

طراحی و برنامه‌ریزی راهبرد توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی ناجا با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC)^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۲۲

مهدی حسنی،^۲ ولی نوذری،^۳ سید احسان امیرحسینی^۴

از صفحه ۱۹۳ تا ۲۲۰

چکیده

زمینه و هدف: منابع انسانی به‌عنوان یک منبع راهبردی و مهم‌ترین عنصر سازمانی محسوب می‌شود و تنها منبعی است که به‌عنوان تصمیم‌گیرنده و اجراکننده عمل می‌کند. این پژوهش با هدف طراحی و برنامه‌ریزی راهبرد توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی ناجا با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC) انجام شد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات جزء پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) و از نظر ماهیت روش توصیفی-تحلیلی و به لحاظ اجرا از نوع میدانی است. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بر مبنای BSC است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی و در بخش کمی شامل کارمندان معاونت تربیت بدنی و آموزش ناجا و مدیران تربیت بدنی فرماندهی انتظامی استان‌های کشور بود. حجم نمونه در بخش کیفی با اشباع نظری (۲۰ نفر) و در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران ۹۵ نفر برآورد شد. برای انتخاب نمونه در بخش کیفی از نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و تحلیل BSC و آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد.

یافته‌ها: از منظر مالی نتایج نشان داد که چگونگی آشناسازی کارکنان تازه وارد با وظایف محوله بر کاهش هزینه‌های منابع انسانی مؤثر بوده است، از منظر مشتری نتایج حاکی از این بود که حقوق و مزایای پرداختی باعث شده است کارکنان در ارائه خدمت بهتر به مراجعین فعال‌تر باشند. از منظر فرآیندهای داخلی نتایج حاکی از این بود که افرادی که بر اساس لیاقت و شایستگی خود به پست‌های بالاتر ارتقاء یافته‌اند در انجام وظایف خود به نحو احسن فعال‌تر بوده‌اند و از منظر رشد و یادگیری نتایج نشان دادند که برنامه‌ریزی برای شایستگی‌های منابع انسانی باعث ارتقاء و رشد افراد در سازمان می‌شود.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که توجه به چهار حوزه کارت امتیازی متوازن در تربیت بدنی ناجا باعث برنامه‌ریزی بهتر سازمان و خصوصاً تربیت بدنی ناجا برای ارائه خدمات بهتر به کارکنان و تربیت بدنی فرماندهی انتظامی استان‌ها می‌شود.

واژه‌های کلیدی: تربیت بدنی، ناجا، راهبرد، برنامه راهبردی، کارت امتیازی متوازن، منابع انسانی.

۱- این مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان طراحی و تدوین استراتژی توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی ناجا است.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

۳- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران. (نویسنده

مسئول: v_nowzari@yahoo.com)

۴- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

مقدمه

نگاه سازمان به همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای باید راهبردی و بلندمدت باشد. یکی از بخش‌های وظیفه‌ای در سازمان، واحد منابع انسانی است (صفری و فتحی، ۱۳۹۳، ص ۱۸۱). اگر چه منابع انسانی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان قلمداد می‌شود، اما تعداد مدیرانی که می‌توانند از این دارایی به‌عنوان اهرمی برای برتری رقابتی بهره‌جویند، اندک هستند (رادلیف^۱، ۲۰۰۵، ص ۵۱). اجرای راهبرد یک سازمان زمانی با موفقیت همراه خواهد بود که سایر اقدامات و فعالیت‌های سازمان با آن هم‌سو و هماهنگی باشد. هم‌چنین هم‌سویی نظام‌های منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار و سایر نظام‌ها، عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸، ص ۳۷۹).

بیش از نیمی از سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته، با به‌کارگیری نتایج به‌دست‌آمده از تدوین راهبردهای منابع انسانی، به قابلیت‌های نوینی در مدیریت راهبردی منابع انسانی خود دست یافته‌اند؛ بنابراین، در عصر جدید از مدیران انتظار می‌رود که با پیروی از مفاهیم تفکر راهبردی و نظام‌گرا، راهبردهای پیچیده را طراحی، تدوین و اجرا کنند و از سرمایه معنوی سازمان در قالب دارایی‌های نامشهود که شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است؛ پاسداری و حمایت کنند، تا موفقیت سازمانی به‌دست آید (عباس‌پور، ۱۳۸۸، ص ۷).

توجه صاحب‌نظران مسائل سازمانی به نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمانی، موجب شده است که ابعاد مختلف این عامل به مرور زمان مورد بحث و بررسی قرار گیرد. یکی از مسائلی که در مورد نیروی انسانی اهمیت زیادی پیدا کرده است، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است. مسلماً در سازمان، برنامه‌هایی برای ساختارمند و هدف‌دار کردن فعالیت‌های منابع انسانی وجود دارد، ولی تمامی برنامه‌های طرح شده، لزوماً موجب افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نمی‌شوند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده ثابت و ساکن باشد. مدیریت راهبردی منابع انسانی، می‌تواند سازمان‌ها را در یک جهت مزیت رقابتی کمک کند. در چارچوب مدیریت

راهبردی منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره‌برداری بهینه داشته باشند. مدیریت راهبردی منابع انسانی، امکان هماهنگی لازم میان فعالیت‌های گوناگون سازمان، ایجاد فرصت‌های مناسب و پیش‌گیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می‌کند. یکپارچگی راهبرد، برای ایجاد سازگاری بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمانی ضرورتی انکارناپذیر است. هدف از ایجاد هماهنگی راهبردی، همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف سازمان است (ذبیحی‌نیا گردرودبار و حدیقی، ۱۳۹۴).

تعدادی از پژوهش‌گران با مطالعه‌ی اثرات متقابل سیستم‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی دریافتند که مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد هماهنگی بین راهبردهای سازمانی و خط‌مشی‌های منابع انسانی موجب هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان می‌شود (عمادی و همکاران، ۱۳۹۶). به عقیده‌ی بسیاری از پژوهش‌گران منابع انسانی، واحد منابع انسانی باید نقش بیش‌تری در تدوین راهبرد و سازمان‌دهی نیروها داشته باشد. باید تلاش شود تا سیستم منابع انسانی، با راهبردهای کلی سازمان هم‌آهنگ شود (هال^۱، ۲۰۰۹).

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی متشکل از معاونت‌ها، ادارت، یگان‌ها و پلیس‌های تخصصی است که یکی از مهم‌ترین معاونت‌های تخصصی در نیروی انتظامی معاونت تربیت بدنی و آموزش (تربیت و آموزش) است. از آن‌جایی که برابر شرح وظایف ناجا از مهم‌ترین و حساس‌ترین نهادهای مسئول حل مسائل، مشکلات، ناآرامی‌ها و کنترل درگیری و اغتشاشات کشور است و در خصوص برقراری نظم و امنیت جامعه و حفاظت از جان و مال و ناموس مردم و پیش‌گیری از به دام افتادن جوانان وظایف اساسی زیادی بر عهده دارد که نیاز است این سازمان از داشتن نیروهای ورزیده، شجاع، کار آزموده، آموزش دیده و منابع انسانی مناسبی برخوردار باشد (سند چشم‌انداز ناجا و شرح وظایف ناجا). بهبود عملکرد این سازمان و معاونت‌ها، خصوصاً تربیت بدنی و آموزش بدون توجه به منابع انسانی موجود آن امکان‌پذیر نیست. وجود پژوهش‌های مناسب و گسترده در حوزه توسعه منابع انسانی در این معاونت لازم و ضروری به‌نظر می‌رسد.

با توجه به توضیح داده شده، پژوهش‌های مختلفی به بررسی مدل راهبردی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند ولی تدوین راهبردهای مطلوب توسعه نظام منابع انسانی در تربیت بدنی ناجا با استفاده از روش تجزیه و تحلیل BSC مورد بررسی قرار نگرفته است. در تعیین راهبرد در مدل‌های قبلی تأکید بر انتخاب راهبرد مناسب بود. به طوری که ممکن بود این راهبرد کاربردی و قابل اجرا نبوده و یا با اهداف فردی و جمعی سازمان پیوستگی نداشته باشد. همچنین این احتمال وجود داشت که ارتباط بایسته‌ای با منابع تخصیص یافته نداشته باشد. ولی در این روش که با مدل ارزیابی متوازن ترکیب شده است این مشکلات را برطرف کرده و گامی سریع برای تحقق اهداف سازمان بر می‌دارد. با استفاده از ترکیب این دو روش همه فرصت، تهدید، قوت، ضعف ارزیابی می‌شود که منجر به راهبرد یا گروهی از راهبردها می‌شود. در نتیجه ما می‌فهمیم که بر روی اهداف کوتاه مدت متمرکز شویم و یا اهداف بلندمدت. در واقع مدل سوات^۱ طوری اصلاح می‌شود که چهار منظر کارت امتیازی متوازن در آن به کار برده شده است. با این روش راحت تر می‌توان داده‌های سوات را در نقشه راهبردی کارت امتیازی متوازن اجرا کرد.

