

بررسی بلوغ منابع انسانی ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی با تاکید بر شناسایی مولفه‌ها و آینده پژوهی

زهره تقوی¹، کورش قهرمان تبریزی^{2*}، اسماعیل شریفیان³

1. دانشجوی دکتری گروه تربیت بدنی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

2. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران.

3. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران.

تاریخ دریافت: (99/09/13) تاریخ پذیرش: (99/12/16)

Investigating the Maturity of Human Resources in physical education offices of public Universities with Emphasis on Component Identification and Future Research

z. Taghavi¹. K. Ghahreman Tabrizi^{2*}. Es. Sharifiyan³

1. Ph.D. Student of sport management, Islamic Azad University of Kerman, Iran.

2. Associate Professor of Sport Management, Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran.

3. Associate Professor of Sport Management, Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran.

Received: (2020. Dec. 03)

Accepted: (2020. Mar. 06)

Abstract

Emphasizing component identification and future research, this study investigates the maturity of human resources (HR) in physical education department of state universities in Iran. A mixed research approach was used to collect relevant data. In the first stage, the literature was reviewed, a number of experts were interviewed, and theoretical saturation was reached. Next, the expert group identified the strategic outlook and risk variables by determining the prospects of the variables. The findings confirmed the impact of HR leadership, employee and labor relations, HR perceptions, HR development, HR service compensation, HR planning, and HR strategy on the maturity of human resources in the study population. In addition to these variables, organizational knowledge, authority delegation, and participation in design and deployment processes are among the most important sub-variables in the context of human resources. It is strongly recommended that physical education departments consider the abovementioned components in their attempt to develop an optimal strategic plan for human resources maturity.

Keywords

Human Resource Maturity, Strategic, Risk, Future, Development.

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی بلوغ منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی با تاکید بر شناسایی مولفه‌ها و آینده پژوهی انجام شد. روش پژوهش از نوع آمیخته بود که در مرحله اول با بررسی ادبیات پژوهش و همچنین مصاحبه با گروه خبرگان جمع آوری اطلاعات صورت گرفت و شرط اشباع نظری را بدست آورد و در مرحله گروه خبرگان با مشخص سازی وضعیت آینده متغیرها دورنمای استراتژیک و ریسک متغیرها را مشخص کردند. یافته های پژوهش نشان داد متغیرهای رهبری منابع انسانی، روابط کار و کارکنان، نتایج ادراکی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، جبران خدمات منابع انسانی، برنامه ریزی و تامین منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی در بلوغ منابع انسانی تاثیر داشته و زیر متغیرهای دانش سازمانی واگذاری اختیار و مشارکت در طراحی و استقرار جزء عوامل مهم هستند به نظر می رسد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها بایستی در آینده ضمن توجه متغیرهای شناسایی شده مسیر بهینه استراتژیک بلوغ منابع انسانی را مد نظر قرار دهند.

کلید واژه‌ها

بلوغ منابع انسانی، استراتژیک، ریسک، آینده، توسعه، تربیت بدنی.

مقدمه

در هزاره سوم، دانش به عنوان یکی از بنیادهای ژرف ثروت، به جزئی از محیط اقتصادی و اجتماعی ملتها تبدیل شده و سریع‌ترین تغییر را تا به امروز داشته است (قراقیه و همکاران، 1395)، کانون دانش و محل تولید و به کارگیری آن، انسان است که امروزه مورد واکاوی موارد گوناگون علمی قرار گرفته است (جنوی و حریری، 1393؛ مرادی و همکاران، 1395). امروزه کارکنان به عنوان سرمایه گذار و عامل موفقیت ملتها و سازمان‌ها محسوب می‌شوند؛ اما در عمل، بسیاری از مدیران ارشد سازمان‌ها، نه تنها کارکنان را به عنوان سرمایه گذار تلقی می‌کنند، بلکه سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان را در دستور کاری خود جهت بهینه شدن شرایط سیستمی قرار می‌دهند (مرادی و همکاران، 1395). سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان در جهت بهبود توانمندی‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی و شایستگی‌های عاطفی - ارتباطی کارکنان در جهت مقوله‌ای به نام حداکثر استفاده از ظرفیت کارکنان یا حرکت به سمت بلوغ¹ منابع انسانی است (مرادی و همکاران، 1395؛ کاظمی و همکاران، 1396). یکی از نهادهای سرمایه‌گذاری و توسعه به سمت بلوغ و توسعه حداکثری از نیروی انسانی آموزش عالی است، چرا که آموزش عالی و خصوصاً دانشگاه‌ها نیاز به سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی خود به عنوان یک عنصر تولیدکننده خلق دانش دارند، دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به عنوان سازمان‌های خدماتی در تربیت نیروی انسانی متخصص در توسعه و پیشرفت کشور، نقش مهمی بر عهده دارند. همچنین، هدایت و رهبری آینده جامعه به دست دانشجویانی که امروز در دانشگاه تحصیل می‌کنند و کسانی که زمینه آموزش را ایجاد می‌کنند رقم خواهد خورد، از این رو، برای کارآمد بودن نیروی انسانی باید در کنار فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی از فعالیت‌های جسمانی و تفریحی کمک گرفت تا کیفیت زندگی افراد را بتوان توسعه داد (محمدی و همکاران، 1396). ادارات تربیت بدنی در دانشگاه‌ها به عنوان یک عنصر مولد در توسعه سلامت دانشجویان و به طور کلی سرمایه سازمانی یا همان نیروی انسانی شناخته شده‌اند، که مهمترین فعالیت‌های آنها شامل: ایجاد ارتباط و هماهنگی بین دانشکده‌ها و موسسات آموزشی در زمینه رشته ورزشی ذی ربط، نظارت بر فعالیت‌های رشته‌های ورزشی در دانشگاه‌ها، اجرای مسابقات ورزشی بین دانشکده‌ها و مسابقات بین المللی دانشجویی رشته مربوط، ایجاد زمینه برای فعالیت ورزشی ذی ربط از سطح مبتدی تا قهرمانی برای دانشجویان دانشگاه‌ها و غیره می‌باشند (پورسلطانی و همکاران، 1395). این ادارات جهت

