

## ارائه مدل ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

مهدی مستجاب‌الدعوه<sup>۱</sup>

حبیب هنری<sup>۲</sup>

علی محمد صفانیا<sup>۳</sup>

ابوالفضل فراهانی<sup>۴</sup>

 10.22034/SSYS.2022.1714.2208

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۱۲

هدف این تحقیق، طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بود. در این تحقیق از روش نظریه داده بنیاد رهیافت نظام‌مند استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان ورزشی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و رسیدن به اشباع نظری ۱۴ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. در این تکنیک یک گروه اولیه جهت مصاحبه انتخاب و سپس گروه‌های بعدی جهت مصاحبه توسط همین گروه معرفی گردیدند و نمونه‌گیری تا جایی تداوم یافت که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید- پس از انجام ۱۴ مصاحبه اشباع نظری حاصل گردید. جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه نیمه ساختار یافته و برای تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد. بنا بر یافته‌های این تحقیق، ۸۵ کد باز و ۲۱ کد محوری به دست آمد که در شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی، پیامدها و مقوله محوری دسته‌بندی شدند. نتایج این تحقیق به مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان کمک می‌کند تا نسبت به عملکرد منابع انسانی خود آگاهی یابد و به نقاط قوت و ضعف عملکردی آن‌ها پی‌ببرند.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، ادراک عملکرد، ارزیابی مبتنی بر تأمین هدف، وزارت ورزش و جوانان.

مقدمه

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- دانشیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Honari\_h@yahoo.com

۳- استاد، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴- استاد، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> برای سازمان‌ها یک امر حیاتی است که به موجب آن میزان تحقق اهداف و اینکه منابع به طور مناسب در این راستا تخصیص داده شده است، مشخص می‌گردد (براون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). با این حال بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزیابی عملکردی هستند. به همین دلیل در سال‌های اخیر به نقش ارزیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است (ویلتون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). به عقیده صاحب‌نظران، یک سیستم اثربخش ارزیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها برای سازمان‌ها به ارمغان بیاورد. برای مثال، ارزیابی عملکرد در سیستم‌ها منجر به ایجاد حس رقابت بین واحدها می‌شود (فرید و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴)، می‌تواند الگوی مفیدی جهت تخصیص بودجه، درآمدها و پاداش در اختیار مدیران قرار دهد (آسمیلد و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹) و به سازمان‌ها برای کارآمدی<sup>۶</sup> و بهره‌وری<sup>۷</sup> بیشتر کمک کند (ژنو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). کار و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۹) ارزیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. یکی از گام‌های اساسی در ارزیابی عملکرد هر سازمانی، طراحی و تدوین نظام ارزیابی<sup>۱۰</sup> آن سازمان است (سلیمانی دامنه و همکاران، ۱۳۹۳). ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، موجب هوشمندی سیستم<sup>۱۱</sup> و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود، بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی نیز محسوب می‌گردد و در جهت سوق‌دادن سیستم‌ها به سمت استفاده صحیح و بهینه از منابع می‌تواند بسیار کمک کننده باشد (بونو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲). در حقیقت، اطلاع از عملکرد واحد تحت نظارت مدیر، یکی از مهمترین ابزارهایی است که می‌تواند مدیر را در تصمیم‌گیری‌های مناسب یاری دهد. به کمک این وسیله، مدیر می‌تواند درباره تهدید و یا توسعه واحد، تصمیم‌گیری و حتی چگونگی تخصیص بودجه و یا درآمدها به واحدها را بررسی کند (آسمیلد و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹). موضوع ارزیابی عملکرد از مباحث گسترده‌ای است که در دامنه وسیعی از رشته‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است. ورزش نیز به عنوان یکی پدیده اجتماعی مهم نیازمند سیستم نظارت و ارزیابی دقیق‌تری است. بنابراین در حوزه مدیریت ورزش نیاز جدی به یک روش قابل اعتماد برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی وجود دارد (سای‌پاهی و دنوک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۱). در همین زمینه کاربرد روش‌ها و نرم افزارهای جدید در زمینه ارزیابی عملکرد رشد بسیاری کرده است (مارو و اسچیوما<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۳). امروزه یکی از مشکلات مدیریتی در سازمان‌های ورزشی این است که ارزش آفرینی<sup>۱۶</sup> سازمان‌ها تغییر کرده، اما ابزار ارزیابی عملکرد آن‌ها تغییر نکرده است. از این‌رو، تعیین مدل مناسب برای سنجش میزان عملکرد سازمان به‌عنوان یکی از اصول اساسی در سازمان‌ها به‌منظور رشد و پیشرفت قلمداد می‌شود (سای-پاهی و دنوک، ۲۰۱۷).