از این رو تلاش پژوهش‌گر در این پژوهش این است که تا با طراحی و تدوین راهبرد توسعه نظام مدیریت منابع انسانی معاونت تربیت بدنی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل BSC، بتواند به بهبود انتظارات نفع بران و توسعه تربیت بدنی ناجا و تربیت بدنی فرماندهی انتظامی استان‌های کشور کمک کند.

مبانی نظری

مدل امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف راهبرد کلان سازمان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. به عبارتی، بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه‌های اصلی متمرکز شد که عبارت هستند از: حوزه امور مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرایندهای درونی سازمان و رشد و یادگیری.

برخی از شاخص‌ها برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت و دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف سازمان و برخی دیگر از شاخص‌ها به اندازه‌گیری بلندمدت پرداخته و میزان دستیابی به موفقیت‌های آینده را مدنظر قرار می‌دهند. از طریق ترازبندی امتیازات، یک سازمان هم عملکرد جاری خود را مانند عملکرد بخش مالی، رضایت ارباب رجوع و نتایج فرایند عملیاتی را مورد نظارت قرار می‌دهد و هم تأثیر این عوامل را بر بهبود فرایندهایی مانند آموزش و انگیزش پرسنل و ارتقاء سیستم اطلاعاتی و توانایی آن برای یادگیری و بهبود مدنظر قرار می‌دهد (الوانی و تقوی، ۱۳۸۲).

هدف کارت امتیازی کمک به ارتباط و اجرای راهبرد سازمان است. از این رو کارت امتیازی متوازن چارچوبی شامل مجموعه‌ای از معیارهای مالی و غیرمالی است تا به شرکت در اجرای عوامل موفقیت کلیدی که به‌عنوان دیدگاه‌های راهبردی شرکت تعریف شده‌اند کمک کنند.

برخلاف تأکید سنتی بر منافع کوتاه‌مدت محض و بُعد مالی، کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) سه دسته معیار اندازه‌گیری دیگر را که بُعد غیر مالی دارند معرفی کردند. این معیارها رضایت مشتری، فرایندهای داخلی کاری و رشد و یادگیری هستند. کاپلان و نورتون این سه دسته معیار را به‌عنوان محرک عملکرد آتی شرکت تصور کرده‌اند، در حالی که جنبه مالی عملکرد گذشته را نشان می‌دهد. چارچوب کارت امتیازی متوازن شامل چهار بُعد اصلی است، ۱- مالی؛ ۲- مشتریان؛ ۳- فرایندهای کاری داخلی و ۴- رشد و یادگیری (احمدوند و همکاران، ۱۳۹۱).

دلیل انتخاب نام روش ارزیابی متوازن آن است که این روش شامل مجموعه‌ای از مقیاس‌ها است و یک تعادل و توازن میان اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، میان مقیاس‌های مالی و غیر مالی، میان شاخص‌های رهبر و پیرو و میان چشم‌اندازهای عملکرد داخلی و خارجی برقرار می‌کند و بر حفظ روابط علت و معلولی میان آن‌ها تأکید می‌کند (چن و همکاران^۱، ۲۰۱۴).

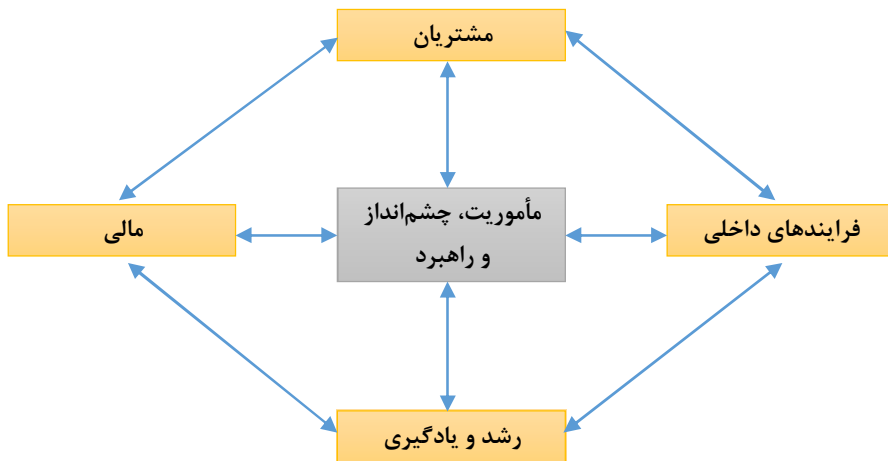
کارت امتیازی متوازن بر این نکته تأکید دارد که معیارهای مالی و غیر مالی باید بخشی از سیستم اطلاعاتی برای کارکنان در کلیه سطوح سازمان باشد. کارت امتیازی باید رسالت و راهبرد واحد کاری را به اهداف و معیارهای ملموس تبدیل کند.

به هر حال این معیارها نه تنها بین معیارهای خارجی (شرکاء و مشتریان) و معیارهای داخلی (فرایندهای کاری کلیدی، نوآوری، رشد و یادگیری) متوازن شده‌اند، بلکه بین معیارهای نتیجه (پیامدها) و معیارهای محرک (معیارهایی برای بهبود آینده) نیز هماهنگ شده‌اند. کارت امتیازی معیارها را برای ارتباط و اطلاع‌رسانی به کارکنان درباره محرک‌های موفقیت فعلی و آینده به کار می‌گیرد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

معرفی وجوه کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مالی از عملکرد گذشته را با شاخص‌هایی از تعیین‌کننده‌های عملکرد آینده تکمیل می‌کند.

اهداف و شاخص‌های کارت امتیازی از راهبرد و چشم‌انداز سازمان تعیین شده‌اند. این اهداف و شاخص‌ها به عملکرد سازمان در چهار وجه می‌نگرند: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).



شکل شماره ۱: چهار وجه کارت امتیاز متوازن

(منبع: عادل آذر و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۴)

۱- وجه مالی

در این وجه کارت امتیازی متوازن، نتایج اقتصادی حاصل از اجرای راهبردها، مورد سنجش قرار می‌گیرند. همان‌گونه که در سیستم‌های برنامه‌ریزی قبل از برنامه‌ریزی راهبردی و نظام‌های کنترلی مطابق آن‌ها عملکرد مالی می‌توانست با شاخص‌هایی هم‌چون سود عملیاتی و برگشت سرمایه و میزان ارزش افزوده سنجیده شود، در کارت امتیازی متوازن، به‌عنوان رویکردی به سنجش عملکرد و نتیجتاً ابزاری جهت کنترل، عملکرد مالی با نسبت‌ها و شاخص‌های مشابهی سنجیده می‌شود.

رویکرد کارت امتیازی بر این نکته نیز تأکید می‌کند که در مراحل مختلف چرخه حیات یک سازمان (رشد، تثبیت، برداشت) مقادیر شاخص‌های مالی کاملاً متفاوت خواهد بود و هدف‌گذاری بدون توجه به این امر باعث دور شدن سازمان از اهداف بلندمدت خود خواهد شد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

۲- وجه مشتری

در وجه مشتری کارت امتیازی متوازن، مدیران ابتدا بخش‌های مشتری و بازاری را که می‌خواهند در آن رقابت کنند، تعیین می‌کنند، بخش‌های تعیین‌شده شامل مشتریان و بازارهای فعلی و بالقوه خواهد بود (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

این وجه کارت امتیازی شامل چند شاخص عمومی اصلی و یکسری شاخص‌های فرعی است. شاخص‌های اصلی عبارت از رضایت مشتری، حفظ مشتری، جذب مشتری جدید، سوددهی مشتری و سهم بازار در بخش‌های بازار و مشتری مورد رقابت هستند. سری دیگر شاخص‌های این وجه، مربوط به سنجش عواملی هستند که برای مشتری ایجاد ارزش کرده و از این طریق وضعیت شاخص‌های اصلی را تعیین می‌کنند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲).

عوامل ایجاد ارزش برای مشتریان در سه گروه زیر دسته‌بندی شده‌اند:

- مشخصه‌های محصول یا خدمت شامل زمان انتظار مشتری، قیمت، کیفیت، نحوه کارکرد، و بی‌همتایی (تمایز) محصول و یا خدمت.
- تصور ذهنی مشتری از سازمان و شهرت و اعتبار آن که شامل تصور مردم از

کیفیت کالای مورد فروش و امانت و صحت کار سازمان است.

