

## مقدمه مترجمان

سازمانهای ورزشی به شکل باشگاهها، انجمنها، هیئتها و فدراسیونهای ورزشی و ... در سطح ملی و بین‌المللی، با سرعت زیادی رو به گسترش‌اند و نیروهای انسانی بسیاری مانند ورزشکاران، تماشاگران، مربیان و ... با این سازمانها پیوندهای مستقیم و غیرمستقیمی دارند. به ویژه آن دسته از سازمانهای ورزشی که در زمینه رشد و پرورش استعدادها و ورزشی و ورزش قهرمانی و حرفه‌ای فعالیت می‌کنند، بدون بهره‌گیری از مبانی علمی مدیریت نمی‌توانند عملکرد موفق‌تری داشته باشند و چون مدیران سازمانهای ورزشی با بیشترین نیروی انسانی سروکار دارند، مطالعه این کتاب می‌تواند در هدایت و رهبری نیروهای انسانی فعال در ورزش بسیار سودمند باشد. نویسنده این کتاب یکی از مشهورترین محققان در حوزه مدیریت ورزش بوده، کتابها و مقالات بسیاری به ویژه در زمینه مدیریت منابع انسانی نوشته و همچنین تجارب عملی خوبی در سازمانهای ورزشی داشته است. بنابراین، مطالب این کتاب دارای هر دو جنبه نظری و کاربردی است و مباحث اصلی و جدید مدیریت منابع انسانی را پوشش می‌دهد و موضوعات علمی پرشماری، مانند انصاف سازمانی، جذب و استخدام، رهبری، ارزیابی عملکرد نظامهای پاداش و ... در آن مطرح شده‌اند.

امید است انتخاب این کتاب و ترجمه آن بتواند بخشی از نیازهای آموزشی مدیریت ورزش کشور را برآورده سازد و در ارتقای ورزش و رشد ورزشکاران مؤثر باشد.

رحیم رضانی نژاد

همایون فراهانی

نعمه کریمی نژاد

تابستان ۱۳۸۹

## پیشگفتار

کاری که می‌خواهید مطالعه کنید - مربوط به مدیریت منابع انسانی - سومین کتاب از مجموعه «موس»<sup>۱</sup> است. دو جلد دیگر به مدیریت استراتژیک و عملکرد<sup>۲</sup> و بازاریابی سازمانهای ورزشی المپیک<sup>۳</sup> مربوط است که به وسیله انتشارات هیومن کیتیکس چاپ شده است. کتابهای دیگری نیز به وسیله تیم «موس» به ویژه راهنمای مدیریت سازمانهای ورزشی المپیک برنامه‌ریزی شده است. در حقیقت خود برنامه «موس» را می‌توان تمرینی در مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت، چون مدیریت شرکت کنندگان و آموزش کارکنان از ۱۹۹۵ قسمتی از این برنامه بوده است.

از زمان شروع این برنامه، هدفی که «موس» تعریف کرد، این بود که فرصتی را برای کارکنان سطح مدیریت سازمانهای بین‌المللی و ملی المپیک فراهم سازند تا دانش مورد نیاز خود را برای مدیریت بهتر ورزش امروز ارتقا دهند. از این‌رو، برنامه «موس» در بُعد وسیع‌تری، رشد منابع انسانی جنبش المپیک را هدف خود قرار داده است. به همین دلیل، پشتیبانی و حمایت زیادی را از همبستگی المپیک دریافت می‌کند.

برنامه «موس» به رهبران ورزشی در سمتهای اجرایی اختصاص دارد. بنابراین، برنامه باید با زمانی انطباق داده شود که این افراد بتوانند در آن شرکت کنند. آموزش دارای سه بخش فشرده است که در یک سال تدریس می‌شوند و موضوعهای آن با سه کتاب آموزشی منتشر شده «موس» (مدیریت استراتژیک، مدیریت بازاریابی و مدیریت منابع انسانی) مطابقت دارد. شرکت کنندگان طی مطالعه سالانه این سه بخش فشرده باید یک پروژه فردی مرتبط با عملکرد یک

---

1. MEMOS (Master Executif en Management des Organisations Sportives)

2. Chappellet & Bayle, 2004.

3. Ferrand & Torrigiani, 2005.

سازمان المپیک (معمولاً در سازمانی که کار می‌کنند) را کامل کنند. عضوی از تیم آموزشی «مموس» سرپرستی این پروژه را برعهده می‌گیرد؛ این فرد نقش معلم را برای پیگیری هر یک از سه بخش آموزشی (برگزاری جلسات خصوصی با شرکت‌کننده) و در طول سال (آموزش الکترونیک) بازی می‌کند. شرکت‌کنندگان قبل از اینکه در موزه المپیک<sup>۱</sup> و در مقابل دانشجویان و سایر شرکت‌کنندگان برنامه بعدی «مموس» پروژه خود را گزارش دهند، باید ابتدا گزارشی از پروژه خود را آماده کنند و در برابر هیئت داوران که شامل گروه معلمان هستند از آن دفاع نمایند. پس از تکمیل موفقیت‌آمیز برنامه، شرکت‌کنندگان درجه مدیریت ارشد اجرایی را در مدیریت سازمانهای ورزشی به دست می‌آورند (کوتاه‌نوشت آن در فرانسوی «مموس» است).