مدیریت فعالیت‌های مذکور با نیروهای انسانی متخصص در حال فعالیت بوده که سرمایه‌گذاری بر روی این قشر یعنی همان سرمایه‌گذاری بر تمامی پرسنل تولیدکننده خلق دانش که فعالیت آموزشی را یاد داده و به اداره تربیت بدنی دانشگاه جهت سلامت خود مراجعه می‌کنند؛ امروز در دانشگاه‌ها نیاز است از ظرفیت سرمایه‌گذاری بر روی این قشر در راستای بلوغ این کارکنان اندیشه داشت که شناسایی مولفه‌ها، طراحی یک مدل و آینده ابعاد جهت دستیابی به بلوغ منابع انسانی در این راستا یک سوال تلقی می‌گردد. نقش ادارات تربیت بدنی به عنوان یکی از عناصر مرتبط با سلامت و فعال اوقات فراغت دانشجویان و نیازهای ویژه کارکنان و غیره قابل چشم‌پوشی نیست و پرسنل تربیت بدنی نیز مانند پرسنل دیگر رشته‌ها به حمایت جهت دستیابی به بلوغ منابع انسانی نیاز دارند (پورسلطانی و همکاران، 1395) در بررسی توسعه این دو قشر یعنی پرورش نیروی انسانی پژوهش - های متعددی صورت گرفته است. در برنامه راهبردی کشور رومانی (2013) اشاره به کیفیت مناسب خدمات ورزشی در دانشگاه‌ها، کیفیت مطلوب عملکرد نیروی انسانی و کیفیت خدمات ورزشی می‌شود. میرزازاده و شجاع (1395) در برنامه - ریزی استراتژیک دانشگاهی ادارات تربیت بدنی، به نبود سیستم گزینش، حفظ و ارتقای منابع انسانی، میزان کم انگیزه در نیروی انسانی، رضایت شغلی پایین، تعداد کم نیروی انسانی متخصص اشاره داشتند. برخی دیگر به توانمند سازی نیروی انسانی و دستیابی به بهره‌وری اشاره داشتند (طلویان اصفهانی، 1393)، بسیاری از محققین حوزه دانشگاه به روند توسعه نیروی انسانی به وجود بخش‌های سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت دانش، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری، داشتن چشم انداز راهبردی در توسعه منابع انسانی دانشگاه‌ها پرداختند (یاورزاده و همکاران، 2015؛ تیت و همکاران²، 2014؛ جنوی و حریری، 1393؛ بهرامی و همکاران، 1390؛ قراقیه و همکاران، 1395). تمامی پژوهش‌های ذکر شده نگاه به فرایندهای کلی و بیرونی سازمان داشته‌اند، در باب فرایندهای درونی اقدامات مدیریت منابع انسانی، جذب منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، حفظ و نگهداری منابع انسانی، روابط نیروی کار، رضایت شغلی، نظام پرداخت، نوع شغل، فرصت‌های پیشرفت سازمان، جو سازمان، سبک رهبری و شرایط فیزیکی را مطرح بوده است (قراقیه و همکاران، 1395). سانگ (۲۰۱۰)، در مطالعه ای به بررسی اثرات رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان پرداخت. او از ۹ رویه مدیریت منابع انسانی (برنامه ریزی منابع انسانی، استخدام، پاداش، ارزیابی، آموزش، کار تیمی، مشارکت

بر این اصل استوار است ضمن شناسایی عوامل موثر بر بلوغ منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی به آینده بلوغ منابع انسانی در دانشگاه‌ها اقدام کند.

روش شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی بود و از روش روسیتر (2002) یا روش کورس به منظور شناسایی شاخص‌های تحقیق استفاده شد؛ در این روش ابتدا مبانی نظری پیرامون تحقیق بررسی و از طریق مصاحبه با خبرگان سنجه‌ها شناسایی شدند و در نهایت دسته‌بندی بر سنجه‌ها صورت گرفت. لذا در ابتدا از 18 نفر متخصص (اساتید دانشگاهی، کارکنان ارشد ادارات تربیت بدنی دانشگاه) خواسته شد تا تمام اجزای ممکن که بر بلوغ منابع انسانی تأثیر گذار است را بیان کنند، براساس پاسخ گروه خبرگان و بررسی ادبیات پیشینه، محقق به یک لیست اولیه 60 شاخصی از جنبه‌های بلوغ منابع انسانی رسید، پس از آن با توجه به تداخل و همپوشانی شاخص‌ها برخی از شاخص‌ها حذف و مجموعه 49 شاخصی با جنبه متمایز ایجاد شد. در ادامه این لیست مجدد به پانل متخصصان ارائه شد و از آنها درخواست شد که در خصوص این که آیا واقعا اعتقاد دارند این شاخص منجر به بلوغ منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها می‌شود نظر خود را براساس یک مقیاس نقطه‌ای (1=قطعاً به بلوغ منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها کمک نمی‌کند)، (2=ممکن است به بلوغ منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها کمک کند) و (3=به ایجاد بلوغ منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها کمک می‌کند) ارائه دهند. براساس پاسخ گروه پانل میانگین نمره برای هر یک از شاخص‌ها محاسبه شد و شاخص‌های با میانگین پایین حذف شدند و در نهایت 23 شاخص اثربخش در بلوغ منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها مشخص شد که براساس نوع کدگذاری محورهای مربوطه با توجه به ادبیات پژوهش به شرح محورهای رهبری منابع انسانی، روابط کار و کارکنان، نتایج ادراکی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، جبران خدمات منابع انسانی، برنامه ریزی و تامین منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی بدست آمد و در نهایت براساس آن کد انتخابی به بلوغ منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها ایجاد شد. در گام بعد، عوامل اصلی شناسایی شده جهت بررسی آینده پژوهی به شکل ماتریس 23x23 در آمد و مجدد از همان خبرگان درخواست شد که براساس تأثیر پذیری و اثرگذاری براساس سنجه عدد صفر= بدون تأثیر، عدد 1=تأثیر ضعیف، عدد 2=تأثیر متوسط و عدد 3=تأثیر قوی ویژگی هر متغیر را مشخص سازند. تمامی تجزیه و