- رابطه با مشتری شامل امانت‌داری و قابلیت اطمینان و سرعت پاسخ‌گویی سازمان به مشتری و خدمات پس از فروش (نظری و سالاریان، ۱۳۹۴).

۳- وجه رشد و یادگیری

یادگیری و رشد سازمان از سه منبع اساسی نیروی انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی و دستورالعمل‌ها و رویه‌های سازمانی حاصل می‌شود. سطح دستیابی به قابلیت‌ها و توانمندی‌های ویژه در این منابع در وجه یادگیری و رشدکارت امتیازی مورد سنجش قرار می‌گیرد. جهت سنجش اهداف مربوط به این وجه، عواملی هم‌چون میزان دسترسی مشتری به اطلاعات و فرآیندهای داخلی توسط مدیران و کارکنان عملیاتی درخصوص سیستم‌های اطلاعات و میزان همسویی انگیزه‌های پرسنل با رسالت و اهداف سازمان در خصوص دستورالعمل‌ها و رویه‌های سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

۴- وجه فرآیندهای داخلی

در وجه فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن، مدیران ابتدا فرآیندهای داخلی کلیدی را که باید برای اجرای راهبرد بر آن‌ها تأکید شود معین می‌کنند (این فرآیندها سازمان را به ایجاد ارزش برای جذب و حفظ مشتری مورد نظر و تأمین انتظارات سهام‌داران قادر می‌سازند). هر واحد کسب‌وکاری مجموعه فرآیندهای خاصی جهت ایجاد ارزش برای مشتریان و نتایج مالی برای سهام‌داران دارد. رویکرد کارت امتیازی مدل زنجیره ارزش را به‌عنوان الگوی عمومی جهت به‌کارگیری در وجه فرآیندهای داخلی انتخاب می‌کند، که شامل سه فرآیند نوآوری، فرآیندهای عملیات و خدمات پس از فروش است (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

وجوه کارت امتیازی متوازن در سازمان

روش کارت امتیازدهی متوازن بر محور برخی از مفاهیم کلیدی عقاید مدیریتی پیش از خود مانند مدیریت بر مبنای ارزش و مدیریت کیفیت جامع بنا شده است. این مدل بر اساس چهار مؤلفه مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد، به اندازه‌گیری عملکرد کسب‌وکار می‌پردازد و تلاش می‌کند مابین تمامی ذی‌نفعان کلیدی

یکپارچگی ایجاد کند و از طرف دیگر در راستای بهبود مستمر عملکرد راهبردی و نتایج آن به ارائه بازخوردی توأم از کسب‌وکار داخلی و برون‌دادهای کسب‌وکار بپردازد. (استوارت و محمد، ۲۰۰۱). براساس مطالعات و اهداف، شاخص‌های مربوط به چهار بُعد کارت امتیاز متوازن مطابق جدول شماره یک است.

جدول شماره ۱: کارت امتیاز متوازن در سازمان (استوارت و محمد، ۲۰۰۱)

نوع دیدگاه	مضامین	اهداف	شاخص‌های عملکردی
مالی	ساختار مالی مناسب	۱- افزایش درآمد ۲- کاهش هزینه‌های منابع انسانی	- میزان جذب کمک‌های مردمی - میزان کمک‌های مالی سایر ادارات - نسبت درآمد به هزینه - بازنشسته یا باز خرید کردن کارکنان نامناسب
مشتری	تطابق و سازگاری با انتظارات مشتری	افزایش رضایت مشتری	- ادب و تکریم - خدمت‌رسانی و پاسخ‌گویی - رضایت‌مندی مشتری
فرآیند داخلی	اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت‌ها	اجرای فرآیند ارائه خدمات با کیفیت مناسب	- میزان رضایت از کارایی اجرایی - زمان جریان عملیات - بهبود مستمر فرآیندها
رشد و یادگیری	مدیریت و یادگیری سازمانی کارکنان با کیفیت بالا	توسعه مهارت‌های راهبردی	- یادگیری و نوآوری کارکنان - ایجاد فضای رشد و یادگیری - مهارت در انجام وظایف

کارت امتیازی متوازن یک الگو و یا به عبارتی یک چارچوب مفهومی برای تدوین مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد در جهت اهداف راهبرد است و در اولین گام آن می‌بایست دیدگاه آتی سازمان مشخص شود. سپس با توجه به دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف راهبرد تدوین می‌شوند و یا می‌بایست تدوین شده باشند. با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف راهبرد سازمان، عوامل حیاتی موفقیت مشخص می‌شوند. به همین ترتیب معیارهای راهبرد تبیین و در نهایت برنامه اقدام تدوین می‌شود. قابل ذکر است الگوی کارت امتیازی متوازن، یکی از موفق‌ترین الگوهای مورد استفاده در زمینه ارزیابی عملکرد قلمداد می‌شود. کارت امتیازی متوازن، شیوه مدیریت راهبرد را در قالب پنج مؤلفه کلی زیر تبیین می‌کند:

- ۱- انجام تغییر از طریق راهبری اجرایی؛ ۲- تبدیل راهبرد به واژه‌های عملیاتی؛ ۳-
- تنظیم سازمان بر مبنای راهبرد؛ ۴- ایجاد انگیزه برای تنظیم راهبرد در تمام مشاغل؛
- ۵- تبعیت از راهبردهای تنظیم شده به‌عنوان یک فرآیند مستمر.

پیشینه پژوهش: شریعتی جم (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان «تدوین راهبرد نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: معاونت فناوری اطلاعات ارتباطات ناجا)» دریافت که برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس داخلی و خارجی و همچنین ماتریس تجزیه و تحلیل تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف استفاده شده است. یافته‌های پژوهش، بیان‌گر قرار گرفتن موقعیت فعلی فرآیند نگهداشت مدیریت منابع انسانی معاونت مورد مطالعه در خانه چهارم و وجود ضعف و وضعیت مخاطره‌آمیز در این فرآیند است. به طوری که این معاونت در فرآیند نگهداشت منابع انسانی هم از نظر محیط داخلی دارای ضعف نسبی است و هم به لحاظ موقعیت خارجی با تهدید نسبی (تهدید مهم) مواجه است. بنابراین لازم است معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات ناجا، برای تحقق مأموریت و اهدافش، ضمن اجتناب و پرهیز از تهدیدهای محیط خارجی نسبت به رفع ضعف‌های محیط داخلی و تبدیل آن به قوت اقدام کند و با تأکید بر راهبردهای تدافعی استخراج‌شده، موقعیت فعلی فرآیند نگهداشت منابع انسانی خود را از راهبرد تدافعی به راهبرد تهاجمی تغییر دهد. کاراوند و رضایی (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «تعیین و اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن با رویکرد تکنیک تحلیل عاملی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای خوزستان)» دریافتند که در مجموع چهار عامل اصلی شناسایی شده‌اند که ارزیابی عملکرد فرآیندهای داخلی حدود ۲۳ درصد، ارزیابی عملکرد مالی حدود ۱۵ درصد، ارزیابی رشد و یادگیری حدود ۹/۵ درصد و ارزیابی عملکرد مشتریان حدود ۷ درصد از واریانس راهبردهای منابع انسانی را تبیین کردند. همچنین مقدار آماره ۱، از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر بود و در ناحیه بحرانی آزمون قرار داشت و به بیان دیگر اختلاف میانگین از عدد ۳ معنادار بود، از این‌رو میانگین متغیرهای ارزیابی عملکرد مالی، ارزیابی عملکرد فرآیندهای داخلی، ارزیابی عملکرد مشتریان و ارزیابی رشد و یادگیری بالاتر از میانگین مفروض (۳) است و این بیان‌گر این است که میزان عملکرد مالی، عملکرد فرآیندهای داخلی، ارزیابی عملکرد مشتریان و عملکرد رشد و یادگیری شرکت برق منطقه‌ای خوزستان از نظر جامعه مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار است. همچنین نتایج نشان داد که، متغیر ارزیابی عملکرد مشتریان بالاترین اهمیت را در راهبردهای منابع انسانی از نظر پاسخ‌گویان داشت. متغیر ارزیابی عملکرد فرآیندهای داخلی و ارزیابی عملکرد مالی در درجه دوم و سوم اهمیت قرار