در ۹ نشست اول برنامه «مموس» تقریباً ۲۰۰ نفر فارغ‌التحصیل شده‌اند. هم‌اکنون برای شناسایی آسان‌تر به هر برنامه یک شماره رومی داده می‌شود. زمان دهمین برنامه «مموس» از سپتامبر ۲۰۰۶ تا سپتامبر ۲۰۰۷ است. برنامه «مموس» در هر سال به دو زبان فرانسوی و اسپانیایی برای شرکت‌کنندگان ارائه می‌شود. با اینکه «مموس» در اروپا شروع شد، فارغ‌التحصیلان این دوره از همه کشورها هستند؛ اکنون کشورهای کمی وجود دارند که حتی یک شرکت‌کننده در این برنامه نداشته باشند. زنان همچنان در اقلیت هستند، اما با این حال یک چهارم فارغ‌التحصیلان را تشکیل می‌دهند. همه فارغ‌التحصیلان، یک جامعه یادگیری اصیل و شبکه‌ای هستند که اهمیت آن را درون جنبش المپیک بالا خواهند برد.

اعضای کادر آموزشی برنامه (که شامل ۲۰ سخنران و مدرس هستند) نیز در این جامعه مشارکت دارند. در واقع آنها به وسیله پروفیسور جین کامی<sup>۲</sup> از دانشگاه کلود برنارد<sup>۳</sup> شهر لیون فرانسه که در ۱۹۹۵ با کمک کمیته بین‌المللی المپیک، کمیته اروپایی المپیک و برنامه سقراط<sup>۴</sup> اتحادیه اروپا پایه‌گذاری شده بود، در کنار

---

1. Olympic Museum  
2. Jean Camy  
3. Claude Bernard  
4. Socrates programme

هم قرار گرفتند. در حال حاضر رهبری جین کامی به عنوان یک استاد ممتاز، جزو مهمی از برنامه است. اکثر اعضای کادر آموزشی «مموس» از اروپا (به استثنای دو نفر از کانادا) هستند، اما آنها به هر حال از گروهی اند که تنوع زبانی و فرهنگی بسیار زیادی دارند: کادر آموزشی این برنامه افرادی از کشورهای بلژیک، فرانسه، آلمان، ایتالیا، پرتغال، اسپانیا، سوئیس و انگلستان هستند.

من در حال حاضر مسئول این تیم برجسته هستم که عضویت در آن همچنان آزاد است. نقش من این است که بسیاری از مفاهیم این کتاب را کاربردی و عملی سازم. دو موضوع اساسی به طور اجمال کار کرد کوتاه مدت مدیریت پرسنل (برای اطمینان از کارکرد بهینه برنامه در هر سال) و وظیفه بلندمدت توسعه سرمایه انسانی هستند که توضیح داده شده اند. هدف بعدی این است که مطمئن شویم همه کادر آموزشی «مموس» از برنامه، بهره‌ای حرفه‌ای - فردی و گروهی - می‌برند و می‌توانند سهم اثربخشی در بهتر کردن مدیریت ورزشی داشته باشند. این موضوع، هدایت و برانگیختن همکارانی را دربرمی‌گیرد که همانند اکثر سازمانهای ورزشی غیرانتفاعی تا حد زیادی بدون دستمزد کار می‌کنند. مایلم از این فرصت استفاده کنم و از تعهد بی‌نظیر همه افراد و اعتماد به نفسی که در من ایجاد کردند، تشکر کنم.

نویسندگان مشترک این کتاب، مثالی عالی از تنوع تیم و کیفیت بالای کادر آموزشی «مموس» هستند. پاکیاناتان چلادورای (دیگر متخصصان مدیریت ورزشی او را به نام «چلا»<sup>۱</sup> می‌شناسند) اصلیت هندی دارد ولی کل تحصیلات دانشگاهی خود را در کانادا و امریکا گذرانده است و اکنون در دانشگاه ایالت اوهایو تدریس می‌کند. او تا به حال هزاران دانشجو را با ملیتهای مختلف وارد دوره‌های مدیریت ورزشی کرده است و چشم‌اندازی اصیل از مدیریت میان‌فرهنگی را در سازمانهای ورزشی ایجاد نمود که بر سلطه بی‌نظیر پیشینه مدیریت منابع انسانی قرار داشت.

آلبرتو مادالا جامعه‌شناسی است که به مدت زیادی به روابط انسانی در سازمانهای ورزشی علاقه پیدا کرده است. او استاد مدرسه ورزش کونی

(کمیته ملی المپیک ایتالیا)<sup>۱</sup> است و مدیران بسیاری را برای ورزش آماتور کشور تربیت کرده است. او به تدریج با مرور زمان فرهنگ مدیریتی را به ورزش ایتالیا، به ویژه به درون فدراسیون ملی ورزشکاران تزریق کرد. آلبرتو همچنین محققی است که برای نقش علمی‌اش در مدیریت منابع انسانی در ورزش، به ویژه در مؤسسه اروپایی کاربایی ورزشی (ای او اس ای)<sup>۲</sup> شهرت یافته است.