کارکنان و امنیت کارکنان در تحقیقاتش بهره گرفت تا عملکرد سازمان را چه از لحاظ مؤلفه های مالی و چه غیرمالی بسنجد. نتایج مطالعه سانگ نشان داد که برنامه ریزی منابع انسانی، استخدام، پاداش، ارزیابی، آموزش، کار تیمی به نحوی مثبت بر بهره وری کارکنان مؤثرند. علاوه بر این، رابطه ای مثبت مابین رویه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی مشاهده گردید. در زمینه مدیریت سازمانها برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیریهای پویا به صورت کارا و موثر می توان به پژوهش و اهیو نینگسه و همکاران (۲۰۱۳)، تحت عنوان "تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت دانش، قابلیت و عملکرد سازمانی که به این نتیجه رسیدند یادگیری سازمانی به طور مستقیم بر قابلیت سازمانی، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی اثر می گذارد و به طور غیر مستقیم از طریق مدیریت دانش بر قابلیت سازمانی اثر دارد، اشاره کرد. لیاو و ویو (۲۰۱۰)، در پژوهش خود "دیدگاه سیستم مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی" را بررسی کردند که بر اساس نتایج این پژوهش، یادگیری سازمانی به عنوان واسطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی است و به عقیده آن ها مدیریت دانش به عنوان ورودی، یادگیری سازمانی به عنوان فرآیند و نوآوری سازمانی به عنوان خروجی در نظر گرفته شده است. زارعی و باغ ملک (۲۰۱۵)، در مطالعه خود به ارزیابی رابطه بین فرآیند مدیریت دانش و تفکر استراتژیک در دیوان محاسبات عالی" پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین مدیریت دانش و تفکر استراتژیک رابطه ی معناداری وجود دارد. حاتمی و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر فرهنگ، سبک های رهبری و یادگیری سازمانی در تفکر استراتژیک" به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ، سبک های رهبری و یادگیری سازمانی با تفکر استراتژیک رابطه ی معناداری وجود دارد. امیرخانی و همکاران (2016) اشاره به نقش سیستم‌های ارتباطی و هماهنگی در بلوغ منابع انسانی به عنوان شاخص داشته‌اند. سولتیسیک (2016) اشاره به نقش فناوری اطلاعات در تحقق بلوغ منابع انسانی اشاره داشت. حال چالش اصلی در متفاوت بودن مولفه‌ها و به نوعی جامعه‌های متفاوت مورد بررسی داده ها است که به نظر می‌رسد برای توسعه بلوغ سرمایه انسانی در هر سازمان مولفه‌های همراستا با ساختار و ویژگی‌های آن سازمان ارائه شده است. نگاه دیگر این بود که غالب پژوهش‌ها مرتبط با سازمان‌های غیر آموزشی بود و سازمان‌های آموزشی نیز در روند بلوغ منابع انسانی کمتر مورد تأکید بوده است و از حیث دیگر که این مقوله نیاز به واکاوی بومی و شاخص‌های بومی مختص دانشگاه‌ها را نیز دارد که براین اساس این پژوهش

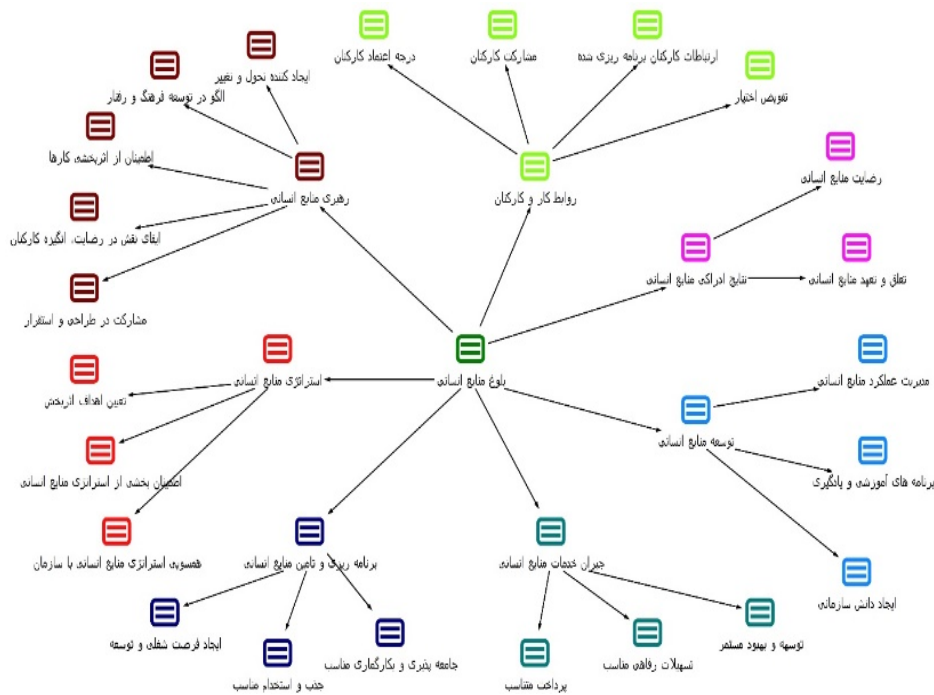
تحلیل‌ها با نرم افزار مکس کیو دی ای 10³ و تمامی تجزیه و تحلیل‌های آینده پژوهی با نرم افزار میک مک⁴ صورت گرفت.

یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش به صورت خلاصه پس از کدگذاری‌های صورت گرفته باز، محوری و انتخابی به طراحی مدل بلوغ منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های جامع دولتی کشور رسیده است که در جدول (1) و مدل (1) به صورت خلاصه شرحی بر چگونگی کدها ارائه شده است.

جدول 1. خلاصه‌ای از کدگذاری

مؤلفه	مقوله	کدها
بلوغ منابع انسانی	رهبری منابع انسانی	ایجاد کننده تحول و تغییر
		الگو بودن در فرهنگ و رفتار
		اطمینان از اثربخشی کارها
		ایفای نقش در رضایت، انگیزه
	روابط کار و کارکنان	مشارکت در طراحی و استقرار
		درجه اعتماد کارکنان دانشگاه
		مشارکت کارکنان دانشگاه
		ارتباطات کارکنان دانشگاه
	نتایج ادراکی منابع انسانی	تفویض اختیار
		رضایت منابع انسانی
		تعلق و تعهد منابع انسانی
	توسعه منابع انسانی	مدیریت عملکرد منابع انسانی
		برنامه‌های آموزشی و یادگیری
		ایجاد دانش سازمانی
	جبران خدمات منابع انسانی	توسعه و بهبود مستمر
		تسهیلات رفاهی مناسب
پرداخت متناسب		
برنامه ریزی و تأمین منابع انسانی	جامعه‌پذیری و به‌کارگیری مناسب	
	جذب و استخدام مناسب	
	ایجاد فرصت شغلی و توسعه	
استراتژی منابع انسانی	تعیین اهداف اثربخش	
	اطمینان بخشی از استراتژی منابع انسانی	
	همسویی استراتژی منابع انسانی با سازمان	



