

آینده پژوهی توسعه منابع انسانی سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران با رویکرد تحلیل ساختاری

جمیل ناوخاصی^{۱*}، رضا شربت زاده^۲، جمشید فولادی^۳، محمد نوری^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران ۲. دکتری مدیریت ورزشی، رئیس آکادمی ورزش سازمان تربیت بدنی آجا، تهران، ایران ۳. دکتری مدیریت استراتژیک دفاعی، رئیس سازمان تربیت بدنی آجا، تهران، ایران ۴. دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه دفاع عالی ملی تهران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۶

چکیده

هدف: شناخت عوامل کلیدی مؤثر بر نظام‌های مختلف در هر سازمان، می‌تواند بستر ساز و راهنمای تدوین نقشه راه و سناریوهای توسعه در آینده آن نظام باشد. با توجه به اهمیت این مسئله، این تحقیق عوامل کلیدی مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران را با رویکرد تحلیل ساختاری شناسایی و خوشه‌بندی کرده است. **روش‌شناسی:** این پژوهش از لحاظ راهبرد هدف‌گذاری، کاربردی و روش آن توصیفی - تحلیلی و بر اساس روش‌های آینده‌پژوهی، تبیینی می‌باشد. داده‌های نظری با روش اسنادی و داده‌های تجربی با روش پیمایشی بر اساس روش دلفی تهیه شده است. مشارکت کنندگان در پژوهش ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان صاحب‌نظر در حوزه سازمان‌های ورزشی بودند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از رویکرد تحلیل ساختاری و نرم‌افزار Micmac استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج این پژوهش نشان داد پراکندگی متغیرهای کلیدی و مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران سیستمی ناپایدار دارند. از میان ۲۵ عامل بررسی شده در این پژوهش، ۷ عامل (مدیریت دانش، ارتقاء قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان، تأکید بر یادگیری سازمان، چند مهارتی شدن پرسنل، کسب مهارت‌های جدید، مدیریت فناوری اطلاعات و ایجاد سازمان یادگیرنده) کلیدی‌ترین نقش را در آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران ایفاء می‌کند.

نتیجه‌گیری: در صورتی که نیروها و روندهای کلیدی اثرگذار بر آینده توسعه منابع انسانی تکامل پیدا کنند، این زمینه فراهم می‌شود که تأکید بر یادگیری فردی، بهره‌گیری از سیستم عملکرد مدیریت، شناسایی نیازهای پرسنل، ترویج فرهنگ توسعه و ترویج فرهنگ تطبیق‌پذیری با تغییر به مراتب بیشتر شود.

واژه‌های کلیدی: آینده‌پژوهی، توسعه منابع انسانی، تحلیل ساختاری، سازمان تربیت بدنی

مقدمه

در عصر حاضر جذب، انتخاب، توسعه و حفظ نیروی انسانی شایسته و مستعد در جهت بهبود عملکرد، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است (اولداپو^۱، ۲۰۱۴، ۲۰). همچنین امروزه داشتن منابع انسانی برای هر سازمانی در جهت اینکه به کمک آن‌ها سازمان‌ها اهداف جاری و آتی خود را محقق سازند، یک منبع حیاتی مهم به شمار می‌رود (کولینز و ملاهی^۲، ۲۰۰۹، ۳۰۴). چراکه نیروی انسانی می‌تواند منبع توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی باشد (ها و کانگ^۳، ۲۰۱۱؛ به نقل از بوی و چانگ^۴، ۲۰۱۸، ۲۱۹) و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند (کولینز و ملاهی، ۲۰۰۹). بر این اساس جذب و توسعه منابع انسانی همواره مهم‌ترین مأموریت مدیران سازمان‌ها بوده است (نانکرویس و همکاران^۵، ۲۰۱۹، ۲۲).

بررسی مطالعات گذشته نشان می‌دهد در صورتی که فرایند توسعه به درستی مدیریت شود، ارزش افزوده بالایی نصیب سازمان می‌شود و در صورت عدم استفاده، تبدیل به تهدیدی جدید خواهد شد که ناکارآمدی و فاصله گرفتن از روند رو به رشد را به دنبال خواهد داشت (دوزی، ۱۳۸۱، ۱۴). اما تنها استناد به بهینه بودن کارکردها نمی‌تواند جلوی ناکارآمدی منابع انسانی را بگیرد؛ چراکه در عصر حاضر که ویژگی بارز آن

تغییرات تصاعدی و پیوسته است، کارکنان همواره با موقعیت‌های تازه‌ای روبرو می‌شوند و فراتر از دانستن الزامات شغلی، آن‌ها به مهارت‌ها و توانایی‌هایی نیاز دارند که در موقعیت مورد نظر بکارشان آید (فدائی کیوانی و سادات اشکور، ۱۳۹۶، ۴). همین مسئله سبب شده است تا استراتژی‌ها و برنامه‌هایی که سازمان‌ها برای مدیریت منابع انسانی خود در نظر گرفته‌اند پاسخگویی نیازهای آینده منابع انسانی‌شان نباشد. بر این اساس در طی دهه‌های گذشته، همواره این مسئله مطرح بوده است که چگونه می‌توان منابع انسانی را در سازمان‌ها توسعه داد (سیوانتو و پیلائی^۶، ۲۰۱۹، ۱۷).

توسعه منابع انسانی مجموعه فعالیت‌های سازمانی است که در مدت زمان معینی برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان صورت می‌گیرد (گیب^۷، ۲۰۱۱، ۲۲). در مورد توسعه منابع انسانی بحث فراوان است، ولی آنچه در این راستا اهمیت دارد این است که امروزه توسعه منابع انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی و فنی حاصل نمی‌شود. از طرفی گستردگی فرایند توسعه سبب شده است توانمندی‌های منابع انسانی به نسبت گذشته در جهت پاسخگویی به نیازهای آینده جابگو نباشد (ترونگ سیرکا، بابنیک، بریزنیک^۸، ۲۰۱۲، ۹۷۸). از این رو استنباط می‌شود که در بطن توسعه آینده-نگری نهفته باشد. هرچند که توسعه دلالت بر یادگیری و آموزش هم دارد، اما لزوماً نمی‌توان