- 
1. performance evaluation
  2. Brown
  3. Wilton
  4. Fried et al.
  5. Asmild et al.
  6. efficiency
  7. productivity
  8. Zhu
  9. Carrell et al.
  10. evaluation system
  11. system intelligence
  12. Boonie
  13. Asmild et al.
  14. Sipahi & Donuk
  15. Marr & Schiuma
  16. Value creation

وزارت ورزش و جوانان نیز به عنوان یکی از ارکان اثرگذار بر هر یک از برنامه‌های ورزشی از این قاعده مستثنی نیست. از این رو، در سازمان مذکور نیز باید ارکان نظارت و ارزیابی برنامه‌های ورزشی بر حسب کارکردهای مختلف مورد مطالعه قرار گیرد. اصلی‌ترین مرحله در فرایند ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی این است که معیارها و شاخص‌های ارزیابی تعیین و میزان اهمیت هر کدام نیز مشخص شوند. اما شناسایی تعداد معیارها، پیچیدگی داده‌ها و پویایی محیط از جمله عواملی است که مسئله تصمیم‌گیری در ورزش را با چالشی جدی در دهه اخیر مواجه کرده است. بنابراین، احصا و شناسایی و ارائه یک تعریف واحد از شاخص‌ها و نماگرهای بخش ورزش سازمان نامبرده علاوه بر اینکه فرایند تنظیم و اجرا و ارزیابی برنامه‌های ورزشی آن‌ها را هدفمند می‌کند، دستیابی به یک ادبیات مشترک و گردآوری اطلاعات آماری دقیق بر حسب تعاریف ارائه شده را ممکن می‌سازد (امیری، ۱۳۹۳). به همین منظور طی سال‌های گذشته تحقیقات گسترده‌ای پیرامون این متغیر در سطح سازمان‌های مختلف انجام گرفته شده است. برای مثال، می‌توان به تحقیق اسدی و همکاران (۱۳۸۸) اشاره کرد که با بررسی رابطه بین یادگیری<sup>۱</sup> و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی نشان دادند که بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در تحقیقی دیگر اسدی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که مؤلفه برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد توانایی پیش‌بینی عملکردهای گوناگون مدیریت منابع انسانی، به ویژه در بخش برنامه‌ریزی سازمانی را دارند. خلیل‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) با بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در تأثیر اقدامات راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی نشان دادند که اقدامات راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی اثر مثبت دارد. همچنین زینگ و لیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با بررسی نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی در عملکرد سازمان‌های ورزشی نشان دادند که بین متغیرهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمان‌های ورزشی ارتباط وجود دارد. در مطالعه‌ای دیگر حسن (۲۰۱۶) با بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان در صنعت ورزش پاکستان نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی (جبران خدمات، آموزش و مشارکت کارکنان) بر ارزیابی عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. ساهو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی و چابکی سازمانی بر برآورد عملکرد سازمانی» کشف کردند که مدیریت راهبردی منابع انسانی تبیین کننده عملکرد سازمانی است. به عبارتی دیگر، بخشی از واریانس عملکرد سازمانی از جانب متغیر مدیریت راهبردی منابع انسانی تبیین می‌شود. نگوین، یاندى و ماهپوترا<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) با بررسی عوامل اثرگذار بر عملکرد منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که عوامل انگیزشی، رهبری، محیطی، فرهنگ سازمانی، موفقیت شغلی، شایستگی و در نهایت جبران خدمات بر عملکرد منابع انسانی سازمان‌ها اثرگذار هستند. یوون<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) با بررسی اینکه چگونه سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان می‌توانند بهبود یابند، نشان داد در این فراگرد لازم است به واکنش‌های عاطفی و شناختی کارکنان، جنبه‌های انسانی و جنبه‌های غیرشخصی ارزیابی و در نهایت قابلیت استفاده از ابزار توجه شود. همچنین اورمیلا<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی با هدف اینکه برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر نتایج به شاخص‌هایی نیاز است، به این نتیجه رسید که در پیاده‌سازی سیستم مورد نظر مشاوره و ارائه بازخورد باید یک فرایند مستمر باشد و تیم مدیریت عملکرد موظف است اطمینان حاصل کند که ارزیابی عملکرد به درستی انجام می‌شود.

بررسی سوابق پژوهشی در حوزه تدوین مدل‌های ارزیابی عملکرد گویای این واقعیت است که چند نکته در این مطالعات نادیده گرفته شده است: اول این که با توجه به پویایی و تغییرات مداوم و سریع مسائل مدیریت منابع انسانی، مطالعات مربوط به ارزشیابی عملکرد کارکنان و تدوین الگوهای مربوط به آن تغییر نکرده و بر همان مسائل سنتی مانند شرح شغل، ماموریت سازمان، اهداف سازمان و ... متمرکز هستند. دوم اینکه از دیدگاه دانشمندان مدیریت امروزه اهداف ارزیابی عملکرد صرفاً کنترل و نظارت نیست، بلکه آموزش، پرورش، بهسازی و توانمندسازی کارکنان است. نکته سوم این که بر اساس تئوری رهبری هرسی و لاجپارد، کارکنان برای انجام موفقیت آمیز وظایف خود به دو عامل مهم یعنی توانایی فنی و تمایل یا میل قلبی نیاز دارند که نبود هر کدام از آن‌ها برنامه‌های اصلاحی خاص خود را می‌طلبد و این موضوع مهمی بود که در

1. learning
2. Zeng & Liu
3. Saha et al.
4. Nguyen, Yandi & Mahaputra
5. Yoon
6. Ormilla

## ● ارائه مدل ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

پژوهش‌های قبلی به آن پرداخته نشده است. علاوه بر موارد فوق، مصاحبه با کارشناسان و مدیران دستگاه‌های دولتی و همچنین بررسی نمرات ارزشیابی سال گذشته کارکنان و مقایسه آن با عملکرد آنها در وزارت ورزش و جوانان گویای مسائلی دیگر در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان است و آن عدم پایایی ابزارهای سنجش توانمندی‌ها و عملکرد کارکنان به ترتیب در مراحل استخدام و ارزشیابی کارکنان است؛ به این معنی که کارکنان با نمره بالا در ارزشیابی‌های سالانه عملکرد متفاوتی را از خود نشان دادند و در واقع هیچگونه همسویی بین نمره ارزشیابی و سطح عملکردی کارکنان وجود نداشت. همان‌طور که گفته شد یکی از دلایل این مشکلات نگاه غیر تخصصی و جهان‌شمول به ارزشیابی عملکرد کارکنان دولت است. دلیل دیگر پایش عواملی است که ارتباط چندانی با اهداف عملکردی، در دو بخش اهداف فردی و سازمانی ندارد. فرم‌های واحد برای ارزشیابی تمامی کارکنان خود شاهدهی بر این مدعاست.