منابع انسانی از فعالیت‌های حوزه منابع انسانی در حوزه‌های رضایت و تعهد سازمانی به روش‌های مناسب نظیر نظر سنجی است. در بخش دیگر کدهای باز مدیریت عملکرد منابع انسانی، برنامه‌های آموزشی و یادگیری و ایجاد دانش سازمانی محوریت توسعه منابع انسانی مطرح است در تفسیر این مقوله تربیت بدنی دانشگاه‌ها باید به اجرای برنامه‌های مدیریت دانش، آموزش و یادگیری و مدیریت عملکرد گام بردارند. در کدگذاری باز در بخش دیگر توسعه و بهبود مستمر، تسهیلات رفاهی مناسب پرداخت متناسب اکتشاف شد که محوریت جبران خدمات منابع انسانی را می‌سازد، در تفسیر مقوله اکتشاف شده این برآورد می‌شود که ادارات تربیت بدنی باید به حقوق و دستمزد، پاداش، مزایای رفاهی، سلامت و بهداشت اعضا توجه ویژه داشته باشند. در کدگذاری باز دیگر کدهای جامعه پذیری و بکارگیری مناسب نیروی انسانی، جذب و استخدام مناسب و ایجاد فرصت شغلی و توسعه مطرح هستند که برنامه ریزی و تامین منابع انسانی به عنوان محور می‌سازند، در تفسیر این مقوله ادارات تربیت بدنی باید مشخص کنند که چه تعداد منابع انسانی، با چه شایستگی‌هایی، برای چه بخش‌هایی از تربیت بدنی و در چه زمانی نیاز دارند. از دیگر کدهای باز اکتشاف شده کدهای تعیین اهداف اثربخش، اطمینان بخشی از استراتژی منابع انسانی و همسویی استراتژی منابع انسانی با سازمان می‌باشد که محوریت استراتژی منابع انسانی را می‌سازد در تفسیر این مقوله دانشگاه‌های تربیت

یافته‌های جدول و نمودار (1) نشان از کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر مصاحبه‌های تحقیق را می‌دهد، کدهای ایجاد کننده تحول و تغییر، الگو بودن در فرهنگ و رفتار، اطمینان از اثربخشی کارها، ایفای نقش در رضایت، انگیزه و مشارکت در طراحی و استقرار به عنوان کدهای باز انتخاب شدند که این کدها به بخش محوری رهبری منابع انسانی نام گرفت. در تفسیر این مقوله و نقش آن در رهبری منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها به شکل زیر خلاصه‌ای را می‌توان مطرح کرد، رهبران منابع انسانی در تربیت بدنی دانشگاه‌ها چشم انداز، ارزش‌های بنیادی و استراتژی منابع انسانی را هدایت می‌کنند که در این فرآیند مشارکت، الگو بودن و فرهنگ منابع انسانی نقشی ضروری دارد. در بخش دیگر کدهای درجه اعتماد کارکنان دانشگاه، مشارکت کارکنان تربیت بدنی دانشگاه، ارتباطات کارکنان و تفویض اختیار استخراج شد که محور روابط کار و کارکنان را ساخت در تفسیر کدها ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها به منظور ارتباط با کارکنان، ایجاد جو روانی مثبت، اعتمادسازی در کارکنان و حذف تعارضات مخرب در بین کارکنان خود اهداف، سیاست‌ها و رویه‌های موثر و خلاقانه را باید ارائه بکنند. در بخش دیگر کدهای باز رضایت منابع انسانی و تعلق و تعهد منابع انسانی اکتشاف شد که محور نتایج ادراکی منابع انسانی را می‌سازد، در تفسیر این مقوله در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها برداشته‌های

اثرپذیر	اثرگذار	متغیرها (شاخص)
58	41	ایجاد دانش سازمانی
32	42	توسعه و بهبود مستمر
40	40	تسهیلات رفاهی مناسب
46	42	پرداخت متناسب
66	34	جامعه پذیری و به‌کارگیری مناسب
53	35	جذب و استخدام مناسب
36	36	ایجاد فرصت شغلی و توسعه
46	35	تعیین اهداف اثربخش
33	35	اطمینان بخشی از استراتژی منابع انسانی
33	31	همسویی استراتژی منابع انسانی با سازمان
915	915	مجموع

بدنی باید در استراتژی منابع انسانی خود، متناسب با مقتضیات درونی و محیط سازمان خود به گونه‌ای عمل کنند تا سیاست، برنامه‌ها و فعالیت‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در راستای چشم انداز، اهداف و استراتژی‌های محوری سازمان باشد.

تحلیل میزان اثرگذاری و اثرپذیری عوامل

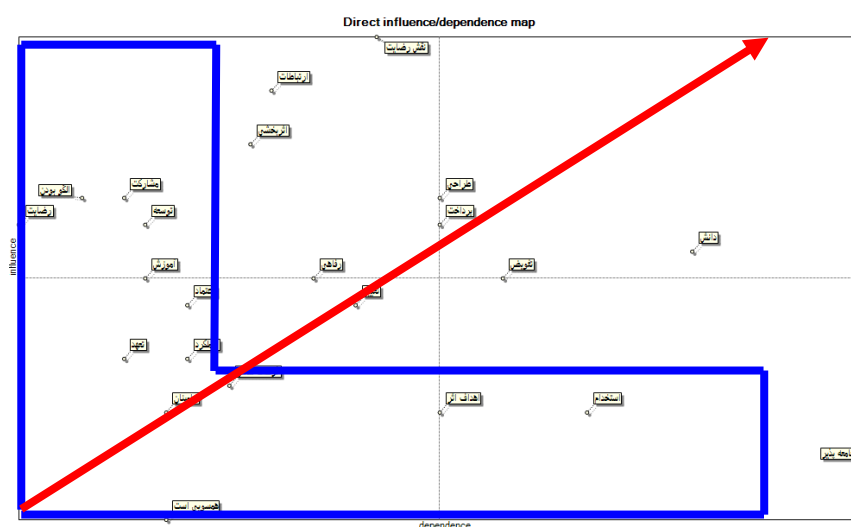
براساس ماتریس اثرات مستقیم، جمع سطرهای ماتریس نشان دهنده میزان اثرگذاری و جمع ستون‌ها نشان دهنده میزان اثرپذیری یک عامل از سایر عوامل است، یافته‌های جدول 2 نشان از اولویت عوامل اثرگذار و اثرپذیر است.