1. Oladapo
2. Collings and Mellahi
3. Ha and Kang
4. Bui and Chang
5. Nankervis and et al

6. Sivathanu and Pillai
7. Gibb
8. Trunk Širca, Babnik & Breznik

مرز مشخصی را برای توسعه در نظر گرفت. شاید به این خاطر است که تاکنون هیچ نقطه نظر خاص یا ساختار توسعه منابع انسانی بارزی ارائه نشده است (پوتنورا و ساهو^۱، ۲۰۱۶). بنابراین هم اکنون توسعه منابع انسانی به یکی از مهم ترین و بزرگ ترین دغدغه های مدیران و سازمان های این دوران تبدیل شده است (خلیل نژاد و مهری، ۱۳۹۵، ۶۸). هم سو با این تحولات، سازمان ها برای حرکت رو به جلو نیازمند متحول کردن ساختار درونی خود هستند و چون لازمه این تحول، توسعه منابع انسانی است و خود توسعه نیز در گرو آینده است، لازم است فعالیت های توسعه منابع انسانی هم اکنون برای پیش بینی آینده ساماندهی شود. باید توجه داشت که ساماندهی آینده و حضور عاملان در روندهای آینده نیازمند رویکردی آینده پژوهانه است که امکان کنش گری در رخداد های آینده را فراهم سازد (موسوی و کهکی، ۱۳۹۶، ۲۱). رویکرد آینده پژوهانه می - کوشد تا معرف و اندیشه های آینده نگران را در میان بخش های مختلف برای درک فرصت ها و تهدید های محتمل طی ۱۰ تا ۲۰ سال آینده در عرصه های مختلف ایجاد کند و آنگاه با ایجاد و تقویت همکاری میان این بخش ها به جهت دهی فعالیت ها در راستای اهداف تعیین شده بپردازد (عالی زاده، ۱۳۸۸، ۴۳).

یکی از بخش هایی که بحث توسعه منابع انسانی در آن یک ضرورت انکارناپذیر است، سازمان تربیت بدنی ارتش است. در این سازمان با توجه به

مجموعه شرایط حاکم بر فعالیت های آن و مأموریت و اهدافی کلانی که در راستای توسعه ورزش عهده دار آن است، لازم است افرادی به کار گماشته شود که از هر نظر توانمند و توسعه یافته باشند. مضاف بر اهمیت مسئولیت و نقشی که این سازمان در ورزش به عهده دارد، تغییرات مداوم محتوای مشاغل، تغییرات فناوری، تغییرات سازمانی و دیگر جنبه های تغییر سبب شده انطباق مؤثر کارکنان با شرایط جدید در این سازمان همواره یک مسئله حیاتی باشد. علاوه بر این، منحصربه فرد بودن مأموریت منابع انسانی در سازمان مذکور مسئله توسعه منابع انسانی را در کانون توجه محققان قرار داده است. با این اوصاف جستجو تحقیقات انجام شده نشان می دهد که پیش تر در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران مسئله توسعه منابع انسانی مورد توجه واقع نشده است. هر چند که تحقیقات کنیری در حوزه های مختلف پیرامون این مفهوم انجام شده است. از جمله این تحقیقات می توان به تحقیق فرهادی و صادقی (۱۳۹۵، ۳۵) اشاره داشت که توسعه منابع انسانی در سازمان های نظامی را به عنوان یکی از زیر ساخت های مهم توسعه سازمان بر شمرده است. در تحقیق نامبرده الزامات توسعه منابع انسانی در چهار بعد الزامات فردی، سازمانی، مدیریتی و محیطی تعیین شده است. همچنین بدری و رهبری زاده (۱۳۸۷، ۶۰) با تدوین محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی اظهار داشته اند که توسعه منابع انسانی در گرو شایستگی ها، آموزش و پژوهش است. پارک و

1. Potnuru and Sahoo

همکاران^۱ (۲۰۱۹، ۳۳۶) نیز ضمن مهم شمردن توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها دریافته‌اند که عوامل انگیزشی به طور معناداری با توسعه منابع انسانی ارتباط دارد. در تحقیقی دیگر پوتنورا و ساهو (۲۰۱۶) با بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان و اثربخشی سازمانی کشف کرد که توسعه منابع انسانی تحت تأثیر آموزش، مدیریت شغلی و مدیریت عملکرد است. علاوه بر این لی^۲ (۲۰۱۷، ۳۵۰) و آندرسون^۳ (۲۰۱۷، ۳۲۷) نیز نشان دادند که توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش، یادگیری، رشد و توسعه فردی، رشد و توسعه سازمانی است.

با اقتباس از آنچه که مطرح شد، این گونه استنباط می‌شود که توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها یک امر حیاتی است؛ مفهوم توسعه و استراتژی‌های آن در هر بخشی نسبت به بخش‌های دیگر تا حدودی متمایز است؛ مبنای بستر توسعه منابع انسانی در آینده از جانب محققان مورد توجه قرار نگرفته است، مرز مشخص و معینی در خصوص چیستی و حوزه فعالیت این مفهوم وجود ندارد و اغلب نظریه‌پردازان از منظر خود نسبت به تعریف این مفهوم اقدام کرده‌اند و سرانجام حوزه توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت‌بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران دارای چهارچوب تئوریکی مشخصی برای آینده نیست. از این رو و با علم به اینکه که توسعه خلق نمی‌شود، بلکه همانند قابلیت‌های کنونی در تعامل با منابع سازمانی مورد

استفاده قرار می‌گیرد، مطالعه حاضر درصدد است عوامل کلیدی مؤثر بر نظام توسعه منابع انسانی را با رویکرد آینده‌پژوهی شناسایی نماید تا از این طریق بستر و نقشه راه در آینده این نظام فراهم و تدوین گردد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ راهبرد هدف‌گذاری، کاربردی و روش آن توصیفی - تحلیلی و بر اساس روش‌های آینده‌پژوهی، تبیینی می‌باشد. داده‌های نظری با روش اسنادی و داده‌های تجربی به روش پیمایشی تهیه شده است. در تهیه متغیرهای مؤثر بر آینده نظام توسعه منابع انسانی از روش مطالعات اسنادی و داده‌های تجربی به صورت روش پیمایشی بر اساس روش دلفی استفاده شده است. انتخاب تیم دلفی، با روش نمونه‌گیری هدفمند بوده است. معیارهای انتخاب خبرگان شامل تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی به آنان بود و در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه‌ها ملاک بوده است. تعداد خبرگان شرکت‌کننده در دلفی عموماً بین ۱۵ تا ۲۰ نفر تعیین شده و با توجه به معیارهای فوق، تعداد ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان، برای شرکت در پژوهش در سال ۱۳۹۹ انتخاب شده است. در پردازش اطلاعات از روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری در نرم افزار MICMAC استفاده شده است. در نتیجه پایش متغیرها، ۲۵ متغیر اولیه در ۵ بعد (آموزشی، مدیریتی، یادگیری، انگیزشی و فرهنگی) شناسایی و خوشه‌بندی شده است. با

1. Park and et al
2. Lee
3. Anderson

توجه به گسترده بودن متغیرهای این پژوهش، در مرحله اول پژوهش با استفاده از روش تحلیل ساختاری و با استفاده از نرم افزار میک مک اقدام به شناسایی پیشران‌های تأثیرگذار بر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران شد (جدول ۱).

