با ۱۱ نفر می‌باشد. تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری جهت طراحی مدل مورد استفاده قرار گرفت. بدین منظور از پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته، استفاده شد. بر اساس مدل طراحی شده، جبران خدمات، برنامه‌ریزی و کارمندیابی، ارزیابی عملکرد، روابط با کارکنان در سطح اول مدل طراحی شده قرار گرفتند. آزمون و استخدام، آموزش و توسعه در سطح دوم مدل قرار گرفتند و تجزیه و تحلیل نیازها در سطح سوم مدل قرار گرفت. هم‌چنین بر اساس نمودار قدرت نفوذ- قدرت وابستگی، تجزیه و تحلیل نیازها در ناحیه ۲ قرار گرفت؛ جبران خدمات، برنامه‌ریزی و کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، روابط با کارکنان در ناحیه ۳ قرار گرفتند.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی منابع انسانی، سازمان‌های ورزشی، مدل سازی تفسیری ساختاری، طراحی مدل

مقدمه

امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها بیش از پیش نمایان گشته است. از این‌رو در عصر جدید در سازمان‌ها به «انسان» به‌عنوان سرمایه‌ای بی‌پایان و با ارزش نگریسته می‌شود. زیرا به خوبی روشن است که کاهش سرمایه بالنده انسانی منجر به کاهش بهره‌وری و تولید می‌شود. به عبارت دیگر منابع انسانی هر سازمان، منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، پس یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است (Yousefi, 2013). از سوی دیگر، موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راه‌های متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود. برنامه‌ریزی نیروی انسانی که به عنوان یکی از ابزار مدیران عالی سازمان در جوامع پیشرفته مطرح است؛ با تاکید بر مطرح بودن منابع انسانی به عنوان عامل استراتژیک و تغییرات شتابان محیطی در جوامع پیشرفته، برنامه‌ریزی منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین مولفه‌های تاثیرگذار بر سلامت سازمانی است و سازمان‌های سالم می‌توانند فراهم آورنده جوامع سالم باشند و جوامع را بسوی بهره‌مندی و بهره‌برداری بهتر از منابع انسانی، منابع طبیعی، دانش فنی و سرمایه ملی هدایت نمایند و علاوه بر کسب موفقیت برای خود به عامل موفق نمودن جوامع تبدیل شوند (Jan Faza, 2018). به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی شالوده عناصر مدیریتی و فرایندی است که سازمان‌ها در قالب آن همه فعالیت‌ها و کوشش‌های خود را درمورد اهداف موردنظر، راه

^۱ -استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران: v-nowzare@yahoo.com

^۲ -نویسنده مسئول: مدرس دانشگاه فرهنگیان، شیراز، ایران: aboozarzare363@gmail.com

رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب وادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه‌ریزی مناسبی داشته باشد. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، منابع انسانی است که جزء مهم و قرین به مباحث برنامه‌ریزی راهبردی است، عواملی موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شده‌اند ولی هنوز به علت برخی مسایل و محدودیت‌ها این نوع برنامه‌ریزی در سازمان‌ها به صورت جامع و کامل و مناسب به کار گرفته نشده است (Shabanpour & Taleghani, 2019). از برنامه‌ریزی منابع انسانی عمدتاً به منظور استفاده بهینه از توانمندی‌های نیروی انسانی متخصص در دسترس سازمان، در حال و آینده استفاده می‌شود. برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که یک سازمان از داشتن تعداد و انواع درست نیروی انسانی که در جای درست و زمان درست قرار گرفته و بتوانند بطور اثر بخش و کارا وظایف خود را انجام دهند و به اهداف کلی سازمان دست یابند، مطمئن می‌سازد (Abbaspour, 2015).