جدول 2. میزان اثرگذار و اثرپذیری مستقیم عوامل

اثرپذیر	اثرگذار	متغیرها (شاخص)
42	39	ایجاد کننده تحول و تغییر
29	43	الگو بودن در فرهنگ و رفتار
37	45	اطمینان از اثربخشی کارها
43	49	ایفای نقش در رضایت، انگیزه
46	43	مشارکت در طراحی و استقرار
34	39	درجه اعتماد کارکنان دانشگاه
31	43	مشارکت کارکنان دانشگاه
38	47	ارتباطات کارکنان دانشگاه
49	40	تفویض اختیار
26	42	رضایت منابع انسانی
31	37	تعلق و تعهد منابع انسانی
34	37	مدیریت عملکرد منابع انسانی
32	40	برنامه‌های آموزشی و یادگیری

نتایج جدول 2 نشان از اثرگذاری متغیرهای ایفای نقش در رضایت؛ ارتباطات کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه و اطمینان از اثربخشی کارها سه اولویت اصلی را داشتند و سه متغیر جامعه پذیری و بکارگیری مناسب؛ ایجاد دانش سازمانی و جذب و استخدام مناسب به عنوان سه اولویت اثرپذیر را داشتند.

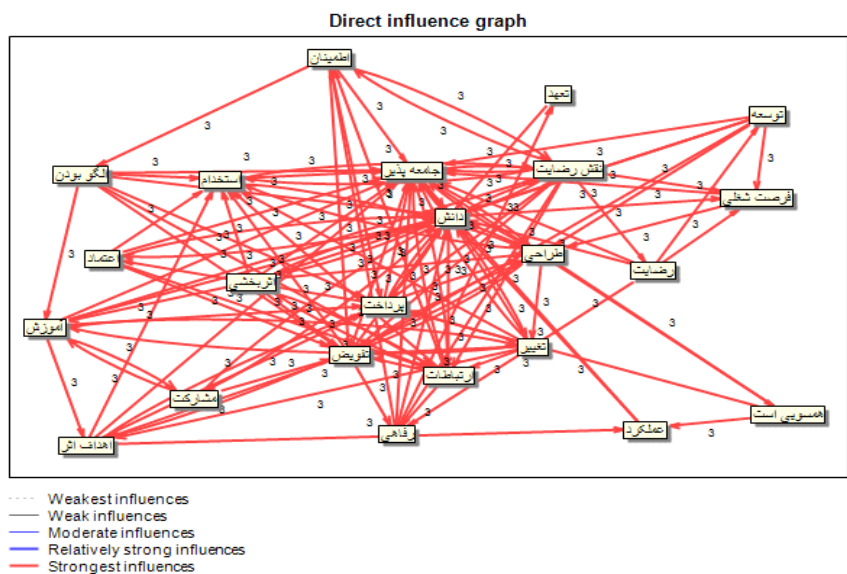
وضعیت متغیرها روی نواحی پلان اثرگذاری و اثرپذیری در تحلیل پلان براساس پراکنش متغیرها دو سیستم پایدار و ناپایدار وجود دارد که در سیستم پایدار پراکنش به صورت L و انگلیسی نشان داده می‌شود این به معنی آن است که متغیرها دارای تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری بالا نیز هستند. نمودار 2 نشان از وضعیت پراکنش متغیرها است.



نمودار 2. پراکنندگی عوامل بلوغ منابع انسانی

خصوص اهمیت استراتژیک متغیرها پرداخت متناسب، تفویض اختیار و ایجاد دانش سازمانی متغیرهایی استراتژیک هستند.

نمودار 2 نشان می‌دهد که با توجه به قرارگیری متغیرها وضعیت متغیرها در سیستم تا حدود زیادی پایدار است و در



نمودار 3. وضعیت روابط بین متغیرها

از روابط بسیار قوی در مشارکت کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه در ایجاد دانش سازمانی، تسهیلات رفاهی مناسب بر تعلق بر تعهد منابع انسانی و مشارکت در طراحی و استقرار بر تفویض اختیار را نشان می‌دهد.

گراف اثرگذاری نشان از روابط بین متغیرها و چگونگی اثرگذاری آنها بر همدیگر است. این گراف در قالب خطوط قرمز و آبی نشان داده است و خطوط قرمز نشان از اثرگذاری شدید و خطوط آبی نشان از روابط متوسط و ضعیف است، نمودار 3 نشان

توسعه، اطمینان بخشی از استراتژی منابع انسانی		
--	--	--

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر به اکتشاف کدهای باز ایجاد کننده بلوغ سازمانی در برابر مشکلات سازمانی پرداخت که شامل: تحول و تغییر، الگو بودن در فرهنگ و رفتار، اطمینان از اثربخشی کارها، ایفای نقش در رضایت و انگیزه، مشارکت در طراحی و استقرار، درجه اعتماد کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه، مشارکت کارکنان، ارتباطات کارکنان، تفویض اختیار، رضایت منابع انسانی، تعلق و تعهد منابع انسانی، مدیریت عملکرد منابع انسانی، برنامه‌های آموزشی، یادگیری و ایجاد دانش سازمانی، توسعه و بهبود مستمر، تسهیلات رفاهی مناسب، پرداخت مناسب، جامعه‌پذیری و بکارگیری مناسب، جذب و استخدام مناسب، ایجاد فرصت شغلی و توسعه، تعیین اهداف اثربخش، اطمینان بخشی از استراتژی منابع انسانی و همسویی استراتژی منابع انسانی با سازمان است. همچنین رهبری منابع انسانی، روابط کار و کارکنان، استراتژی منابع انسانی، برنامه ریزی و

جدول 3. جایگاه هر یک از عوامل در ماتریس

ردیف	طبقه بندی	عوامل
1	عوامل تعیین کننده یا تأثیرگذار	ایفای نقش در رضایت، انگیزه، ارتباطات کارکنان دانشگاه، اطمینان از اثربخشی کارها، پرداخت متناسب، تسهیلات رفاهی مناسب، برنامه‌های آموزشی و یادگیری، مشارکت کارکنان دانشگاه، توسعه و بهبود مستمر، الگو بودن در فرهنگ و رفتار، رضایت منابع انسانی
2	عوامل دو وجهی (ریسک و هدف)	ایجاد دانش سازمانی، تفویض اختیار، مشارکت در طراحی و استقرار
3	عوامل تأثیر پذیر	جامعه‌پذیری و به‌کارگیری مناسب، جذب و استخدام مناسب، تعیین اهداف اثربخش
4	عوامل مستقل	ایجاد کننده تحول و تغییر، درجه اعتماد کارکنان دانشگاه، مدیریت عملکرد منابع انسانی، تعلق و تعهد منابع انسانی، ایجاد فرصت شغلی و