نتایج

تحلیل کلی محیط سیستم

جدول ۲ برآیند اثرات متقابل ۲۵ عامل یا پیشران اثرگذار بر آینده توسعه منابع انسانی سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران را براساس تشکیل ماتریس ۲۵×۲۵ در ۵ بُعد اصلی (آموزشی، مدیریتی، یادگیری، انگیزشی و فرهنگی) نشان می‌دهد. نتایج این جدول بیانگر تعداد تکرار ۲ بار و درجه پرشدگی ۵۲/۴۸ درصد

است که نشان می‌دهد متغیرهای انتخاب شده تأثیر زیادی بر هم داشته است. از مجموع ۶۲۵ رابطه قابل ارزیابی در ماتریس، ۲۹۷ رابطه عدد صفر است؛ این مقدار بدان معناست که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته و یا از همدیگر متأثر نشده است. ۱۹۱ رابطه با مقدار یک دارای تأثیر ضعیف نسبت به هم و ۱۰۹ رابطه با عدد ۲ دارای روابط اثرگذاری نسبتاً قوی است. بعلاوه، ۲۸ رابطه عدد ۳ دارد و این به معنای آن است که روابط متغیرهای کلیدی بسیار زیاد بوده و از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی برخوردارند. ماتریس این پژوهش بر اساس متغیرهای مورد مطالعه با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۹۷ درصد برخوردار است که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن دارد (جدول ۳).

جدول ۱. پیشران‌های مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران

ابعاد کلی	ابعاد فرعی
عامل آموزشی و خلاق	Var01. ارتقاء قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان، Var02. متناسب سازی دانش با شغل سازمانی پرسنل، Var03. کسب مهارت‌های جدید، Var04. چند مهارتی شدن پرسنل، Var05. تربیت نیروهای هوشمند
عامل مدیریتی	Var06. مدیریت دانش، Var07. پذیرش تغییر، Var08. اعمال چرخش شغلی، Var09. بهره‌گیری از سیستم عملکرد مدیریت، Var10. مدیریت فناوری اطلاعات، Var11. شناسایی نیازهای پرسنل، Var12. تحلیل نیازهای آموزشی
عامل یادگیری	Var13. ایجاد سازمان یادگیرنده، Var14. تأکید بر یادگیری سازمان، Var15. تأکید بر یادگیری فردی، Var16. شایستگی نیروی کار
عامل انگیزشی	Var17. ساختار منصفانه حقوق، Var18. فرصت‌های عادلانه ارتقاء، Var19. پایش و پاداش‌دهی براساس عملکرد پرسنل، Var20. وجود فضای رقابتی، Var21. تفویض اختیار
عامل فرهنگی	Var22. ترویج فرهنگ بهبود مستمر، Var23. ترویج فرهنگ توسعه، Var24. فرهنگ نوآوری و خلاقیت، Var25. ترویج فرهنگ تطبیق‌پذیری با تغییر

منبع: مطالعات کتابخانه‌ای و پیمایشی نگارندگان، ۱۳۹۹.

جدول ۲. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و اثرات متقابل متغیرها

شاخص	اندازه ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	مجموع	درجه پیرشدگی
مقدار	۳۴	۲	۲۹۷	۱۹۱	۱۰۹	۲۸	۳۲۸	٪۵۲/۴۲

جدول ۳. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	چرخش
٪۹۷	٪۹۷	۱
٪۱۰۱	٪۹۷	۲
٪۱۰۱	٪۹۷	۲

میزان اثرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم متغیرها بر یکدیگر

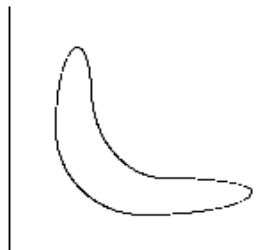
با توجه به اعداد پرسشنامه که به صورت ماتریس تکمیل شده است. نرم‌افزار رابطه آن‌ها را محاسبه کرده و در نهایت برای هر عامل یک امتیاز عددی در نظر می‌گیرد. سپس بر اساس این امتیاز عوامل را براساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری به صورت مستقیم و غیرمستقیم رتبه‌بندی می‌کند که در این حالت عواملی که بیشترین امتیاز را کسب کنند، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها نیز بر این اساس تغییر می‌کند. در جدول ۴، پیشران‌های مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی سازمان تربیت-بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران را براساس تأثیرگذاری به صورت مستقیم رتبه‌بندی کرده است.

ارزیابی پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرها شیوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکنده‌گی حاکی از میزان پایداری و یا ناپایداری سیستم است. در حوزه روش تحلیل اثرات متقابل / ساختاری با نرم‌افزار MICMAC در مجموع دو نوع از پراکنش تعریف شده است که به نام سیستم‌های پایدار و سیستم‌های ناپایدار معروف است. در مدل سیستم پایدار پراکنده‌گی متغیرها به صورت L است؛ در این مدل برخی متغیرها دارای اثرگذاری بالا و برخی دارای اثرپذیری بالا است. اما در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر است؛ در این سیستم نیروهای مد نظر پیرامون محور قطری صفحه پراکنده است و در بیشتر مواقع حالت بینابین از اثرگذاری و اثرپذیری دارد که شناسایی متغیرهای کلیدی را دشوار می‌سازد (گودت و همکاران، ۲۰۰۳). آنچه از وضعیت

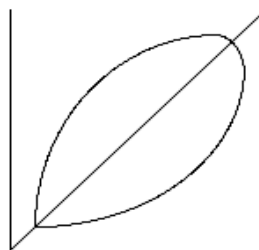
صفحه پراکندگی پیشران‌های مؤثر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌توان فهمید، وضعیت ناپایداری سیستم است. بیشتر متغیرها در اطراف محور قطری صفحه پراکنده‌اند. به غیر از چند مورد که نشان می‌دهند دارای تأثیرگذاری بالایی در سیستم هستند، بقیه متغیرها از وضعیت تقریباً مشابهی نسبت به یکدیگر برخوردارند (شکل‌های ۱ و ۲).