با اقتباس از آنچه که بیان شد می‌توان دریافت که عملکرد کارکنان و ارزیابی آن جایگاه بسیار مهمی در قوانین و مقررات کشوری دارد؛ به نحوی که در سیاست‌های کل نظام اداری ایران ابلاغی مقام معظم رهبری، مواد ۴۸، ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و بخشنامه شماره ۱۳۰۸۱۸۶ مصوب ۱۳۹۶/۰۵/۱۰ به آن اشاره شده و تمامی دستگاه‌های اجرایی به منظور دستیابی به کارایی، اثربخشی و بهره‌وری ملزم به رعایت آن شده‌اند. با وجود مهم بودن این موضوع از منظر قانونی، ارزیابی درست عملکرد از منظر عوامل رفتار سازمانی نیز دارای ارزش است، چرا که مصاحبه با افراد مختلف در وزارت ورزش و جوانان نشان داد که خیلی از نگرش‌های کارکنان مانند عدالت سازمانی، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی و ... به دلیل نادیده گرفتن تلاش‌های کارکنان و همچنین بازخورد منطقی ندادن به آن‌ها، رو به زوال نهاده است. به همین دلیل و به منظور جلوگیری از مشکلات بیشتر و استفاده از تمامی ظرفیت‌های کارشناسان در حل مسائل در این دو حوزه مهم (ورزش و جوانان)، محقق سعی در تدوین مدل ارزشیابی منابع انسانی و ارائه پیشنهادت کاربردی به مدیران را دارد. چنانچه محقق بتواند مدیران این وزارتخانه را از تبعات مثبت ارزشیابی دقیق عملکرد کارکنان آگاه کند و مدیران در این جهت گام‌های لازم را بردارند، آنها از کاستی‌های موجود آگاه می‌شوند و در جهت رفع آنها تغییرات لازم را در سیستم ارزشیابی عملکرد اعمال می‌کنند که نتیجه آن تعالی سازمانی و دستیابی به اهداف با بهره‌وری بیشتر می‌باشد- این به معنی همگانی شدن ورزش و کسب سکوی‌های قهرمانی در میدانی بین‌المللی (افزایش سطح اعتماد به نفس در جامعه) با کمترین هزینه مالی و زمانی است. از طرفی، عدم انجام این پژوهش باعث ناآگاهی مدیران و خوگیری وزارتخانه به وضع موجود می‌شود و در آینده مجبور به انجام این پژوهش خواهد شد و هزینه‌های به مراتب بیشتری از نظر زمانی و مالی متحمل می‌شود. با اقتباس از آنچه که بیان شد این سؤال مطرح می‌گردد:

مدل ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در مورد ارزیابی عملکرد انجام شد. از این رو، در دسته تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. به علاوه در این تحقیق از روش نظریه داده بنیاد رهیافت نظام‌مند که توسط اشتراوس و کوربین حمایت می‌شود استفاده شد. این روش یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که می‌تواند در حوزه پژوهش‌های مدیریت ورزشی بسیار مفید است. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان ورزشی و منابع انسانی درون و برون سازمانی بود. در واقع هر دو طیف متخصصان و دست‌اندرکاران مدیریت ورزش به عنوان جامعه در نظر گرفته شده‌اند. در این تحقیق در انتخاب مشارکت‌کنندگان جهت مصاحبه‌ها سعی شد تا هم از افراد دارای تحصیلات آکادمیک (اعضای هیئت علمی) و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی در سازمان‌های ورزشی استفاده شود. نمونه تحقیق از بین افراد جامعه آماری انتخاب شد. شاخص‌های محقق جهت نمونه‌گیری از میان جامعه آماری عبارت بودند از: ۱- افراد آشنا با مدیریت ورزش؛ ۲- افراد آشنا با مباحث ارزیابی عملکرد ورزشی؛ ۳- افراد آشنا با سازمان‌های ورزشی؛ ۴- افراد دارای کتاب و مقاله علمی- پژوهشی تألیف شده در زمینه‌های فوق؛ ۵- افراد دارای سابقه تدریس در حوزه‌های فوق؛ ۶- افراد دارای تجربه کاری در حوزه‌های یاد شده. جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. در این تکنیک یک گروه اولیه جهت مصاحبه انتخاب شدند و سپس گروه‌های بعدی جهت مصاحبه توسط همین گروه معرفی گردیدند و نمونه‌گیری تا جایی تداوم یافت که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید- پس از انجام ۱۴ مصاحبه اشباع نظری حاصل گردید. در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه نیمه ساختار یافته

استفاده شد. همچنین در پژوهش حاضر جهت سنجش روایی از معیارهای اسکینر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) که مشمول درگیری طولانی مدت، مشاهده پایدار، بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات، چک کردن با مشارکت کنندگان، مثلث‌سازی و مقایسه مستمر استفاده شد. افزون بر این، برای سنجش پایایی در این تحقیق از روش پایایی بازآزمون استفاده گردید. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته ۲ مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و در دو فاصله زمانی هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند و از این طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری شاخص ثبات برای آن تحقیق محاسبه گردید.