داشتند، از طرف دیگر متغیر عامل ارزیابی رشد و یادگیری از کم‌ترین درجه اهمیت برخوردار بود. جاویر^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «یک روش کمی برای توسعه یک نقشه استراتژیک» دریافتند که این مقاله یک روش برای بهبود شناسایی روابط علی نقشه راهبردی موجود در یک شرکت، با استفاده از روش معیارهای تصمیم‌گیری چندگانه ارائه می‌دهد. یک نقشه راهبردی یکی از عناصر کارت امتیازی متوازن (BSC) است. که شامل اهداف راهبردی است که به چهار دیدگاه و ارتباط علی بین این اهداف تقسیم شده است. هیچ روش استانداردی برای شناسایی این روابط وجود ندارد. در بسیاری از شرکت‌ها، با استفاده از تجربه و دانش مدیران شرکت، به صورت مفهومی شناسایی شده‌اند. با این وجود، این پژوهش تعدادی از مقالات را با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره برای مدل‌سازی یک کارت امتیازی متوازن ارائه می‌دهد، که فقط تعداد کمی از آن‌ها با شناسایی روابط علی سر و کار دارند. با این وجود (بر اساس نظر نویسندگان) فرض می‌شود که نقشه راهبردی به‌دست آمده با استفاده از روش نویسندگان نسبت به نقشه راهبردی که تنها با استفاده از نظرات مدیران به‌دست می‌آید، بهتر است. اما این مقاله این مورد را فرض نمی‌کند، به این دلیل که نقشه راهبردی موجود (یا یک نقشه با استفاده از رویکرد کیفی) با یک نقشه به‌دست آمده با استفاده از یک روش کمی برای دست یافتن به نقشه راهبردی نهایی ترکیب شده است. این مشارکت این مقاله است. در این روش از روش دیمتل برای شناسایی روابط یک نقشه راهبردی استفاده می‌شود. سپس نقشه به‌دست آمده با نقشه راهبردی موجود مقایسه می‌شود (یا یک نقشه به‌دست آمده با استفاده از یک رویکرد کیفی). برای شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌ها، روش خوشه‌بندی K-means مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این شباهت‌ها و تفاوت‌های یافته شده، در مورد روابط علی موجود در نقشه راهبردی نهایی، تصمیم‌گیری می‌شود. به‌عنوان مثال در تصویر، کاربرد روش پیشنهادی در یک شرکت تولیدی نشان داده شده است. جفری^۲ (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «به دنبال الگویی از مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی با استفاده از کارت امتیازی متوازن - یک مطالعه موردی اکتشافی» دریافت که مشخصه یک رویکرد خوب در مدیریت راهبردی سرمایه انسانی این است که فعالیت‌های سازمان منابع انسانی برای تولید عملکرد سازمانی بهتر. مدل راهبردی برجسته در این مطالعه موردی، به‌وضوح از اعتماد به

1- Javier

2- Jeffrey

نفس مدیران ارشد برای تولید عملکرد بهتر در سطح سازمان برخوردار است. هر یک از شرکت‌کنندگان پژوهش در پاسخ به این سؤال که آیا مدل راهبردی به‌طور کامل اجرا شده است، پاسخ مثبت می‌دهد، آیا منجر به عملکرد بهتر در سازمان آن‌ها خواهد شد. مفاهیمی گسترش یافته است که به این مدل راهبردی اجازه می‌دهد تا به بلوغ خود ادامه دهد و در واقع یک مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کند. همچنین در پاسخ به این سؤال که چه عواملی می‌تواند در الگوی راهبردی سرمایه انسانی به‌وجود آید تا تأثیر راهبردی بیشتری در سازمان داشته باشد؟ دریافت که نیاز به هم‌ترازی فرهنگ با راهبرد، کمبود منابع انسانی بیش‌ترین خطر برای مدل‌سازی است. انتقال استعداد قابل توجه است، باید به‌استخدام و توسعه متفکران راهبردی ادامه دهید.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود تاکنون برنامه‌ریزی راهبردی توسعه نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی ناجا بر اساس کارت امتیازی متوازن انجام نشده است.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این‌که پژوهش حاضر به طراحی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی ناجا با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن می‌پردازد، پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات جزء پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) و از نظر ماهیت روش توصیفی-تحلیلی و به لحاظ اجرا از نوع میدانی است. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بر مبنای BSC است. در بخش کیفی با استفاده از روش دلفی، برای درک بیشتر و شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های راهبردی توسعه نظام مدیریت منابع انسانی پرداخته شد و بر آن اساس پرسش‌نامه تدوین شد و در نهایت از رویکردهای کمی برای تأیید نتایج کیفی و آزمون الگو بهره برده شد.

جامعه‌ی آماری این پژوهش در بخش کیفی ۲۰ تن از متخصصان و خبرگان معاونت تربیت بدنی و آموزش ناجا بوده و در بخش کمی شامل تعدادی از اعضای شورای راهبردی ورزش ناجا، کارشناسان، کارکنان و کارمندان معاونت تربیت بدنی و آموزش ناجا، مدیران تربیت بدنی فرماندهی انتظامی استان‌های کشور، رؤسای هیئت‌های رشته‌های انفرادی ناجا، مربیانی که سابقه مربی‌گری در ناجا و سایر قوای مسلح در

رشته‌های مختلف را دارند، یا دارای بالاترین درجه مربی‌گری هستند و ورزشکارانی که دارای حداقل ۶ سال عضویت در رشته‌های ورزشی خود و تجربه مسابقات قهرمانی ناجا و نیروهای مسلح را دارند، تشکیل دادند. که جمعاً ۱۲۵ نفر بودند. و ۹۵ نفر از این جامعه به‌عنوان حجم نمونه پژوهش با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

روایی پرسش‌نامه از نظر صوری و محتوایی از طریق چند نفر از خبرگان، روایی همگرا از طریق محاسبه میانگین واریانس استخراج شده و روایی واگرا از طریق محاسبه جذر AVE به تأیید رسید. پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه ۰/۸۳ به‌دست آمد.

با استفاده از مصاحبه به روش دلفی با افراد آگاه و متخصص در زمینه پژوهش، ابتدا گویه‌های پرسش‌نامه بر اساس ۴ وجه کارت امتیازی متوازن به‌دست آمد که جنبه مالی (۱۱ گویه)، جنبه مشتری (۱۲ گویه)، جنبه فرآیند داخلی (۱۵ گویه) و جنبه رشد و یادگیری (۱۳ گویه) که مورد تأیید اساتید و خبرگان و اعضای شورای ورزش ناجا قرار گرفت. در عین حال ضریب پایایی محاسبه شده ابعاد چهار سازه اصلی نیز بیش‌تر از ۰/۷ شده‌اند. می‌توان نتیجه گرفت که مصاحبه و سؤال‌های پرسش‌نامه مورد استفاده از پایایی تحقیقی لازم برخوردار می‌باشد. بنابراین مصاحبه‌های انجام‌شده پژوهش از نظر پایایی مورد تأیید هستند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس آمار توصیفی و استنباطی (معادلات ساختاری) و تدوین راهبرد بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن است.

یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه و متناسب با سؤال‌های پژوهش، برای توصیف وضعیت موجود و دسته‌بندی نمونه‌ها از نظر صفات مختلف و توصیف متغیرهای پژوهش از روش‌های آمار توصیفی هم‌چون فراوانی، درصد، نمودار، شاخص‌های گرایش مرکزی (میانگین)، شاخص‌های گرایش پراکندگی (انحراف استاندارد، واریانس، ضریب کجی، ضریب کشیدگی) استفاده شد. از آزمون K-S نیز برای انتخاب نوع آزمون‌ها

پارامتریک یا ناپارامتریک) استفاده شد. برای استنباط از داده‌ها و پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری لیزرل^۱ استفاده شد.

توصیف آماری متغیرهای پژوهش

در این بخش و در جدول شماره یک به توصیف اطلاعات جمعیت‌شناختی و همین‌طور توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های پراکندگی و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود.