آلبرتو و چلا یک تیم بی‌نظیر را شکل می‌دهند که دانش نظری و تجارب عملی را با هم ترکیب می‌کنند. این کتاب نتیجه همکاری بسیار نزدیک آنها در بسیاری از بخشهای آموزشی فشرده «موس» است که به طور مشترک آن را هدایت کرده‌اند و همچنین پروژه‌های شرکت‌کننده‌هایی که به وسیله هریک از آنها طی سالها راهنمایی شده است. امیدوارم این کار [کتاب] جالب به رشد سرمایه انسانی در سازمانهای ورزشی کمک کند و خوانندگان پی ببرند که چرا و چگونه این منبع اساسی باید در چهارچوب ارزشهای المپیک بهتر مدیریت شود.

پروفسور جین - لوپ چپلت

مدیر موس

---

1. CONI (Italian National Olympic Committee)  
2. European Observatoire of Sport Employment (EOSE)

## دیباچه

دو جنبه‌ای که بر صحنه جهانی تسلط دارند، ورزش و مدیریت هستند. برای درک طبیعت فراگیر ورزش، فرد نیازی ندارد که فراتر از هیجان بازیهای المپیک برود. با اینکه مدیریت به عنوان یک حرفه به اندازه ورزش برجسته نشده است، اهمیت آن را در زندگی روزمره مردم جهان نمی‌توان دست کم گرفت. هر فرد از تولد تا مرگ از سازمانهای مختلفی تأثیر می‌پذیرد که به وسیله مدیریت هدایت و کنترل می‌شوند.

ما خوش شانس هستیم که جنبش المپیک و فدراسیون بین‌المللی ورزش مانند فدراسیون بین‌المللی فوتبال (فیفا)<sup>۱</sup>، فدراسیون بین‌المللی دو و میدانی (آی‌ای‌ای اف)<sup>۲</sup> و فدراسیون بین‌المللی بسکتبال (فیبا)<sup>۳</sup> با قدم گذاشتن در رقابتهای بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی، دو حوزه ورزش و مدیریت را در کنار هم قرار داده‌اند. مهم‌تر از آن، پروژه‌ها و برنامه‌های همبستگی المپیک<sup>۴</sup> برای ارتقای ظرفیت مدیریتی در میان مدیران سازمانهای ورزشی المپیک ستودنی است. چنین برنامه‌ای، برنامه مدیریت ارشد اجرایی در مدیریت سازمان ورزشی (مموس) است که در خلال آن مدیران کشورهای مختلف برای ارتقا و کنترل بسیار اثربخش ورزش کشورهای خود تعلیم می‌بینند. ما هم از این تلاشهای ستودنی همبستگی المپیک سپاسگزاریم.

این کتاب، به خصوص، برای دانشجویان شرکت‌کننده در برنامه «مموس» نوشته شده که شامل یک هفته آموزش فشرده در سه حیطه مدیریت استراتژیک، بازاریابی ورزشی و مدیریت منابع انسانی است. شرط چهارم پروژه‌ای است که

- 
1. FIFA
  2. IAAF
  3. FIBA
  4. Olympic Solidarity

یک سال طول می کشد. با وجود این محدودیتهای زمانی، از میان پیشینه گسترده و در حال رشد مدیریت منابع انسانی، ما خودمان را به موضوعهای خاصی محدود کرده ایم. موضوعهای خاصی را شناسایی کردیم که می پنداشتیم به مدیریت سازمانهای المپیک وابسته ترند و همان موارد را به دقت توضیح دادیم. انتخاب این موضوعها بر اساس تعاملات ما با دانشجویان در برنامه ۱۰ سال گذشته مموس قرار داشت. همچنین این موضوعها بر پایه حیطه های متنوع تخصص و تجربه ما انتخاب شدند. پروفیسور آلبرتو مادلا مدت زیادی است که با کمیته ملی المپیک ایتالیا (کونی) همکاری می کند و در دانشگاههای ایتالیا تدریس کرده است. او یک سخنران و مشاور پرتعداد در صحنه بین المللی است. پاکیاناتان چلادورای در هند یک بازیکن، داور و مربی سطح ملی بود. او اکنون در دانشگاه ایالت اوهایو امریکا به تدریس مدیریت ورزشی مشغول است. امیدواریم که سوابق متنوع ما در کنار هم، سبب تولید کتاب خوبی شده باشد. مطمئنیم که این کتاب نه تنها برای دانشجویان فعلی و آینده مموس، بلکه برای جامعه بزرگ تر مدیران سازمانهای ورزشی در هر سطحی سودمند است.

از همه شرکت کنندگان مموس برای نظرات و دیدگاههای ارزشمندشان درباره محتوا و ارائه کلاسهایمان سپاسگزاری می کنیم. همچنین از همبستگی المپیک و پروفیسور جین کامی و جین - لوپ چپلت سپاسگزاریم که همه این اقدامات را ممکن ساختند. در آخر هم از مدیر پیر میرو<sup>۱</sup> و دستیارش کارولینا بایون<sup>۲</sup> و جوانا زیپسر - گریوز<sup>۳</sup> برای حمایت و راهنمایی شان در اجرای برنامه مموس تشکر می کنیم.