جدول ۱. محاسبه پایایی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی
۱	P1	۱۳	۵	۳	۰/۷۶۹
۲	P5	۱۴	۶	۲	۰/۸۵۷
	جمع	۲۷	۱۱	۵	۰/۸۱۴

با توجه با اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد بود، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید گردید. گفتنی است به جهت جنبه نو بودن تحقیق و محدودیت احتمالی داده‌ها، جهت گردآوری اطلاعات به طور کلی از رویکرد مثلث‌سازی استفاده شد. مثلث‌سازی به فرایند استفاده از رویکردها و منابع گوناگون جهت جمع‌آوری اطلاعات در تحقیق اطلاق می‌شود. سرانجام در این تحقیق برای رعایت جنبه‌های اخلاقی در فرایند انجام مصاحبه تلاش شد تمامی مراحل انجام مصاحبه براساس رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان در تحقیق انجام شود. به مشارکت کنندگان تحقیق این اطمینان داده شد که نظرها و نیازهای آن حین پاسخ به سؤالات مصاحبه به صورت امانت نزد محقق باقی می‌ماند و در صورت تمایل می‌توانند از فرایند تفسیر و تحلیل داده‌ها مطلع شوند. سه فرایند همپوش در انجام تحلیل داده هارعايت شد: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری.

### یافته‌های پژوهش

در جدول ۲، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق در قالب رشته تحصیلی، میزان تحصیلات و حوزه فعالیت ارائه شده است:

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

ردیف	رشته تحصیلی	میزان تحصیلات	حوزه فعالیت	دانشگاهی
۱	مدیریت ورزشی	دکتری	اجرائی	*
۲	مدیریت ورزشی	دکتری	*	*
۳	مدیریت راهبردی ورزش	دکتری	*	*
۴	مدیریت ورزشی	دکتری	*	*
۵	مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی	دکتری	*	*
۶	تربیت بدنی و علوم ورزشی	دکتری	*	*
۷	مدیریت ورزشی	دکتری	*	*
۸	مدیریت ورزشی	دکتری	*	*
۹	مدیریت ورزشی	دکتری	*	*
۱۰	مدیریت ورزشی	کارشناسی ارشد	*	*
۱۱	مدیریت راهبردی ورزش	دکتری	*	*
۱۲	مدیریت ورزشی	دکتری	*	*
۱۳	مدیریت ورزشی	دکتری	*	*
۱۴	مدیریت ورزشی	دکتری	*	*

در ادامه نتایج حاصل از کدبندی باز و کدبندی محوری در قالب جدول ۳ ارائه شده است. گفتنی است با استناد به کدبندی مرحله اول که به «کدبندی باز» معروف است، از طریق بازبینی مصاحبه‌های انجام گرفته با صاحب‌نظران ۸۵ کدباز شناسایی گردید. برخی کدها منحصر به فرد و برخی نیز دو مرتبه یا بیش از دو مرتبه مطرح شده بودند. در مرحله دوم کدبندی داده‌ها که به «کدبندی محوری» موسوم است، کدهای باز به صورت یک شبکه با هم مرتبط شدند و ۲۱ کدمحوری به دست آمد: نام‌های نهاده‌سازی پاسخگویی سازمانی، ارزیابی مبتنی بر خودمحوری، ادراک عملکرد، ارزیابی مستمر، ارزیابی مبتنی بر تأمین هدف، ارائه بازخورد،

● ارائه مدل ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

ضرورت رشد و توسعه کارکنان، استقلال شغلی، بهبود نظام مدیریتی حقوق و مزایا، جلب رضایت مراجعان، بهبود کارکردهای اداری و اجرایی وزارتخانه، استفاده صحیح از منابع شغلی، تحقق برنامه‌ها، اصول مدیریت، ارزیابی مبتنی بر تأمین منابع، ارزیابی مبتنی بر فرآیندهای درونی، توسعه عملکرد وزارتخانه، کنترل داخلی، حمایت اجتماعی، پایین بودن استقلال شغلی و شکاف در اجرای ارزیابی.

