

ارائه سناریوهای محتمل در آینده نظام مدیریت و رهبری استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری

فرناز دیزانی مکتبی^۱، رضا نیکبخش^{۲*}، ابوالفضل فراهانی^۳، علی محمد صفانیا^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، ۲- دانشیار مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، ۳- استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، ۴- استاد مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۵/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱/۰۷

Presenting Possible Scenarios in the Future of the Human Resources Talent Management and Leadership System of the Municipal Sports Organization

Farnaz Dizani Maktabi¹, Reza Nikbaksh^{2*}, Abolfazl Farahani³, AliMohamad Safania⁴

1- PhD Student in Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 2- Associate Professor of Sports Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 3- Professor of Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran, 4- Professor of Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: (2021/03/27)

Accepted: (2021/08/10)

Abstract

At present, it is not possible to carry out effective human resource actions without being aware of past and emerging trends, environmental developments, future-oriented approaches, learning new concepts, and using new strategic planning tools, including scenario writing. Therefore, in the present study, an attempt has been made to provide possible scenarios for the future of the human resources talent management and leadership system for the municipal sports organization. This research is descriptive-analytical in terms of applied targeting strategy and its method and explanatory based on future research methods. Participants in the study were 20 experts and specialists in the field of sports organizations who were selected by purposive sampling. In order to analyze the information, the approaches of structural analysis and Micmac software and script writing with the help of scripting software have been used. The results of this study show that the human resource talent management and leadership system of the Municipal Sports Organization follows an unstable pattern. Key factors affecting job expectations, skill diversity, job dynamism, professionalism, compensation system, management style, employment style, demographic change, national and regional policies, and information technology fall into four levels. Take. Also, in the future, in the discussion of human resource talent management, the organization will face three scenarios of a bright future, the continuation of the current trend and a bad future. Therefore, it is suggested to the municipal sports organization to determine their strategic plans depending on these scenarios in order to correctly identify and deal with future uncertainties.

Keywords

Future Research, Strategic Planning, Municipal Sports Organization, Human Resource Talent Management

چکیده

در حال حاضر انجام اثربخش اقدامات منابع انسانی بدون آگاهی از روندهای گذشته و در حال ظهور، تحولات محیطی، رویکردهای آینده‌محور، یادگیری مفاهیم جدید و استفاده از ابزارهای نوین برنامه‌ریزی راهبردی از جمله سناریونویسی، امکان‌پذیر نیست. بنابراین در مطالعه حاضر تلاش شده است سناریوهای محتمل در آینده نظام مدیریت و رهبری استعداد منابع انسانی برای سازمان ورزش شهرداری ارائه گردد. این پژوهش از لحاظ راهبرد هدف‌گذاری کاربردی و روش آن توصیفی-تحلیلی و براساس روش‌های آینده‌پژوهی، تبیینی می‌باشد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان صاحب‌نظر در حوزه‌سازمان‌های ورزشی بودند که به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از رویکردهای تحلیل ساختاری و نرم‌افزار میک‌مک و سناریونویسی با کمک نرم‌افزار سناریویوزارد استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان داد سیستم مدیریت و رهبری استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری از یک الگوی ناپایدار پیروی می‌کند و عوامل کلیدی مؤثر بر آن شامل انتظارات شغلی، تنوع مهارتی، پویایی شغلی، مهارت‌گرایی، نظام جبران خدمات، سبک مدیریت، شیوه استخدام، تغییرات جمعیتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای و فناوری اطلاعات است که در چهار سطح قرار می‌گیرند. همچنین در آینده سازمان مذکور در بحث مدیریت استعداد منابع انسانی با سه سناریوی آینده درخشان، ادامه روند جاری و آینده بد روبرو می‌شود. بنابراین به سازمان ورزش شهرداری پیشنهاد می‌شود به طور صحیح عدم قطعیت‌های آینده را شناخته و با آن روبرو شوند و بسته به این سناریوها، برنامه‌های راهبردی خود را تعیین کنند.

واژه‌های کلیدی

آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان ورزش شهرداری، مدیریت استعداد منابع انسانی

* نویسنده مسئول: رضا نیکبخش

مقدمه

بی‌شک عصر حاضر، عصر رشد تصاعدی است. در این عصر که بنای آن مبتنی بر تغییرات فزاینده است بسیاری از فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی سازمان‌های ورزشی دستخوش تغییر و دگرگونی شده است و به موجب آن انتظارات، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و دانش آن‌ها نسبت به زمان گذشته تغییر کرده است (۲۰). بنابراین امروزه سازمان‌های ورزشی نیاز دارند منابع انسانی خود را به نحو دیگری جهت مرتفع ساختن و پاسخگویی به این چالش‌ها و فرصت‌ها مدیریت کنند (۲۶).

سرمایه انسانی کانون اصلی رفتار و عملکرد در سازمان است و به همین دلیل در دو دهه اخیر همواره بیشترین توجه توسط مدیران و محققان علوم تربیتی به آن معطوف بوده است بر اساس یافته‌های محققان و تجارب مدیران، لازمه دستیابی به سرمایه انسانی و فکری پایدار پیاده سازی یک سیستم کارآمد مدیریت منابع انسانی است (۲۲). از طرفی، نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است بلکه به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای بسیاری از سازمان‌ها نیز تلقی می‌گردد. در این راستا بهره‌مندی و بکارگیری مطلوب منابع انسانی در حیطه وظایف مدیران منابع انسانی سازمان بوده و سرمایه‌گذاری واقعی در سرمایه انسانی و اجرای اقدامات منابع انسانی منجر به افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمانی می‌گردد. این در حالی است که انجام اثربخش اقدامات منابع انسانی بدون آگاهی از روندهای گذشته و در حال ظهور، تحولات محیطی، رویکردهای آینده‌محور، یادگیری مفاهیم جدید و استفاده از ابزارهای نوین امکان‌پذیر نمی‌باشد (۲). علاوه بر این، چگونه در اختیار داشتن این منبع مهم و چگونه مدیریت کردن آن‌ها به نحو احسن و استفاده از ظرفیت آن‌ها به نحو بهینه، همواره کانون بحث و گفتگو بوده است. این بحث در سطح کلان یا استراتژیک بیشتر در قالب اصطلاح «جنگ برای استعداد» مطرح بوده است (۴). در حالی که در سطح عملیاتی، نظام مدیریت استعداد و فرایندهای زیربنایی این نظام، محور بحث بوده است (۷-۱۲). در همین راستا فستینگ و شافر در سال ۲۰۱۴ (۹) اظهار داشتند جذب، انتخاب، توسعه و حفظ نیروی انسانی مستعد تنها با مدیریت استعداد که در آن بر برنامه-

ریزی و سرمایه‌گذاری بلندمدت تأکید شده باشد تحقق پیدا می‌کند که یکی از الزامات برای تحقق این آرمان‌ها، آینده‌پژوهی است (۱۹).

آینده‌پژوهی یک حوزه پژوهشی نسبتاً جدید است که قلمرو آن، همه عرصه‌های معرفت‌نظری و تکاپوهای عملی آدمی را در می‌نوردد و نتایج حاصل از آن می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای در هر یک از این عرصه‌ها داشته باشد. هرچند که هر نوع پیش‌بینی می‌تواند غلط از آب درآید، ولی این مطلب نباید باعث شود که تلاش علمی و عقلانی برای مطالعه آینده صورت نگیرد و برنامه‌ریزی فقط بر اساس تجربه‌های قبلی یا سلیقه شخصی انجام گیرد (۱۰). آینده‌پژوهی به عنوان دانشی نوپا که می‌توان آن را شکل تکامل‌یافته برنامه‌ریزی راهبردی دانست، در سال‌های اخیر به صورت هدفمند برای پاسخگویی به شرایط عدم قطعیت، پیچیدگی، درهم‌تنیدگی ابعاد مختلف موضوعات و ترسیم دورنمای آینده سیستم‌ها به‌کاربرده می‌شود (۱۳). و اهمیت آن به‌حدی است که آینده‌پژوهانی چون جیمز دیتور^۲ و فرد پلاک^۳ مدعی هستند تصویر آینده سنگ بنای آینده‌پژوهی بوده و در صورتی که سازمان، ملت و تمدنی تصویری از آینده نداشته باشد، محکوم به شکست است (۲۱). یکی از مفاهیم سازنده آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی است. یک ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه استراتژی بلندمدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد، ابزار این برنامه‌ریزی سناریو است (۱۸). سناریو موجب گسترش فرصت‌ها می‌گردد، راه‌های درک و مداخله در آینده را ممکن می‌سازد و منجر به توسعه استراتژی سازمانی و عمل به آن می‌شود (۲۷). در گذشته از ابزار سناریو به‌صورت محدود استفاده می‌شد و هم‌اکنون استفاده از آن در تمام علوم متداول است (۲۴).

