

## مدلسازی رابطه عملکرد و تعهد سازمانی با نقش میانجی تفکر راهبردی

گلرخ عیوضی<sup>۱</sup>  
عباس خدایاری<sup>۲</sup>  
مهوش نوربخش<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۳/۲۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۴/۳۰

هدف از این پژوهش، بررسی رابطه علی ارزیابی عملکرد بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری تفکر راهبردی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش، از نوع توصیفی - همبستگی است که به شکل میدانی و با استفاده از پرسشنامه انجام شد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز به تعداد ۱۶۲ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد که بر اساس، آن تعداد ۱۱۳ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. جهت گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های «استاندارد مدیریت عملکرد» مک‌آدام (۲۰۰۵)، «تعهد سازمانی» لینا (۲۰۰۷) و «تفکر راهبردی» حسینی (۱۳۹۱) بهره گرفته شده که روایی صورتی پرسشنامه بر اساس نظرات ۱۰ نفر از متخصصان و اساتید مدیریت ورزشی تایید و پایایی آن نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای تعهد سازمانی برابر با ۰/۸۰، تفکر راهبردی برابر با ۰/۸۱ و مدیریت عملکرد برابر با ۰/۹۴ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر با کمک نرم افزار PLS و SPSS استفاده گردید. نتایج نشان داد تفکر راهبردی در رابطه بین ارزیابی عملکرد و

۱. کارشناس ارشد، مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Abaskhodayari96@gmail.com

۳. استاد تمام، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

تعهد سازمانی ( $b=0/002$ ،  $T=0/094$ ،  $P=0/925$ ) نقش میانجی معنی‌داری ندارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان در اداره کل ورزش و جوانان به تشویق کارکنان به آینده‌نگری و هدف‌گذاری عملکرد بپردازند و با برنامه‌ریزی‌های صحیح و در نظر گرفتن نقش عدالت ارزیابی و شفاف‌سازی این امور، از آن در راستای افزایش تعهد سازمانی کارمندان و توفیق سازمان بهره‌گیرند.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، تعهد سازمانی، تفکر راهبردی و وزارت ورزش و جوانان

## مقدمه

سازمان‌ها تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند و این اصل حاصل نمی‌شود مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود (بخشی جعفرآبادی و همکاران، ۱۳۸۹). در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است (بافنده زنده و رفیعی، ۱۳۹۴) و در سال‌های اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب‌نظران، یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. لانجنکر و نیکودیم<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) بیان کرده‌اند که سیستم ارزشیابی عملکرد الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد؛ ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می‌کند؛ ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند؛ د) بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید؛ ه) انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین، رابرتس و پاولاک<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه ای از جمله ارزشیابی عملکرد فردی برحسب نیازهای سازمانی و پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و همچنین تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارزیابی عملکرد در تعریف از دیدگاه صاحب‌نظران فرآیندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می‌پردازد (حمیدی و وحدانی، ۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد، ابزاری است که سازمان‌ها و کارکنان را در تامین نیازها کمک می‌کند. اگر این ابزار بخوبی و به‌نحو صحیحی به کار برده شود، وسیله مناسبی برای تشویق، ارتقا، آموزش و بهسازی و تقویت و تعهد کارکنان خواهد بود (سازمان اداری و استخدامی، ۱۳۷۹).

تعهد و تخصص در سازمان از جمله مولفه‌های مهم ضابطه شایستگی و ارزشیابی افراد، جهت کارآمدی و اثربخشی بیشتر است. متخصص غیر متعهد با وجود داشتن تخصص نسبت به مشکلات و دغدغه‌های سازمان بی‌تفاوت است و همسو با اهداف سازمان عمل نخواهد کرد و این به مرور زمان موجب ایجاد موج بی‌تفاوتی در سازمان خواهد شد. یکی از مستندترین تلاش‌ها در زمینه تعریف مفهوم تعهد سازمانی، کارمایر و آلن (۱۹۹۱) است که سه جزء را برای تعهد مشخص کرده‌اند: تعهد عاطفی که به واسطه آن، افراد با میل و وابستگی عاطفی خود به سازمان متعهد می‌شوند؛ تعهد مستمر که مربوط به آگاهی افراد از هزینه‌هایی است که در قبال ترک خدمت باید بپردازند و تعهد هنجاری که به احساس التزام و تکلیف به ماندن در سازمان مربوط است (موغلی و حسن‌پور، ۱۳۸۸). تعهد سازمانی، یکی از مسائل انگیزشی است که با حجم گسترده‌ای در مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی در غرب گسترش یافته و مورد توجه قرار گرفته است. تعهد سازمانی که به عنوان یکی از ابعاد مدیریت معنوی معرفی شده، نگرش و حالتی روانی است که نشان‌دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان (باقری و تولایی، ۱۳۸۹) و وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان و احساس تعلق و وابستگی به ماندن