---

1. Pere Miró  
2. Carolina Bayón  
3. Joanna Zipser-Graves

## مقدمه

مدیریت در هر سازمانی به تأمین و هماهنگی منابع مختلفی همچون منابع مالی، تسهیلات، مواد و کارکنان (یعنی منابع انسانی) وابسته است. از میان این منابع، منابع انسانی بسیار حساس و مسئله‌ساز است. مهم‌ترین حساسیت منابع انسانی در این نکته است که افراد یا کارکنان سازمان، سبب می‌شوند که دیگر منابع یا عوامل به منابع «واقعی» تبدیل گردند. مثلاً، رایانه در اداره هنگامی منبع به شمار می‌رود که کسی به روش درستی از آن استفاده کند. بسکتبال فقط وقتی منبع به حساب می‌آید که ورزشکار، دربیبل و شوت اثربخشی را اجرا کند؛ و پیست یخ نیز زمانی منبع است که بازیکنان هاکی و اسکیت از آن استفاده کنند. از منظر مدیریتی، همه منابع دیگر هنگامی و فقط هنگامی با ارزش می‌شوند که نیروها و کارکنان سازمان از آنها استفاده اثربخشی بکنند. این دیدگاه در مورد سازمانهای ورزشی المپیک (OSOs)<sup>۱</sup> نیز صدق می‌کند. این «سازمانها همانند باشگاهها، فدراسیونهای بین‌المللی و ملی، کمیته‌های ملی المپیک و کمیته‌های سازمان‌دهی، به نظام المپیک و به نهضت ورزش وابسته‌اند»<sup>۲</sup>.

سازمانهای ورزشی المپیک، انواع مختلفی از سازمانهای عمومی و دیگر سازمانهای غیرانتفاعی را دربرمی‌گیرند که به طور مشخص در بخش ورزش فعال‌اند. همچنین سازمانهایی را شامل می‌شوند که از ارزشها و زمینه‌های فرهنگی اصلی المپیک شکل گرفته‌اند و مخصوص نهضت المپیک<sup>۳</sup> هستند. فراند و توریجیانی<sup>۴</sup>

- 
1. Olympic Sport Organizations
  2. Chappelet & Bayle, 2004, p. ix.
  3. Olympic movement
  4. Ferrand & Torrigiani



(۲۰۰۵) در تحلیل خود از راهبردها و عملیات بازاریابی این نوع سازمانها چنین نتیجه گرفته‌اند که تمایز اصلی هر سازمان وابسته به نهضت المپیک این است که «خدمتی را به منظور دریافت پول ارائه نمی‌دهد؛ با این همه، چنین مبادله‌ای، مبادله اجتماعی شمرده می‌شود که منافعش به اعضای آن سازمان می‌رسد» (ص ۲). افزون بر این، منافع یادشده فقط برای اعضای سازمان نیست، بلکه در بعد وسیع‌تری نیز منافع جامعه را دربرمی‌گیرد. بنابراین، اجرای چنین وظایف بزرگی فقط می‌تواند به شایستگان در دسترس محول شود؛ البته به شرطی که هماهنگی مناسبی بین تخصص و تلاشهای آنان وجود داشته باشد. برخورداری از افراد شایسته و هماهنگ کردن تلاشهای آنها، ماهیت و جوهر اصلی مدیریت منابع انسانی (HRM)<sup>۱</sup> را تشکیل می‌دهد.

به رغم اهمیت جدی منابع انسانی (مثلاً عملکرد فردی ورزشکاران و عملکرد تیمها) برای موفقیت این سازمانها، بازشناسی و توجه، حساسیت و اهمیت منابع انسانی بسیار کمتر از حد انتظار است. به یقین در اسناد برنامه‌ریزی راهبردی و در اظهارات عمومی رهبران سازمانهای ورزشی المپیک، توجه بسیاری به عامل انسانی شده، اما این توجه و بازشناسی، الزاماً به قوانین نهادینه شده متناسب یا اقدامات متمایز و پیچیده مدیریت منابع انسانی نینجامیده است و از این رو، چنین اظهاراتی در حد حرف باقی می‌مانند. این موضوع واقعیت دارد؛ زیرا فقط چند سازمان ورزشی المپیک (که عمدتاً بزرگ نیز هستند) پست مدیریت منابع انسانی یا واحد [دایره] منابع انسانی را دارند و فقط ۳۰ کمیته ملی المپیک در این گروه قرار می‌گیرند. حتی با وجود چنین پست یا واحدی، وظایف آنها معمولاً به پستهای ستادی محدود شده است که منافع اندک، جایگاه پایین و قدرت واقعی کمتری در سازمانها دارند. با اینکه برای بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی، وجود مشاوران خارجی در سازمانها ضروری است، اولویت بسیاری که به مشاوران می‌دهند، نشانه دیگری از این نوع تفکر در سازمانهاست.