یکی از محیط‌هایی که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییر است، محیط ورزش می‌باشد (۲۳). و یکی از سازمان‌های عمومی مهم که اتکا به نیروی انسانی متعهد، مستعد و شایسته در آن جزء لاینفک ماموریت این سازمان است، سازمان ورزش شهرداری‌ها است (۲۸). سازمان ورزش شهرداری یک سازمان محلی

در زمینه ارائه برنامه‌های راهبردی در مدیریت منابع انسانی تنها می‌توان به مطالعات عبدالملکی، میرزاده و حیدری (۱۳۹۴) با هدف آینده منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با تدوین سناریو، سه سناریو خوش‌بینانه، واقع‌بینانه و بدبینانه را مطرح کرده بود (۱)، گریگوری، گراسیموا و نوی‌کوا^۱ (۲۰۱۸) با موضوع آینده‌نگاری راه‌ها و روندهای پیشرفت ورزش دانشگاهی که نوسانات اجتماعی و تغییرات تکنولوژی را مطرح کرده بودند (۱۱) و شوخونخ، تلیاتنکوا و ماروسینینا^۲ (۲۰۱۸) با هدف توسعه منابع انسانی برای انواع کارآفرینی جدید در تقاضای آینده بازار که محرک‌ها را در چهار سطح دسته‌بندی کرده بود، اشاره کرد (۲۵).

در این ارتباط می‌توان بیان نمود این پژوهش‌ها عمدتاً برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو را در زمینه ورزش و انواع آن (ورزش تربیتی، قهرمانی و همگانی) بکار گرفته‌اند و کمتر به بحث منابع انسانی توجه کرده‌اند، رهیافت آن‌ها بیشتر مبتنی بر روش‌های سنتی برنامه‌ریزی است که به نظر نمی‌رسد بتواند در سازمان‌های ورزشی تغییرپذیری سطح بالا، پیچیدگی محیطی و نوسانات فراوان محیطی را تحت پوشش قرار دهد، از طرفی تحقیقی که به طور خاص با رویکرد آینده‌پژوهی و ابزار سناریونویسی، سناریوهای محتمل در آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی را بررسی کرده باشد انجام نشده است. کما اینکه در گذشته در سازمان ورزش شهرداری نه تنها آینده نظام مدیریت استعداد به طور عام بلکه به طور خاص نیز در زمینه ورزش بررسی نشده است.

با اقتباس از آنچه که بیان گردید مسئله اصلی پژوهش این است که در دنیای پر از عدم قطعیت و پیچیدگی امروز، ابزارهای تحلیل راهبردی مانند تحلیل سوات، نقشه‌های استراتژی و غیره که در دهه ۱۹۶۰ طراحی گردیدند و تا ۱۹۹۰ توسعه یافتند و پس از آن افول پیدا کردند، دیگر نمی‌توانند به خوبی تغییرات سطح بالا را پیش‌بینی کنند و یک برنامه راهبردی کم‌نقص ارائه نمایند. لذا با آگاهی از محدودیت‌های رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی و با آگاهی از این‌که روش‌های جدیدی برای پیش‌بینی آینده و طراحی برنامه راهبردی وجود دارد، در این پژوهش رویکرد سناریونویسی انتخاب شد تا به وسیله آن تحولات و

غیردولتی و عمومی و نهادی مدنی تلقی می‌شود که وظایف گوناگون و بسیاری را عهده‌دار می‌باشد. یکی از مهم‌ترین وظایف این سازمان توسعه و ترویج ورزش در ارکان مختلف است. در این راستا این سازمان نیازمند آن است در کنار بکارگیری فن‌آوری نوین، بهره‌گیری از کلیه امکانات و تجهیزات شهرداری و استفاده از ظرفیت‌ها و توانایی‌های بخش عمومی و خصوصی از نیروی انسانی متعهد و متخصص برخوردار باشد. اما بررسی سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری‌ها به طور خاص شهرداری تهران (مصوب ۲۰۱۹/۰۹/۲۸) نشان می‌دهد به تحولات پیش‌روی نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در این سازمان توجه چندانی نشده است از طرفی سازمان‌های تابع به طور خاص سازمان ورزش شهرداری مکلف هستند، تابع سیاست‌ها و راهبردهای کلی باشند که این سازمان از قبل تعیین کرده است. این در حالی است که در بند «ج» ماده چهارم راهبردهای توسعه منابع انسانی شهرداری تنها به شناسایی منابع جذب و ایجاد بانک استعدادهای مورد نیاز شهرداری تهران، بازنگری، تقویت و تحول در نظام جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی‌ها با اولویت جذب درون‌سازمانی اشاره شده است. و به نظر می‌رسد تنها مدنظر قرار دادن این شاخص‌ها نتواند دورنمایی کلی از آینده پیش‌روی این سازمان‌ها را در ابعاد مختلف برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران ترسیم کند.

تاکنون در مطالعات داخلی در حوزه ورزش مطالعات انگشت‌شماری با رویکرد سناریونویسی به ثبت رسیده است. در این زمینه می‌توان به مطالعه کشاورز، فراهانی و محمد خانی (۱۳۹۸) با هدف تحلیل عوامل مؤثر رفتار مدیران ورزشی قهرمانی با رویکرد سناریونویسی، با مهم‌ترین دستاورد ارائه هفت عامل اصلی برنامه جامع ورزش قهرمانی، مطالعه ادیب‌پور، طالب‌پور و پیمان‌زاد (۱۳۹۵)، که با هدف تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴ به چهار سناریو اشاره کرده است (۱۵-۳). مطالعه جعفری، شریفی‌فر و علم (۱۳۹۷) که بر پایه نقش‌آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده‌پژوهی پنج سطح را تنظیم کرده است (۱۴). و مطالعه شهولی کوه‌شوری و همکاران (۱۳۹۹) که مبتنی بر تدوین استراتژی‌های ورزش تربیتی ایران مبتنی بر سناریو چهار سناریو را برای ورزش تربیتی ارائه کرده است، اشاره کرد (۲۴). همچنین در ارتباط با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی مطالعات زیادی ارائه گردیده است و

1. Grigoryev, Gerasimova & Novikova
2. Shokhnekh, Telyatnikova & Marusinina

این پژوهش از لحاظ راهبرد هدف‌گذاری کاربردی و روش آن توصیفی - تحلیلی و براساس روش‌های آینده پژوهی، تبیینی می‌باشد. داده‌های نظری با روش اسنادی و داده‌های تجربی به روش پیمایشی تهیه شده است. در تهیه متغیرهای مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری از روش مطالعات اسنادی و داده‌های تجربی به صورت روش پیمایشی براساس روش دلفی استفاده شده است. انتخاب تیم دلفی، با روش نمونه-گیری 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 شرکت کننده در دلفی عموماً بین ۱۴ تا ۲۰ نفر تعیین شده و با توجه به معیارهای فوق، تعداد ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان مراکز دانشگاهی و پژوهشی، برای شرکت در پژوهش در سال ۱۳۹۹ انتخاب شده است. در پردازش اطلاعات از روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری در نرم‌افزار میک‌مک و سناریو ویزارد استفاده گردید. در نتیجه پایش متغیرها، ۳۴ متغیر اولیه در ۴ بعد (سازمانی، شغلی، فراسازمانی و زمینه‌ای) شناسایی و خوشه‌بندی شده است. با توجه به گسترده بودن متغیرهای این پژوهش در مرحله اول پژوهش با استفاده از روش تحلیل ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک اقدام به شناسایی پیشران‌های تاثیرگذار بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری شد (جدول ۱). سپس با تعیین پیشران‌ها و عوامل کلیدی مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد با استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد، سناریوهای محتمل در این سیستم مشخص گردید.