در پژوهشی احمدزاده به بررسی و تعیین نقش برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر امنیت شغلی و عملکرد شغلی کارکنان گمرک بازرگان پرداخت. برای این منظور برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر اساس نظریه چانگ و هانگ؛ امنیت شغلی بر اساس مدل نیسی و همکاران و عملکرد شغلی بر اساس مدل بیرن و همکاران تعریف و در این راستا یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی تنظیم گردید. ابزار جمع آوری اطلاعات سه پرسشنامه استاندارد برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی چانگ و هانگ، امنیت شغلی نیسی و همکاران و عملکرد شغلی بیرن و همکاران بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی و در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی، رگرسیون و آزمون معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج حاصل از آزمون معادلات ساختاری نشان داد که برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر امنیت شغلی و عملکرد شغلی کارکنان موثر است و امنیت شغلی کارکنان تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی کارکنان بر عملکرد شغلی را بهبود می‌بخشد. همچنین نتایج حاصل از آزمون رگرسیون برای تحلیل فرضیه‌های فرعی نشان داد که برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر امنیت شغلی کارکنان مؤثر است و همچنین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد و امنیت شغلی موجب بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌شود (Ahmadzadeh, 2019). حیدری و همکاران در مطالعه خود به برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در سازمان آتش نشانی با استفاده از تکنیک‌های تحلیل سوات و ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک پرداختند. ابزارهای مدیریت استراتژیک مورد استفاده عبارت‌اند از ماتریس عوامل داخلی، ماتریس عوامل خارجی، تحلیل سوات و ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک که با استفاده از تحلیل سوات و راهبردها و استراتژی‌های منابع انسانی مشخص و با ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک رتبه بندی شدند. راهبردهای تهاجمی شامل افزایش ظرفیت جذب نیروهای تخصصی و توانمند آتش نشان و انتخاب و گزینش صحیح افراد برای تصدی مشاغل آتش نشانی و راهبرد تدافعی اصلاح نظام پرداخت حقوق و مزایا و راهبرد محافظه کارانه استقرار و اجرای کامل نظام جامع برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهم‌ترین استراتژی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی بوده اند (Clark, Heidari & Shahmoradi, 2018) (۲۰۱۸) در موضوع تجزیه و تحلیل عملکرد منابع انسانی و استفاده از اطلاعات آن در طراحی آموزش‌های سازمانی بیان می‌کند که می‌توان با استفاده از ابزار برنامه‌ریزی معکوس رابطه معناداری بین استراتژی‌های سازمان و یادگیری برای تکرار عملکرد بهتر منابع انسانی برقرار کرد. بر اساس یافته‌های وی مدلی که بتواند شکاف عملکردی بین عملکرد فعلی منابع انسانی و استاندارد مطلوب را نشان داد. بر اساس تحقیقات کلارک درصد بسیار کمی از برنامه‌های بهبودی که ضرورت آن توسط نظام مدیریت عملکرد کارکنان تشخیص داده شده است، با رویکرد توسعه منابع انسانی و با محوریت آموزش بوده است. کلارک در پژوهش خود بیان می‌کند برای اینکه کارکنان سازمان تبدیل به منابع ارزشمندی برای سازمان شوند، ضرورت دارد تا نظام مدیریت عملکرد کارکنان با نیازهای و انتظارات ذینفعان سازمان ارتباط مؤثری برقرار کند تا آن‌ها بدانند انتظار از آنان چیست و تلاش‌ها و برنامه‌های بهبود خود را بر آن اساس تنظیم کنند (Clark, 2018).