1. Longenecker and Nykodym

2. Roberts and pavlak

در سازمان است (موغلی و حسن پور، ۱۳۸۸). در تعهد سازمانی، شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از راه آن سازمان، خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (زکی، ۱۳۸۳). از جمله دلایل مهم بررسی تعهد سازمانی این است که سازمان‌هایی که اعضایشان دارای سطوح بالای تعهد سازمانی باشند، دارای عملکرد بالاتری نیز خواهند بود. بررسی تأثیر ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان بر تعهد سازمانی باعث کاهش بسیاری از مشکلات ناشی از غیبت کارکنان و کم‌کاری آن‌ها می‌شود. همچنین تعهد سازمانی پیامدهای مثبتی مانند نظم بیشتر کارکنان، سپری کردن مدت زمان بیشتری در محل کار، انجام کار بیشتر و ... در سازمان را نیز به همراه دارد. لذا به منظور حفظ بقای سازمان، مدیران باید که تعهد و پایداری کارکنان به سازمان را با شیوه‌های گوناگونی از جمله ارزیابی صحیح آن‌ها فراهم آورند (اله دادی، ۱۳۸۱). یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار در عملکرد کارکنان، تعهد آنان به سازمان است و شناخت تعهد سازمانی می‌تواند مدیران را در برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف مورد نظر یاری نماید. تعهد سازمانی، شاخصی نسبی است که ریشه در تفکر کارمند نسبت به ارزش‌های سازمان دارد. لذا تعهد کارکنان به سازمان خود و هم‌سویی با ارزش‌های سازمان نقطه عطف بسیار مهمی برای سازمان خواهد بود (صدیقی، ۱۳۹۱).

امروزه تغییرات و تلاطمات در جامعه سازمانی شدت گرفته است و سازمان‌ها نیز در نتیجه این تغییرات، برای بقا و افزایش عملکرد خود نسبت به رقبا باید از تفکر راهبردی برخوردار باشند. تفکر راهبردی مدیران سازمان، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده عملکرد سازمانی است (هانس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). در واقع، تفکر راهبردی نگاه را از مسائل روزمره فراتر می‌برد و دیدی بلند مدت ارائه می‌دهد و به کارکنان کمک می‌کند تا ضمن انجام امور به طرح سوالات راهبردی بپردازند و بتوانند با دیدی بلند مدت اجرای تعهدات سازمانی خود را محقق نمایند (هومن، ۱۳۸۱). لیدکا<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۸ پنج عنصر را تعریف می‌کند که وقتی با یکدیگر ترکیب می‌شوند تفکر راهبردی را بوجود می‌آورند. وی تفکر راهبردی را به عنوان تفکری می‌داند که شامل ابعاد دیدگاه سیستمی، هدفمند بودن، تفکر به‌هنگام، فرصت طلب هوشمند و فرضیه‌سازی و آزمون می‌باشد. با توجه به رشد سریع تغییرات در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های ورزشی و رقابتی بودن ورزش از جنبه‌های حرفه‌ای، رقابتی، همگانی، خارج شدن ورزش از حالت تک بعدی و دارا بودن ابعاد سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین با توجه به حرکت سریع برخی از سازمان‌های متولی ورزش و اهمیت ورزش در ابعاد همگانی و تندرستی، نقش برنامه‌ریزی راهبردی در هدایت سازمان‌ها در مسیر موفقیت و عوامل اثرگذار در اجرای راهبردها بسیار حائز اهمیت است (کاووسکی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). لذا با در نظر گرفتن تفکر راهبردی، تعهد به سازمان کاربردی فراتر از وفاداری غیر فعال به سازمان خواهد داشت که منجر به ارتباط فعال کارکنان با سازمان خواهد شد و در نتیجه مدیران ورزشی تمایل خواهند داشت شاخص‌های ارزیابی عملکردی را در نظر بگیرند که بر مبنای تفکر راهبردی و بهتر شدن سلامت سازمان باشد- در صورتی که میزان تعهد سازمانی به طور مطلوب افزایش یابد، عملکرد بالاتری نسبت به قبل

1. Hans & et al.  
2. Leydka  
3. Karwowski et al.

ثبت خواهد شد. با وجود تعاریف متعدد از تفکر استراتژیک یا راهبردی، تاکنون درباره نحوه توسعه و بالندگی آن کمتر مطالبی نوشته و شناخته شده است (بن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)، هر چند چارچوب‌ها و مدل‌های توسعه‌ای برای تفکر راهبردی ارائه شده است، اما پژوهش‌های محدودی درباره عوامل فردی، گروهی و زمینه‌ای موثر بر تفکر راهبردی انجام شده و اهمیت عوامل سازمانی و چگونگی اثرگذاری رهبران سازمان بر این عوامل سازمانی برای پرورش تفکر راهبردی در سراسر سازمان ژرف بینانه مدنظر قرار نگرفته است.

البته تحقیقات انجام شده توانسته کمک هر چند ناچیزی را در جهت بررسی نقش ارزیابی عملکرد بر افزایش تعهد سازمانی با در نظر گرفتن تفکر راهبردی کارکنان فراهم نماید؛ به طوری که در زمینه بررسی متغیرهای ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی، جهرمی (۱۳۹۴) دریافت که ارزیابی عملکرد اداری از طریق عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و خالد<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) اهمیت مشارکت کارکنان و سهم آنها در عملکرد شغلی کارکنان را مورد تأیید قرار دارد و اظهار داشت که آنها را کنترل می‌کند تا کارایی آنها افزایش یابد. فرانکو<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز با تأیید ارتباط تعهد سازمانی و عملکرد دریافت که در شرکت‌های کوچک و متوسط خانواده، تعهد عاطفی تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد و ادراک و ارزیابی کارکنان از احساسات آنها ممکن است منجر به تغییرات مثبت در عملکرد آنها شود. صالح<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نیز نقش عدالت در ارزیابی عملکرد بر تعهد نسبت به سازمان از طریق عامل واسطه‌ای «میزان رضایت» را مورد تأکید قرار دادند. البته آنوپ<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) دریافت که تأثیر میانجی‌گری تعهد سازمانی برای عملکرد وجود ندارد و پینو<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) نیز به این نتیجه رسید که تعهد سازمانی بر عملکرد به گونه‌ای بسیار مهم تأثیر نمی‌گذارد.