مشکلات پیش‌روی سازمان ورزش شهرداری در آینده تعیین شود. از سوی دیگر سازمان ورزش شهرداری با داشتن یکی از بزرگ‌ترین ساختار سازمانی و تشکیلاتی در زمینه ورزش در پی آن است که با فراهم نمودن زمینه‌های لازم منابع انسانی متنوع خود را مدیریت نماید، اما مسئله این است که این سازمان عدم قطعیت‌های کلیدی، روندها، محرک‌ها و پیشران‌های مؤثر بر سیستم خود را در زمینه مربوطه نمی‌شناسد و این نگاه برنامه‌های راهبردی را در میان مدت و بلند مدت تدوین کرده است. لذا برای بهبود این خلاء پرداختن به مطالعه‌ای براساس رویکردهای نوین راهبردی در شرایط عدم قطعیت، مانند آینده‌نگاری راهبردی که با نگاه به آینده در پی شناخت تحولات و روندهای اثرگذار در آینده است ضروری به نظر می‌رسد. علاوه بر این، همانطور که بیان شده است منابع انسانی با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب شده و محور توسعه به شمار می‌آیند و مشخص است سازمان ورزش شهرداری در مسیر رشد و توسعه نیاز به برنامه‌ریزی دقیق برای این سرمایه ارزشمند دارد و چون سازمان ورزش شهرداری همواره در معرض تغییرات سریع محیطی است هم سازمان مورد نظر و هم منابع انسانی نیاز دارند تغییر کنند، لازمه پاسخگویی صحیح به این تغییرات در نظر گرفتن تحولات آینده، پیش بینی محیط و اتخاذ تصمیمات اثرگذار درخصوص آینده است. هرچند که آینده غیرقابل پیش بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه روی خواهد داد. از این رو انعطاف‌پذیری و کسب دانش کافی در جهت پاسخگویی به این عدم قطعیت‌ها در سازمان‌های ورزشی بیش از همیشه ضروری می‌باشد.

روش تحقیق

جدول ۱. پیشران‌های مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری

ابعاد کلی	ابعاد فرعی
عوامل سازمانی	Var01. سبک مدیریت، Var02. ارتباطات سازمانی، Var03. فرهنگ سازمانی، Var04. شیوه استخدام، Var05. سیستم ارزیابی، Var06. نظام جبران خدمات، Var07. رفاه کارکنان، Var08. سیستم انگیزشی، Var09. تعلق و وابستگی، Var010. جوسازمانی، Var011. تعهد سازمانی
	Var12. تنوع مهارتی، Var13. رضایت شغلی، Var14. هویت شغلی، Var15. استقلال شغلی، Var16. بازخورد شغلی، Var17. انتظارات شغلی، Var18. فرصت‌های عادلانه ارتقاء، Var19. پویایی شغلی، Var20. مهارت‌گرایی
عوامل فراسازمانی	Var21. پیش‌بینی محیطی، Var22. فرصت‌های شغلی جایگزین، Var23. پایگاه اجتماعی، Var24. روابط اجتماعی، Var25. اعتبار و برند سازمان، Var26. فناوری اطلاعات
عوامل زمینه‌ای	Var27. تغییرات جمعیتی، Var28. خصوصیات نسل‌ها، Var29. موقعیت مالی، Var30. جابجای

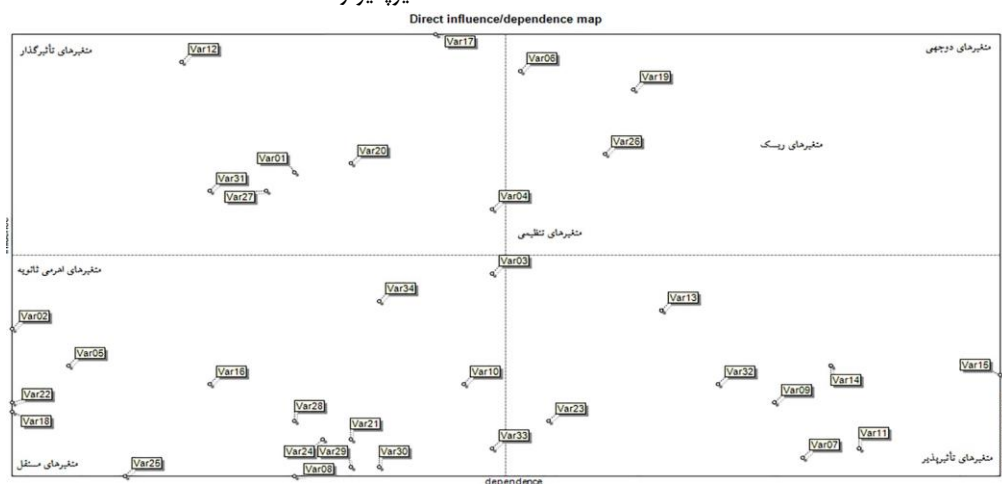
نیروی کار، Var31. سیاست‌های ملی و منطقه‌ای، Var32. نیروهای سیاسی، Var33. رقابت، Var34. کمبود استعداد

منبع: مطالعات کتابخانه‌ای و پیمایشی نگارندگان، ۱۳۹۹.

یافته های تحقیق

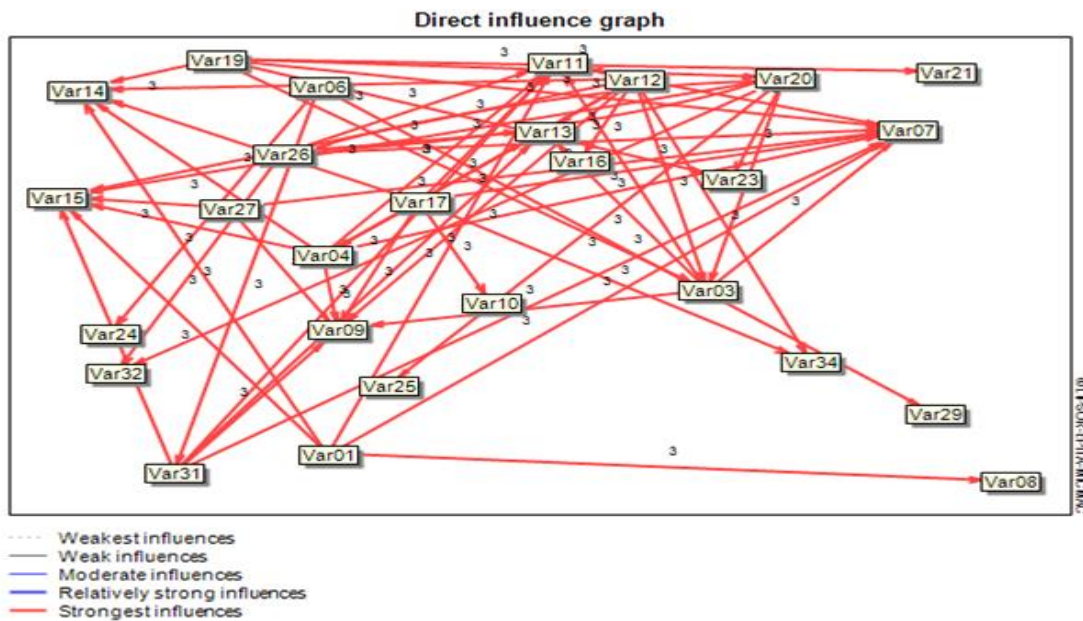
تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و اثرات متقابل متغیرها، برآیند اثرات متقابل ۳۴ عامل یا پیشران اثرگذار بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری را براساس تشکیل ماتریس 34×34 در ۴ بُعد اصلی (سازمانی، شغلی، فراسازمانی و زمینه‌ای) نشان داد. همچنین تعداد تکرار ۲ بار و درجه پرشدگی برابر با $52/42$ درصد بود که نشان می‌دهد متغیرهای انتخاب شده تأثیر زیادی بر هم داشته است. از مجموع ۱۱۵۶ رابطه قابل ارزیابی در ماتریس، ۵۵۰ رابطه عدد صفر بود، این مقدار بدان معناست که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته و یا از همدیگر متأثر نشده است. ۳۴۹ رابطه با مقدار یک دارای تأثیر ضعیف نسبت به هم و ۱۸۱ رابطه با عدد ۲ دارای روابط اثرگذاری نسبتاً قوی بودند. بعلاوه، ۷۶ رابطه عدد ۳ داشتند به این معنا که روابط متغیرهای کلیدی بسیار زیاد بوده و از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی برخوردارند. علاوه بر این درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بود که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن داشت.

شکل شماره ۱، الگوی پراکندگی پیشران‌های موثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری را نشان می‌دهد. این الگوی پراکندگی به طور کلی بیانگر وضعیت یک سیستم ناپایدار است. متغیرهای موثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی به جزء چند متغیر که دارای اثرگذاری بالا در سیستم است عموماً با وضعیت تقریباً مشابهی در اطراف محور قطری استقرار یافته‌اند. همچنین مطابق نتایج این سیستم تنوع مهارتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای، تغییرات جمعیتی، سبک مدیریت، مهارت‌گرایی و انتظارات نقش عوامل تأثیرگذار، نظام جبران خدمات، پویایی شغلی و فناوری اطلاعات نقش متغیرهای دوجوهی که هم اهمیت و هم عدم قطعیت بالایی دارند، عوامل ارتباطات سازمانی، سیستم ارزیابی، فرصت‌های شغلی جایگزین، فرصت‌های عادلانه ارتقاء، بازخورد شغلی، اعتبار و برند سازمان، کمبود استعداد، خصوصیات نسل‌ها، روابط اجتماعی، موقعیت مالی، پیش-بینی محیطی، سیستم انگیزشی، جایجای نیروی کار، جوسازمانی، رقابت و فرهنگ سازمانی نقش متغیرهای مستقل و در نهایت رضایت شغلی، پایگاه اجتماعی، نیروهای سیاسی، تعلق و وابستگی، هویت شغلی، رفاه کارکنان، تعهد سازمانی و استقلال شغلی نقش متغیرهای تأثیرپذیر را داشتند.