رشته گسترده مدیریت منابع انسانی فعالیتهای مسئله‌ساز و متنوعی را به شرح

1. human resource management

زیر دربرمی گیرد:

- استخدام و کارگزینی
- فرصتهای شغلی
- کنترل و ارزیابی کارکنان در محیط کار
- نظامهای کاری
- تقسیم نقشها، تکالیف و وظایف
- ارتباطات، استفاده از فناوریها و مدیریت اطلاعات
- تضاد و تعارض درون سازمانی
- اختیار و تفویض مسئولیت
- سیستمهای پاداش و مشوقها
- توزیع قدرت
- تشکیل هیئتها یا گروههای قدرتمند
- انصاف و عدالت
- انگیزش، تعهد و مشارکت
- یادگیری و تغییر فرهنگ
- پویایی متخصصان و حرفه‌ایها در مقابل داوطلبان
- اداره کردن تنوع و تقویت اقلیتها
- رهبری مطلوب

ماهیت مسئله‌ساز و حساس مدیریت منابع انسانی در سازمانهایی همچون سازمانهای ورزشی المپیک با توجه به پیچیدگی و تنوع بسیار این سازمانها تأیید شده است. در واقع، بسیاری از این سازمانها به آهستگی اما به طور مشخص این واقعیت را آشکار می‌کنند؛ زیرا در مقایسه با گذشته، به فرموله کردن تجارب و روندهای مرتبط با حیطة مدیریت منابع انسانی تمایل یافته‌اند.

همان‌گونه که پیش‌تر تأکید کردیم به دلیل تفاوت ورزشکاران رشته‌های ورزشی مختلف، مدیریت منابع انسانی بسیار مسئله‌ساز است؛ زیرا مسائل هر فرد از

فرد دیگر متفاوت است. برعکس توپهای فوتبال و چوبهای [چماقهای] هاکی که می‌توانند با مشخصات مورد نظر ما ساخته و تولید شوند، نمی‌توان از افراد انتظار داشت که جهت‌گیریها، نگرشها، استعدادها و مهارت‌های کاملاً مشابهی داشته باشند. افزون بر این، کارکنان در سازمان فکر و احساس دارند، با همدیگر کار می‌کنند و تعامل دارند، شبکه‌های کاری را می‌سازند، گروه‌های رسمی یا غیررسمی را تشکیل می‌دهند و ساختار و پویایی این روابط را تعیین می‌کنند. موضوع هنگامی مسئله‌سازتر می‌شود که کارکنان با ذهن خود نیز صحبت می‌کنند. وقتی بدانیم مدیران نیز (شامل مدیران اداره امور منابع انسانی) افکار و عقاید خود را دارند و اغلب آن را بر دیگران تحمیل می‌کنند، آنگاه می‌توانیم وسعت و چالش‌های مرتبط با منابع انسانی را در سازمانها، واقعی‌تر و ملموس‌تر درک کنیم. پیش از پیدایش نظریه‌ها و اقدامات مدیریت «علمی»، اغلب تلاش می‌شد که به طرق مختلف، نتیجه کار افراد به حداکثر برسد و همکاری راهبردی آنها تأمین شود. برای مثال گفته‌های افلاطون در کتاب جمهوریت، ارسطو در کتاب سیاست یا ماکیاولی در کتاب شاهزاده این موضوع را به خوبی نشان می‌دهند. متفکران جدید با تحلیلها و درک تواناییهای افراد، کوشیدند برخی از اصول را برای کار گروهی و ایجاد انسجام و نظم اجتماعی به دست آورند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی طی زمان، در فرهنگهای ملی و حوزه‌های سازمانی فراگیر شد و اکنون مدیریت بر راهبردهای بازاریابی یا عملیات ناممکن است یا اینکه تجدیدنظر و ارزیابی راهبردهای تولید، بدون آگاهی مستمر از روشهای به حرکت درآوردن، هماهنگ کردن و ارزیابی افراد امکان‌پذیر نیست. از این رو، مدیریت اثربخش منابع انسانی در اثربخشی کلی سازمان بسیار حساس است و می‌تواند امتیازی رقابتی به شمار رود.

### رویکردهای مدیریت منابع انسانی

با توجه به این مطالب، مدیریت منابع انسانی موضوعی متداول در آموزش و تجارب مدیریت است؛ اگرچه رویکردهای مختلفی در مطالعه مدیریت منابع انسانی دیده

می‌شود. دو رویکرد عمده با تفاوت‌های «بسیار ظریف» خود برای درک بیشتر این بحث، مدیریت پرسنل (یا اداره کردن پرسنل)<sup>۱</sup> و توسعه سرمایه انسانی<sup>۲</sup> است. باید توجه کنیم که دیدگاههای دیگری نیز وجود دارند (بعضی از این دیدگاهها نسبت به رویکردهای دیگر بسیار جدی هستند)، اما بر پایه شواهد و تحقیقات تجربی نیستند. دیدگاه اول مدیریت پرسنل است که قدمت بیشتری در تجارب مدیریتی دارد و به طور اساسی بر قراردادهای کار متمرکز است و موضوعاتی همچون روابط مدیریت - کارمند، حقوق و بهره‌وری را دربرمی‌گیرد. مدیریت پرسنل، چند موضوع کلی و اصلی را بررسی می‌کند:

- نحوه جذب و استخدام پرسنل خوب و کیفی؛
- نحوه جهت دادن و آموزش پرسنل؛
- نحوه تدارک بهترین مشوقها برای افزایش بهره‌وری؛
- چگونگی سرپرستی و کنترل پرسنل در محیط کار؛
- نحوه اجتناب و دور کردن پرسنل از مقاومت.