در بررسی نقش مدیریت عملکرد و تفکر راهبردی نیز کاشف (۱۳۹۵) و باشی‌شان‌دیز (۱۳۹۴) به این نتیجه دست یافتند که عملکرد بر تفکر راهبردی تأثیر مثبت و معنادار داشته است، البته باشی‌شان‌دیز تأثیر مولفه «فرصت‌طلبی» بر عملکرد سازمانی را رد نموده است. از دیگر تلاش‌هایی که در این زمینه صورت گرفته، تحقیق بیونگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) است. وی ضمن بررسی مسئله آشفستگی بازار و تلاطم فن‌آوری و ترویج تفکر راهبردی در سطح سازمان، به این نتیجه رسید که یک رابطه مثبت بین تفکر راهبردی و عملکرد بازاریابی وجود دارد و پوسیترا<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) نیز ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد را در سازمان‌های دولتی مورد تأیید قرار داد. در بررسی ارتباط تفکر راهبردی و تعهد سازمانی نیز یعقوبی و چنیجانی (۱۳۹۲) ارتباط رویکرد راهبردی در نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان را مثبت و معنادار دانست و بختیاری (۱۳۹۵) هم در بررسی نقش میانجی تفکر راهبردی به این نتیجه دست یافت که تفکر راهبردی بر فرهنگ سازمانی اثر مستقیم معناداری دارد.

1. Bonn

2. Khalid

3. Franco

4. Salleh

5. Anoop

6. Pinho

7. Byeong

8. Poister

اهمیت تفکر راهبردی تا آنجاست که به عقیده پانلی، یکی از ده حیطه مطالعاتی مدیریت آتی خواهد شد و هر دو دسته رهبران و نظریه‌پردازان راهبردی خاطر نشان کرده‌اند که تفکر راهبردی برای سطوح گوناگون سازمانی ضرورت دارد (گلدمن و کیسی، ۲۰۱۰). این پژوهش نیز از آنجا ضرورت می‌یابد که اغلب پژوهش‌های صورت‌گرفته در ایران حول چپستی مفهوم و چگونگی فرآیند تفکر راهبردی است و به تاثیر آن بر تعهد سازمانی و ارزیابی عملکرد توجه نشده است.

در مبحث تفکر راهبردی بنابه دلایلی از جمله خصوصی‌سازی و آمادگی جهت پیوستن به سازمان تجارت جهانی، احساس نیاز به کاربست آن در بین مدیران به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت، محسوس شده است (نوری شمس‌آبادی، ۱۳۸۹). در حال حاضر تدوین راهبرد و اداره سازمان با آن به مسئله‌ای جدی و مهم بدل شده است و هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی صد می‌کند (مشایخی، ۱۳۹۰). از این رو، سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و با توجه به نقش و جایگاه حساس سازمان‌های ورزشی و حساسیت زیاد مردم به عملکرد این نهاد، آن‌ها باید در هر دو بعد کمی و کیفی و به صورت موزون و متعادل رشد کنند. امروزه محدودیت منابع انسانی و مادی جامعه، بررسی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان را ضروری می‌سازد و با توجه به تحولات محیطی، ارتقای انتظارات جامعه، حذف نقش یگانه ادارات ورزش و جوانان در امر توسعه ورزش قهرمانی و به ویژه همگانی، استفاده از فناوری جدید ارتباطات، لزوم بررسی مستمر مفهوم بهره‌وری و کارایی در قالب تفکر راهبردی و در راستای اجرای تعهد سازمانی اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین در این پژوهش رابطه علی ارزیابی عملکرد بر تعهد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی تفکر راهبردی با رویکردی علمی به بوته آزمون گذاشته خواهد شد.

### روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش، از نوع توصیفی-همبستگی است که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان اداره کل بود که بر اساس گزارش اداره توسعه منابع اداره کل ورزش و جوانان استان البرز به تعداد ۱۶۲ نفر- ۹۸ نفر مرد و ۶۲ نفر زن- براساس تعهدات قراردادی، رسمی و پیمانی در این اداره کل مشغول کاری باشند. برای تعیین حجم نمونه، از جدول کرجسی و مورگان استفاده گردید که بر اساس آن، تعداد ۱۱۳ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این تحقیق به منظور گردآوری داده‌ها، از روش کتابخانه‌ای و نیز میدانی با استفاده از سه پرسشنامه «استاندارد مدیریت عملکرد» مک‌آدام (۲۰۰۵) با ۱۲ سوال، «تعهد سازمانی» لینا (۲۰۰۷) شامل سه گویه ۸ سوالی- تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی- و «تفکر راهبردی» حسینی (۱۳۹۱) شامل ۵ مولفه ۸ سوالی- تصویر آینده و تمرکز بر آن، فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی، درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی، تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه‌سازی، خلاقیت و الگوهای ذهنی متنوع و قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی- بهره‌گرفته شده است. سنجش روایی صورتی و محتوایی پرسشنامه بر اساس نظرات ۱۰ نفر از متخصصان و اساتید مدیریت