جدول شماره ۲: شاخص‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه پژوهش در نمونه آماری پژوهش

Sig	K-S	کشیدگی	چولگی	میانگین	انحراف معیار	تعداد	متغیرهای پژوهش
۰/۷۲۴	۰/۰۷۳	۰/۴۳۷	۰/۰۳۶	۰/۸۵۵	۰/۹۲۴	۲/۹۹	جنبه مالی
۰/۶۵۸	۰/۰۸۲	۰/۱۴۸	۰/۱۳۲	۰/۴۳۳	۰/۶۵۷	۳/۱۳	جنبه مشتری
۰/۱۲۱	۰/۱۱۱	۰/۰۲۹	۰/۲۱۳	۰/۵۸۳	۰/۷۶۳	۲/۸۹	جنبه فرآیند داخلی
۰/۲۱۶	۰/۰۹۰	۰/۱۲۶	۰/۱۱۵	۰/۹۲۱	۱/۱۶۸	۳/۲۷	جنبه رشد و یادگیری

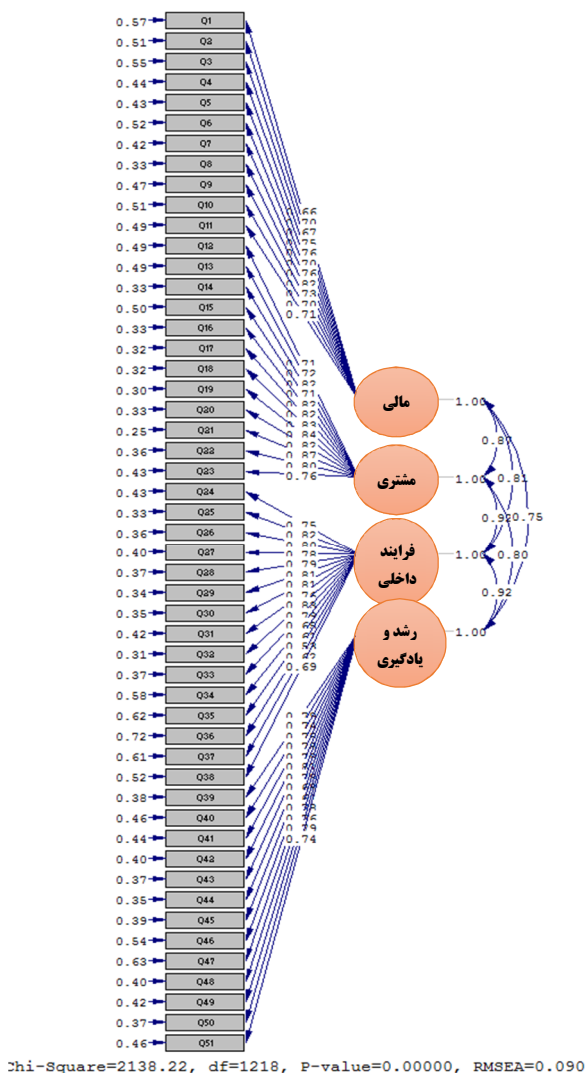
یافته‌های حاصل از جدول شماره دو نشان داد، آماره کشیدگی در تمامی مؤلفه‌ها بین (۵، -۵) است؛ یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و شکل توزیع خیلی تخت یا بلند نیست؛ همین‌طور آماره چولگی در تمامی مؤلفه‌ها بین (۳، -۳) و حتی بین (۲، -۲) قرار دارد، یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و می‌توان گفت شکل توزیع دارای چولگی مثبت یا منفی نیست. درنهایت می‌توان نتیجه گرفت که شکل توزیع داده‌ها برای تمام مؤلفه‌ها نرمال است. همان‌طور که در جدول شماره دو مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری‌های به‌دست آمده در تمام مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است. پس با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت داده‌های پژوهش از ویژگی نرمال بودن تبعیت می‌کنند و می‌بایست از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد.

استنباط آماری داده‌ها

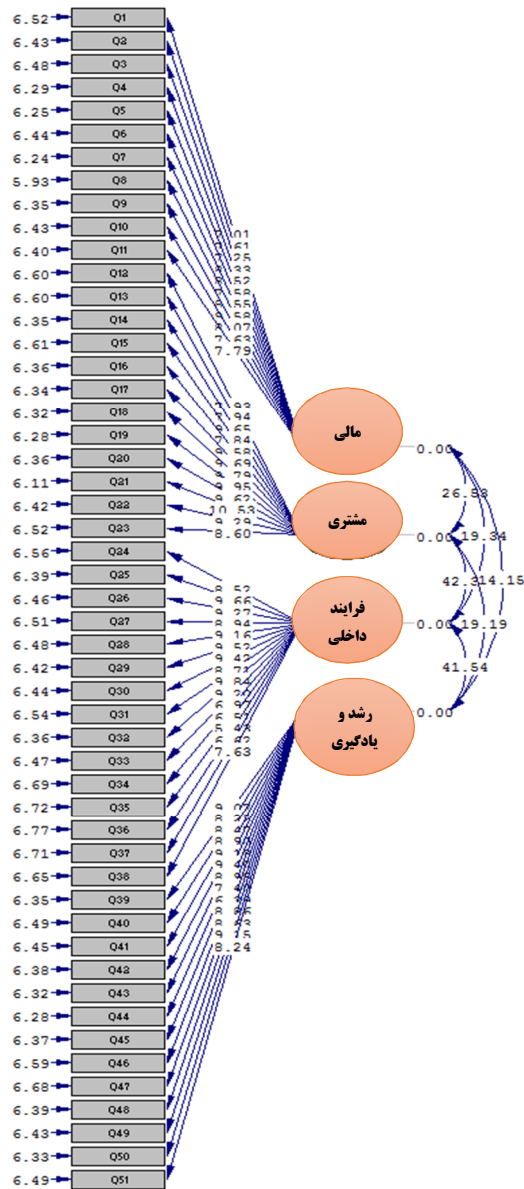
سازمان باید معیاری را برای آمادگی سرمایه‌ی انسانی خود توسعه دهد. این معیار وجود مهارت‌ها، استعداد و شیوه انجام فرایندهای داخلی را نشان می‌دهد که برای توفین راهبرد ضروری هستند. سازمان باید نیازهای سرمایه‌ی انسانی خود را شناسایی کند و

1- lisrel

اختلاف میان این نیازها و آمادگی فعلی کارکنان را برآورد کند و برنامه‌ای برای جبران این فاصله تدوین کند. در ادامه با استفاده از نرم‌افزار لیزرال جنبه‌های چهارگانه قالب مدل کارت امتیازی متوازن مورد سنجش قرار گرفته است که در ادامه تشریح می‌شوند:



شکل شماره ۲: مدل اندازه‌گیری حوزه‌های کارت امتیازی متوازن تربیت بدنی ناجا در حوزه توسعه منابع انسانی در حالت ضرایب استاندارد



Chi-Square=2138.22, df=1218, P-value=0.00000, RMSEA=0.090

شکل شماره ۳: مدل اندازه‌گیری حوزه‌های کارت امتیازی متوازن تربیت بدنی ناجا در زمینه توسعه نظام منابع انسانی در حالت معناداری

همان‌طور که در شکل شماره دو نشان داده شده است، بار عاملی هیچ‌کدام از سؤال‌ها کمتر از مقدار $0/3$ نیست بنابراین هیچ‌کدام از سؤال‌ها نباید حذف شود.

در حالت معنی‌داری باید ارزش t بیش‌تر از مقدار $1/96$ باشد تا رابطه بین هر سؤال و متغیر مورد نظر معنی‌دار باشد. در شکل شماره سه، ارزش t برای هیچ‌کدام از سؤال‌ها از مقدار $1/96$ کم‌تر نشده است بنابراین هیچ‌کدام از سؤال‌ها را نباید حذف کنیم.

جدول شماره ۳: گویه‌های تأییدشده حوزه‌های کارت امتیازی متوازن تربیت بدنی ناجا

مؤلفه	برچسب	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	مقدار t	وضعیت گویه
		سؤال ۱	Q1	۰/۶۶	۷/۰۱	تأیید شد
		سؤال ۲	Q2	۰/۷۰	۷/۶۱	تأیید شد
		سؤال ۳	Q3	۰/۶۷	۷/۲۵	تأیید شد
		سؤال ۴	Q4	۰/۷۵	۸/۳۳	تأیید شد
		سؤال ۵	Q5	۰/۷۶	۸/۵۲	تأیید شد
مالی	مالی	سؤال ۶	Q6	۰/۷۰	۷/۵۸	تأیید شد
		سؤال ۷	Q7	۰/۷۶	۸/۵۵	تأیید شد
		سؤال ۸	Q8	۰/۸۲	۹/۵۸	تأیید شد
		سؤال ۹	Q9	۰/۷۳	۸/۰۷	تأیید شد
		سؤال ۱۰	Q10	۰/۷۰	۷/۶۳	تأیید شد
		سؤال ۱۱	Q11	۰/۷۰	۷/۷۹	تأیید شد
		سؤال ۱۲	Q12	۰/۷۱	۷/۹۳	تأیید شد
		سؤال ۱۳	Q13	۰/۷۲	۷/۹۴	تأیید شد
		سؤال ۱۴	Q14	۰/۸۲	۹/۶۵	تأیید شد
		سؤال ۱۵	Q15	۰/۷۱	۷/۸۴	تأیید شد
		سؤال ۱۶	Q16	۰/۸۲	۹/۵۸	تأیید شد
		سؤال ۱۷	Q17	۰/۸۲	۹/۶۹	تأیید شد
مشتری	مشتری	سؤال ۱۸	Q18	۰/۸۳	۹/۷۹	تأیید شد
		سؤال ۱۹	Q19	۰/۸۴	۹/۹۵	تأیید شد
		سؤال ۲۰	Q20	۰/۸۲	۹/۶۲	تأیید شد
		سؤال ۲۱	Q21	۰/۸۷	۱۰/۵۳	تأیید شد
		سؤال ۲۲	Q22	۰/۸۰	۹/۲۹	تأیید شد
		سؤال ۲۳	Q23	۰/۷۶	۸/۶۰	تأیید شد
	فرایند داخلی	سؤال ۲۴	Q24	۰/۷۵	۸/۵۲	تأیید شد
	فرایند داخلی	سؤال ۲۵	Q25	۰/۸۲	۹/۶۶	تأیید شد