در این رویکرد، دل‌مشغولی و نگرانی اصلی مدیریت، حفظ و توسعه کارایی نظام سازمانی از طریق کنترل نیروی کار و کاهش هزینه‌های کاری است. در سازمانهای زیادی واحد منابع انسانی و یک مدیر منابع انسانی با این نوع مسائل سروکار دارند. در بسیاری از کشورها، روابط بین شرکت [سازمان] و کارکنان معمولاً در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد.

برعکس، توسعه سرمایه انسانی، بیشتر بر موضوعات زیر متمرکز است:

- ارتقای افراد از طریق مدیریت مشاغل و شایستگی پرسنل؛
- بهینه‌سازی میزان هماهنگی، خلاقیت و ظرفیت پرسنل برای نوآوری سازنده؛
- تدوین نظامهای آموزشی و کاری مفید و مطلوب.

این رویکرد نیز قدمت بسیاری دارد و موضوع مباحث و تحقیقات و مطالعات اجتماعی سازمانها به شمار می‌رود. تحقیق در این حوزه با تحقیقات مشهور

---

1. personnel management or personnel administration  
2. human capital development

التون مایو<sup>۱</sup> در خصوص روابط انسانی در محیط کار در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ شدت یافته است. رویکرد نهضت روابط انسانی (بر اساس تحقیقات تجربی) به روشنی نشان داده است که پاداشهای مالی و مشوقهای مادی نمی‌توانند کاملاً رفتار افراد را در محیط کار و نیز تغییرات در بهره‌وری آنها را تبیین کنند. هنجارها و نگرشهای اجتماعی گروه، عوامل بنیادی و سوق‌دهنده اعضای هر سازمان‌اند. هم‌اکنون موضوع «فرهنگ سازمانی»<sup>۲</sup>، از جدیدترین مباحثی است<sup>۳</sup> که از این جهت پیروی می‌کند و در زمینه سازمانهای ورزشی نیز این مباحث پیگیری می‌شوند.<sup>۴</sup>

در رویکرد اخیر که مبانی روان‌جامعه‌شناختی قوی‌تری دارد و جهت‌گیری آن راهبردی‌تر و بلندمدت‌تر است، سازمانها ترجیح می‌دهند این رویکرد را به منزله سیستمهای تشریک مساعی<sup>۵</sup> در نظر بگیرند<sup>۶</sup> که می‌تواند توجه و سرمایه‌گذاری ویژه بر افراد را افزایش دهد. حقوق و دستمزد افراد، هزینه محسوب نمی‌شود که باید آن را به حداقل رساند، بلکه حقوق می‌تواند نوعی سرمایه‌گذاری بالقوه به شمار آید. از این رو «سرمایه‌گذاری بر افراد» شعاری متداول است که در چهارچوب این کتاب مشاهده می‌شود.

مفهوم همکاری و تشریک مساعی جذاب است؛ زیرا نگاهی مثبت به افراد و تعامل سازمان با آنها دارد، اما باید این نکته را در نظر گرفت که اغلب این سیستمها تغییر می‌یابند و بر اثر تضاد [تعارض] و تنشهای مرتبط با علایق و سلیقه‌های مختلف گروهها یا افراد، از هم فاصله می‌گیرند. این موضوع، بعد «سیاسی» مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد. بر اساس این دیدگاه، اندازه سازمانها همیشه جنبه سیاسی هم دارد.<sup>۷</sup> مباحث عمده این رویکرد سیاسی را محققان بزرگی مانند کروزر و فریتبرگ<sup>۸</sup>

- 
1. Elton Mayo
  2. Organizational Culture
  3. Hofstede, 1991; Parker, 2000; Schein, 1985; Schein, 1991.
  4. Doherty & Chelladurai, 1999; Slack, 1997; Weese, 1995; Westerbeek, 1999.
  5. co-operative systems
  6. Barnard, 1938.
  7. Heinemann, 2004.
  8. Crozier & Friedberg