ورزشی به دست آمد و پایایی آن نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای «تعهد سازمانی» برابر با ۰/۸۰، «تفکر راهبردی» برابر با ۰/۸۱ و «مدیریت عملکرد» برابر با ۰/۹۴ محاسبه گردید. در راستای رد و تائید فرضیات و تجزیه و تحلیل اطلاعات، علاوه بر آمار توصیفی همچون: میانگین، میانه، نما، انحراف استاندارد و... از آمار استنباطی مانند آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار SPSS و Smart PLS استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی تحقیق مشخص شد که ۴۵/۹ درصد شرکت‌کنندگان مرد و ۵۴/۱ درصد شرکت‌کنندگان زن هستند.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی

متغیر	کوچکترین	بزرگترین	میانگین	انحراف استاندارد
سن	۲۰	۶۰	۳۷/۱	۷/۶
سابقه خدمت	۰/۵ (۶ ماه)	۳۴	۱۲/۲	۷/۸
مدرک	فراوانی	فراوانی نسبی	پست سازمانی	فراوانی نسبی
زیر دیپلم	۱	۰/۸	مدیر	۶
دیپلم	۱۵	۱۲/۶	رئیس اداره	۷
فوق دیپلم	۱۰	۸/۴	رئیس گروه	۷
لیسانس	۴۸	۴۰/۳	کارشناس مسئول	۸
فوق لیسانس	۴۴	۳۷	کارشناس	۷۲
دکتری	۱	۰/۸	سایر	۲۲

همان گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد بزرگترین مشارکت‌کننده در تحقیق ۶۰ سال و کوچکترین ۲۰ سال داشته، این در حالی است که میانگین سنی آنها ۳۷/۱ گزارش گردیده است و به لحاظ سابقه خدمت نیز کمترین سابقه کار ۶ ماه و بیشترین سابقه خدمت ۳۴ سال گزارش شده است.

همچنین مشخص شد که رشته تحصیلی ۳۴/۱ درصد شرکت‌کنندگان، تربیت بدنی و ۶۵/۸ درصد شرکت‌کنندگان غیر تربیت بدنی می‌باشد. سطح تحصیلات ۰/۸ درصد شرکت‌کنندگان دارای مدرک زیر دیپلم، ۱۲/۶ درصد شرکت‌کنندگان دارای مدرک دیپلم، ۸/۴ درصد شرکت‌کنندگان دارای مدرک فوق دیپلم، ۴۰/۳ درصد شرکت‌کنندگان دارای مدرک لیسانس، ۳۷ درصد شرکت‌کنندگان دارای مدرک فوق لیسانس و ۰/۸ درصد شرکت‌کنندگان دارای دکتری می‌باشند. به لحاظ پست استخدامی ۴/۹ درصد شرکت‌کنندگان مدیر، ۵/۷ درصد رئیس/سرپرست اداره، ۵/۷ درصد رئیس گروه و ۶/۶ درصد کارشناس مسئول، ۵۹ درصد کارشناس و ۱۸ درصد سایر موارد گزارش شده است.

جدول ۲: توصیف متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین	بیشترین
تعهد سازمانی	۸۴/۷	۱۴/۹	۵۱	۱۲۰
تفکر راهبردی	۱۱۶/۵	۱۳/۳	۸۵	۱۴۲
مدیریت عملکرد	۴۵/۹	۹/۱	۱۶	۶۰

در جدول ۲ میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای مدیریت عملکرد، تعهد سازمانی و تفکر راهبردی آمده است. نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری با نرم افزار PLS نشان داد که میزان آلفای کرونباخ برای تعهد سازمانی برابر با ۰/۸۰، تفکر راهبردی برابر با ۰/۸۱ و مدیریت عملکرد برابر با ۰/۹۴ است.

جدول ۳: نتایج متوسط واریانس استخراج شده

متغیر	AVE (متوسط واریانس استخراج شده)
تعهد سازمانی	۰/۷۱
تفکر راهبردی	۰/۵۸
مدیریت عملکرد	۰/۶۱

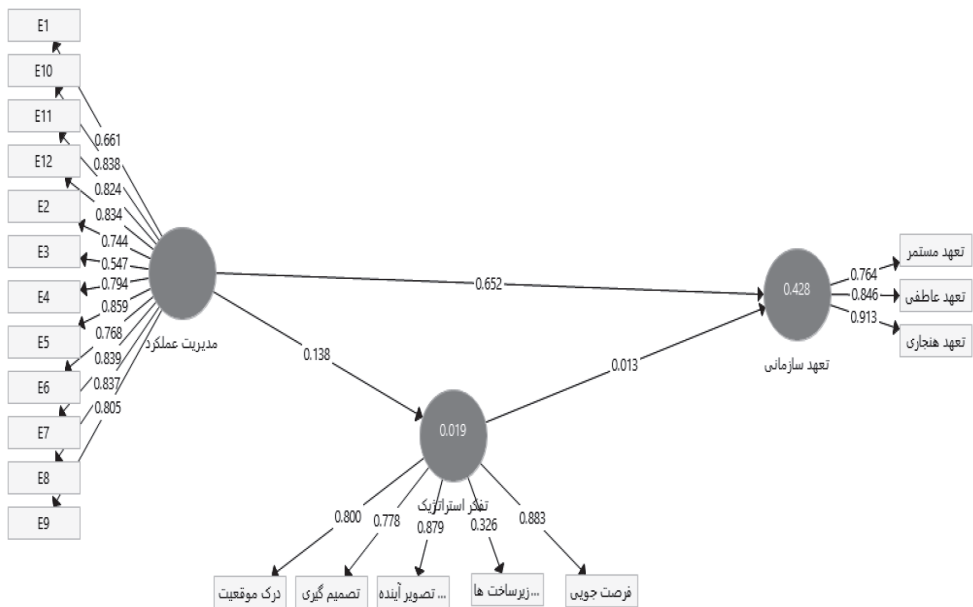
همان طور که در جدول ۳ مشاهده می‌کنید بر اساس متوسط واریانس استخراج (AVE) می‌توان نتیجه گرفت متغیرهای تحقیق از روایی همگرای مناسب برخوردار هستند، زیرا مقدار AVE تعهد سازمانی برابر با ۰/۷۱، تفکر راهبردی برابر با ۰/۵۸ و برای مدیریت عملکرد برابر با ۰/۶۱ است که از مقدار حداقل ۰/۵ بیشتر می‌باشند.