در مدل فیلیپس به کارگزینی اشاره ویژه ای شده است (جمشیدیان و ایزدیان، 2017؛ زارع و همکاران، 1397) در پژوهش موسی خانی و همکاران (1385) توسعه مسیر پیشرفت شغلی مطرح است که با جذب نیروی انسانی و انتخاب صحیح نیروی انسانی مطرح است که نتایج فوق با نتیجه پژوهش حاضر همراستا بود، اما باید ذکر کرد که توجه به فرصت‌های شغلی و توسعه آن مطرح بود که در پژوهش‌های پیشین به آن اشاره نشده بود و به نظر می‌رسد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها باید از چنین فرصت‌هایی در جذب نیروی انسانی خود بهره ببرند. در محور دیگر که جبران خدمات منابع انسانی نام گرفته است مولفه‌های توسعه و بهبود مستمر، تسهیلات رفاهی مناسب و پرداخت متناسب مطرح است که پژوهش مشابهی از نگاه محقق پیرامون این مضمون یافت نشد که این ابعاد شاید به دلیل استفاده از گروه خبره و یا متمرکز بودن بر مشکلات ادارات تربیت بدنی بوده است. در خصوص محورهای توسعه منابع انسانی و نتایج ادراکی منابع انسانی در دانشکده‌های تربیت بدنی و پژوهش‌های پیرامونی آن یعنی توسعه مدل‌ها و شاخص‌های متعدد دیگری نیز مطرح است احمد و همکاران (2016) در چارچوبی برای توسعه منابع انسانی به سه مولفه هوش، هیجان و معنوی بودن شرایط نیروی انسانی؛ بونیس و سرانکو (2007) به حداکثر ظرفیت نیروی انسانی در راستای توسعه منابع انسانی در پژوهش موسی خانی و همکاران (1385) به شاخص‌های تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، داشتن طرح جامع آموزش، وجود طرح توسعه مسیر پیشرفت شغلی، و غیره در بلوغ منابع انسانی اشاره شده است که با مولفه‌های این پژوهش همراستا بودند. به نظر می‌رسد که با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته از جامعه خبرگان و همچنین تنوع کدهای محوری مقوله بلوغ سازمانی موضوعی بسیار پیچیده است و اجرا و دستیابی به آن همراه با رعایت تمامی کدها در قالب یک دستورالعمل شاید بتواند این امر را دست یافتنی کند، هرچند بسیاری از پژوهش‌های پیشین مشکل تربیت بدنی دانشگاه‌ها را در فقدان ساختار و عدم تناسب نیروی انسانی اداره تربیت بدنی به لحاظ کمی و کیفی با گستردگی وظایف، فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی، عدم بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی متخصص، نبود سیستم گزینش، حفظ و ارتقای منابع انسانی، میزان کم انگیزه به پیشرفت در نیروی انسانی، رضایت شغلی کم منابع انسانی، نبود سیستم تشویق و یا تنبیه، تعداد کم نیروی انسانی متخصص، عدم استفاده از نخبگان نیروی انسانی، پایین بودن میزان تحصیلات می‌دانند اما یافته‌های این پژوهش نشان داد که موارد بسیار بیشتری نیز وجود دارند که در توسعه و

تامین منابع انسانی، جبران خدمات منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و نتایج ادراکی منابع انسانی به عنوان عناصری محوری مقوله‌های بلوغ منابع انسانی تلقی می‌شوند. در بعد رهبری منابع انسانی تغییر و تحول، الگوی رفتاری در ادارات تربیت بدنی دانشگاه، اطمینان بخشی از انجام کارهای تربیت بدنی، رضایت و مشارکت در ساخت ادارات تربیت بدنی دانشگاه مطرح است، این مضمون با مولفه‌های مدل فیلیپس در بعد بلوغ منابع انسانی به خصوص نقش فرهنگ مشارکت، توسعه گروه‌های کاری همسو، باسی و مک مور (2007) با تاکید بر رهبری سازمانی به نقش موثر آن بر بلوغ منابع انسانی اشاره داشت و نقش رهبری را به خصوص رضایت نیروی انسانی را مد نظر داشت که با کدباز پژوهش یکسان بود، هر چند پژوهش‌های جمشیدیان و ایزدیان (2017)، زارع و همکاران (1397) در خصوص بلوغ در مراکز دیگر آموزشی اشاره داشت به مولفه رهبری و ابعاد آن در بلوغ منابع انسانی اشاره کاملی را نداشتند، در محور دیگر که روابط کار و کارکنان نام گرفته ابعاد اعتماد سازمانی، مشارکت کارکنان و ارتباط درون سازمانی مطرح است با نتایج امیرخانی و همکاران (2016) به نقش سیستم‌های ارتباطی و هماهنگی در بلوغ منابع انسانی که اشاره داشت همخوان بود ادارات تربیت بدنی دانشگاه با ایجاد محیط قابل اعتماد و ایجاد ارتباطات دو طرفه در محیط اکادمیک دانشگاه و محیط پویای ورزش توانسته اند به توسعه بلوغ منابع انسانی در سازمان‌ها دست یابند (رمضانی نژاد و همکاران، 2014). در محور دیگر که استراتژی منابع انسانی نام دارد تعیین اهداف اثربخش، اطمینان بخشی از استراتژی منابع انسانی و همسویی استراتژی منابع انسانی با سازمان به عنوان شاخص این حوزه مطرح هستند در برنامه راهبردی کشور رومانی به نقل از پورسلطانی همکاران (2013) که اشاره به کیفیت مناسب خدمات ورزشی در دانشگاه‌ها، کیفیت مطلوب عملکرد نیروی انسانی و کیفیت خدمات ورزشی می‌شود نقش استراتژی توجه به منابع انسانی و همچنین استراتژی منابع انسانی در دستیابی به بلوغ مطرح شده و همچنین در پژوهش میرزازاده و شجاع (1395) در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی ادارات تربیت بدنی، به نبود سیستم گزینش، حفظ و ارتقای منابع انسانی، میزان کم انگیزه در نیروی انسانی، رضایت شغلی پایین، تعداد کم نیروی انسانی متخصص اشاره در راستای بلوغ منابع انسانی را می‌توان یاد کرد که نقش استراتژی منابع انسانی را بیشتر مطرح و نشان از همراستا بودن محور استراتژیک در دستیابی به بلوغ منابع انسانی را نشان می‌دهد. در محور دیگر برنامه ریزی و تامین منابع انسانی؛ جامعه پذیری و بکارگیری مناسب، جذب و استخدام مناسب و ایجاد فرصت شغلی و توسعه مطرح است،