Hedwiga (۲۰۱۶) در طراحی مدلی فرایندی برای مدیریت عملکرد منابع انسانی عنوان می‌دارد که هر مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی متأثر از فرایند برنامه، اجرا و بازنگری است. گام اول در مدیریت عملکرد کارکنان موضوع برنامه است که به سبب نیاز به توسعه استراتژی‌های مختلف و هماهنگی اهداف سازمانی با مدیریت عملکرد منابع انسانی توجه به آن امری ضروری است. مرحله اجرا شامل مجموعه‌ای از اقدامات به منظور بهبود عملکردها است. این فاز شامل ارزیابی عملکرد، بازخورد و پاداش، مشارکت کارکنان در وظایف و توسعه عملکرد منابع انسانی با ایجاد یک برنامه عملیاتی و مجموعه اقداماتی است که باید برای توسعه عملکرد انجام شود. گام دیگری به نام نظارت بین اجرا و بازنگری قرار دارد که با هدف نظارت بر بهبود عملکرد و کارایی کارکنان پس از جلسه بازخورد باید در نظر گرفته شود. در گام آخر این مدل مرحله بازنگری قرار دارد که در مورد ارزیابی برنامه توسعه عملکرد منابع انسانی در قالب یک جلسه بررسی یا مصاحبه راهکارهایی ارائه شد (Hedwiga, 2016).

در سازمان‌های بزرگ یا سازمان‌هایی که در سطح گسترده‌ای فعالیت می‌نمایند، به کارگیری برنامه‌ریزی نیروی انسانی به دلیل پیش‌بینی عواملی مانند فن آوری، وضعیت فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، برنامه‌های راهبردی یا استراتژیک و دیگر برنامه‌های داخلی ضرورت می‌یابد. برای اینکه سازمان‌های ورزشی بتواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را در آینده در دوره‌های مختلف از نظر کمی و کیفی پیش‌بینی و تربیت نماید، باید از طریق بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی خود، نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز را برای تحقق هدفها و برنامه‌های آینده سازمان مشخص نماید. بنابراین با توجه به ضرورت یاد شده، این پژوهش با هدف تعیین طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی فارس اجرا گردید همچنین با توجه به اهمیت روز افزون برنامه‌ریزی منابع انسانی و نقش سازمان‌های ورزشی در پیشبرد اهداف ورزشی کشور به طور کلی در این پژوهش به دنبال بررسی طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی فارس هستیم. در نهایت ارائه مدل جهت برنامه‌ریزی منابع انسانی با توجه به ابعاد و مولفه‌های پرسشنامه در این سازمان مد نظر می‌باشد. با توجه به اینکه برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد و طراحی مدل مدیریت منابع انسانی با توجه به پژوهش‌های انجام شده و بررسی منابع موجود تا کنون انجام نگرفته است بنابراین انجام این پژوهش ضروری می‌باشد و دارای جنبه نوآوری می‌باشد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته (کمی و کیفی) اکتشافی است که از لحاظ نوع هدف در زمره مطالعات کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه و نمونه‌ی آماری این پژوهش را مدیران ارشد اداره کل ورزش و جوانان فارس تشکیل دادند که تعداد آنها برابر با ۱۱ نفر بود. روش‌های گردآوری داده‌ها به طور کلی به دو طبقه کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شود. در این تحقیق از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردید. برای تکمیل ادبیات تحقیق و مبانی تئوریک پژوهش از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری سایر اطلاعات مورد نیاز از روش‌های میدانی استفاده شد. در بخش مطالعات کتابخانه‌ای از کتب و مقالات مرتبط با موضوع، و در بخش روش‌های میدانی از پرسشنامه محقق ساخته ۲۱ سئوالی به منظور جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. به منظور ارائه مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه‌ریزی منابع انسانی در بین کارکنان سازمان‌های ورزشی استان فارس از تکنیک مدل سازی ساختاری - تفسیری^۱ استفاده شد. کلیه اطلاعات میدانی مورد نظر به وسیله پرسشنامه ۲۱ سئوالی به این شرح گردآوری گردید که ۶ سئوال جهت بررسی روابط بین جبران خدمات با متغیرهای برنامه‌ریزی و کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، تجزیه و تحلیل نیازها و روابط با کارکنان، ۵ سئوال جهت بررسی روابط بین برنامه‌ریزی و کارمندیابی با متغیرهای آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، تجزیه و تحلیل نیازها روابط با کارکنان، ۴ سئوال برای بررسی روابط بین متغیرهای آزمون و استخدام با متغیرهای آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، تجزیه و تحلیل نیازها و روابط با کارکنان، ۳ سئوال برای

^۱ ISM

بررسی روابط بین متغیرهای آموزش و توسعه با متغیرهای ارزیابی عملکرد، تجزیه و تحلیل نیازها و روابط با کارکنان، ۲ سوال برای بررسی روابط بین متغیرهای ارزیابی عملکرد با متغیرهای تجزیه و تحلیل نیازها و روابط با کارکنان هم‌چنین ۱ سؤال برای بررسی روابط بین تجزیه و تحلیل نیازها و روابط با کارکنان.