جدول ۴. میزان تأثیرات مستقیم متغیرها بر یکدیگر

میزان تأثیرگذاری	متغیر	علامت اختصاری	میزان تأثیرگذاری	متغیر	علامت اختصاری
۳۶۵	شناسایی نیازهای پرسنل	Var11	۷۷۰	مدیریت دانش	Var06
۳۴۴	وجود فضای رقابتی	Var20	۷۵۰	ارتقاء قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان	Var01
۳۰۴	فرصت‌های عادلانه ارتقاء	Var18	۷۵۰	تأکید بر یادگیری سازمان	Var14
۲۸۳	اعمال چرخش شغلی	Var08	۶۲۸	چند مهارتی شدن پرسنل	Var04
۲۸۳	ساختار منصفانه حقوق	Var17	۵۴۷	کسب مهارت‌های جدید	Var03
۲۸۳	ترویج فرهنگ توسعه	Var23	۵۴۷	مدیریت فناوری اطلاعات	Var10
۲۶۳	شایستگی نیروی کار	Var16	۴۸۶	ایجاد سازمان یادگیرنده	Var13
۲۴۳	فرهنگ نوآوری و خلاقیت	Var24	۴۴۶	متناسب سازی دانش با شغل سازمانی پرسنل	Var02
۲۰۲	ترویج فرهنگ بهبود مستمر	Var22	۴۲۵	تحلیل نیازهای آموزشی	Var12
۱۸۲	تفویض اختیار	Var21	۴۲۵	پایش و پاداش دهی براساس عملکرد پرسنل	Var19
۱۴۱	پذیرش تغییر	Var07	۴۰۵	بهره‌گیری از سیستم عملکرد مدیریت	Var09
۱۴۱	ترویج فرهنگ تطبیق پذیری با تغییر	Var25	۴۰۵	تأکید بر یادگیری فردی	Var15
			۳۶۵	تربیت نیروهای هوشمند و خلاق	Var05



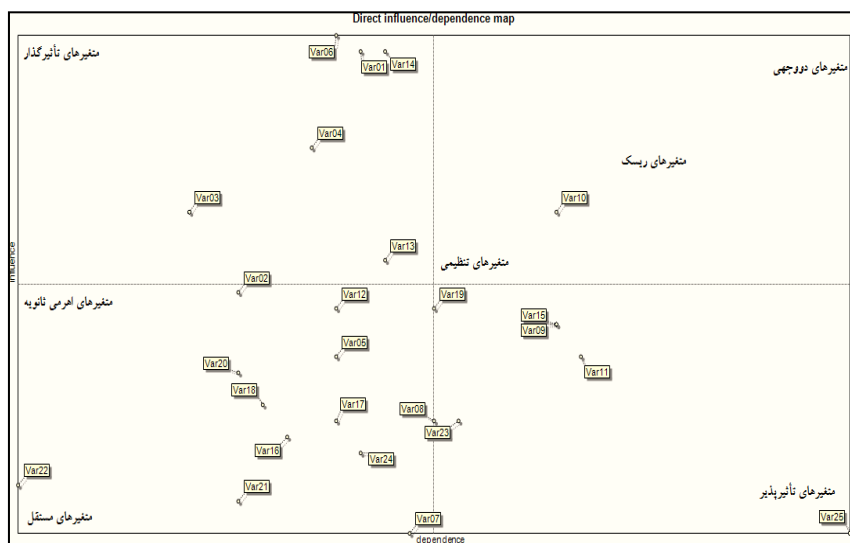
شکل ۲. سیستم پایدار



شکل ۱. سیستم ناپایدار

منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی به جزء چند متغیر که دارای اثرگذاری بالا در سیستم است عموماً با وضعیت تقریباً مشابهی در اطراف محور قطری استقرار یافته‌اند (شکل ۳).

شکل ۳، الگوی پراکندگی پیشران‌های مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی را نشان می‌دهد. این الگوی پراکندگی به طور کلی بیانگر وضعیت یک سیستم ناپایدار است. متغیرهای مؤثر بر توسعه



شکل ۳. الگوی پراکندگی متغیرهای مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی

دسته بندی متغیرهای مؤثر

متغیرهای تعیین کننده یا تأثیرگذار: این متغیرها بیشتر تأثیرگذار بوده و کم تر تأثیرپذیر می باشند. بنابراین سیستم بیشتر به این متغیرها بستگی دارد. این متغیرها در قسمت شمال غربی نمودار نمایش داده می شوند. متغیرهای تأثیرگذار، بحرانی ترین مؤلفه ها می باشند؛ چراکه تغییرات سیستم به آن ها و میزان کنترل بر این متغیرها بسیار مهم است. از طرف دیگر، این متغیرها، به عنوان متغیرهای ورودی سیستم می باشند. از میان ۲۵ عامل بررسی شده در این تحقیق، چند عامل اصلی به عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران تطبیق داده شده است. در این پژوهش متغیرهای که در این قسمت هستند شامل مدیریت دانش، ارتقاء قابلیت ها و توانایی های کارکنان، تأکید بر یادگیری سازمان، چند مهارتی شدن پرسنل، کسب مهارت های جدید و ایجاد سازمان یادگیرنده می باشد.

متغیرهای «دووجهی»: این متغیرها، هم زمان به صورت بسیار تأثیرگذار و بسیار تأثیرپذیر، عمل می نمایند. این متغیرها در قسمت شمال شرقی نمودار قرار می گیرند. طبیعت این متغیرها با عدم پایداری آمیخته است، زیرا هر عمل و تغییری بر روی آن ها، واکنش و تغییری بر دیگر متغیرها را به دنبال دارد. متغیرهای در این ناحیه تنها شامل: مدیریت فناوری اطلاعات می باشد.

متغیر دووجهی از دو بخش متغیرهای ریسک و هدف تشکیل شده است:

۱. متغیرهای ریسک: این متغیرها چنان که در

شکل نشان داده شده است در بالای خط قطری ناحیه شمال شرقی شکل قرار گرفته اند و ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل شدن به بازیگران کلیدی سیستم دارد. متغیر مدیریت فناوری اطلاعات در این قسمت قرار دارد.

۲. متغیرهای هدف: این متغیرها زیر ناحیه قطری شمال شرقی صفحه قرار می گیرند، این متغیرها در واقع نتایج تکاملی سیستم و نمایانگر اهداف ممکن در یک سیستم هستند. با دست کاری و ایجاد تغییرات در این متغیرها می توان به تکامل سیستم برنامه و هدف خود دست یافت. در این پژوهش متغیر هدفی در این قسمت قرار نداشت.