دانش سازمانی متغیرهایی استراتژیک هستند که باید توجه ویژه به آنها گردد. براساس طبقه بندی آینده پژوهی عوامل ایفای نقش در رضایت، انگیزه، ارتباطات کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه، اطمینان از اثربخشی کارها، پرداخت متناسب، تسهیلات رفاهی مناسب، برنامه های آموزشی و یادگیری، مشارکت کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه، توسعه و بهبود مستمر، الگو بودن در فرهنگ و رفتار، رضایت منابع انسانی جزء عوامل تعیین کننده یا تاثیرگذار هستند و عوامل جامعه پذیری و بکارگیری مناسب، جذب و استخدام مناسب، تعیین اهداف اثربخش جزء عوامل تاثیر پذیر نیز هستند. عوامل ایجاد کننده تحول و تغییر، درجه اعتماد کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه، مدیریت عملکرد منابع انسانی، تعلق و تعهد منابع انسانی، ایجاد فرصت شغلی و توسعه، اطمینان بخشی از استراتژی منابع انسانی جزء عوامل مستقل شناخته شده و در آخر عوامل ایجاد دانش سازمانی، تفویض اختیار، مشارکت در طراحی و استقرار جزء عوامل دو بعدی یا ریسک شناخته شده اند. از آنجا که تکنیک آینده پژوهی براساس استراتژی‌ها و عوامل ریسک در آینده است عوامل ایجاد دانش سازمانی، تفویض اختیار، مشارکت در طراحی و استقرار جزء عوامل با اهمیت در آینده قلمداد می‌شوند و بلوغ منابع انسانی با احتمال وابسته به این متغیرها خواهد بود.

بر این اساس برای هر یک از مولفه‌های اکتشاف شده پژوهش پیشنهاداتی در دو بخش پیشنهادات اکتشاف مولفه‌های پژوهش و پیشنهادات آینده بلوغ منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی ارائه می‌گردد.

نتیجه کاربردی

از آن جا که دانشگاه موتور فرهنگ ورزش جامعه را به عهده دارند. ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها به منظور آینده نگری بلوغ خود باید نسبت به رهبری منابع انسانی، روابط کار و کارکنان، نتایج ادراکی، استراتژی منابع انسانی و توسعه منابع انسانی حساس باشند. همچنین نباید فراموش کرد که ادارات تربیت بدنی با مشارکت در طراحی و استقرار، تفویض اختیار و دانش سازمانی زمینه بروز شکوفایی فرهنگ ورزش در جامعه را مدنظر داشته باشند.

پیشنهادات اکتشاف مولفه‌های پژوهش

رهبری منابع انسانی: ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها باید براساس وضعیت موجود خود نسبت به تغییر نگرش کارکنان از بعد فرهنگ‌سازی، اثربخشی فعالیت‌ها و ایجاد محیط جدید و انگیزه بخش رویکردی رهبری منابع انسانی را ایجاد سازد.

روابط کار و کارکنان: مدیران ادارات تربیت بدنی با ایجاد

دستیابی به بلوغ ادارات تربیت بدنی بیشتر می‌تواند کمک نماید، با توجه به دیدگاه خیرگان برخی از مهمترین پیشنهادات دستیابی به بلوغ سازمانی بدین شرح بودند، ادارات تربیت بدنی باید محور تحول و تغییر را در خود نهادینه کنند زیرا ایجاد مدیریت تغییر، شروع بلوغ در ادارات تربیت بدنی است، ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها باید از الگوهای مناسب کشورهای دیگر استفاده کنند؛ این درست نیست که تربیت بدنی یک بازی است، نقش سلامت جامعه و دانشگاه با مشخص سازی رفتار و به ویژه فرهنگ همراه است، دانشگاه باید براساس الگوهای فرهنگی و رفتاری حرکت مناسب تغییر خود را ایجاد سازند. این که کارها خوب انجام شده کافی نبوده بلکه انجام کارهای اثربخش اهمیت دارد، باید به کارکنان اطمینان داشته باشیم که با مشارکت بیشتر کارکنان دستیابی به بلوغ سازمانی تسهیل گردد، در واقع اعتماد بیشتر به کارکنان و واگذاری کارها به خودشان حس تعلق پذیری بیشتر و ایجاد دانش بیشتر را به همراه دارد، هرچند که اهداف شفاف و استراتژی‌های مدیران در انتخاب کارکنان، تدوین اهداف متناسب با نیازهای دانشگاه و کارکنان نیز اهمیت دارند. با توجه به موارد مذکور ادارات تربیت بدنی در دانشگاه‌ها در وضعیت موجود شاید با چالش‌های متعدد نیروی انسانی رو به رو باشند، چالش‌هایی که این پژوهش و مدل اکتشاف شده درصدد بررسی راه حلی برای کاهش آن است. همانطور که درمقدمه پژوهش ذکر شد، مدل‌های متعددی در جهت توسعه منابع انسانی در دنیا مطرح شده است اما در سیستم‌های آموزشی هیچ یک از مولفه‌ها تست نشده بودند و براساس ساختار آموزشی نیز حتی مولفه‌ها طراحی نشده و نقش برخی از مولفه‌ها مانند فناوری اطلاعات، سازمان-های یادگیرنده نیز براساس پژوهش‌های مذکور مطرح نشده بود که پژوهش حاضر با مدل اکتشافی خود به آن رسید مولفه‌هایی مانند رهبری منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی، به نظر می‌رسد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها فاقد الگو به جهت بلوغ هستند و کارکنان در جایگاه‌ی شغلی دچار ابهام هستند، مدل اکتشاف شده به تحول در خصوص نیروی انسانی در راستای رضایت و ایفای نقش رسید که در پژوهش‌های دیگر که روندی غیر آموزشی داشتند دیده نشده بود.