این پرسشنامه به منظور مقایسه تأثیر متغیرهای مدل بر یکدیگر مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده و هم‌چنین اکتشافی بودن این مطالعه و استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، از پرسش‌نامه مرسوم استفاده نمی‌گردد، بنابراین ضرورت محاسبه پایایی و روایی پرسشنامه نیز مطرح نمی‌گردد.

جدول ۱- پرسش‌نامه‌ی تحقیق

روابط با کارکنان	تجزیه و تحلیل نیازها	ارزیابی عملکرد	آموزش و توسعه	آزمون و استخدام	برنامه‌ریزی و کارمندیابی	جبران خدمات	عوامل
							جبران خدمات
							برنامه‌ریزی و کارمندیابی
							آزمون و استخدام
							آموزش و توسعه
							ارزیابی عملکرد
							تجزیه و تحلیل نیازها
							روابط با کارکنان

پرسش‌نامه‌ی تحقیق به تأیید خبرگان و متخصصان رسید و نظرات آن‌ها با هماهنگی اساتید راهنما و مشاور اعمال گردید.

یافته‌ها

اولین گام در مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری می‌باشد. در این مرحله روابط بین مراحل طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه ریزی منابع انسانی با بکارگیری مدل‌سازی ساختاری تفسیری و با استفاده از چهار نماد مورد تحلیل قرار می‌گیرد. نمادهای بکاررفته در این قسمت عبارت است از:

V: عامل سطر به تحقق عامل ستون کمک می‌کند.

A: عامل ستون توسط عامل سطر محقق می‌شود.

X: عامل سطر و ستون هر دو به تحقق هم کمک می‌کنند.

O: عامل سطر و ستون با هم بی‌ارتباط هستند.

به منظور تعیین روابط بین اجزای طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه ریزی منابع انسانی، این عوامل دو به دو و به صورت زوجی با هم مقایسه می‌شوند و پاسخ‌دهنده با استفاده از نمادهای فوق به تعیین روابط می‌پردازد. در این قسمت از نظرات ۱۱ نفر از خبرگان سازمان استفاده شده است که در ادامه آورده شده‌اند. ماتریس خودتعاملی ساختاری بر اساس نظرات خبرگان به شرح جدول ۲ می‌باشد:

جدول ۲- ماتریس خودتعاملی ساختاری بر اساس نظرات خبرگان

روابط با کارکنان	تجزیه و تحلیل نیازها	ارزیابی عملکرد	آموزش و توسعه	آزمون و استخدام	برنامه‌ریزی و کارمندیابی	جبران خدمات	عوامل
V	O	X	X	A	X		جبران خدمات
V	A	A	V	V			برنامه‌ریزی و کارمندیابی
O	O	V	A				آزمون و استخدام
V	A	V					آموزش و توسعه
A	A						ارزیابی عملکرد
V							تجزیه و تحلیل نیازها
							روابط با کارکنان

از طریق تبدیل نمادهای V, A, X, O به صفر و یک برای هر مانع، هر ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس باینری تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترس‌پذیری اولیه خوانده می‌شود. قوانین تبدیل این نمادها به شرح زیر می‌باشد:

- در صورتی که ورودی (i, j) (محل تلاقی سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد در ورودی (i, j) در ماتریس دسترس‌پذیری یک و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می‌شود.
- در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد در ورودی (i, j) در ماتریس دسترس‌پذیری صفر و در ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود.
- در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد در ورودی (i, j) در ماتریس دسترس‌پذیری یک و در ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود.