متغیرهای «تأثیرپذیر» یا به بیان بهتر متغیرهای «نتیجه»: این متغیرهای در قسمت جنوب شرقی نمودار قرار دارند. آن ها تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند. بنابراین آن ها نسبت به تکامل متغیرهای تأثیرگذار و دووجهی، بسیار حساس می باشند. آن ها متغیرهای خروجی هستند. در این پژوهش متغیرهای ترویج فرهنگ توسعه، تأکید بر یادگیری فردی، بهره گیری از سیستم عملکرد مدیریت، شناسایی نیازهای پرسنل و ترویج فرهنگ تطبیق پذیری با تغییر در این ناحیه قرار دارند.

متغیرهای مستقل یا مستثنی: این متغیرها دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی هستند. آن ها در قسمت جنوب غربی نمودار قرار داشته و گویا اصلاً ارتباطی با سیستم ندارند. زیرا آن ها نه باعث توقف یک متغیر اصلی و نه باعث تکامل و پیشرفت آن

به صورت پی در پی به عنوان «اهرمی ثانویه»، «اهداف ضعیف» و «متغیرهای ریسک ثانویه» عمل نمایند. متغیر پایش و پاداش دهی براساس عملکرد پرسنل در این بخش قرار دارد.

شکل های ۴ تا ۸ نمایش گرافیکی پیشران های مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران را نشان می دهد. در این شکل ها تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم پیشران ها بر سایر پیشران های سیستم مشخص شده است. چگونگی تأثیرگذاری پیشران ها به صورت قوی ترین تأثیر، تأثیرات قوی، تأثیرات میانه، تأثیرات ضعیف و ضعیف ترین تأثیر است.

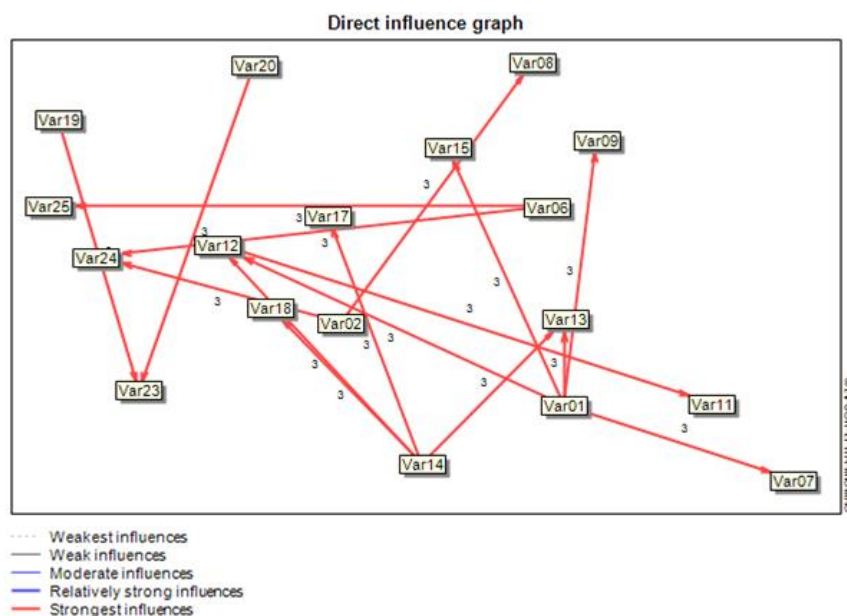
از میان ۲۵ متغیر بررسی شده در این تحقیق، ۷ متغیر کلیدی مؤثر بر توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران در آینده انتخاب شده است. بیشترین متغیرهای کلیدی مؤثر شناسایی شده از جنس آموزشی ۳ متغیر (ارتقاء قابلیت ها و توانایی های کارکنان، چند مهارتی شدن پرسنل و کسب مهارت های جدید) است. بعد مدیریتی (مدیریت دانش، مدیریت فناوری اطلاعات) و یادگیری (تأکید بر یادگیری سازمان، ایجاد سازمان یادگیرنده) هر کدام با دو متغیر در جایگاه بعدی قرار داشتند. این نیروها از نظر عملکرد سیستمی، نقش تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری اندک را در محیط توسعه منابع انسانی ایفاء می کند. در نتیجه مؤثرترین و کلیدی ترین متغیرها محسوب می شود (جدول ۵).

در سیستم می شوند. متغیرهای متناسب سازی دانش با شغل سازمانی پرسنل، تحلیل نیازهای آموزشی، تربیت نیروهای هوشمند و خلاق، ساختار منصفانه حقوق، اعمال چرخش شغلی، فرهنگ نوآوری و خلاقیت، پذیرش تغییر، وجود فضای رقابتی، فرصت های عادلانه ارتقاء، شایستگی نیروی کار، تفویض اختیار و ترویج فرهنگ بهبود مستمر در این قسمت قرار دارند؛ ولی با این حال در این دسته نیز باید به دو دسته از متغیرها توجه نمود:

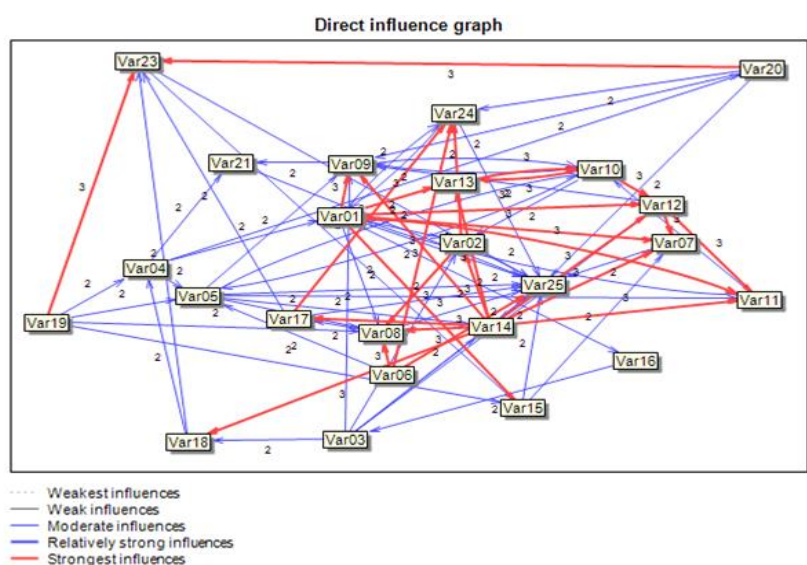
متغیرهای «گسسته»: این متغیرها در نزدیکی مبدأ مختصات در نمودار قرار دارند. این گونه برداشت می شود که تکامل این متغیرها ارتباطی به دینامیک سیستم فعلی نداشته و آن ها را می توان از سیستم خارج نمود.