جدول ۳. کدگذاری باز و کدگذاری محوری

منبع	کد محوری	کد باز
P1, P5		مشخص کردن نحوه تعهد کارکنان وزارتخانه در قبال یکدیگر
P5, P4, P1	نهادینه سازی پاسخگویی سازمانی	کیفیت یا حالت پاسخگو بودن منابع انسانی وزارتخانه
P8, P2		انتشار اطلاعات عمومی درباره اقدامات خود برای عموم
P3, P11	ارزیابی مبتنی بر	ارزیابی میزان تعهد به هدف
P5, P3	خود محوری	ارزیابی عزت نفس کارکنان
P12, P3, P13		ارزیابی خودکارآمدی کارکنان
P9, P8		عملکرد مشخص باشد
P8, P14, P1		عملکرد قابل اندازه گیری باشد
P1, P2	ادراک عملکرد	عملکرد قابل دستیابی باشد
P5, P9		عملکرد مرتبط باشد
P2, P14		عملکرد تابع زمان محدود باشد
P9, P11, P10		ارزیابی عملکرد ماهانه
P8, P6		ارزیابی عملکرد ۳ ماهه
P10, P11, P8	ارزیابی مستمر	ارزیابی عملکرد ۶ ماهه
P13, P7		ارزیابی عملکرد ۱ ساله
P8, P9		مطلوبیت بازده فعالیت‌ها
P5, P4, P3	ارزیابی مبتنی بر تأمین هدف	تعیین ملاک‌های مربوط به برونداد
P9, P2		ارزیابی اثر اجرای فعالیت‌ها
P2, P9		ضرورت ارائه بازخورد بهنگام
P9, P13	ارائه بازخورد	اصلاح رفتار کارکنان
P14, P9, P13		فراهم سازی اطلاعات پیرامون تصمیم‌گیری
P13, P8		توسعه دانش کارکنان وزارتخانه
P7, P9, P1, P3	ضرورت رشد و توسعه کارکنان	ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان
P6		افزایش یافتن سطح رقابت‌پذیری
P14, P6		آموزش مستمر و سواد آموزی
P6, P7		ضرورت توجه به خلاقیت و کارآفرینی
P4		سهولت در اجرا
P5, P3	بهبود نظام مدیریتی	انعطاف‌پذیر بودن نظام با شرایط کاری
P4, P14, P3	حقوق و مزایا	شایسته سالاری در انتخاب کارکنان و مدیران
P2, P1		رعایت اصلی در تساوی جبران خدمات
P1, P5		مشخص کردن نحوه تعهد کارکنان وزارتخانه در قبال یکدیگر
P5, P4, P1	نهادینه سازی پاسخگویی سازمانی	کیفیت یا حالت پاسخگو بودن منابع انسانی وزارتخانه
P8, P2		انتشار اطلاعات عمومی درباره اقدامات خود برای عموم

منبع	کد محوری	کد باز
P8, P4, P11, P5		ایجاد فضای اعتماد و تفاهیم در محیط کار
P3, P7	جلب رضایت مراجعان	اداره امور با کمترین سطح شکایت
P7		کوشش در حل و فصل مشکلات مراجعان
P2, P11, P8		مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
P4, P1		تعیین تکالیف و وظایف
P3, P4, P1	بهبود کارکردهای اداری و اجرایی	شناسایی عملکرد ضعیف
P5, P6, P8	وزارتخانه	تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات
P10, P11, P4, P1		جابجایی‌های شغلی
P2		شناسایی افراد برای جانشین‌پروری
P4		تعیین ارتقاء پرسنل
P2, P6, P8		فراهم سازی فرصت‌های شغلی
P1	استفاده صحیح از منابع شغلی	برقراری امنیت شغلی
P1, P7		حمایت بیشتر سرپرست و همکاران
P8, P6, P1, P7		افزایش شفافیت در نقش‌های کارکنان انجام می‌دهند
P14, P3		میزان تحقق چشم‌اندازهای سازمان
P8, P14, P5	تحقق برنامه‌ها	میزان تحقق مأموریت سازمان
P5		میزان رعایت ارزش‌های سازمان
P9, P10		میزان تحقق اهداف سازمان
P4, P9		پیش‌بینی نیازها
P4, P10		پیش‌بینی مشکلات و احتیاجات
P3	اصول مدیریت	برخوردار بودن از دید گسترده در مسائل مختلف
P4, P6		بازبینی اثربخشی کار انجام شده
P14, P3, P5, P9		راهنمای عمل
P4, P2	ارزیابی مبتنی بر تأمین منابع	سنجش قابلیت‌های موجود
P2, P4, P11		سنجش راهبردها و برنامه‌های ممکن جهت تحقق هدف

P11		ارزیابی روش‌های منظور شده برای اجرای راهبردها
P2		ارزیابی میزان زمان اختصاص یافته
P3, P11		ارزیابی میزان بودجه اختصاص یافته
P14, P1, P2		استقلال در شیوه انجام کارها
P13, P14	استقلال شغلی	استقلال در برنامه‌ریزی شغلی
P8		استقلال در ارزیابی شغلی

منبع	کد محوری	کد باز
P9, P6	ارزیابی مبتنی	توجه به مسائل داخل وزارتخانه
P9	بر فرآیندهای	نظارت و کنترل بر اجرای فعالیت‌های کارکنان
P7, P6, P10	درونی	گردآوری داده‌های مربوط به تصمیم‌گیری
P3, P7		شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
P9, P10, P4		تشخیص عملکرد کارکنان وزارتخانه
P7	توسعه‌ای	فراهم آوردن بازخورد عملکرد
P3, P14, P10	عملکرد	شناسایی نیازهای آموزشی سازمان
P9	وزارتخانه	توسعه پاسخگویی کارکنان
P8, P2		بهبود ارتباطات
P8		ارزیابی میزان دستیابی به اهداف
P8		شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان
P4, P8		دستیابی به اهداف تعیین شده
P1		رعایت مقررات
P12, P2	کنترل داخلی	ارزیابی ریسک
P11, P4, P2		حمایت از دستیابی به اهداف وزارتخانه
P11, P4	حمایت	حمایت اجتماعی عاطفی
P3, P5	اجتماعی	حمایت اجتماعی ابزاری
P11, P5, P3		حمایت اجتماعی اطلاعاتی
P5, P1, P8		فقدان کنترل از جانب کارکنان وزارتخانه
P1, P2	پایین بودن	نداشتن آزادی تصمیم‌گیری در کار
P3, P5, P8, P4	استقلال شغلی	اجازه اعمال نکردن تصمیم‌گیری آگاهانه و انتخاب درست
P13, P10, P9, P3	شکاف در	نبود استانداردهای ارزیابی در وزارت ورزش و جوانان
P2, P11, P10	اجرای ارزیابی	آسان‌گیری و سخت‌گیری ارزیابان
P2, P14		جهت‌گیری شخصی