- در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد در ورودی (j, i) در ماتریس دسترس‌پذیری صفر و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می‌شود.

جدول ۳- ماتریس دسترس‌پذیری اولیه

عوامل	جبران خدمات	برنامه‌ریزی و کارمندیابی	آزمون و استخدام	آموزش و توسعه	ارزیابی عملکرد	تجزیه و تحلیل نیازها	روابط با کارکنان
جبران خدمات	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱
برنامه‌ریزی و کارمندیابی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱
آزمون و استخدام	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰
آموزش و توسعه	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱
ارزیابی عملکرد	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰
تجزیه و تحلیل	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
روابط با کارکنان	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱

ماتریس‌های دسترس‌پذیری نهایی با دخیل کردن انتقال‌پذیری بدست می‌آید. انتقال‌پذیری روابط مفهومی بین موانع در مدل-سازی ساختاری تفسیری یک فرض مبنایی می‌باشد. انتقال‌پذیری بیانگر این است که در صورتی که عامل A بر عامل B تاثیر دارد و عامل B بر عامل C تاثیر دارد، بنابراین A بر C تاثیر دارد.

جدول ۴- ماتریس دسترس‌پذیری نهایی

عوامل	جبران خدمات	برنامه‌ریزی و کارمندیابی	آزمون و استخدام	آموزش و توسعه	ارزیابی عملکرد	تجزیه و تحلیل نیازها	روابط با کارکنان
جبران خدمات	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
برنامه‌ریزی و کارمندیابی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
آزمون و استخدام	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
آموزش و توسعه	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
ارزیابی عملکرد	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱

تجزیه و تحلیل نیازها	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
روابط با کارکنان	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱

بر اساس ماتریس دسترس پذیری نهایی، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر عامل قابل محاسبه است. قدرت نفوذ یک عامل از جمع تعداد عوامل متاثر از آن و خود آن عامل به دست می آید. میزان وابستگی یک عامل نیز از جمع عوامل که از آنها تاثیر می پذیرد و نیز خود آن عامل بدست می آید.

جدول ۵- قدرت نفوذ و میزان وابستگی

عوامل	جبران خدمات	برنامه ریزی و کارمندیابی	آزمون و استخدام	آموزش و توسعه	ارزیابی عملکرد	تجزیه و تحلیل...	روابط با کارکنان	قدرت نفوذ
جبران خدمات	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۶
برنامه ریزی و کارمندیابی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۶
آزمون و استخدام	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۶
آموزش و توسعه	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۶
ارزیابی عملکرد	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۶
تجزیه و تحلیل نیازها	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
روابط با کارکنان	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۴
وابستگی	۷	۷	۶	۶	۷	۱	۷	

در این مرحله با استفاده از ماتریس های دسترس پذیری نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر یک از مراحل طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه ریزی منابع انسانی بدست می آید. مجموعه خروجی برای هر عامل دربردارنده خود عامل و عواملی است که بر آنها تاثیر دارد و مجموعه ورودی برای هر عامل نیز دربردارنده خود عامل و عوامل تاثیرپذیر از آنها می باشد. پس از تعیین مجموعه های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه ها برای هر یک از عوامل تعیین می گردد.

جدول ۶ تعیین سطح و اولویت عوامل مراحل طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه ریزی منابع انسانی (مرحله اول) را نشان می دهد:

جدول ۶- تکرار اول تعیین سطح عوامل مراحل طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه‌ریزی منابع انسانی

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	عامل
سطح ۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	جبران خدمات
سطح ۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	برنامه‌ریزی و کارمندیابی
	۵-۴-۳-۲-۱	۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	آزمون و استخدام
	۵-۴-۳-۲-۱	۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	آموزش و توسعه
سطح ۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	ارزیابی عملکرد
	۶	۶	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	تجزیه و تحلیل نیازها
سطح ۱	۷-۵-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۵-۲-۱	روابط با کارکنان

موانعی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشد در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. پس از آن، این عناصر از سایر عناصر حذف می‌شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عناصر مشخص شود، تکرار می‌شود.