مؤلفه	برچسب	گوبه	برچسب گوبه	بار عاملی	مقدار t	وضعیت گوبه
		سؤال ۲۶	Q26	۰/۸۰	۹/۲۷	تأیید شد
		سؤال ۲۷	Q27	۰/۷۸	۸/۹۴	تأیید شد
		سؤال ۲۸	Q28	۰/۷۹	۹/۱۶	تأیید شد
		سؤال ۲۹	Q29	۰/۸۱	۹/۵۲	تأیید شد
		سؤال ۳۰	Q30	۰/۸۱	۹/۴۲	تأیید شد
		سؤال ۳۱	Q31	۰/۷۶	۸/۷۱	تأیید شد
		سؤال ۳۲	Q32	۰/۸۸	۹/۸۴	تأیید شد
		سؤال ۳۳	Q33	۰/۷۹	۹/۳۲	تأیید شد
		سؤال ۳۴	Q34	۰/۶۵	۶/۹۷	تأیید شد
		سؤال ۳۵	Q35	۰/۶۱	۶/۵۷	تأیید شد
		سؤال ۳۶	Q36	۰/۵۸	۵/۴۳	تأیید شد
		سؤال ۳۷	Q37	۰/۶۲	۶/۶۲	تأیید شد
		سؤال ۳۸	Q38	۰/۶۹	۷/۶۳	تأیید شد
		سؤال ۳۹	Q39	۰/۷۸	۹/۰۷	تأیید شد
		سؤال ۴۰	Q40	۰/۷۴	۸/۲۲	تأیید شد
		سؤال ۴۱	Q41	۰/۷۵	۸/۴۷	تأیید شد
		سؤال ۴۲	Q42	۰/۷۵	۸/۹۰	تأیید شد
		سؤال ۴۳	Q43	۰/۷۶	۹/۱۰	تأیید شد
		سؤال ۴۴	Q44	۰/۸۸	۹/۴۰	تأیید شد
		سؤال ۴۵	Q45	۰/۷۶	۸/۹۵	تأیید شد
		سؤال ۴۶	Q46	۰/۶۹	۷/۴۰	تأیید شد
		سؤال ۴۷	Q47	۰/۶۱	۶/۳۸	تأیید شد
		سؤال ۴۸	Q48	۰/۷۸	۸/۸۶	تأیید شد
		سؤال ۴۹	Q49	۰/۷۶	۸/۸۳	تأیید شد
		سؤال ۵۰	Q50	۰/۷۹	۹/۱۵	تأیید شد
		سؤال ۵۱	Q51	۰/۷۴	۸/۲۴	تأیید شد

رشد و یادگیری
رشد و یادگیری

مقدار کای اسکوتر بر درجه آزادی مدل حاضر ۱/۷۵ و مقدار RMSEA برابر ۰/۰۹۰ است.

بنابراین بر اساس آنچه در شکل دو و سه قابل ملاحظه است در تمام حوزه‌های کارت امتیازی متوازن بار عاملی و مقدار t-value مناسب است. در جدول شماره چهار میزان برآزش مدل پژوهش قابل ملاحظه است:

جدول شماره ۴: مقدار برازش در مدل اندازه‌گیری عوامل بیرونی پژوهش

اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
χ^2/df	۱/۷۵	کوچک‌تر از ۵
RMSEA	۰/۰۹۰	کوچک‌تر از ۰/۱
PNFI	۰/۷۱	بزرگ‌تر از ۰/۵
GFI	۰/۸۵	بزرگ‌تر از ۰/۸
AGFI	۰/۸۸	
NFI	۰/۹۳	بزرگ‌تر از ۰/۹
NNFI	۰/۹۸	
RFI	۰/۹۳	
IFI	۰/۹۵	
CFI	۰/۹۶	

با توجه به شکل مدل و جدول برازش که حاکی از برازش‌های خوب مدل است، پی‌می‌بریم که مدل ما مورد تأیید است.

در جدول شماره پنج با توجه به اوایت‌بندی شاخص‌ها به وسیله میزان بار عاملی آن‌ها سه تا از مهم‌ترین شاخص‌ها از تمام منظرهای کارت امتیازی متوازن آورده شده است.

جدول شماره ۵: شاخص‌های کلیدی توسعه منابع انسانی ناجا با توجه به چهار منظر کارت امتیازی متوازن

وجه BSC	مالی و سهام‌دار	بازار و مشتری	فرآیندهای داخلی	یادگیری و رشد
۱	چگونگی آشناسازی کارکنان تازه وارد با وظایف محوله بر کاهش هزینه‌های منابع انسانی مؤثر بوده است	حقوق و مزایای پرداختی باعث شده است کارکنان در ارائه خدمت بهتر به مراجعین فعال‌تر باشند.	شایستگی خود به پست‌های بالاتر ارتقا یافته‌اند در انجام وظایف خود به نحو احسن فعال‌تر بوده‌اند.	برنامه‌ریزی برای شایستگی‌های منابع انسانی باعث ارتقا و رشد افراد در سازمان می‌شود.
۲	انعطاف‌پذیری سازمان در برابر شرایط مختلف موجب کاهش هزینه و افزایش درآمد شده است	سازمان از دارایی‌های ناملموس مانند دانش و نوآوری کارکنان، روابط با مشتری و فرهنگ قوی، ارزش زیادی خلق می‌کند.	یکی از استراتژی‌های داخلی سازمان برای توسعه منابع انسانی افزایش بودجه و وظایف خود موجب بهبود برای تحقق و توسعه می‌باشد.	چگونگی آشناسازی کارکنان تازه وارد با وظایف خود موجب بهبود انجام امور شغلی شده است.
۳	سازمان تعریف واضحی از اهداف عملکرد برای شاخص‌های مالی و غیرمالی در راستای توانمندی نیروی انسانی دارد	کیفیت روابط کارکنان و مدیریت بر بهبود ارائه خدمات به مراجعین مؤثر بوده است	آموزش‌های شغلی به کارکنان باعث شده است تا وظایف شغلی خود را بهتر انجام دهند	سعی شده است افرادی استخدام و حفظ شوند که به بهبود رشد تخصصی و توسعه مهارت‌ها بیش‌تر کمک کنند

با توجه به داده‌های پژوهش وضعیت مؤلفه‌های راهبردی منابع انسانی بر اساس چهار حوزه کارت امتیازی متوازن به صورت زیر است:

مطابق جدول شماره شش، مقدار سطح معناداری آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی از مقدار ۰/۰۵ کوچک‌تر است، از این رو فرض صفر مبنی بر این که مقدار میانگین این متغیرها برای با ۳ است تأیید نمی‌شود. از طرفی دو عدد نشان داده شده در ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصد (حد بالا و پایین) حاکی از این است که این مقادیر برای این متغیرها هم جهت است. مثبت بودن حد پایین و بالای این فاصله، بیانگر این نکته است که میانگین نظرات پاسخ‌گویان در مورد این مؤلفه‌ها بیش‌تر از عدد ۳ است و در مجموع نتایج تجزیه و تحلیل میانگین داده‌ها نشان می‌دهد که مقدار آماره t ، از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار دارد و به بیان دیگر اختلاف میانگین از عدد ۳ معنادار است، از این رو میانگین متغیرهای مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری بالاتر از میانگین مفروض (۳) است و این بیانگر این است که حوزه‌های کارت امتیازی متوازن در معاونت نیروی انسانی ناجا از وضعیت مناسبی برخوردار بوده است.