آخرین مرحله از کدگذاری که به «کدگذاری گزینشی» معروف است، در قالب شکل ۱ آمده است. این مرحله انتزاعی‌ترین سطح کدگذاری است که از طریق آن روابط بین مقوله‌های ایجاد شده تشریح می‌شود. برای رسیدن به یکپارچگی مورد نظر در این مرحله لازم است محقق پدیده اصلی را تنظیم و خود را به آن



متعهد کند. خروجی این مرحله چیزی جز تئوری پردازی نیست. فریدمن (۱۹۹۹) تئوری را به مثابه یک چارچوب نظم‌بخش می‌داند که امکان می‌دهد از داده‌های مشابه برای پیش‌بینی و تبیین حوادث تجربی استفاده شود. برخی دیگر نیز تئوری با فرضیه قابل‌جانشین می‌پندارند. این نگرش‌ها همه مبتنی بر نگرش‌های کمی و تجربی است؛ اما در یک نگرش کیفی می‌توان تئوری را مثابه مفهوم‌سازی دانست (فلیک، ۱۳۸۱). در این قسمت کدگذاری‌های محوری به صورت ترکیبی و محتوای هر یک از آن‌ها در قالب کدهای نظری قرار داده شدند.

**پدیده محوری:** نتایج حاصل از کدگذاری در دو مرحله قبل نشان داد که ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان تابع ارزیابی مبتنی بر خودمحوری، ارزیابی مبتنی بر تأمین هدف، ارزیابی مبتنی بر تأمین منابع و ارزیابی مبتنی بر فرآیندهای درونی است.

**شرایط علی:** منظور از شرایط علی<sup>۱</sup>، مقوله‌هایی مربوط به شرایطی است که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). نشانگرهای شرایط علی در این تحقیق مشمول مقوله‌های حمایت اجتماعی، استفاده صحیح از منابع شغلی، کنترل داخلی و اصول مدیریت می‌باشد.

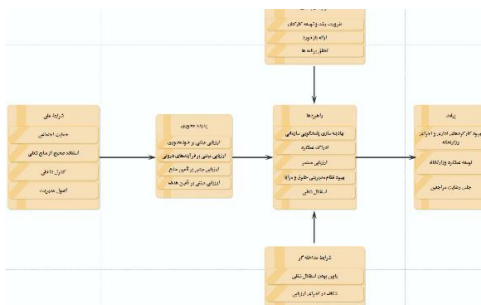
**شرایط زمینه‌ای:** شرایط زمینه‌ای<sup>۲</sup>، نشانگر سلسله خصوصیات ویژه‌ای است که به پدیده‌ای دلالت می‌کند. به عبارت دیگر، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده در طول یک بعد است که در آن راهبردهای کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). نشانگرهای شرایط زمینه‌ای در این تحقیق مشمول تحقق برنامه‌ها، ارائه بازخورد، ضرورت رشد و توسعه کارکنان می‌باشد.

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط مداخله‌گر<sup>۳</sup>، شرایط زمینه‌ای عمومی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸؛ محمدپور، ۱۳۹۲) یا شرایط کلی و وسیع‌تری هستند که بر چگونگی کنش/کنش‌های متقابل اثر می‌گذارند (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸). نشانگرهای شرایط مداخله‌ای در این تحقیق مشمول پایین بودن استقلال شغلی و شکاف در اجرای ارزیابی می‌باشد.

**راهبردها:** راهبردها<sup>۴</sup>، به ارائه راه‌حل‌هایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن، برخورد، به انجام رساندن و حساسیت نشان دادن به پدیده مورد مطالعه می‌باشد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). نشانگرهای راهبردها در این تحقیق مشمول نهادهای سازنده سازی پاسخگویی سازمانی، ادراک عملکرد، ارزیابی مستمر، بهبود نظام مدیریتی حقوق و مزایا و استقلال شغلی می‌باشد.

**پیامدها:** پیامدها<sup>۵</sup>، به عنوان خروجی حاصل از استخدام راهبردها (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶) یا نتیجه کنش (اعمال) و واکنش (عکس‌العمل‌ها) و شرایطی که در مورد پدیده انجام می‌شود، تعریف می‌گردد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). نشانگرهای پیامدها در این تحقیق مشمول مقوله‌های جلب رضایت مراجعان، توسعه‌ای عملکرد وزارتخانه و بهبود کارکردهای اداری و اجرایی وزارتخانه می‌باشد.

با اقتباس از آنچه که بیان گردید مدل مفهومی زیر پیرامون ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ارائه می‌شود:



شکل ۱. مدل زمینه‌ای ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

1. causal conditions
2. context conditions
3. intervening conditions
4. strategies
5. consequences

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق، ارائه مدل ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بود. تحلیل داده‌ها مبتنی بر نظریه داده بنیاد در پاسخ به این سؤال که مدل ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان چگونه است، ۸۵ کدباز و ۲۱ کدمحوری را نشان داد که در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی، پیامدها و مقوله محوری دسته‌بندی شدند. کدهای محوری این تحقیق با یافته‌های مطالعات اسدی و همکاران (۱۳۸۸) مبنی بر اینکه به یادگیری مداوم در سطح و فردی و سازمانی اشاره داشتند، خلیل‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) به جهت اینکه نقش اقدامات راهبردی در عملکرد سازمانی مؤثر تشخیص داده بودند، زینگ و ليو (۲۰۱۷) به دلیل اینکه به شاخص جبران خدمات اشاره کرده بودند، نگوین و همکاران (۲۰۲۰) به دلیل اینکه عوامل محیطی و جبران خدمات را کشف کرده بودند و اورمیلا (۲۰۲۱) که در پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر نتایج به شاخص ارائه بازخورد مستمر اشاره کرده بود همخوان است. در ادامه به طور جداگانه ضمن معرفی این کدها بحث‌های لازم پیرامون آن‌ها به طور جداگانه ارائه می‌شود.