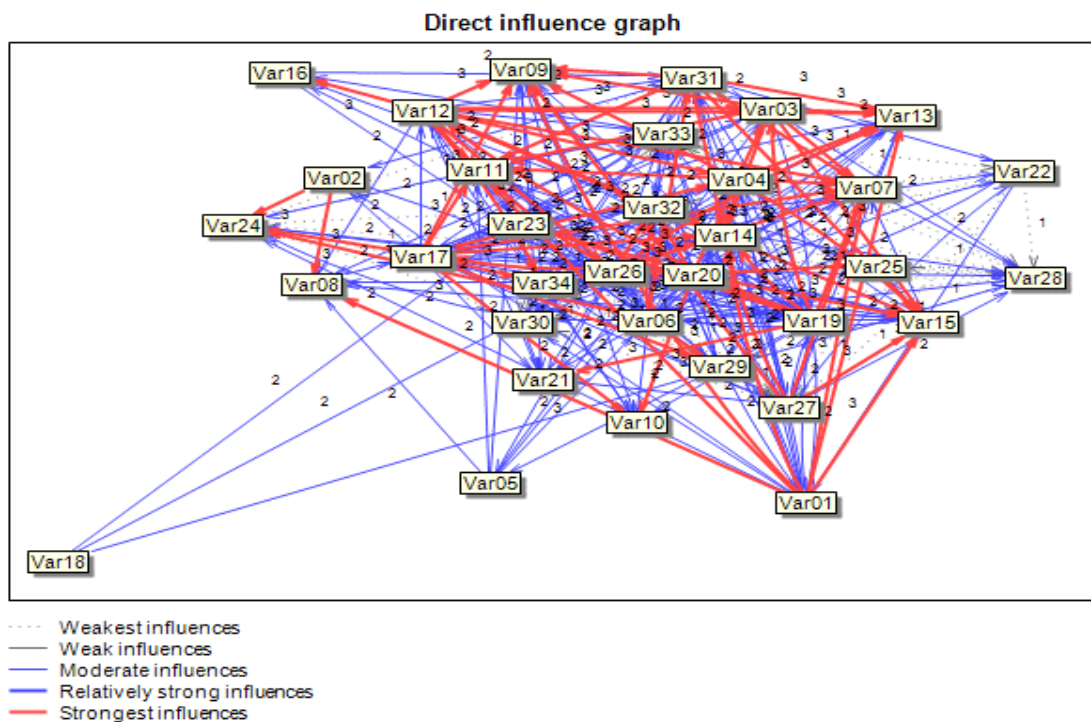


شکل ۱. الگوی پراکندگی متغیرهای موثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی

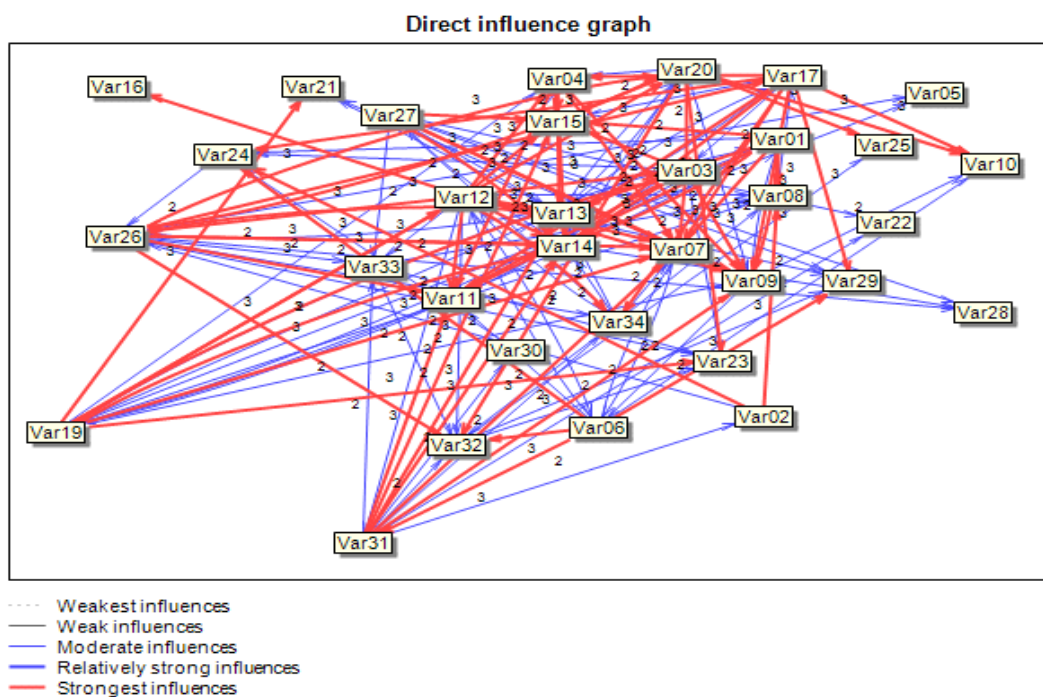
در ادامه برای تعیین اینکه سیستم مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری چگونه عمل می‌کند و چگونه موضوعات مختلف بر آن اثر می‌گذارند مدل پارادیمی اثرات مستقیم و غیرمستقیم در قوی‌ترین حالت ارائه می‌شود.



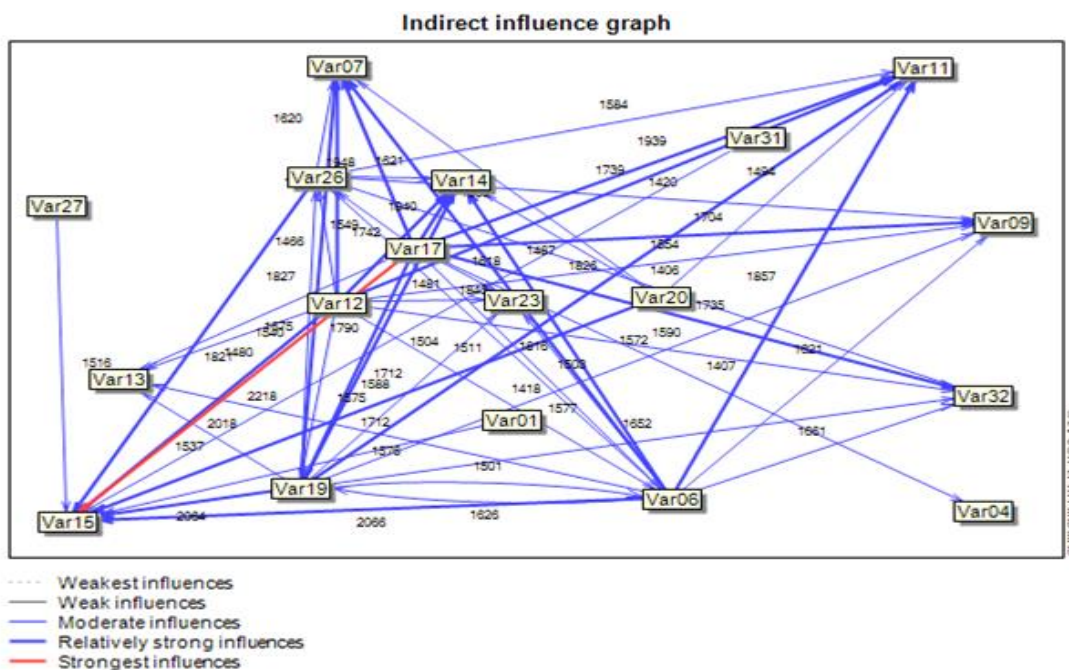
شکل ۲. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر ۱۰۰٪)



شکل ۳. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر ۵۰٪)



شکل ۴. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر ۲۵٪)



شکل ۵. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر ۱۰۰٪)

انسانی در سازمان ورزش شهرداری انتخاب شد که در جدول شماره ۲ نمایه شده است.