جدول ۴: نتایج تحلیل مسیر اثرات مستقیم فرضیه‌ها

مسیر	b (ضریب مسیر)	T (میزان معناداری)	P (میزان خطا)
تفکر راهبردی-تعهد سازمانی	۰/۰۱۳	۰/۱۲۳	۰/۹۰۲
مدیریت عملکرد-تعهد سازمانی	۰/۶۵۲	۱۱/۰۵	۰/۰۰۱
مدیریت عملکرد-تفکر راهبردی	۰/۱۳۸	۰/۸۹۹	۰/۳۶۹
نقش میانجی تفکر راهبردی	۰/۰۰۲	۰/۰۹۴	۰/۹۲۵



نتایج آزمون فرضیه‌ها با استفاده از تحلیل مسیر به وسیله PLS در جدول ۴ و اشکال ۱ و ۲ نشان دادند که بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی ( $b=0/65$ ,  $T=11/05$ ,  $P=0/001$ ) در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز رابطه معنی داری وجود دارد، این در حالی است که بین ارزیابی عملکرد و تفکر راهبردی و تعهد سازمانی ( $b=0/13$ ,  $T=0/899$ ,  $P=0/369$ ) در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز و بین تفکر راهبردی و تعهد سازمانی ( $b=0/01$ ,  $T=0/123$ ,  $P=0/902$ ) در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز رابطه معنی داری مشهود نبود. در نهایت، این نتیجه حاصل شد که تفکر راهبردی در رابطه بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی ( $b=0/002$ ,  $T=0/094$ ,  $P=0/925$ ) کارکنان اداره ورزش و جوانان نقش میانجی معنی داری ندارد.



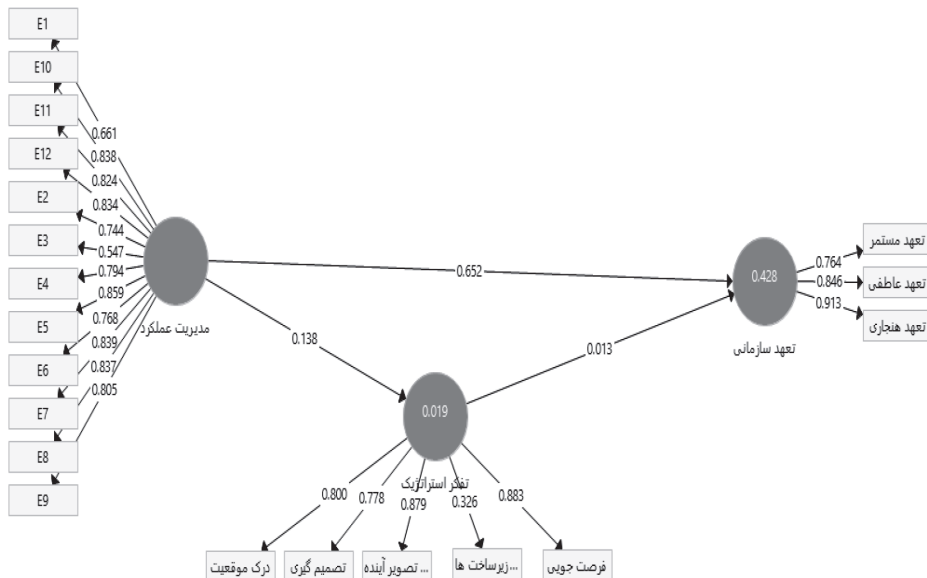
شکل ۱: نمودار تحلیل مسیر بر اساس ضرایب استاندارد

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌کنید بار عاملی بیشتر مولفه‌های مدیریت عملکرد بالای ۰/۶ می‌باشد و در مجموع بار عاملی ۰/۷۷۹ برای این متغیر است و رابطه خیلی خوب گزارش می‌گردد. بار عاملی تمامی مولفه‌های تعهد سازمانی بالای ۰/۶ می‌باشد. لذا رابطه در نظر گرفته شده خیلی مطلوب گزارش می‌شود، این در حالی است که در متغیر تفکر راهبردی غیر از مولفه «قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی» که برابر با ۰/۳۲۶ می‌باشد و رابطه قابل قبولی است، سایر مولفه‌ها بالای ۰/۰۶ می‌باشد و رابطه خیلی مطلوب گزارش می‌گردد. البته در مورد متغیر مدیریت عملکرد نیز رابطه خیلی مطلوب می‌باشد؛ چرا که اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود، بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد، خیلی مطلوب می‌باشد.