**ارزیابی مبتنی بر خود محوری:** ارزیابی مبتنی بر خود محوری یا خود ارزیابی محوری مفهوم مهم و جدیدی است که با مجموعه پیامدهایی که هم برای افراد و هم برای سازمان مهم هستند، ارتباط دارد (کیتینگر و همکاران، ۲۰۲۰). تحقیقات نشان داده‌اند که خود ارزیابی محوری با نتایج سازمانی از قبیل عملکرد شغلی و رضایت شغلی رابطه مثبت دارد، چرا که افراد با خود ارزیابی محوری بالا، برانگیخته هستند و در این وضعیت برای دست یافتن به اهداف خویش بیش از پیش تلاش می‌کنند. گفتنی است که ضرایب همبستگی بین خود ارزیابی محوری و عملکرد شغلی در پژوهش‌های مختلف بین ۰/۲۰ تا ۰/۴۰ گزارش شده است (جاج و هارست، ۲۰۰۹).

**ارزیابی مبتنی بر فرایندهای درونی:** در ارزیابی عملکرد مبتنی بر فرآیندهای درونی، کانون توجه بیشتر به مسائل داخل سازمان و اعمال کنترل بر فعالیت‌های سازمان اختصاص دارد (زارع، ۱۳۹۲). براساس این ارزیابی فرآیند وسیله‌ای است جهت ثبت وقایع در حین اجرای فعالیت‌ها و شامل نظارت بر اجرای فعالیت‌ها و گردآوری داده‌های مربوط به تصمیم‌گیری‌هاست که مبتنی بر آن مبنایی جهت تفسیر فعالیت‌های کارکنان سازمان در آینده به دست می‌آید.

**ارزیابی مبتنی بر تأمین منابع:** در ارزیابی عملکرد مبتنی بر تأمین منابع، سازمان توجه خود را به داخل معطوف داشته و کنترل کمی در سازمان وجود دارد (زارع، ۱۳۹۲). این نوع ارزیابی به‌منظور مشخص کردن و سنجش قابلیت‌های موجود، راهبردها و برنامه‌های ممکن جهت تحقق هدف‌ها، روش‌های منظور شده برای اجرای راهبردها، تشکیلات و سایر منابع انجام می‌شود.

**ارزیابی مبتنی بر تأمین هدف:** این نوع ارزیابی به منظور قضاوت درباره مطلوبیت بازده فعالیت‌ها انجام می‌شود (زارع، ۱۳۹۲). روش انجام ارزیابی برونداد، شامل مشخص کردن ملاک‌های مربوط به برونداد، تعریف عملیاتی و نشانگرهای آن و چگونگی اندازه‌گیری آن‌هاست. ارزیابی برونداد به منظور ادامه فعالیت‌ها یا قطع آن‌ها، تعدیل یا تغییر برخی از جنبه‌های مورد نظر انجام می‌شود.

**کنترل داخلی:** انجام رسالت و مأموریت هر سازمانی متأثر از عوامل گوناگونی است که برای تحقق آن از فرآیندی بنیادی و برنامه‌ریزی شده با عنوان «کنترل داخلی» استفاده می‌شود. در این فرآیند، اهداف عمومی دیگر شامل اجرای کار، مؤثر و با صرفه عملیات سازمان، مطابقت عملیات با قوانین و مقررات و حفاظت از منابع سازمانی نیز دنبال می‌شود که لازمه فعالیت‌ها و عملیات در تحقق رسالت و مأموریت سازمان به شمار می‌رود.

1. Kittinger et al.
2. Hurst

**استفاده صحیح از منابع شغلی:** منابع شغلی به ابعاد فیزیکی، روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره می‌کند که به نوعی الزام‌های شغل و هزینه‌های فیزیولوژیکی و روان‌شناختی مرتبط با آن را کاهش می‌دهند و در دستیابی به اهداف شغلی مؤثر هستند (باکر و دمروتی، ۲۰۰۷). منابع شغلی ممکن است در سطوح مختلفی چون سازمان (مانند حقوق، فرصت‌های شغلی)؛ روابط اجتماعی و میان فردی (مربی‌گری)؛ سازمان کار (مشارکت در تصمیم‌گیری) و سطح وظیفه (بازخورد عملکرد) قرار گیرد (باکر و لیتر، ۲۰۱۰) و به نظر می‌رسد برای اختصاص بهینه منابع شغلی در سازمان، ارزیابی عملکرد رهگشا باشد.

**حمایت اجتماعی:** میزان برخورداری از محبت، همراهی، مراقبت، احترام، توجه و کمک دریافت شده توسط دیگران است. حمایت اجتماعی در این تحقیق تابع حمایت اجتماعی عاطفی، ابزاری و اطلاعاتی است. حمایت اجتماعی عاطفی: به معنی در دسترس داشتن فردی برای تکیه کردن و اعتماد داشتن به وی، به هنگام نیاز تعریف می‌شود.