سرانجام از میان ۳۴ متغیر بررسی شده در این تحقیق، ۱۰ متغیر کلیدی مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع

جدول ۲. متغیرهای کلیدی بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی (مستقیم و غیرمستقیم)

رتبه	امتیاز نهایی به دست آمده		دسته	متغیر	علامت اختصاری
	تأثیر گذاری غیر مستقیم	تأثیر گذاری مستقیم			
۱	۶۱۴	۶۲۸	عوامل شغلی	انتظارات شغلی	Var17
۲	۵۸۸	۵۹۶	عوامل شغلی	تنوع مهارتی	Var12
۳	۵۲۸	۵۸۵	عوامل سازمانی	نظام جبران خدمات	Var06
۴	۵۶۲	۵۶۴	عوامل شغلی	پویایی شغلی	Var19
۵	۴۹۶	۴۸۹	عوامل فراسازمانی	فناوری اطلاعات	Var26
۶	۴۷۷	۴۷۹	عوامل شغلی	مهارت گرایی	Var20
۷	۴۲۱	۴۶۸	عوامل سازمانی	سبک مدیریت	Var01
۸	۴۱۳	۴۴۷	عوامل زمینه‌ای	تغییرات جمعیتی	Var27
۹	۴۰۵	۴۴۷	عوامل زمینه‌ای	سیاست‌های ملی و منطقه‌ای	Var31
۱۰	۳۹۰	۴۲۵	عوامل سازمانی	شیوه استخدام	Var04

های احتمالی طیفی از وضعیت های بسیار مطلوب تا بسیار نامطلوب را در بر می‌گیرد که برای هر عامل ۳ وضعیت در نظر گرفته شده است (جدول ۳).

در ادامه برای تدوین وضعیت عوامل کلیدی و وضعیت احتمالی آن‌ها از روش پویش محیطی استفاده شده است و با استفاده از نظرسنجی متخصصان تعداد ۳۰ وضعیت احتمالی برای ۱۰ عامل کلیدی تعریف گردید. وضعیت

جدول ۳. وضعیت‌های احتمالی عوامل کلیدی مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی

ابعاد	عوامل کلیدی	علامت	وضعیت	شرح وضعیت
عوامل شغلی	انتظارات شغلی	A	خوش بینانه	افزایش انتظارات شغلی
			بینابین	حفظ وضع موجود
			بدبینانه	کاهش انتظارات شغلی
	تنوع مهارتی	B	خوش بینانه	افزایش تنوع مهارتی
			بینابین	حفظ وضع موجود
			بدبینانه	کاهش تنوع مهارتی
پویایی شغلی	C	خوش بینانه	وجود پویایی شغلی	
		بینابین	حفظ وضع موجود	
		بدبینانه	عدم وجود پویایی شغلی	
عوامل سازمانی	مهارت گرایی	D	خوش بینانه	گرایش به مهارت گرایی
			بینابین	حفظ وضع موجود
			بدبینانه	عدم گرایش به مهارت گرایی
	نظام جبران خدمات	E	خوش بینانه	تغییر نظام جبران خدمات
			بینابین	حفظ وضع موجود
			بدبینانه	عدم تغییر نظام جبران خدمات
شیوه استخدام	F	خوش بینانه	تغییرات اساسی در شیوه استخدام	

بینابین	حفظ وضع موجود		
بدبینانه	عدم تغییرات اساسی در شیوه استخدام		
خوش بینانه	گرایش به سمت سبک‌های ترکیبی		
بینابین	گرایش به سمت مدیریت مشارکتی	G	سبک مدیریت
بدبینانه	گرایش به سمت مدیریت آمرانه		
خوش بینانه	کاهش سن نیروی کار		
بینابین	حفظ وضع موجود	H	تغییرات جمعیتی
بدبینانه	افزایش سن نیروی کار		عوامل
خوش بینانه	کاهش تنش در سیاست‌های ملی و منطقه‌ای		زمینه‌ای
بینابین	حفظ وضع موجود	I	سیاست‌های ملی و منطقه‌ای
بدبینانه	افزایش تنش در سیاست‌های ملی و منطقه‌ای		
خوش بینانه	عدم احاطه فناوری اطلاعات بر سازمان‌ها		عوامل
بینابین	حفظ وضع موجود	J	فناوری اطلاعات
بدبینانه	احاطه فناوری اطلاعات بر سازمان‌ها		فراسازمانی

داشت؟ و به تکمیل پرسشنامه براساس سه ویژگی رواج دهنده (توانمند ساز)، بی تأثیر و محدودیت ساز اقدام کردند در این پرسشنامه، وضعیت‌ها می‌توانند تأثیرگذاری منفی را نیز نشان دهند و اعداد پرسشنامه از ۳ تا -۳ متغیر است. سؤال محوری این پرسشنامه این است که «اگر وضعیت A1 از عامل کلیدی A در آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری اتفاق بیفتد، چه تأثیری بر وقوع یا عدم وقوع وضعیت B2 از عامل کلیدی B خواهد داشت که جواب آن در نهایت، در نرم افزار مذکور تحلیل می‌شود». بیان قضاوت در یک مقیاس کیفی در مورد وضعیت‌های احتمالی به صورت زیر بود:

جدول ۴. مقیاس بیان قضاوت‌ها

تأثیر محدودکننده قوی	-۳
تأثیر محدودکننده متوسط	-۲
تأثیر محدودکننده ضعیف	-۱
بدون تأثیر	۰
تأثیر رواج دهنده ضعیف	۱
تأثیر رواج دهنده متوسط	۲
تأثیر رواج دهنده قوی	۳

سناریوهای قوی (محتمل): ۲۲ سناریو (نرخ ناسازگاری صفر و ۱)
 سناریوهای ضعیف (ممکن): ۲۸۱۲ سناریو (نرخ ناسازگاری بالاتر از ۱)

تعداد وضعیت‌های هر عامل متناسب با شرایط و وضعیت آن مبتنی بر ۳ وضعیت احتمالی متغیر بوده است. بعد از اینکه وضعیت‌های احتمالی مربوط به عوامل کلیدی شناسایی شد برای سنجش قضاوت‌ها و اثر وضعیت‌های مختلف بر یکدیگر، ماتریس متقاطع ۳۰×۳۰ به صورت پرسشنامه مفصلی طراحی شد و مجدداً مانند مرحله قبل در تعیین عوامل کلیدی میک مک، پرسشنامه جامعی با راهنمای کار تهیه و در اختیار خبرگان قرار گرفت. خبرگان در تکمیل پرسشنامه با این سوال روبرو بودند که اگر هر یک از این وضعیت‌های ۳۰ گانه اتفاق بیفتد چه تأثیری بر وقوع و یا عدم وقوع سایر وضعیت‌ها خواهد

در ادامه از ترکیب حالت‌های ۱۰ متغیر نامبرده تعداد ۵۹۰۴۹ سناریوی ممکن شکل گرفت که تنها سناریوهای با ناسازگاری صفر به عنوان قوی‌ترین سناریوها گزارش شد و در مجموع ۱۶ سناریو با ناسازگاری صفر برای معرفی در این پژوهش انتخاب شدند.

یک خانواده مبتنی بر نظر کارشناسان انتخاب شدند. از مجموع ۲۲ سناریو با سازگاری بالا وضعیت مطلوبیت سناریوها براساس مطلوبیتی که به متغیرها نسبت داده شد به این شرح بود که سناریو شماره ۱، ۲، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷ جزء سناریوهای مطلوب (آینده درخشان)، سناریوهای شماره ۳، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰ جزء سناریوهای میانه (ادامه روند جاری)، و در نهایت سناریوهای شماره ۲۱ و ۲۲ جزء سناریوهای نامطلوب (آینده تاریک) هستند.