جدول ۵: شاخص‌های برازندگی مدل

شاخص مدل کلی	شاخص مدل ساختاری				متغیر پنهان
	$R^2$ (واریانس تبیین شده)	$Q^2$ (قدرت پیش‌بینی)	$SSE$ (مجموع مجذورات خطاهای پیش‌بینی)	$SSO$ (مجموع مجذورات مشاهدات)	
GOF	۰/۴۲	۰/۲۶۳	۲۰۷/۸	۲۸۲	تعهد سازمانی
	۰/۰۱۹	۰/۰۰۳	۴۶۸/۵	۴۷۰	تفکر راهبردی

در نرم افزار PLS کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص افزونگی محاسبه می‌شود. معروف‌ترین و شناخته‌شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص  $Q^2$  استون-گایسلر است. مقادیر  $Q^2$  بالای صفر نشان می‌دهد که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند. بنابراین، مدل توانایی پیش‌بینی مناسب را دارد؛ یعنی، مدل از کیفیت مناسبی برخوردار است. همچنین، مقدار  $R^2$  تعهد سازمانی برابر ۰/۴۲ است که نشان‌دهنده این است که مدل مقدار مناسبی از واریانس تعهد سازمانی را تبیین نموده است. همچنین، مقدار GOF برای برازش مدل کلی (مدل اندازه‌گیری و ساختاری) برابر با ۰/۳۷ است. با توجه به نظر وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند، این مقدار بین ۰/۲۵ و ۰/۳۶ است. بنابراین، مقدار GOF مطلوبیت کل مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۲: نمودار تحلیل مسیر بر اساس ضرایب معناداری

همان طور که در شکل ۲ مشاهده می‌کنید با توجه به نمره T گزارش شده در مورد ارتباط علی مدیریت عملکرد و تعهد سازمانی که بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد و از آنجا که سطح خطای تعریف شده در تحقیقات ۰/۰۵ است، نمرات مقدار t بالاتر از ۱/۹۶ + نشان‌دهنده پذیرش فرضیه است. لذا می‌توان دریافت که ارتباط علی بین مدیریت عملکرد و تفکر راهبردی و تفکر راهبردی و تعهد سازمانی معنادار نیست.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این تحقیق نشان داد که بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیقات جهرمی (۱۳۹۴)، خالد (۲۰۱۷)، فرانکو (۲۰۱۷)، صالح و همکاران (۲۰۱۳) و رمزگویان و حسن پور (۱۳۹۲) همخوان است. در این زمینه می‌توان گفت که تعهد یکی از اهداف مهم سازمان محسوب می‌شود (شیخ و دیگران، ۱۳۸۴) و بحث ارزیابی عملکرد و تاثیر آن بر تعهد سازمانی در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی نیز حائز اهمیت است و چه بسا لازم است از اهمیت بیشتری نیز برخوردار باشد، چراکه در ورزش و اموری که مربوط به تسهیل نیازهای جوانان است، برنامه‌ریزی و روشن بودن اهداف و ارزش‌های سازمانی برای متصدیان امری ضروری است. از جمله تحقیقات خارجی که نتایجی ناهمسو با این بخش از تحقیق فوق دارند، می‌توان به تحقیقات آنوپ (۲۰۱۶) و پینو (۲۰۱۴) اشاره کرد که در مجموع بین برخی از ابعاد تعهد سازمانی و ارزیابی عملکرد رابطه معنی‌داری را تایید نکرده‌اند، اما از ویژگی‌های بارز این تحقیقات می‌توان به ارتباط تعهد عاطفی با ارزیابی عملکرد اشاره کرد که در تحقیقات متعدد اثبات شده است، چرا که تعهد عاطفی رابطه بسیار قوی با نتایج مطلوب مرتب با کار مانند رفتار شهروندی سازمانی، حضور و عملکرد دارد. در تعهد عاطفی، کارکنان هویت خود را از سازمانی می‌گیرند و به آن احساس تعلق و وابستگی پیدا می‌کنند و از ادامه عضویت در آن لذت می‌برند و با تعهد عاطفی قوی سازمان را ترک نخواهند کرد.

از دیگر نتایج این تحقیق آن بود که بین ارزیابی عملکرد و تفکر راهبردی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز رابطه معناداری وجود ندارد که این بخش از نتایج با تحقیقات کاشف (۱۳۹۵)، باشی‌شاندیز (۱۳۹۴) و بیونگ (۲۰۱۳) ناهمخوان است. در این که تفکر راهبردی نیاز سازمان‌های موفق امروزی است هیچ شکی وجود ندارد، اما به زعم محقق و نتایج متعدد کسب شده در بحث برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان نیاز ورزش امروز می‌توان گفت که حوزه‌های ستادی متولیان ورزش کشور و به ویژه استان‌ها نقش بسیار چشم‌گیری در احراز جایگاه‌های برتر بین‌المللی، جهانی و المپیک دارند. چنانچه کارکنان این مجموعه‌ها بتوانند نقش اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد را درک کنند، با در نظر گرفتن آینده تعهدات خود بدون شک در اجرای وظایف و تکالیف خود موفق‌تر عمل خواهند کرد. همچنین در این تحقیق مشخص شد که بین تفکر راهبردی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز رابطه معنی‌داری وجود ندارد که این یافته با نتایج تحقیق یعقوبی و چینیجانی (۱۳۹۲) ناهم‌خوان است. در این زمینه می‌توان به مسئله توزیع نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی اشاره کرد. آنچه در ورزش ایران و به ویژه ورزش استان البرز مشهود است، مناسب نبودن مبحث سازماندهی نیروی انسانی است؛ جابه‌جایی‌های متعدد نیروی انسانی و عدم انطباق مدرک تحصیلی

و تجربه‌کاری افراد با پست جدید قطعاً هم موجب کاهش تعهد او می‌شود و هم انجام فرآیندهای کاری را با نوسانات پیوسته و منقطع همراه خواهد کرد.