(۱۹۷۷)، کلگ و دانکرلی<sup>۱</sup> (۱۹۸۰)، ففر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱)، مینتزرگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) و مورگان (۱۹۸۶) مطرح کرده‌اند، اما احتمالاً بهترین فرمول‌بندی این مبحث را می‌توان در مطالعات ماکس وبر<sup>۴</sup> (۱۹۲۲) مشاهده کرد. البته از نظر وی، احتمالاً درک سازمانها از طریق تضاد منافع امکان‌پذیر است. فرایندهای سازمانی بسیاری به ویژه فرایند تصمیم‌گیری، بدون بررسی قدرت، مذاکره و چانه‌زنی و حل یا رفع تضادهای [تعارضهای] اثرگذار بر آنها نمی‌تواند کاملاً درک شود؛ حتی این عوامل بیشتر از فرایندهای فنی و عقلانی (منطقی) اثرگذار هستند.<sup>۵</sup> طبق این رویکرد، ساختارهای سازمانی را بهتر می‌توان به مثابه نتیجه تعارض و تنازعات درونی سازمان درک کرد؛ نه اینکه ساختار سازمانی صرفاً نتیجه کاربرد روش‌شناسیهای فنی و عقلانی مورد استفاده در طراحی ساختار تلقی شود. تأکید بر روابط قدرت، فقط تمایلی جامعه‌شناختی نیست، بلکه جنبه‌ای ضروری است که باید در مدیریت منابع انسانی به آن توجه شود؛ به ویژه در مواردی که عامل انسانی عنصری ضروری در تغییر سازمانی است. مثلاً، تلاش برای تغییر سازمان المپیک در جایگاه یک سازمان بسیار سرویس‌محور<sup>۶</sup> یا تلاش در هدایت نیروی انسانی برای تشویق به خلاقیت و نوآوری بیشتر، همواره با مقاومت روبه‌رو شده‌اند. مثال دیگر، ممکن است نارضایتی برخی از بهترین مربیان برای انتقال دانش و تجربه خود به همکاران جوان‌تر باشد؛ این عمل، به خلق یک سازمان یادگیرنده واقعی نخواهد انجامید. به علاوه، دیدگاه سیاسی رویکردهای غیراخلاقی را در مدیریت منابع انسانی به ما می‌شناساند، به ویژه وقتی مدیریت با افراد و گروهها سروکار داشته باشد. بنابراین، مدیران سازمانهای ورزشی المپیک باید در این زمینه آگاهی لازم را داشته باشند و برای رویارویی با این چالشهای سیاسی آمادگی لازم را بیابند.

1. Clegg & Dunkerley
2. Pfeffer
3. Mintzberg
4. Max Weber
5. Beaumont, 1993; March & Simon, 1958.
6. service-oriented

با وجود جهت گیریهای بسیار متفاوت، دو رویکرد مدیریت منابع انسانی که ما آنها را خلاصه کرده ایم نقیض یکدیگر نیستند بلکه در واقع مکمل هم هستند. رویکرد مدیریت پرسنل، موضوع ثبات و بهره‌وری سازمان را هدف قرار می‌دهد، در حالی که رویکرد توسعه انسانی بر ارتقای رفاه کارکنان و افزایش قابلیت‌های آنان برای مشارکت اثربخش در موفقیت سازمانی متمرکز است. اما در هر دو رویکرد، نیازهای فردی و گروهی، عقاید و ترجیحات، عوامل فرهنگی، سیاستهای استخدام بیرون از سازمان، رویه‌ها و قوانین مرتبط با بازار کار یا روابط صنعتی مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به این پیشینه، هدف، شرایط اجرایی و عملیاتی و ارزشها، سازمانهای ورزشی المپیک باید به رویکرد رشد و توسعه سرمایه انسانی بسیار حساس باشند. اغلب، رهبران و مربیان موفق ورزش، از سوی بیشتر مدارس بازرگانی معتبر به مثابه قهرمانان رشد و توسعه انسانی برای سخنرانی دعوت می‌شوند و این موضوع نشان می‌دهد که سازمانهای ورزشی المپیک باید بیشتر بر رشد سرمایه انسانی متمرکز شوند.

در حال حاضر، سازمانهای ورزشی المپیک باید به گونه‌ای اثربخش این دو رویکرد را با هم درآمیزند و هماهنگ سازند؛ زیرا این دو رویکرد بسیار به هم وابسته‌اند. مثلاً، در برخی اوقات رویه‌های رسمی و عقلانی و منطقی را نمی‌توان با موفقیت در یک سازمان ورزشی المپیک به کار برد؛ چون فرهنگ یا روابط ویژه قدرت در این سازمان ممکن است مانع از اثربخشی این رویکردها شود. با وجود این، از آنجا که فرایند تغییر فرهنگی کاملاً بلندمدت است و مدیران نمی‌توانند همیشه منتظر آن بمانند تا رخ دهد؛ بنابراین ضروری است نخستین گام تسهیل‌سازی تغییر فرهنگی با تدوین مقررات و رویه‌های رسمی برداشته شود.

در سالهای اخیر، رویکرد رشد و توسعه سرمایه انسانی توجه فراوانی را به خود جلب کرده و بر نقش آن در مدیریت راهبردی بسیار تأکید شده است. یکی از دلایل توجه زیاد به این رویکرد، به کاهش اتحادیه‌گرایی کارگران و کاهش چانه‌زنیهای گروهی در بسیاری از کشورها بازمی‌گردد. این روند سبب شده است

که بر رابطه سازمان - فرد و تسهیل کردن نوعی رویکرد فردگرا<sup>۱</sup> در مدیریت منابع انسانی تأکید بیشتری شود. هرچند در بخش ورزش و بازار کار ورزش، به پیروی از الگوهای کلی و عمومی تمایل وجود دارد، مدیران سازمانهای ورزشی المپیک باید جنبه‌های ملی یا قاره‌ای فعالیتها و عملیاتشان را هنگام تصمیم‌گیریهای مربوط به بخش منابع انسانی در نظر داشته باشند.