در بخش دوم پژوهش پنج متغیر ایجاد کننده تحول و تغییر، الگو بودن در فرهنگ و رفتار، اطمینان از اثربخشی کارها، ایفای نقش در رضایت، انگیزه و مشارکت در طراحی و استقرار به عنوان مهمترین عوامل به لحاظ اثرگذاری و اثرپذیری شناخته شدند. نظر به قرارگیری متغیرها وضعیت متغیرها در سیستم ادارات تربیت بدنی تا حدود زیادی پایدار است و در خصوص اهمیت استراتژیک متغیرها پرداخت متناسب، تفویض اختیار و ایجاد

تدوین استراتژی مناسب و اثربخش و همسویی نیروی انسانی با استراتژی سعی در تدوین برنامه استراتژیک دستیابی به بلوغ منابع انسانی داشته باشند.

پیشنهادات آینده بلوغ منابع انسانی در دانشگاه

های دولتی

دانش سازمانی: مدیران استراتژیک ادارات تربیت بدنی ضمن ایجاد پایگاه‌های دانش در بخش‌های مختلف ادارات تربیت بدنی، زمینه شناسایی، ذخیره و انتقال دانش را فراهم سازند.

تفویض اختیار: مدیران به جهت توسعه و بلوغ ادارات تربیت بدنی با برون سپاری‌های بیشتر به افراد مختلف و واگذاری بیشتر اختیارات به استفاده کنندگان مسیر بلوغ را تسهیل نمایند.

مشارکت در طراحی و استقرار: آینده ادارات تربیت بدنی وابسته به طراحی و استقرار بهینه است، مدیران ضمن ایجاد بستره طراحی و استقرار ساختار مناسب سعی در دستیابی به بلوغ منابع انسانی داشته باشند.

شبکه ارتباطات با دیگر بخش‌های دانشگاه سعی در بوجود آوردن اعتماد بیشتر، مشارکت بیشتر داشته باشند.

نتایج ادراکی منابع انسانی: مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها به مقوله رضایت نیروی انسانی و ایجاد تعهد در دستیابی به بلوغ توجه داشته باشند.

توسعه منابع انسانی: مدیران ادارات تربیت بدنی با ایجاد آموزش‌های روزانه، برنامه تحول را با ایجاد دانش سازمانی در جهت دستیابی به بلوغ منابع انسانی داشته باشند.

جبران خدمات منابع انسانی: مدیران ادارات تربیت بدنی آگاه باشند که بدون جبران خدمات نیروی انسانی، بهبود شرایط رفاهی، توسعه و بهبود مستمر امکان توسعه نیروی انسانی و دستیابی به بلوغ سازمانی کاهش پیدا می‌کند.

برنامه ریزی و تامین منابع انسانی: مدیران ادارات تربیت بدنی نسبت به جذب نیروی انسانی و ایجاد محیط متناسب با کارکنان و بهره برداری از فرصت‌های شغلی سعی در توسعه نیروی انسانی برآیند.

استراتژی منابع انسانی: مدیران ادارات تربیت بدنی با

REFERENCES

- Amirkhani, A. H., Shahreza, M. M. N., & Hassani, S. (2016). "Prioritization of Components of the System of Communications and Coordination Using the People Capability Maturity Model, Case Study: Ghom General Office of Foundation of Martyrs and Veterans Affairs". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S2), 71.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximizing your return on people. *harvard business review*, 85(3), 115.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2007). "The moderating role of human capital management practices on employee capabilities". *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 31-51.
- Jenovi, E and Hariri, N. (2014). "Designing and explaining the human resources development model of academic libraries". *Governmental Administration*, 3, 437-456. (Persian)
- Kazemi, M, Jalilian, M, Kazemi, M and Rashidi, M.A. (2017). "The effect of job-related training, job turnover, performance evaluation and job improvement on human resource development among employees of Ilam University of Medical Sciences in 1394". *Journal of Elahem University of Medical Sciences*, 4, 43-51. (Persian)
- Moradi, k, Taghavifard, M.T, Maleki, Muslem. (2016). "Evaluation of the maturity level of human capital management in higher education". *Human Resource Management Researches of Imam Hossein University of Medical Sciences*, 3: 211-237(Persian).
- Mosakhani, M, Haghkhah, D and Hassanzadeh, R. (2006). "Investigating the applicability of standard human resources development in administrative organizations". *Journal of Economics and Management*, 72: 59-66. (Persian)
- Mohammadi, A, Kalateh, M, Farzan, F and Razavi, S.M.H. (2017). "Designing a paradigm pattern for sporting technical and vocational schools based on the data based theory". *Research in Sport Education*, 13: 215-230. (Persian).
- Mirzazadeh, Z and Shajia, K. (2017). "Designing and developing a strategy for the development of academic sport". *Research in sport education*, 12, 61-78. (Persian)
- Poursoltani, Hossein, Zareian, H and Taherkhani, E. (2016). "Pathology of sports associations of the Department of Physical Education of the Ministry of Science, Research and Technology". *Research in Sport University*, 11:17-36. (Persian)
- Qaraqiyah, S, Shokri, Shakeri, Z and Pourmojarrab, G. (2016). "Investigating the Impact of HRM Activities on Job Satisfaction". *Governmental Administration*, 1: 167-180. (Persian)
- Sohtysik, A. (2016). "Maturity of IT systems supporting communication processes in HCM in

- a modern organization”. *In Computer Science and Information Systems (FedCSIS), 2016 Federated Conference on* (pp. 1303-1307). IEEE.
- Thite, M., Budhwar, P., & Wilkinson, A. (2014). “Global HR roles and factors influencing their development: Evidence from emerging Indian IT services multinationals”. *Human Resource Management, 53*(6), 921-946.
 - Totian Esfahani, s. (2014). “The Relation between Empowement and Human Resourceroductivity in Islamic Azad University (East Tehran Branch)”. *journal of Media Studies, 2*, 29-42
 - Yavarzadeh, M. R., Salamzadeh, Y., & Dashtbozorg, M. (2015). “Measurement of organizational maturity in knowledge management implementation”. *International journal of Economic, commerce and management, 3*(10).
 - Ziaee, M.S, Taleghani, G, Tranami, M.M and Nargesian, A. (2007). “Investigating the Impact of Different Types of Education Techniques on Improving Human Resource Efficiency in Tehran University”. *Management of Organizational Culture, 1*. (Persian)