لازم به ذکر است در سناریوسازی به روش تحلیل بالانس اثرات متقابل از آنجا از مبنای تحلیل ریخت‌شناختی استفاده می‌شود، در صورت وجود چند متغیر اولیه در نهایت با تعداد قابل توجهی سناریو مواجه می‌شویم. در اینجا نیز تعداد ۵۹۰۴۹ سناریو داریم که ۲۲ مورد برای معرفی انتخاب شدند. در میان سناریوها، موارد نزدیک به هم وجود دارند که اختلاف آن‌ها تنها یک عنصر است و می‌توانند از نظر مفهومی خانواده سناریوها را تشکیل دهند. لازم به ذکر است در این تحقیق ۳ سناریو تحت عنوان

Scenario No. 1	Scenario No. 2	Scenario No. 3	Scenario No. 4	Scenario No. 5	Scenario No. 6	Scenario No. 7	Scenario No. 8	Scenario No. 9	Scenario No. 10	Scenario No. 11	Scenario No. 12	Scenario No. 13	Scenario No. 14	Scenario No. 15	Scenario No. 16	Scenario No. 17	Scenario No. 18	Scenario No. 19	Scenario No. 20	Scenario No. 21	Scenario No. 22
A: A1																					
B: B1		B: B2		B: B1		B: B2		B: B1		B: B2		B: B1		B: B2		B: B1		B: B2		B: B1	
C: C1		C: C2		C: C1		C: C2		C: C1		C: C2		C: C1		C: C2		C: C1		C: C2		C: C1	
D: D1		D: D2		D: D1		D: D2		D: D1		D: D2		D: D1		D: D2		D: D1		D: D2		D: D1	
E: E1		E: E2		E: E1		E: E2		E: E1		E: E2		E: E1		E: E2		E: E1		E: E2		E: E1	
F: F1		F: F2		F: F1		F: F2		F: F1		F: F2		F: F1		F: F2		F: F1		F: F2		F: F1	
G: G1		G: G2		G: G1		G: G2		G: G1		G: G2		G: G1		G: G2		G: G1		G: G2		G: G1	
H: H1		H: H2		H: H1		H: H2		H: H1		H: H2		H: H1		H: H2		H: H1		H: H2		H: H3	
I: I1		I: I2		I: I1		I: I2		I: I1		I: I2		I: I1		I: I2		I: I1		I: I2		I: I3	
J: J1				J: J2				J: J3				J: J4				J: J5					

نمودار ۱. تعیین وضعیت سناریوها در قالب دیاگرام تابلوی

بخشی اجباری از سناریوسازی نیست، اما نام‌ها می‌توانند به شناخت تفکیکی سناریوها و برقراری ارتباط مناسب‌تر با آن‌ها کمک کنند. در این تحقیق انتخاب نام براساس وضعیت چند عنصر در کنار هم برگزیده شده است.

برخلاف مرحله انجام محاسبات نرم‌افزاری برای مشخص شدن سازگاری سناریوها که یک فرآیند کمی است و قواعد و فرمول‌های ثابت و مشخص خود را دارد، نام‌گذاری برای سناریوها مرحله‌ای کاملاً کیفی و تفسیری است. لازم به ذکر است گزینش نام برای هر سناریو

جدول ۵. نام‌گذاری سناریوهای، سازگاری و مطلوبیت کلیت سناریو

سناریوی شماره	ناسازگاری	عناصر قرمز	عناصر زرد	عناصر سبز	مطلوبیت کلیت سناریو
۱	۰	۰	۰	۱۰	سبز
۲	۰	۰	۱	۹	سبز
۳	۰	۰	۴	۶	زرد
۴	۰	۰	۶	۴	زرد
۵	۰	۰	۷	۳	زرد
۶	۰	۰	۱	۹	سبز
۷	۰	۰	۲	۸	سبز

زرد	۵	۵	۰	۰	۸
زرد	۳	۷	۰	۰	۹
زرد	۲	۸	۰	۰	۱۰
سبز	۹	۱	۰	۰	۱۱
سبز	۸	۲	۰	۰	۱۲
زرد	۵	۵	۰	۰	۱۳
زرد	۳	۷	۰	۰	۱۴
زرد	۲	۸	۰	۰	۱۵
سبز	۸	۲	۰	۰	۱۶
سبز	۷	۳	۰	۰	۱۷
زرد	۴	۶	۰	۰	۱۸
زرد	۲	۸	۰	۰	۱۹
زرد	۱	۹	۰	۰	۲۰
قرمز	۷	۱	۲	۰	۲۱
قرمز	۷	۰	۳	۱	۲۲

سناریوی اول - آینده درخشان

مطابق این سناریو که در ذیل آن سناریوهای شماره ۱، ۲، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷ قرار دارند در صورتی که این سناریو محقق شود احتمال داده می‌شود آینده در زمینه مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری بهتر از گذشته باشد. به موجب این سناریو سن نیروی کار به دلیل تغییرات جمعیتی که در آینده با آن مواجه می‌شود کمتر می‌شود. در حال حاضر یکی از معضلات رایج نیروی کار در کشور در اکثر قریب به اتفاق سازمان‌ها این است که سن نیروی کار افزایش چشم‌گیری داشته است و کمتر از ظرفیت جوانان بهره گرفته می‌شود. با محقق شدن این سناریو محتمل است منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری جوان‌تر از منابع انسانی زمان حال باشند. در صورتی که چنین پدیده‌ای رخ دهد پویایی شغلی بهتر از گذشته می‌شود و به نوعی سیر صعودی پیدا می‌کند چرا که جوانان ساکن‌دار آینده سازمان خواهند بود. همچنین با وقوع این سناریو تنوع مهارتی وضعیت بهتری پیدا می‌کند و گرایش به سمت اینکه این تنوع افزایش پیدا کند بیشتر می‌شود. این تنوع در مهارت، افزایش مهارت‌گرایی را به دنبال دارد و به موجب آن نظام جبران خدمات سازمان ورزش شهرداری ناگزیر است تغییر کند. در حال حاضر نظام جبران خدمات در سازمان مذکور و سایر سازمان‌های

ورزشی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم تعریف شده است که انتظار می‌رود این دسته‌بندی در آینده صرفاً در این قالب قرار نگیرد. همچنین محتمل است با وقوع سناریوی فوق‌الذکر انتظارات شغلی افزایش پیدا کند در نتیجه این فراگرد شیوه استخدام دستخوش تغییرات اساسی می‌شود. در حال حاضر شیوه استخدام در سازمان ورزش شهرداری یک فراگرد است که با شرکت در آزمون علمی استخدامی شروع و در نهایت با دوره‌های آموزشی و شروع به کار به سرانجام می‌رسد، محتمل است این شیوه در آینده تغییر پیدا کند. در این بین سبک‌های مدیریتی به ناچار به سمت سبک‌های ترکیبی گرایش بیشتری پیدا می‌کنند چرا که هم تنوع مهارت افزایش پیدا می‌کند و هم مهارت‌گرایی و پویایی شغلی بیشتر می‌شود و به نظر می‌رسد سبک‌های گذشته و جاری نتوانند جوابگوی تحولات آینده باشند.

سناریوی دوم - ادامه روند جاری

مطابق این سناریو که در ذیل آن سناریوهای شماره ۳، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰ قرار دارند در صورتی که این سناریو محقق شود احتمال داده می‌شود آینده در زمینه مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری بدون شگفتی باشد. به عبارتی دیگر روندهای جاری بدون تغییرات مهم به مسیر عادی خود

ورزش شهرداری را به شدت افزایش دهد. این روند دامن-گیر بسیار از سازمان‌ها در کشورهای مختلف شده است اما تفاوت در این است که به مراتب آن‌ها سیاست‌های ملی و منطقه‌ای کم‌تنشی دارند و این کمک می‌کند به عنوان یک محرک اساسی سایر اجزای سیستم به سمت توسعه پایدار حرکت کنند. این در حالی است که با وقوع سناریوی مورد اشاره تنش در سیاست‌های ملی و منطقه‌ای کشور محتمل‌تر خواهد بود و همین عامل خود به عنوان یک مخرب نظم و پایداری سیستم را تغییر می‌دهد. سرانجام در صورتی که سناریوی آینده بد محقق شود محتمل است فناوری اطلاعات بر سازمان‌ها احاطه پیدا کند. براساس این حالت منابع انسانی به نسبت زمان حال و گذشته جایگاه خود را از دست می‌دهند چرا که این محرک با اثرگذاری مثبت بر دستاوردهای سازمان، آن‌ها را ملزم می‌کند که به جای منابع انسانی بکار گرفته شوند. در چنین وضعیتی نیروی انسانی رفته رفته از صحنه سازمان کنار گذاشته می‌شود، یا تعدیل می‌شوند و یا به احتمال زیاد از کار اخراج می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش ارائه سناریوهای محتمل در آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری بود. نتایج تحقیق نشان داد نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری ناپایدار خواهد بود. به این معنی که عدم قطعیت‌های آن بیشتر خواهد بود و برخی از موضوعات و پیشران‌ها با اثرات مخربی که تولید می‌کنند، سبب می‌شوند پایداری این سیستم از بین برود. لذا می‌توان این استنباط را بکار گرفت که پیشران‌های مؤثر بر آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری از نظر اثرگذاری و اثرپذیری، حالت پیچیده و بینابین خواهند داشت. در این نظام تنوع مهارتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای، تغییرات جمعیتی، سبک مدیریت، مهارت‌گرایی و انتظارات نقش موضوعات اثرگذار را خواهند داشت که ویژگی بارز آن‌ها این است که باعث تغییرات در سیستم می‌شوند. همچنین رضایت شغلی، پایگاه اجتماعی، نیروهای سیاسی، تعلق و وابستگی، هویت شغلی، رفاه کارکنان، تعهد سازمانی و استقلال شغلی نقش متغیرهای تأثیرپذیر را