متغیرهای «اهرمی ثانویه»: این متغیرها با وجود این که کاملاً مستقل هستند، بیش از آنکه تأثیرپذیر باشند، تأثیرگذارند. آن ها در قسمت جنوب غربی نمودار و بالای خط قطری قرار دارند و می توانند به عنوان نقاطی جهت سنجش و به عنوان معیار، به کار روند. متغیرهای ترویج فرهنگ بهبود مستمر، متناسب سازی دانش با شغل سازمانی پرسنل، تحلیل نیازهای آموزشی، وجود فضای رقابتی، فرصت های عادلانه ارتقاء و تربیت نیروهای هوشمند و خلاق در این بخش قرار دارند.

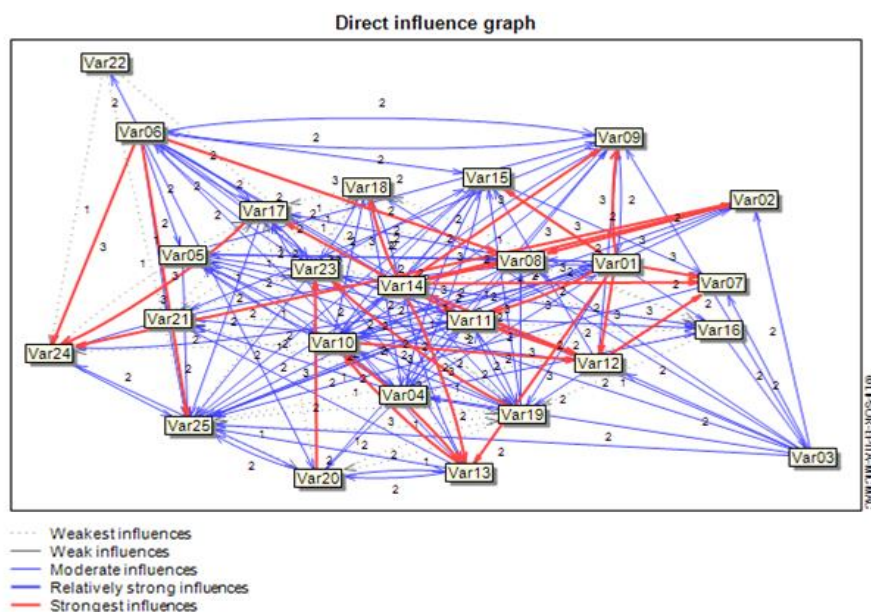
متغیرهای «تنظیم کننده»: این متغیرها در نزدیکی مرکز ثقل نمودار قرار دارند. آن ها می توانند



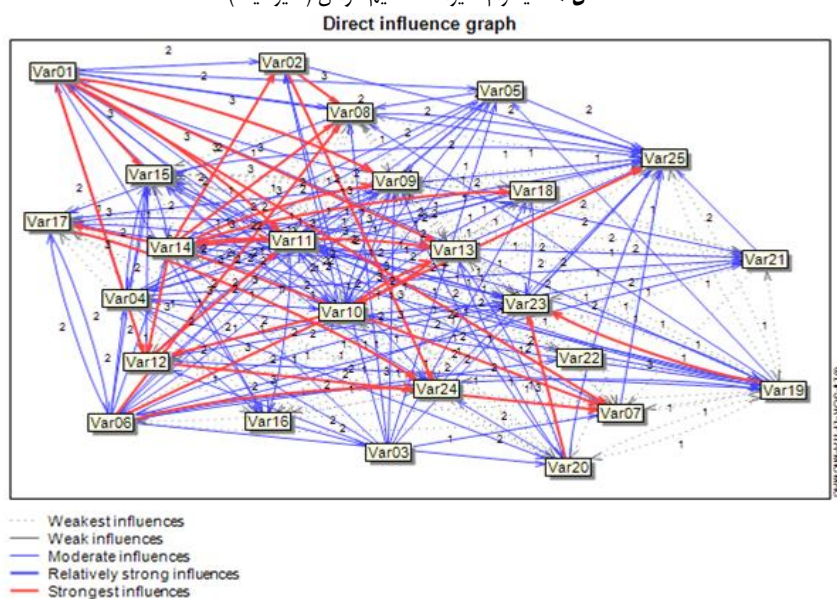
شکل ۴. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (قوی ترین تأثیر)



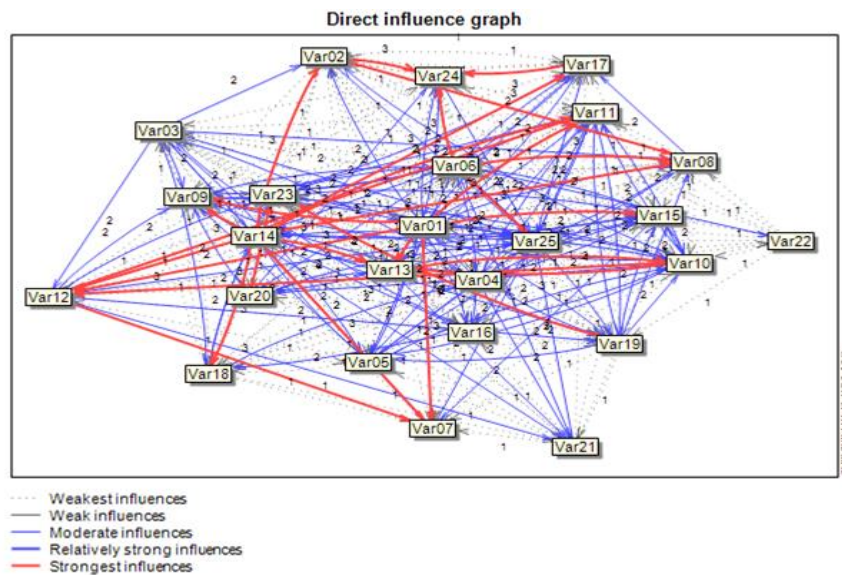
شکل ۵. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر قوی)



شکل ۶. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر میانه)



شکل ۷. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیرات ضعیف)



شکل ۸. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (ضعیف ترین تأثیر)