جدول ۷- تکرار دوم تعیین سطح عوامل مراحل طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه‌ریزی منابع انسانی

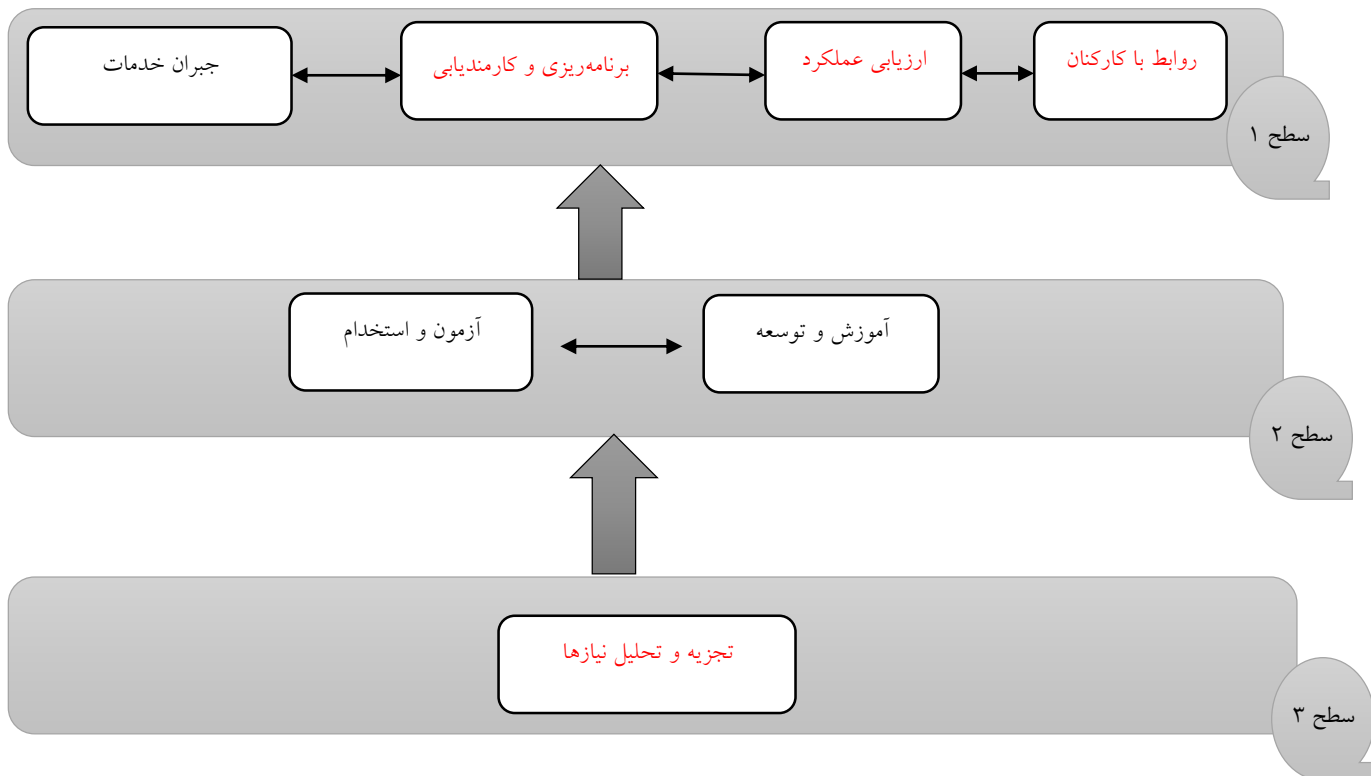
سطح	مجموعه مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	عامل
سطح ۲	۴-۳	۶-۴-۳	۴-۳	آزمون و استخدام
سطح ۲	۴-۳	۶-۴-۳	۴-۳	آموزش و توسعه
	۶	۶	۶-۴-۳	تجزیه و تحلیل نیازها