ادامه می‌دهند. در صورتی که این سناریو محقق شود محتمل است انتظارات شغلی به مثابه زمان حال دنبال شود. در حال حاضر انتظارات شغلی به وسیله رضایت شغلی درونی و بیرونی اندازه‌گیری می‌شود. به نظر می‌رسد در آینده منابع انسانی کماکان برای ارزیابی رضایت شغلی درونی خود نوع شغل و وظایف و برای ارزیابی رضایت شغلی بیرونی خود حقوق، همکاران و یا سرپرستان را در نظر بگیرند. علاوه بر این در صورت تحقق سناریوی مذکور تنوع مهارتی به مثابه زمان حال حفظ می‌شود، پویایی شغلی بدون تغییرات مهم خواهد بود، مهارت‌گرایی به مسیر عادی خود ادامه می‌دهد، نظام جبران خدمات کماکان بر مبنای روش‌های کنونی دنبال می‌شود، شیوه استخدام که در حال حاضر تلفیقی از روش‌های سنتی و نوین است به مسیر خود بدون تغییر ادامه می‌دهد، سبک مدیریت که در حال حاضر سبک مشارکتی در آن رایج است همچنان بدون تغییر باقی بماند، تغییرات جمعیتی بدون شگفتی باشد، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای تغییر اساسی بر منابع انسانی نداشته باشد و فناوری اطلاعات که هم‌اکنون در سازمان ورزش شهرداری بکار گرفته می‌شود در همین سطح و بدون تغییر محسوس استفاده شوند.

سناریوی سوم - آینده تاریک

مطابق این سناریو که در ذیل آن سناریوهای شماره ۲۱ و ۲۲ قرار دارند در صورتی که این سناریو محقق شود احتمال داده می‌شود آینده در زمینه مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری نسبت به حال بدتر باشد. علیرغم آن انتظارات شغلی نه مثل گذشته و زمان حال کماکان سیر افزایش را در پی خواهد داشت، تنوع مهارتی نسبت به زمان گذشته و حال بهتر خواهد بود، پویایی شغلی بسیار خوب در آینده محقق می‌شود، مهارت‌گرایی بیشتر می‌شود و به تناسب آن نظام جبران خدمات ناگزیر به تغییر است و از ویژگی‌های زمان حال و گذشته خودش فاصله می‌گیرد. اما در مقابل محتمل است سن نیروی کار رکود را تجربه کند. مطابق شواهد و ادله ارائه شده نرخ باروری در حال حاضر در بهترین حالت در کشور ۱/۹ است که زیر نرخ جانشینی محسوب می‌شود و تا ۳۲ سال آینده متوسط سن جامعه ما از پیرترین جوامع فعلی بالاتر خواهد بود و اگر فرض کنیم موضوعات فوق-الذکر کماکان بهبود پیدا می‌کنند تغییرات جمعیتی به عنوان یک نیروی پیشران قوی اثرگذار ممکن است ناپایداری نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان

دارند. ویژگی غالب این متغیرها این است که از تأثیرپذیری بسیار بالا در سیستم و تأثیرگذاری بسیار پایین در سیستم برخوردار هستند. آنچه از این متغیرها می‌توان برداشت کرد این است که این متغیر نتیجه متغیرهای مستقل است. اگر متغیرهای مستقل و تأثیرگذار روند مثبتی داشته باشند این متغیر نیز مثبت خواهد بود. همچنین مشخص گردید عوامل ارتباطات سازمانی، سیستم ارزیابی، فرصت‌های شغلی جایگزین، فرصت‌های عادلانه ارتقاء، بازخورد شغلی، اعتبار و برند سازمان، کمبود استعداد، خصوصیات نسل‌ها، روابط اجتماعی، موقعیت مالی، پیش‌بینی محیطی، سیستم انگیزشی، جابجای نیروی کار، جوسازمانی، رقابت و فرهنگ سازمانی نقش متغیرهای مستقل را در سیستم دارند. این متغیرها دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی هستند و گویا اصلاً ارتباطی با سیستم ندارند. سرانجام مشخص گردید در این نظام جبران خدمات، پویایی شغلی و فناوری اطلاعات نقش متغیرهای دوجبهی را دارند که هم دارای اهمیت و هم عدم قطعیت بالا هستند. به موجب این ویژگی‌ها سیستم در آینده بیشتر تحت تأثیر این پیشران‌ها و موضوعات کلیدی قرار می‌گیرد و عدم قطعیت بالای آن شگفتی‌های آن را به مراتب افزایش می‌دهد. سرانجام نتایج تحلیل سیستم نشان داد انتظارات شغلی، تنوع مهارتی، نظام جبران خدمات، پویایی شغلی، فناوری اطلاعات، مهارت‌گرایی، سبک مدیریت، تغییرات جمعیتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای و شیوه استخدام جزء پیشران‌ها و موضوعات کلیدی نظام مدیریت استعداد هستند. این نیروها در ابعاد شغلی، سازمانی و زمینه‌ای پراکنده بودند. بیشترین تعدادهای متغیرهای کلیدی به‌ترتیب در بعد شغلی (۴ متغیر)، سازمانی (۳ متغیر)، زمینه‌ای (۲ متغیر) و فراسازمانی (۱ متغیر) قرار گرفت که بیشترین آن به موضوعات شغلی اختصاص داشت که نشان از اهمیت این موضوع به نسبت سایر موضوعات می‌دهد. در موضوعات شغلی مباحثی چون انتظارات شغلی، تنوع مهارتی، پویایی شغلی و مهارت‌گرایی قرار داشتند که بیشترین میزان اهمیت را در بین عوامل

کلیدی به خود اختصاص داده بودند. سپس موضوعات سازمانی با پیشران‌های نظام جبران خدمات، شیوه استخدام و سبک مدیریت در رتبه بعدی قرار گرفت. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج کلارک و اسکوری (۲۰۲۰)، کلاروریتی و جوهانستون (۲۰۲۰) و بوابی و چانگ (۲۰۱۸) مبنی بر اینکه شاخص‌های فوق‌الذکر را مؤثر بر نظام مدیریت استعداد گزارش کردند، همخوان است (۵-۶). النہس، عبدالسلام و شاکوی^۱ (۸) معتقد هستند در جوامع مدرن، جبران خدمات ابزاری برای جذب، نگهداری و انگیزش کارکنان است. فقدان این ابزار باعث می‌شود تمایل کارکنان به ترک خدمت و جستجوی آن‌ها برای پیوستن به سازمان‌های جایگزین افزایش پیدا کند. بدیهی است با پیشرفت‌هایی که در آینده در حوزه تکنولوژی و ظهور فن‌آوری‌های نوین اتفاق می‌افتد ساختار سازمان‌ها دستخوش تغییرات زیادی می‌شود، در چنین وضعیتی که با انعطاف سازمانی، تکثر و تنوع شغلی همراه است، لازم است طرح‌ها و الگوهای جدیدی در زمینه جبران خدمات طراحی و پیاده‌سازی شود. لوئیس و فرانک^۲ (۱۷) اظهار داشتند یکی از چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های عمومی در بحث مدیریت استعداد تغییرات جمعیتی است. به اعتقاد آن‌ها نیروی کار فعلی سازمان‌های عمومی در حال نزدیک شدن به مرز بازنشستگی است و این خود سبب این نگرانی شده است که سازمان‌های بخش عمومی نتوانند استعدادهای با کیفیت بالا را جذب و حفظ کنند.

در ادامه بر اساس وضعیت‌های احتمالی آینده نظام مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری مجموعاً ۳۰ وضعیت مختلف برای ۱۰ عامل کلیدی مورد اشاره طراحی گردید که این وضعیت‌ها طیفی از شرایط بسیار مطلوب تا بسیار نامطلوب شامل می‌شدند. بر مبنای این وضعیت‌ها و تحلیل‌های که با کمک سناریوویزارد انجام گرفت سه سناریوی محتمل