جدول ۵. متغیرهای کلیدی مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی (مستقیم و غیرمستقیم)

رتبه	امتیاز نهایی به دست آمده		دسته	متغیر	علامت اختصاری
	تأثیرگذاری غیرمستقیم	تأثیرگذاری مستقیم			
۱	۶۸۶	۷۷۰	مدیریتی	مدیریت دانش	Var06
۲	۷۱۷	۷۵۰	آموزشی	ارتقاء قابلیت ها و توانایی های کارکنان	Var01
۳	۶۷۸	۷۵۰	یادگیری	تأکید بر یادگیری سازمان	Var14
۴	۶۱۳	۶۲۸	آموزشی	چند مهارتی شدن پرسنل	Var04
۵	۵۵۲	۵۴۷	آموزشی	کسب مهارت های جدید	Var03
۶	۵۵۱	۵۴۷	مدیریتی	مدیریت فناوری اطلاعات	Var10
۷	۴۶۵	۴۸۶	یادگیری	ایجاد سازمان یادگیرنده	Var13

بحث و نتیجه گیری

در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، توسعه نیروی انسانی است؛ به طوری که صاحب نظران معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک سازمان را تعیین می کند، منابع انسانی آن سازمان است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه ها را متمرکز می سازند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می آورند و توسعه ملی را پیش می برند. سازمانی که نتواند نیروی انسانی خود را توسعه دهد و به نحوه مؤثری از آن بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگر را توسعه بخشد برای گذر از این موقعیت باید دست به آینده پژوهی و برنامه ریزی استراتژیک زد تا بتوان از این بحران گذر کرده، روند و تحولات پیشروی آن را شناخته و با ارائه اطلاعات مورد نیاز برای سیستم هشدار زودهنگام از رویارویی با چنین وضعیتی در آینده اجتناب شود. با توجه به اهمیت موضوع، این تحقیق پیشران ها و عوامل کلیدی مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران را شناسایی و خوشه بندی کرده است. کاربست این متغیرها به عنوان بستر ساز و راهنمای تدوین نقشه راه و سناریوهای توسعه نظام منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی بسیار اهمیت دارد.

نتایج تحقیق نشان می دهد الگوی کلی پراکندگی متغیرها از نظر تحلیل اثرات متقابل، در مجموع بیانگر وضعیت یک سیستم محیطی ناپایدار است که در آن پیشران های مؤثر بر آینده توسعه منابع

انسانی در سازمان تربیت بدنی از نظر اثرگذاری و اثرپذیری، حالت پیچیده و بینابین دارد. وضعیت خوشه بندی متغیرها گویای تمرکز خوشه ای در متغیرهای تأثیرگذار و مستقل است. از میان ۲۵ عامل، ۷ متغیر کلیدی و استراتژیک، تأثیرگذار بر آینده توسعه منابع انسانی شناسایی گردید. این متغیرها عبارت اند از مدیریت دانش، ارتقاء قابلیت ها و توانایی های کارکنان، تأکید بر یادگیری سازمان، چند مهارتی شدن پرسنل، کسب مهارت های جدید، مدیریت فناوری اطلاعات و ایجاد سازمان یادگیرنده. نیروهای کلیدی از نظر عملکرد سیستمی در آینده محیط سیستم توسعه منابع انسانی سازمان تربیت بدنی نقش اثرگذاری بالا و اثرپذیری اندک دارند. در نتیجه، به عنوان متغیرهای باثبات، وضعیت کلان سیستم و تغییرات آن را کنترل می کنند؛ متغیرهای کلیدی اثرگذار ورودی سیستم توسعه محسوب می شود و توسعه کلی منابع انسانی در آینده به عملکرد آن ها وابسته است. پیش برنده های توسعه منابع انسانی برای آینده در ابعاد آموزشی، مدیریتی و یادگیری پراکنده است. بیشترین تعدادهای متغیرهای کلیدی به ترتیب در بعد آموزشی (۳ متغیر)، یادگیری (۲ متغیر) و مدیریتی (۲ متغیر) قرار دارد. بنابراین بیشترین نیروهای تأثیرگذار در بعد آموزشی قرار دارند.

در نگاه آموزشی توسعه منابع انسانی، ضروری است ارتقاء قابلیت ها و توانایی های کارکنان همزمان با پیشران ها و نیروهای کلیدی اثرگذار دیگر مورد بازنگری و بازبینی قرار گیرد و از طریق آن بایسته های توسعه در همه ابعاد با الزامات چند

تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران دارد با نتایج مطالعه بدری و رهبری زاده (۱۳۸۷) و پوتنورا و ساهو (۲۰۱۶)، آندرسون (۲۰۱۷) ولی (۲۰۱۷) همخوان است. مبنی بر اینکه در مطالعه نامبردگان به وضوح اشاره به این شده است که یکی از الزامات توسعه منابع انسانی و در پاره‌ای از مواقع یکی از مهم‌ترین این الزامات، آموزش منابع انسانی می‌باشد.

در بعد مدیریتی، چند عامل کلیدی مدیریت فناوری اطلاعات و مدیریت دانش جزء نیروهای کلیدی مؤثر بر آینده توسعه منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران تشخیص داده شد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مطالعات فرهادی و صادقی (۱۳۹۵) و پوتنورا و ساهو (۲۰۱۶) همخوان است. چرا که در تحقیقات نامبردگان قید شده است که توسعه منابع انسانی تحت تأثیر مدیریت عملکرد و مدیریت شغلی قرار دارد. بدیهی است در یک جهان نامطمئن جایی که ثابت شده هیچ چیز مطمئن نیست، سازمان‌های نیاز است که به طور مستمر خود را از نو بسازند، خود را از نو کشف کنند و به خود دوباره نیرو بخشند. در این راستا مدیریت فناوری اطلاعات بایستی به نحوه بهینه پیاده‌سازی شود. البته چنین سیاستی باید عجمین با مدیریت دانش باشد که به سازمان در جهت شناسایی، انتخاب، سازمان دهی، توزیع و تبدیل اطلاعات که بخشی از حافظه سازمانی است کمک کند. این فرایند در قالب یک سیستم نیز قابل تعمیم است و آن هنگامی است که با به کارگیری حافظه سازمانی و فناوری اطلاعات