در نهایت مشخص شد تفکر راهبردی در رابطه بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی نقش میانجی ندارد که این نتیجه نیز با نتایج تحقیقات بختیاری (۱۳۹۵) ناهمخوان است. از جمله دلایل احتمالی اخذ این نتایج، نوع نگاه کارمندان به بحث ارزشیابی عملکرد است. کارمندان این موضوع را بیشتر یک سری فعالیت‌های روتین می‌دانند، چرا که در انتخاب راه و نوع نظارت در این زمینه، مدیریت درستی صورت نمی‌گیرد (نبود سیستم اثر بخش ارزیابی عملکرد) و بیشتر کارمندان هیچ‌امیدی به ادامه فعالیت در جایگاه فعلی خود ندارند (نبود تعهد سازمانی). لذا نه تنها آینده‌نگری و برنامه‌ریزی را در درازمدت در راستای تحقق اهداف و رسالت‌های سازمانی خود در نظر نمی‌گیرند (حذف تفکر راهبردی)، بلکه تنها به اخذ نتیجه‌ای مطلوب در زمان فعلی اکتفا می‌کنند. بدیهی است که در بودجه‌ریزی محدود، گاهی تحقق اهدافی نامطلوب و بی‌ثمر می‌شود و صدمات جبران‌ناپذیری را برای سازمان در درازمدت به همراه خواهد داشت. از دیگر دلایل احتمالی این مغایرت‌ها این است که بیشتر تحقیقات مورد بررسی، در سازمان‌ها و ارگان‌های غیر ورزشی صورت گرفته است.

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که علی‌رغم اینکه رابطه علی بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان مورد تایید قرار گرفته است، اما تفکر راهبردی هیچ نقش میانجی در این بین ندارد و آنچه حائز توجه است نیاز ورزش البرز به کارمندان متعهد دارای تفکر راهبردی است تا به برنامه‌ریزی درست و منطقی بر اساس مأموریت‌های ابلاغی وزارت ورزش و جوانان عمل نمایند و بتوانند رسالت‌های سازمانی خود را جامه عمل بپوشانند، چرا که اخذ جایگاه‌های برتر جهانی و بین‌المللی و توسعه ورزش همگانی و همچنین تسهیل امور جوانان شایسته جامعه البرز است.

با توجه به وجود رابطه معنی‌دار بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز، پیشنهاد می‌گردد که مدیران و مسئولان با برنامه‌ریزی‌های صحیح، نقش عدالت ارزیابی را در نظر بگیرند و از آن در راستای افزایش تعهد سازمانی کارمندان و توفیق سازمان بهره‌گیرند و با توجه به عدم وجود رابطه معنی‌دار بین تفکر راهبردی و ارزیابی عملکرد، در طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان میزان ایمان و اعتقاد قوی به سازمان و پذیرش اهداف و ارزش‌های آن توسط کارکنان را در نظر بگیرند و به تشویق کارکنان به آینده‌نگری (بسترسازی جهت ایجاد تفکر راهبردی در کارکنان) و تهیه برنامه‌های کاری همسو با برنامه راهبردی اداره کل بپردازند.

همچنین با توجه به وجود رابطه معنی‌دار بین ارزیابی عملکرد و ابعاد تعهد سازمانی پیشنهاد می‌گردد که مدیران و مسئولان به تشریح نظام ارزشیابی برای کارکنان اهتمام ورزند و نسبت به شفاف‌سازی نتایج نهایی با دلایل مستند اقدام نمایند. همچنین ضمن شناسایی نیازهای عاطفی کارکنان و سنجش اثربخشی کانال‌های ارتباطی، عوامل ایجاد انگیزه در آنها، ریسک‌پذیری و هزینه‌کرد زمان و دقت در انجام فعالیت‌ها و اتخاذ شیوه‌های جدید برای بهبود روند و کیفیت کار از سوی آنان را مد نظر قرار دهند و به استفاده از سیستم اثر بخش ارزیابی عملکرد در راستای افزایش تعهد سازمانی توجه قرار گیر نشان دهند.