1. El-Nahas, Abd-El-Salam & Shawky

2. Lewis & Frank

با اقتباس از آنچه که بیان شد و با علم به سناریوهای که پیش‌روی سازمان ورزش شهرداری وجود دارد پیشنهاد می‌گردد گرایش به سمت افزایش تنوع مهارتی در کارکنان بیشتر شود، شیوه استخدام خود را مطابق تغییرات روز و مقتضی تغییر دهند، در انجام مدیریت به سبک مدیریت‌های ترکیبی حرکت کنند و در کنار آن برای برآورد انتظارات شغلی کارکنان خود نظام جبران خدمات خود را تغییر دهند و از سبک سنتی آن فاصله بگیرند. ذکر این نکته ضروری است که سناریوها در کنار مزیت‌های که دارند همواره با ضعف‌ها و محدودیت‌های همراه هستند که در تعمیم نتایج ضمن رعایت اصل احتمال ضروری است محققان آتی در مطالعات خود به آن توجه کنند. محدودیت نخست این تحقیق این بود که عوامل اصلی و سناریوهای تدوین شده برای آن بیش از اندازه به کلیات و جامع بودن گرایش داشت که این مسئله باعث می‌شود قوه شهودی مدیران برای پیدا کردن راه‌حل کاهش پیدا کند به این خاطر پیشنهاد می‌شود نیروهای خارجی، داخلی، پیمانکاران، موضوعات و عوامل کلیدی در کنار هم بررسی شوند. محدودیت دیگر اینکه روش مبتنی بر سناریو عموماً زمان‌بر و نیازمند به برنامه‌هایی مانند کارگاه‌های آموزشی است که افراد در زمان‌های نسبتاً طولانی با یکدیگر در جلسات حضور داشته باشند که در این تحقیق امکان آن فراهم نگردد و پیشنهاد می‌گردد در صورت امکان از روش طوفان فکری برای گردآوری اطلاعات استفاده شود. محدودیت دیگر اینکه روش‌ها و جواب‌های سناریو عموماً کیفی هستند و برای مقایسه با یکدیگر نیاز به متغیرهای مقداری است لذا پیشنهاد می‌گردد محققان آتی با استفاده از سایر روش‌های آینده‌پژوهی از جمله تحلیل روندهای زمانی، تغییر و تحولات را با ذکر مقدار کمی پیش‌بینی نمایند.

پیش‌روی مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری قرار دارد. آینده درخشان، ادامه روند جاری و آینده بد از جمله این سناریوها هستند. به موجب سناریوی آینده درخشان و با رجوع به عوامل اصلی شناسایی شده آینده مدیریت منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری بهتر از گذشته خواهد بود و به دلیل اینکه عوامل اصلی عدم قطعیت بالایی دارند این سناریو به تناسب سناریوهای دیگر محتمل‌تر خواهد بود. در مقابل در سناریو روند جاری که به اصطلاح بدون شگفتی نیز می‌تواند لقب گیرد روندهای جاری بدون تغییرات مهم به مسیر عادی خود ادامه می‌دهند که به نظر می‌رسد با وجود نیروهای اثرگذاری خارجی در بحث سیاست، اقتصاد، اجتماع، جهانی‌شدن شدن، دیجیتال‌سازی محیط کسب و کار و غیره دور از انتظار باشد. به عبارتی دیگر نیروهای مورد نظر همواره نه مدیریت منابع انسانی بلکه سایر حوزه‌های سازمانی را نیز دستخوش تغییر می‌کند و نمی‌توان انتظار داشت در آینده سازمان با چنین سناریوی روبرو باشد. سناریوی آخر که در ذیل خود از دو سناریو تشکیل شده است بیان می‌دارد که در تمامی زمینه‌ها به جزء تغییرات جمعیتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای و فناوری اطلاعات آینده بهتر از گذشته است و در برخی موارد ادامه روندهای گذشته است، اما به دلیل اینکه این پیمانکاران محرک‌های کلیدی هستند احتمال اینکه سیستم مدیریت استعداد را در سازمان مذکور ناپایدار سازند زیاد است. به موجب این سناریو سن نیروی کار در سازمان ورزش شهرداری به سمت مسن بودن گرایش پیدا می‌کند، تنش در سیاست‌های ملی و منطقه‌ای ایران بیشتر می‌شود و احاطه فناوری اطلاعات بر سازمان‌ها بیشتر از قبل می‌شود و به موجب آن جایگاه نیروی انسانی در این سازمان به خطر می‌افتد.

REFERENCES

- [1] Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z. S., & Heidari, F. The future of human resources in sport organizations with scenario making, the Case study: Developing country of Iran. *International Journal of Research in Management*; 2015, 5(6), 41-52.
- [2] Abedini, M., Mirsapasi, N., and Haghshenas, M. The role of human resource management in

promoting organizational social capital: based on the future research approach. Quarterly Journal of Management Research Future; 2018, 29(115), 67-82. [Persian]

[3] Adibroshan, F., Talibpour, M., and Peymanizad, H. Compilation of championship sports scenarios in Khorasan Razavi province on the horizon of 1404; 2016, 6(3), 168-186. [Persian]

[۴] Beechler, S., & Woodward, I. C. The global "war for talent". Journal of international management; 2009, 15(3), 273-285.

[5] Bui, L. T. T., & Chang, Y. Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam. International Review of Public Administration; 2018, 23(4), 219-236.

[6] Clarke, M., & Scurry, T. The role of the psychological contract in shaping graduate experiences: a study of public sector talent management programmes in the UK and Australia. The International Journal of Human Resource Management; 2020, 31(8), 965-991.

[۷] Collings, D. G., & Mellahi, K. Strategic talent management: A review and research agenda. Human resource management review; 2009, 19(4), 304-313.

[8] El-Nahas, T., Abd-El-Salam, E. M., & Shawky, A. Y. The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions, 2013.

[9] Festing, M., & Schäfer, L. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. Journal of World Business; 2014, 49(2), 262-271.

[10] Goharifar, M., Azar, A., and Meshbaki, A. Futurology: Presenting a picture of the future of the organization using a scenario planning approach (Case study: Statistics Center of Iran). Iranian Management Sciences; 2015, 10(38), 36-65. [Persian]

[11] Grigoryev, V. I., Gerasimova, I. G., & Novikova, E. S. Foresight of university sport progress trends and avenues. Theory and Practice of Physical Culture; 2018, (4), 1-9.

[۱۲] Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. Journal of world Business; 2010, 45(2), 179-189.

[۱۳] Izadi, F., Ahmadi, A., and Charejoo, F. The future of Kurdistan province development research, issues and challenges ahead. Journal of Applied Research in Geographical Sciences; 2021, 21(62), 261-279. [Persian]

[14] Jafari, A., Sharififar, F. And Science, Sh. Creating a role for women in the country's sports management with a future research approach. Sports Management Studies; 2018, 11(58), 17-31. [Persian]

[1۵] Keshavarz, L., Farahani, A., and Mohammadkhani, J. Analysis of effective factors on the behavior of Iranian championship sports managers with a scenario planning approach. Organizational Behavior Management Studies in Sport; 2019, 5(1), 99-108. [Persian]

[۱۶] Kravariti, F., & Johnston, K. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. Public Management Review; 2020, 22(1), 75-95.

[۱۷] Lewis, G. B., & Frank, S. A. Who wants to work for the government?. Public administration review; 2002, 62(4), 395-404.

[1۸] Oliver, J. J., & Parrett, E. Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. Business Horizons; 2011, 61(2), 339-352.

[۱۹] Olkiewicz, M. Quality improvement through foresight methodology as a direction to increase the effectiveness of an organization. Contemporary Economics; 2018, 12(1), 69-81.

[2۰] Pedersen, P. M., & Thibault, L. (Eds.). Contemporary sport management. Published by Human Kinetics, 2014.

[۲۱] Rezaei Qadi, M., and Rafi, H. Investigating future applications of research in public policy. Sepehr Siyasat; 2021, 8(27), 85-102. [Persian]

[۲۲] Saati Zarei, A., Shabani bahar, GH., and Solymani, M. Designing a model of employees empowerment Based on components of talent management and organizational intelligence at General Directorates of Sports and Youth. Organizational Behavior Management in Sport Studies; Vol. 6, No.24, Winter, 2019, Pp: 93-106. [Persian]

[۲۳] Seyed Ameri, M., Elahi, A., Afshari, M., and Henry, H. Developing Role of Postmodern

- Management on Sport Development Model. *Sports Management Studies*; 2016, 37(8), 17-34. [Persian]
- [۲۴] Shaholi Koohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., and Naghsh, A. Developing Iranian educational sports strategies based on scenario. *Research in Educational Sports*; 2020, 8(21), 223-250. [Persian]
- [2۵] Shokhnekh, A. V., Telyatnikova, V. S., & Marusinina, E. Y. A Cognitive Approach to the Development of Human Resources for New Entrepreneurship Types of Market Foresight Demand. In "New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development"; 2020, 980-985.
- [2۶] Škorić, S. Characteristics of sport managers and challenges facing sport organizations. Conference Paper, April 2019.
- [۲۷] Strengers, Y., Pink, S., & Nicholls, L. Smart energy futures and social practice imaginaries: Forecasting scenarios for pet care in Australian homes. *Energy research & social science*; 2019, 48, 108-115.
- [۲۸] Tripolitsioti, A., Moudakis, K., Konstantinacos, P., & Theodorikakos, P. The management competencies of the directors of youth centres and indoor facilities in the municipalities. *Biology of exercise*; 2007. 3, 47-58.