جدول شماره ۶: آزمون t تک نمونه‌ای جهت بررسی تفاوت آماری بین دو میانگین واقعی و مفروض متغیرهای پژوهش

ارزش آزمون = ۳		اختلاف میانگین	Sig.	مقدار تی	متغیر
فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف	حد پایین				
۰/۴۰	۰/۲۳	۰/۳۱	۰/۰۰۰	۷/۴۲	جنبه مالی
۰/۲۱	۰/۰۴	۰/۱۳	۰/۰۰۳	۳/۰۳	جنبه مشتری
۱/۵۸	۱/۴۶	۱/۵۲	۰/۰۰۰	۴۹/۳۹	جنبه فرایند داخلی
۱/۵۳	۱/۴۰	۱/۴۶	۰/۰۰۰	۴۷/۱۶	جنبه رشد و یادگیری

بحث و نتیجه‌گیری

داده‌های پژوهش از جامعه آماری اعضای شورای ورزش ناجا، کارشناسان، کارکنان و کارمندان معاونت تربیت بدنی و آموزش ناجا، مدیران تربیت بدنی فرماندهی انتظامی استان‌های کشور، رؤسای هیئت‌های رشته‌های انفرادی ناجا، مربیانی که سابقه مربی‌گری

در ناجا و سایر قوای مسلح در رشته‌های مختلف را دارند، یا دارای بالاترین درجه مربی‌گری هستند و ورزشکارانی که دارای حداقل ۶ سال عضویت در رشته‌های ورزشی خود و تجربه مسابقات قهرمانی ناجا و نیروهای مسلح را دارند با استفاده از مصاحبه و پرسش‌نامه گردآوری شده و برای استنباط از داده‌ها و پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از معادلات ساختاری استفاده شد. بنابراین با توجه به شواهد گردآوری شده از جامعه آماری مورد نظر مطابق با پایه نظری و انتظار پژوهش مشاهده شده و نتایج زیر به دست آمد.

باتوجه به این‌که منابع انسانی، منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی راهبردی است و اکثر برنامه‌ریزی‌های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده‌ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونی‌های فناورانه، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌هاست که همواره با آن مواجه هستند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند هم‌سو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد با کارکنان دانشی هستند. در عین حال، بسیاری از سازمان‌ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به‌طور مؤثر برنامه‌های راهبردی منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آن‌که لازمه شکل‌گیری راهبردهای منابع انسانی مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است. توجه به منابع انسانی، توسعه و توانمندسازی آن که ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی محسوب می‌شوند و محور توانایی و دانش‌افزایی در کلاس جهانی هستند، مؤید این واقعیت است که انسان، به‌عنوان شریک راهبردی و تعیین‌کننده در سازمان‌ها مدنظر قرار گرفته و پرورش و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه همه‌جانبه و متوازن است. از این‌رو مدیریت منابع انسانی عبارت است از: نگرش راهبردی و یکپارچه به ارزشمندترین دارایی‌های شرکت، یعنی کارکنانی که در سازمان کار می‌کنند و به‌صورت فردی و یا گروهی در تحقق اهداف آن سهیم هستند.

با توجه به این‌که میانگین نظرات پاسخ‌گویان در مورد این مؤلفه‌ها بیش‌تر از عدد ۳ است و در مجموع نتایج تجزیه و تحلیل میانگین داده‌ها نشان می‌دهد که مقدار آماره t ، از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگ‌تر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار دارد و به بیان دیگر

اختلاف میانگین از عدد ۳ معنادار است، از این رو میانگین متغیرهای مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری بالاتر از میانگین مفروض (۳) است و این بیانگر این است که حوزه‌های کارت امتیازی متوازن در معاونت نیروی انسانی ناجا از وضعیت مناسبی برخوردار است. با توجه به این که نتایج پژوهش با پژوهش‌های کاراوند و رضایی (۱۳۹۶) هم‌سو است.

با توجه به نتایج پژوهش نظام مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی ناجا از منظر مالی کارت امتیازی متوازن به این نتیجه رسید که چگونگی آشناسازی کارکنان تازه وارد با وظایف محوله بر کاهش هزینه‌های منابع انسانی مؤثر بوده است، انعطاف‌پذیری سازمان در برابر شرایط مختلف موجب کاهش هزینه و افزایش درآمد شده است، سازمان تعریف واضحی از اهداف عملکرد برای شاخص‌های مالی و غیرمالی در راستای توانمندی نیروی انسانی دارد.

از منظر مشتری نتایج حاکی از این بود که حقوق و مزایای پرداختی باعث شده است کارکنان در ارائه خدمت بهتر به مراجعین فعال‌تر باشند، سازمان از دارایی‌های ناملموس مانند دانش و نوآوری کارکنان، روابط با مشتری و فرهنگ قوی، ارزش زیادی خلق می‌کند، کیفیت روابط کارکنان و مدیریت بر بهبود ارائه خدمات به مراجعین مؤثر بوده است.

از منظر فرآیندهای داخلی نتایج حاکی از این بود که افرادی که بر اساس لیاقت و شایستگی خود به پست‌های بالاتر ارتقاء یافته‌اند در انجام وظایف خود به‌نحو احسن فعال‌تر بوده‌اند. یکی از راهبردهای داخلی سازمان برای توسعه منابع انسانی افزایش بودجه برای تحقق و توسعه است، آموزش‌های شغلی به کارکنان باعث شده است تا وظایف شغلی خود را بهتر انجام دهند.

و از منظر رشد و یادگیری نتایج نشان دادند که برنامه‌ریزی برای شایستگی‌های منابع انسانی باعث ارتقاء و رشد افراد در سازمان می‌شود. چگونگی آشناسازی کارکنان تازه وارد با وظایف خود موجب بهبود انجام امور شغلی شده است سعی شده است افرادی استخدام و حفظ شوند که به بهبود رشد تخصصی و توسعه مهارت‌ها بیش‌تر کمک کنند.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش تربیت بدنی ناجا باید بسترهای لازم برای مشارکت فعالانه‌ی یکایک کارکنان سازمان (هم‌سو کردن توسعه شایستگی‌ها) را فراهم کنند. انجام امور روزمره توسط کارکنان به‌نحوی که به موفقیت راهبردها کمک کند، ایجاد فهم همگانی در کلیه کارکنان سازمان از راهبردها. (ایجاد آگاهی‌های راهبردی)، استفاده از روش ارزیابی متوازن جهت کمک به مرادده و آموزش سازمان در زمینه استراتژی جدید، آموزش کارکنان در مورد مفاهیم بسیار پیچیده کسب‌وکار در تمام سطوح سازمانی. در راستای ایجاد تمهیدات لازم جهت جذب، آموزش و توانمندسازی ورزشکاران و قهرمانان کشوری رشته‌های مختلف در ناجا از طریق تعامل با هسته و گزینش ناجا و هیئت رئیسه محترم ناجا باید توانایی تدوین اهداف شخصی کارکنان در سطوح پایین در پرتو اصول وسیع‌تر توسط ایشان را ایجاد کرد و علاقه و انگیزه کارکنان در همه ابعاد و عناصر راهبردی و ایجاد آگاهی و اطلاع کارکنان از سنجه‌های مورد عمل و توجه در روش ارزیابی متوازن را ارتقاء داد. هم‌چنین سیستم‌های بازخورد اطلاعاتی جدید به‌منظور حمایت از فرآیند جدید را طراحی کنند.

انجام این پژوهش در تربیت بدنی ناجا نشان داد که این سازمان علی‌رغم برخورداری از نیروهای لایق و کاردان و مدیریت باتجربه و هوشمندانه، راهبرد روشنی جهت حفظ سرمایه انسانی خود و بهره‌مندی از فناوری‌های روز در ارتقاء عملکرد آن ندارد. به نظر می‌رسد گسترش تفکر راهبردی در زمینه منابع انسانی در سازمان به‌ویژه در واحدهای مرتبط با برنامه‌ریزی منابع انسانی ضروری است. به‌علاوه سازمان باید بکوشد جذابیت و حسن شهرت خود در نگهداشت نیروهای فعال کنونی و جذب نخبگان جامعه را حفظ کرده و توانایی‌های آنان را از طریق آموزش‌های کاربردی و متناسب با فناوری‌های روز ارتقاء بخشد تا بتواند سطح عملکرد کارکنان خود را به سطح استانداردهای جهانی نزدیک کند.

با توجه به ترتیب اهمیت هریک از شاخص‌ها در منظر مالی، میزان درآمدهای اختصاصی سازمان؛ دانش تفسیر گزارش‌های مالی، مانند صورت سود و زیان و ترازنامه؛ هزینه سرانه آموزشی کارکنان، هزینه انتقال دانش و اطلاعات؛ پشتیبانی مالی از توسعه

زیرساخت‌های فناوری اطلاعات پرداخت‌ها (حقوق، دستمزد و پاداش‌ها)، از این‌رو پیشنهاد می‌شود؛ مدیران شرکت در این خصوص برنامه‌ریزی‌ها و راهکارهای عملیاتی در نظر داشته باشند.