جدول ۸ - تکرار اول تعیین سطح عوامل مراحل طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه‌ریزی منابع انسانی

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	عامل
سطح ۳	۶	۶	۶	تجزیه و تحلیل نیازها

پس از تعیین سطح عوامل، مدل ساختاری تفسیری مراحل طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه ریزی منابع انسانی قابل ترسیم است. این مدل دارای ۳ سطح است:

- سطح ۱: تجزیه و تحلیل نیازها، برنامه‌ریزی و کارمندیابی، ارزیابی عملکرد، روابط با کارکنان
- سطح ۲: آزمون و استخدام، آموزش و توسعه
- سطح ۳: جبران خدمات



نمودار ۱- مراحل طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه ریزی منابع انسانی (مدل ساختاری تفسیری)

در ادامه به تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عوامل پرداخته شده است. در این مرحله مراحل طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه ریزی منابع انسانی در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند. اولین گروه شامل عوامل Autonomous (ناحیه ۱) می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند؛ این عوامل تا حدودی از سایر موانع مجزا هستند و ارتباطات کمی دارد. گروه دوم Dependent (ناحیه ۲) را شامل می‌شود؛ که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم عوامل Linkage (ناحیه ۳) را شامل می‌شود؛ این عوامل قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این موانع

باعث تغییر بر روی سایر موانع می‌شود. گروه سوم عوامل مستقل (ناحیه ۴) را شامل می‌شود؛ این عوامل قدرت نفوذ بالا و وابستگی ضعیفی دارند.

نمودار ۲ نمودار قدرت نفوذ- وابستگی مراحل طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه‌ریزی منابع انسانی را نشان می‌دهد:

قدرت نفوذ	۷							
	۶		ناحیه ۴				ناحیه ۳	
	۵							
	۴							
	۳							
	۲		ناحیه ۱				ناحیه ۲	
	۱							
			۱	۲	۳	۴	۵	۶
	میزان وابستگی							

نمودار ۱- قدرت نفوذ- وابستگی

بر اساس نمرات قدرت نفوذ و وابستگی (قابل مشاهده در جدول ۴) همانگونه که در نمودار ۲ مشخص است:

- تجزیه و تحلیل نیازها در ناحیه ۲ قرار گرفته است؛
- جبران خدمات، برنامه‌ریزی و کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، روابط با کارکنان در ناحیه ۳ قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مطالعه طراحی مدل انتخاب و اجرای چرخه برنامه‌ریزی منابع انسانی در بین کارکنان سازمان‌های ورزشی استان فارس بود. بدین منظور مدلی ۳ سطحی به شرح زیر به دست آمد:

- سطح ۱: جبران خدمات، برنامه‌ریزی و کارمندیابی، ارزیابی عملکرد، روابط با کارکنان
- سطح ۲: آزمون و استخدام، آموزش و توسعه
- سطح ۳: تجزیه و تحلیل نیازها

¹ Independent variables

همچنین تجزیه و تحلیل نیازها در ناحیه ۲ (وابسته) قرار گرفت و ۶ متغیر دیگر یعنی جبران خدمات، برنامه‌ریزی و کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، روابط با کارکنان در ناحیه ۳ (پیوندی) قرار گرفتند. به عبارت دیگر تجزیه و تحلیل نیازها از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردار می‌باشد؛ و جبران خدمات، برنامه‌ریزی و کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، روابط با کارکنان، از قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالا برخوردار هستند. در واقع، هر گونه عملی بر روی این متغیرها باعث تغییر سایر متغیرها می‌شود.

این نتایج با نتیجه پژوهش حیدری و شهمرادی همسو می‌باشد که در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که راهبردهای تهاجمی شامل افزایش ظرفیت جذب نیروهای تخصصی و توانمند، انتخاب و گزینش صحیح افراد برای تصدی مشاغل و استقرار و اجرای کامل نظام جامع برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهم‌ترین استراتژی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی بودند (Heidari & Shahmoradi, 2018).