## منابع

- الله دادی، اسماعیل. (۱۳۸۲). «تعهد سازمانی». نشریه مدیریت. شماره: ۷۷-۷۸.
- باشی شانندیز، نغمه. (۱۳۹۴). «بررسی تاثیر تفکر راهبردی بر عملکرد نمایندگی های شرکت بیمه نوین شهر مشهد». پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه علوم انسانی، رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور کرج.
- بافنده زنده، علیرضا و رفیعی، سمیه. (۱۳۹۴). «ارزیابی کارایی سازمانی بر اساس تلفیق «کارت امتیازی متوازن» و «تحلیل پوششی داده های فازی» (مطالعه موردی: شعب بانک سپه شهر تبریز)». مدیریت بهره وری. ۳۴ (۹): صص ۱۷۵-۲۰۰.
- باقری، مسلم و تولایی، روح اله. (۱۳۸۹). «بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها». نشریه توسعه انسانی پلیس. ۳۰ (۷): صص ۷۳-۹۶.
- بختیاری، ساکو و زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۵). «نقش میانجی تفکر راهبردی در رابطه بین سبک های رهبری و فرهنگ سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کردستان». نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۱۲ (۳): صص ۲۳-۳۴.
- بخشی جعفر آبادی، فاطمه؛ نوری بایگی، مریم و بنی فاطمه، علیرضا. (۱۳۸۹). «ارزیابی عملکرد سازمان مبتنی بر رویکرد فرآیندی». نخستین کنفرانس ملی مدیریت فرآیند در سازمان های خدماتی.
- حسینی، سید یعقوب؛ بهجتی اردکانی، بابک و رحمانی، سحر. (۱۳۹۱). «ارائه مدلی برای سنجش تفکر راهبردی مدیران صنعت کاشی و سرامیک ایران با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری». پژوهشنامه مدیریت اجرایی. (۷): صص ۱۳-۳۴.
- حمیدی، مهرزاد و وحدانی، محسن. (۱۳۹۵). مدیریت عملکرد در سازمان های ورزشی. چاپ نخست، تهران: نشر بامداد کتاب
- حیدری نژاد، صدیقه. (۱۳۸۳). «تبیین و تعیین شاخص های بهره وری دانشکده ها و گروه های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه های دولتی؛ ارائه الگوی بهبود عملکرد». رساله دکتری رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- دلاوری جهرمی، فاطمه. (۱۳۹۴). «تاثیر ارزیابی عملکرد اداری بر تعهد سازمانی از طریق عدالت سازمانی». پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش تشکیلات و روش ها، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- رمزگویان، غلامعلی و حسن پور، کاووس. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت اقتصاد و دارایی». مجله اقتصادی. (۳ و ۴): صص ۳۳-۴۸.
- زکی، محمد علی. (۱۳۸۳). «بررسی تاثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی». مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد. ۱۶ (۱): صص ۵۰۵-۵۵۳.
- کاشف، منیره. (۱۳۹۵). «بررسی عوامل موثر بر تفکر راهبردی و تاثیر آن بر عملکرد بازاریابی (مطالعه موردی: صنعت لنت سازی)». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و علوم مالی، دانشگاه غیر دولتی- غیر انتفاعی خاتم.
- صدیقی، اکرم. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه سیستم ارزشیابی عملکرد و افزایش تعهد کارکنان در ستاد بانک

- مسکن». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه علوم انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- موغلی، علیرضا؛ حسن پور، اکبر و حسن پور، محمد. (۱۳۸۸). «بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهرستان». نشریه مدیریت دولتی. ۱ (۲): ص ۱۱۹.
- هانس، باند هولد و لیند گرین، ماتس. (۲۰۰۷). «هفت اصل تفکر راهبردی». <http://tahacenter.com/seven.htm>.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۱). تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- یعقوبی، نورمحمد و احمدنیا چنجان، اکرم. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان». ۲ (۳): صص ۴۹-۶۴.
- Anoop, Patiar & Ying, Wang. (2016). **“The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance”**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(3): 586 -608, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0050>
- Byeong, Joon Moon. (2013). **“Antecedents and outcomes of strategic thinking”**. ARTICLE IN PRESS Journal of Business Research, 1-11.
- Bonn, Ingrid. (2005). **“Improving Strategic thinking: a multilevel approach”**. Leadership and Organization Development Journal, 25(5): 336-345.
- Franco, Mario & Franco, Solange. (2017). **“Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance”**. Team Performance Management: An International Journal, 23(7/8): 364-384, <https://doi.org/10.1108/TPM-05-2016-0020>
- Goldman, Ellen F & Casey, Andrea. (2010). **“Building a culture That Encourages Strategic Thinking”**. Journal of Leadership & Organizational Studies, 17(2).
- Karwowski, Waldemar; Sherehiy, Bohdana & Layer, John K. (2007). **“A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attribute”**. International Journal of Industrial Ergonomics, 37(5):445-460
- Khalid, Jamshid; Khaleel, Mohammad; Janee Ali, Anees & Islam, Shamimul. (2017). **“Multiple dimensions of emotional intelligence and their impacts on organizational commitment and job performance”**. International Journal of Ethics and Systems, <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2017-0096>.
- Labtmediene, Lina; Endriulaitiene, Auksen & Gustainiene, Loreta. (2007). **“Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization”**. Baltic Journal of Management, 2(2): 196- 212.
- Longenecker, Clinton O & Nykodym, Nike. (1996). **“Public sector performance appraisal effectiveness: A Case study.”** public personnel management, 25(2).

- McAdam, Rodney; Hazlett, ShirleyAnn & Casey, Christine. (2005). **“Performance Management in the UK public sector.”** International Journal of Public Sector Management, 18(3): 256- 273.
- Pinho, Jose Carlos; Rodrigues, Ana Paula & Dibb, Sally. (2014). **“The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organizations”.** Journal of Management Development, 33(4): 374-398, <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>.
- Roberts, GaryE & Pavlak, Thomas. (1996). **“Municipal government personnl professional and performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system?”.** Public Personnel Management, 25(3).