مهارتی شدن پرسنل و کسب مهارت‌های جدید در هم ادغام شود. در این راستا توجه به ارتقاء قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. زیرا با توجه به همپوشانی مسائل مرتبط، وظیفه آموزش تنها برآوردن نیازهای فوری و روزمره نیست؛ بلکه باید پرسنل را برای ورود به جامعه آینده آماده نماید. براین اساس لازم است برنامه‌ی راهبردی برای تحقیق این هدف از هم‌اکنون طرح‌ریزی شود. چنین برنامه‌ی باید تمام عناصری را که برای رسیدن به کمال فردی و جمعی لازم است در برگیرد. البته باید اطمینان پیدا کرد که در کنار ارتقاء قابلیت‌های و توانایی‌های کارکنان به چند مهارتی شدن پرسنل و کسب‌های مهارت‌های جدید نیز توجه شود. چرا که ممکن است سازمان آماده برخی تغییرات در آینده باشد و از این رو نیازمند افرادی است که مهارت‌ها و توانایی‌های ویژه‌ای برای مراحل انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب داشته باشند. از طرفی سازمان به خودی خود، با توجه به زمینه‌ای که در آن ایجاد شده و رشد کرده است در طول زمان تغییر می‌کند، بنابراین باید پرسنل آن از نظر توانایی‌ها و قابلیت‌ها به روز باشند.

علاوه براین ممکن است سازمان به واکنش انعطاف‌پذیر به محیط خود علاقه‌مند باشد از این رو نیازمند بعضی از افراد است که مهارت‌ها و توانایی‌ها انعطاف‌پذیر و متنوع داشته باشند. دلیل این امر را می‌توان در تغییر ماهیت کار در قرن ۲۱ یافت، جایی که محیط کار پویاتر و غیرمتمرکزتر شده است. این یافته که آموزش سهمی عمده‌ای در تبیین آینده توسعه منابع انسانی سازمان

منابع

- جدید حافظه سازمانی دست نخورده بماند و دانش مربوط به هر مسئله را در هر جایی از جهان و در هر زمان به همراه داشته باشد.
- در بعد یادگیری، مهم‌ترین شاخص‌ها تأکید بر یادگیری سازمان و ایجاد سازمان یادگیرنده است. این یافته با نتایج تحقیق لی (۲۰۱۷) و آندرسون (۲۰۱۷) به دلیل اینکه توسعه منابع انسانی را مبتنی بر یادگیری می‌دانستند، همخوان است. امروزه سازمان‌ها به مدد نگاه استراتژیک دریافته‌اند که در عصر حاضر که یک عصر شتابنده، پر از تغییر و تحول می‌باشد سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌های آینده را نیز پیش‌بینی کرده و قادر باشند این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده بهتر سازمانی هدایت کنند. برای تحقق این مهم لازم است سازمان‌ها پیوسته یادگیرنده و یادگیری جزء سیاست‌های اصلی آن‌ها باشد؛ چرا که یادگیری سازمانی زیرساخت‌های لازم جهت شناخت و بهبود آینده را در اختیار سازمان قرار می‌دهد و از طرفی به تغییرات محیط درونی و بیرونی پاسخ می‌دهد.
- در صورتی که نیروها و روندهای کلیدی اثرگذار بر توسعه منابع انسانی تکامل پیدا کنند این زمینه فراهم می‌شود که تأکید بر یادگیری فردی، بهره‌گیری از سیستم عملکرد مدیریت، شناسایی نیازهای پرسنل، ترویج فرهنگ توسعه و ترویج فرهنگ تطبیق‌پذیری با تغییر به مراتب بیشتر شود. توجه به نقش این متغیرها به عنوان خروجی سیستم بسیار اهمیت دارد.
- Alizadeh, Abdul Reza (2009). What does futures research have to do with strategic planning? (The role and position of future research centers in the planning process). Ordibehesht Media Art Publications, First Edition, Tehran. In Persian.
 - Anderson, V. (2017). HRD standards and standardization: where now for human resource development?. Human Resource Development International, 20(4), 327-345.
 - Badri, S., & Rahbari Zadeh, M. H. (2008). Develop strategic axes of human resource development of the Higher Institute of Management Education and Research and Planning. Management and Development Process, 21(1), 60-87. In Persian.
 - Bui, L. T. T., & Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam. International Review of Public Administration, 23(4), 219-236.
 - Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human resource management review, 19(4), 304-313.
 - Dezi, B. (2002). The role of human resources in creating world-class organizations: a strategic necessity in the development perspective of the country. Development Management, (85), 13-22. In Persian.
 - Fadaei Kiwani, R., & Sadat Eshkor, S. Z. (2017). The place of education in the development of human resources of modern organizations. Applied Studies in Management and Development Sciences, 2(5), 1-9. In Persian.
 - Farhadi, A., & Sadeghi, A. (2016). Requirements for the development of human resources of military organizations on the horizon of 1410 and its impact on defense development. The Future of Defense Research, (3), 35-62. In Persian.

- Gibb, S. (2011). Human resource development: foundations, process, context. Macmillan International Higher Education.
- Godet, A. J., Meunier, M. F., Roubelat, F., (2003). Structural analysis with the MICMAC method & actors' strategy
- Khalilnejad, S., & Mehri, A. (2016). The role of knowledge management in human resource development (Case study: Tehran Region 4 Municipality). Human Resources Education and Development, 3(9), 67-88. In Persian.
- Lee, M. (2017). HRDI, colonization, and post-truth politics. Human Resource Development International, 20(5), 350-360.
- Musumi, Mir Najaf., And Kahki, Fatemeh Sadat. (2017). Future research in land management (a look at the use of Micmac software and ScenarioWizard software). First Edition, Urmia: Urmia University Press. In Persian.
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019). Human resource management. Cengage AU.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. Journal of business studies quarterly, 5(3), 19.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. Human Resource Management Review, 29(3), 336-352.
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. European Journal of Training and Development.
- Trunk Širca, N., Babnik, K., & Breznik, K. (2012). The relationship between human resource development system and job satisfaction (Doctoral dissertation, Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju). 977-987.

استناد به مقاله

- شربت زاده، رضا؛ فولادی، جمشید؛ نوری، محمد و ناوخاصی، جمیل. (۱۴۰۰). آینده پژوهی توسعه منابع انسانی سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران با رویکرد تحلیل ساختاری، علوم ورزشی و توان رزم، ۲ (۳)، ۱-۱۷.
- Sharbatzadeh, R.; Fooladi, S.; Noori, M. and Navkhasi, J. (2021). Future Studies of Human Resources Development of the Physical Education Organization of the Army of the Islamic Republic of Iran with a Structural Analysis Approach, Biannual Journal of Sport Science and Battle Ability, 2 (3), 1-17.