عواملی که در سطح بالاتر قرار دارند از تأثیرگذاری کمتری برخوردار هستند و بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل هستند. از آنجایی که جبران خدمات، برنامه‌ریزی و کارمندیابی، ارزیابی عملکرد، روابط با کارکنان در سطح ۱ قرار دارند، بنابراین این عوامل تحت تأثیر سایر متغیرهای مدل یعنی آزمون و استخدام، آموزش و توسعه و تجزیه و تحلیل نیازها قرار دارند. با توجه به اهمیت روز افزون منابع انسانی به عنوان عامل مهم تحول سازمان‌ها در عصر رقابت، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آن‌ها به گونه‌ای اجتناب ناپذیر ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس شناخت ابعاد دقیق توسعه منابع انسانی و ارائه راه حل‌های اصولی و منطقی در جهت توانمندسازی و توسعه آن‌ها از اهم وظایف و مشغله‌های فکری مدیران سازمان‌ها می‌باشد. در این راستا، هدف‌ها و استراتژی‌های مهم فعالیت‌های توسعه منابع انسانی سازمان باید به روشنی تعریف شده و عناصری چون ارتقای کیفیت عملکرد افراد، کاهش هزینه‌ها و ضایعات فردی و سازمانی، رضایت‌مندی بیشتر ذینفعان سازمان و در نهایت تقویت سازمان در خلق و حفظ مزیت رقابتی آن در نظر گرفته شود.

Designing a Model for Selection and Implementation of Human Resource Planning Cycle among the Personnel of Sport Organizations

Abstract: The present study conducted with the aim of designing a Model for Selection and Implementation of Human Resource Planning Cycle among the Personnel of Sport Organizations in Fars Province. The statistical sample and population of this study, consisted of senior managers of Sport Organizations in Fars Province which are 11 person. Interpretive structural modeling (ISM) technique was used to design model. A 21-item questionnaire was used for this purpose. Based on the designed model, service compensation, planning and Recruitment, performance appraisal, and employee relations were placed into the first level of the designed model. Testing and hiring, training and development were placed into the first level of the designed model; and needs analysis came in the third level of the model. Based on the Power of influence - power of dependency chart, Needs analysis was in area 2; Compensation services, planning and staffing, testing and recruitment, training and development, performance appraisal, and staff relations were all included in Area 3.

Keywords: Model Design, Human Resource Planning, Sports Organizations, Structural Interpretive Modeling.

References

- Abbaspour, A. (2015). Advanced human resource management (approaches, processes and functions). Tehran: Samat. (In Persian)
- Ahmadzadeh, A. (2019). Investigating the role of strategic human resource planning on job security and job performance of employees (Case study: Bazargan customs employees). Master Thesis, Islamic Azad University, Mako Branch.(In Persian)
- Clark, D.R. (2018). Performance Analysis in Instructional Design. Retrieved from: http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/analyze_system.html.
- Hedwiga, H. (2016). Developing a model of employee's performance management process for Tallinn hotel businesses, Bachelor's Thesis Degree Programme in Experience. HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.
- Heidari, A. Shahmoradi, S. (2018). Strategic human resource planning in the fire department using SWOT analysis techniques and QSPM strategic quantitative planning matrix. Tehran: Proceedings of the Second National Conference on Research and Development in Management and Resistance Economics. .(In Persian)
- Jan Faza, h. (2018). Investigating the Relationship between Strategic Human Resource Planning and Organizational Health "Case Study of Mako Free Zone Municipality. Master Thesis, Islamic Azad University, Mako Branch. (In Persian)
- Shabanpour, A. Taleghani, M. (2019). The relationship between strategic human resource planning and strategic goals of the organization. Tehran: Proceedings of the International Congress of Engineering Sciences and Sustainable Urban Development. (In Persian)
- Yousefi, F. (2013). Analysis of Factors Affecting Human Resource Planning and Presenting a Conceptual Model - Case Study: Iran Porcelain Company. Master Thesis, Tehran University of Science and Culture. (In Persian)