با توجه به یافته‌های پژوهش مربوط به مؤلفه‌های فرایندهای داخلی پیشنهاد می‌شود، تا در سازمان توجه کافی به شاخص‌های شناسایی شده و دارای اهمیت؛ کیفیت آموزشی در شرکت فعالیت‌های پژوهشی در معاونت تربیت بدنی ناجا مطلوب و استفاده اثربخش از منابع مالی و انسانی به‌کارگیری روش‌های مؤثر در ارزش‌یابی و بهبود عملکرد کارکنان مهارت‌های میان فردی جهت تسهیل در انجام وظایف تجاری خارج از حوزه منابع انسانی، ایجاد فرایندهایی برای مرتبط کردن برنامه‌های منابع انسانی، در راستای کمک به تکمیل راهبردهای تجاری شرکت بهره‌مندی و ارائه دانشی جامع در رابطه با وظایف منابع انسانی (مانند استخدام، آموزش، پاداش)؛ بهره‌مندی از دانش عمومی کسب‌وکار در راستای اجرای راهبردهای تجاری؛ آگاهی از خدمات سازمان تربیت بدنی ناجا برای کمک به برنامه‌ریزی بلندمدت استفاده از سرویس‌های ارتباطی مانند اینترنت) در راستای تسهیل در ابلاغ فعالیت‌های منابع انسانی (مانند اعلان شغلی و ترفیعات داخلی): استفاده از فناوری‌های پیشرو مانند سیستم تلفن گویا، سیستم‌های پاسخ‌گویی خودکار، به‌منظور اطلاع به‌موقع کارکنان از آخرین تغییرات رخ داده در برنامه‌های کاری استفاده از پایگاه داده‌های رایانه‌ای که رزومه‌های متقاضیان کار و شرایط آنان را در بر داشته باشد، تا به مدیران در استخدام نیروی انسانی کمک کند؛ استفاده از برنامه‌ها و نرم‌افزارهای رایانه‌ای برای ارزیابی عملکرد و سایر فعالیت‌ها، به‌منظور کمک به مدیران در ارتقای عملکرد؛ اتخاذ نگرشی فراگیر در تعیین ساعات کاری خلاقانه، به‌منظور ایجاد تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی، از طریق دفاتر کار مجازی و یا ارتباط از راه دور، ساعت کاری منعطف، کار پاره وقت و ترویج برنامه‌های تندرستی از طریق فعالیت‌هایی که بر مبنای ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی هستند، کاهش استرس، افزایش فعالیت فیزیکی؛ مساعدت در رفع مشکلات شخصی و نیز کمک به پیشرفت شغلی کارکنان، با برطرف کردن تعارضات میان کار و مسئولیت‌های خانوادگی، بدون به خطر افتادن مزایای رقابتی شرکت، بشود.

در مورد مؤلفه‌های عامل رشد و یادگیری، پیشنهاد می‌شود تا مدیران شرکت به

مؤلفه‌های، وجود روش‌های مسئله‌یابی و تجزیه و تحلیل شناخت و راه‌حل آن‌ها نیازسنجی مستمر از کارکنان و ارائه آموزش‌های مؤثر؛ استفاده از منابع آموزشی و تجربیات سازمان‌های مرتبط؛ شناخت رقبای شرکت و آگاهی از نقاط ضعف و قوت آن‌ها تأکید بر رشد و یادگیری مستمر از سوی مدیران، مقررات و آیین‌نامه‌ها و فرهنگ سازمانی؛ درک اثرگذاری فرهنگ سازمان بر روی پیاده‌سازی یک طرح راهبردی؛ استفاده از دانش روندهای صنعت به‌منظور تدوین راهبردهای بلندمدت مرتبط با منابع انسانی؛ جمع‌آوری و بررسی داده‌های حاصل از تحلیل محیطی کسب‌وکار (مانند تحلیل SWOT و تکنیک Benchmarking) برای بررسی شرایط محیطی مرتبط با منابع انسانی؛ مشارکت در تدوین راهبردهای شرکت داشتن تخصص در زمینه‌ی فناوری منابع انسانی؛ پیش‌بینی نیازهای آموزشی در آینده، که در راستای راهبرد شرکت هستند؛ ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت کارکنان اعم از کارمندان بخش منابع انسانی، از طریق برنامه‌های آموزشی و پرورشی، توجه کافی داشته باشند.

و در پایان بر اساس یافته‌های پژوهش برای مؤلفه مشتریان، لازم است تا عنایت ویژه‌ای نیز به مؤلفه‌های، میزان رضایت مشتریان؛ میزان ارتباط و همکاری شرکت با مشتریان ارزیابی کیفیت خدمات شرکت بر اساس شاخص‌های استاندارد، بشود.

تشکر و قدردانی

این پژوهش بر برگرفته از رساله دکتری بوده که از زحمات اساتید مشاور و راهنما نهایت سپاس را داشته هم‌چنین از مشاور سازمانی رساله معاون محترم تربیت و آموزش ناجا، مدیر کل تربیت بدنی ناجا، کارکنان و پرسنل معاونت آموزش و تربیت بدنی ناجا، معاونت تحقیقات کاربردی استان چهارمحال و بختیاری و تمامی کارکنان تربت بدنی و آموزش فرماندهی انتظامی استان‌های کشور که در تکمیل پرسش‌نامه‌های مربوطه و برنامه‌ریزی جهت برگزاری جلسه‌های مصاحبه نهایت همکاری را کرده‌اند، تقدیر و قدردانی به‌عمل می‌آید.

منابع

- احمدوند، علی محمد؛ محمدی، حدیث (۱۳۹۲). بررسی مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی، فصلنامه منابع انسانی ناجا، شماره ۳۴، دوره هشتم، زمستان ۱۳۹۲ صص ۹۷-۱۱۶. قابل بازیابی از:
- http://phr.jrl.police.ir/article_12312.html
- ذبیحی‌نیا گردودبار، مجتبی؛ حدیقی، سیدعلی (۱۳۹۴). تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی با استفاده از دو مدل BSC و SWOT (مطالعه موردی: یکی از بیمه‌های خصوصی کشور). چهارمین کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری.
- شریعتی جم، حسن (۱۳۹۸). تدوین راهبرد نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: معاونت فناوری اطلاعات ارتباطات ناجا). فصلنامه منابع انسانی ناجا، نشریه علمی - ترویجی، سال سیزدهم، شماره ۵۵، بهار ۱۳۹۸، صص ۱۲۵-۱۶۲. قابل بازیابی از:
- http://www.smsjournal.ir/article_87691.html
- عمادی، سمیه؛ امیرحسینی، احسان؛ حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۶). طراحی استراتژی توسعه نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج، رساله دکتری ایران، یاسوج.
- نظری، احد؛ سالاریان، نیلوفر (۱۳۹۴). الگوی ارزیابی عملکرد شرکت‌های مهندسی مشاور معماری با رویکرد کارت امتیازی متوازن. مهندسی عمران شریف، دوره ۲-۳۱، شماره ۳/۲، پاییز ۱۳۹۴، صص ۷۷-۸۴. قابل بازیابی از:
- http://sjce.journals.sharif.edu/article_902.html
- الوانی، سید مهدی؛ تقوی، علی (۱۳۸۲). مدل امتیازات متوازن، الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۷ و ۳۸، بهار و تابستان. قابل بازیابی از:
- https://journals.atu.ac.ir/article_4979.html
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی - راهنمای عمل، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فنی
- صفری، حسین؛ فتحی، محمدرضا (۱۳۹۳). تدوین و اولویت بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از فنون ANP، SWOT و AHP، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم شماره ۲، صص: ۱۶۳-۱۸۴. قابل بازیابی از:
- <http://ensani.ir/fa/article/348004>
- کاپلان، رابرت؛ نورتن، دیوید (۱۳۸۸). نقشه استراتژی تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، تهران: آریانا قلم.

- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرایندها و کارکردها. انتشارات سمت، تهران.
- کاراوند، امید؛ رضائی، رامین (۱۳۹۶). تعیین و اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن با رویکرد تکنیک تحلیل عاملی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خوزستان). اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، اردیبهشت ۹۶، دانشگاه تهران.
- Chen, C.-M., S. H. Chen, et al. (2014). The destination competitiveness of Kinmen's tourism industry: exploring the interrelationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism* 19(2): 247-264.
- Hall, R.H. (2009). *Organizations: Structures, processes and outcomes*, (9th Edition), New York: Prentice Hall.
- Javier A. Moraga, Luis E. Quezada, Pedro I. Palominos, Astrid M. Oddershede, Hernán A. Silva. (2020). A quantitative methodology to enhance a strategy map. *International Journal of Production Economics* 219 (2020) 43-53.
- Jeffrey A. Risinger. (2018). *Toward a Model of Strategic Human Capital Management Using the Balanced Scorecard - An Exploratory Case Study*. Human Resource Development Theses and Dissertations. Paper 35.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a) *Translating strategy into action – the Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b), *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, January-February, pp. 75-85.
- Quesado, P. R., Aibar-Guzmán, B., & Rodrigues, L. L. (2016). Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations. *European Journal of Management and Business Economics*, 25 (2), 5-47.
- Radcliffe Daniel (2005). *Critique of Human Resources Theory*, Otago Management Graduate Review, Vol. 3, 2005.

Archive of SID