### ساختار کتاب

در این کتاب برخی از عناوین و شیوه‌های جدید مدیریت منابع انسانی را به بحث خواهیم گذاشت که معمولاً در متون کلاسیک پوشش داده شده‌اند. این عناوین شامل عدالت سازمانی، کارگزینی، رهبری، ارزیابی عملکرد، سیستمهای پاداش، توانمندسازی کارکنان، مدیریت تنوع، اداره کردن تعارض و ... هستند. چون نیاز است که این مفاهیم در سازمانهای ورزشی المپیک استفاده شوند، در فصل اول ویژگیهای برجسته یک سازمان ورزشی المپیک را با رجوع به منابع انسانی آن سازمان توصیف کرده‌ایم. این منابع شامل شرکت‌کنندگان (به ویژه ورزشکاران رقابتی)، داوطلبان و کارکنان حرفه‌ای هستند که میزان مشارکت، نیازهای ویژه و الگوهای روابط آنها مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند.

در فصل دوم، موضوعات اصلی مدیریت منابع انسانی با توجه ویژه به مسائل و چالشهای خاصی که سازمانهای ورزشی المپیک با آن روبه‌رو هستند، ارائه شده‌اند. فلسفه تدوین این کتاب، فراهم کردن دستورالعملهایی است که یافتن راه‌حلهایی را برای مسائل ویژه سازمانهای ورزشی المپیک در اختیار آنها می‌گذارد، به جای اینکه همه عناوین مدیریت منابع انسانی (مانند مواردی که در سازمانهای ورزشی نادر هستند یا شیوع ندارند یا مسائلی که میان سازمانهای ورزشی المپیک با انواع دیگر سازمانها تفاوت بنیادی وجود ندارد) پوشش داده شوند. چون مطمئن هستیم که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند برحسب بستر [بافت]، فرهنگ و ساختار هر



سازمان متفاوت باشند، نمی‌خواهیم یک «کتاب آشپزی» از روشهای مدیریت منابع انسانی تدوین کنیم که با مطالعه‌اش بتوان آن را در هر جا به کار برد. ما موارد خاصی را معرفی و بحث کرده‌ایم تا نسبت به آنها آگاهی ایجاد کنیم و پیچیدگی آن موارد را با شناسایی راه‌حلهای احتمالی، ساده نماییم. به دلیل ماهیت ویژه مسائلی که به مدیریت افراد مربوط می‌شود (مانند قوانین ملی و منطقه‌ای، روابط قدرت یا موضوعات فرهنگی)، معتقدیم که راه‌حلهای خاصی را می‌توان یافت که به طور موضعی برای بافت ویژه‌ای از یک سازمان مناسب باشند؛ به عبارت دیگر، همان‌طور که برخی از نویسندگان اظهار کرده‌اند، مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند یک رشته کاملاً تجویزی<sup>۱</sup> باشد. به جای ارائه یک مجموعه مشخص از تجویزها یا توصیفی از شیوه‌های انتخاب‌شده، تلاش کردیم یک چهارچوب تحلیلی غنی از کاربردهای مرتبط و دستورالعمل‌های قابل استفاده در عمل ارائه دهیم. این کار همچنین با این واقعیت توجه می‌شود که مدیریت منابع انسانی همراه با تغییرات اجتماعی و بازار کار تکامل می‌یابد.

بر اساس فلسفه تدوین این کتاب که توضیح داده شد، در فصل دوم ایده عدالت سازمانی را ارائه کردیم که با طیف وسیعی از شیوه‌های منابع انسانی پیگیری شده است. معتقدیم که مفهوم عدالت یا انصاف باید مبنای همه شیوه‌ها و تصمیمات (شامل کارگزینی، نگهداری، آموزش، مدیریت تعارض، توانمندسازی و ...) حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. فصل سوم به تحلیل ساختار و طرحهای سازمانی اختصاص یافته است، به ویژه چنین جنبه‌هایی که به کاربردهای مدیریت منابع انسانی حساس باشند. همه این حیطه‌هایی که در این کتاب با آنها سروکار داریم، از منظر اداره کردن افراد که همان مدیریت تنوع است، بررسی می‌شوند. مدیران نباید از تنوع در سازمان بترسند، آنان باید با آن برخورد کنند و همان‌طور که در فصل چهارم مطرح شده است مزایا و فرصتهای احتمالی را بشناسند.

در نهایت در فصلهای پنجم و ششم، به دو حوزه مهم از نگرانی مدیران

برمی گردیم. احتمالاً کلاسیک ترین عنوان در مدیریت منابع انسانی، رهبری است. در فصل پنجم مدل چندبعدی چلادورای را ارائه کرده ایم؛ چون در سازمانهای ورزشی المپیک کاربرد دارد. این مدل ترکیبی از مدل های رهبری موجود در روان شناسی سازمانی و صنعتی است که با کاربرد در تیم های ورزشی و سپس برای سازمان های ورزشی تعدیل و اصلاح شده است. در فصل ششم بر تغییر سازمانی تمرکز شده است. اغلب بیشتر مدیران فکر می کنند که اداره کردن تغییر، موضوعی کاملاً عقلایی و فنی است، از این رو آنها به نادیده گرفتن مشارکت مثبت و منفی افرادی تمایل دارند که هیچ تغییر سازمانی برنامه ریزی شده را هبردی را ایجاد نمی کنند. این فصل، در مورد اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت تغییر سازمانی بحث کرده است.