حمایت اجتماعی ابزاری: به کمک‌های مادی، عینی و واقعی دریافت شده توسط یک فرد از سوی دیگران اطلاق می‌گردد.

حمایت اجتماعی اطلاعاتی: شامل دادن توصیه‌ها، جهت‌گیری‌ها، پیشنهادات، یا بازخوردها به یک فرد راجع به چگونگی عملکردش می‌باشد.

**ارزیابی مستمر:** طبق نظر کینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) مدیریت باید اطمینان حاصل کند که برنامه کاری هر بخش مستقیماً با برنامه‌های راهبردی سازمان مرتبط است. همچنین اگر کارمندان درک کنند که چگونه کارها و دستاوردهای آن‌ها در موفقیت سازمان مؤثر است، عملکرد آنان بهبود پیدا می‌کند. لازمه تحقق این مهم این است که نظارت منظم و دقیق بر اجرای برنامه و نتایج حاصل از آن به عمل آید (دی‌لنسر جولینز، ۲۰۰۶). در همین راستا تسافاک (۲۰۱۸) اظهار داشت که بسیاری از سازمان‌ها عملکرد کارمندان را مبتنی بر ارزیابی ماهانه، سه‌ماهه و سالانه انجام می‌دهند تا از این طریق ضمن ارائه بازخورد به مسیر پیموده شده، زمینه‌هایی را که نیاز به بهبود دارند و احیاناً با چالش همراه هستند ضمن شناسایی، بهبود بخشند.

**ادراک عملکرد:** به اعتقاد اوتیلی ج ار و میر<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) درک و اندازه‌گیری عملکرد یک کارکرد مهم برای سازمان‌ها به‌شمار می‌آید، چرا که سازمان‌ها در عملکرد خود متفاوت عمل می‌کنند. براین اساس امکان اینکه عملکرد سازمان‌ها را مبتنی بر یک چارچوب و ماهیت مشخص ارزیابی کرد، وجود ندارد. در این وضعیت لازم است عملکرد قابل انتظار از کارکنان هر سازمان را مختص به خود آن سازمان مشخص کرد، عملکرد مورد انتظار قابلیت اندازه‌گیری داشته باشد و در عین حال قابل دستیابی نیز باشد.

**نهادینه سازی پاسخگویی سازمانی:** پاسخگویی یک اصل سازمانی است که به‌عنوان کیفیت یا حالت پاسخگو بودن فرد در قبال مسئولیت‌هایی که پذیرفته است، تعریف می‌شود (تسافاک، ۲۰۱۸). به اعتقاد گیلبرت<sup>۴</sup> به نقل از تساکاف (۲۰۱۸) عملکرد کارکنان از نظر بهره‌وری، رضایت شغلی، گردش مالی و پاسخگویی اندازه‌گیری می‌شود و اگر کارگران متوجه نشوند که خواسته سازمان از آن‌ها چیست، مسئولیت کمتری را به عهده می‌گیرند و در نتیجه پاسخ ضعیفی از خود بروز می‌دهند که پیامد آن کاهش عملکرد است.

**بهبود نظام مدیریتی حقوق و مزایا:** حقوق و مزایا که یکی از دلایل اصلی اشتغال افراد به‌شمار می‌رود. از طرفی، یکی از ارکان مهم در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها بهبود نظام مدیریتی حقوق و مزایاست، چرا که هیچ کس نمی‌خواهد به صورت رایگان در سازمان کار کند. بنابراین، کارکنان همواره تمایل دارند در قبال عملکرد

1. Bakker & Demerouti
2. Bakker & Leiter
3. King
4. de Lancer Julnes
5. O'Toole Jr & Meier
6. Gilbert

بهرتر حقوق و مزایای بیشتری دریافت کنند (برمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). از این رو، می‌توان این استنباط را داشت که اگر سیستم حقوق و مزایای سازمان مناسب نباشد، عملکرد سازمان کاهش پیدا می‌کند (هان و هونگ، ۲۰۱۹).

**استقلال شغلی:** استقلال شغلی به میزان و سطحی از استقلال گفته می‌شود که کارکنان به واسطه آن از آزادی نسبی در کار، خودمختار بودن در انجام وظایف و داشتن اختیار در مسئولیت‌های محوله از آن برخوردارند (دویوار، لی و بروکشایر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). انجی و فیلدمن (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافتند که استقلال شغلی با خودکارآمدی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد. از طرفی استقلال شغلی بالا می‌تواند اثر مثبت پاسخگویی بر عملکرد را تقویت کند (هان و هونگ، ۲۰۱۹).

**شکاف در اجرای ارزیابی:** مطابق با نظر صاحب‌نظران چندین خطای معمول در ارزیابی‌های عملکرد وجود دارد که زمینه را برای شکل‌گیری توسعه ارزیابی عملکرد فراهم ساخته است. یکی از این خطاها، نبود استانداردهای ارزیابی است. این مشکل هنگامی رخ می‌دهد که تفاوت‌های ادراکی در معنی و مفهوم کلمات به کارگرفته شده در ارزشیابی کارکنان وجود داشته باشد (ایوانسویچ، ۲۰۰۷). خطای دیگر، آسان‌گیری یا سخت‌گیری ارزیابان است. در این وضعیت ارزیابان هنگامی که به طور عینی به افراد زیردست خود می‌نگرند، عینک‌های رنگی خاص خود را دارند. خطای جهت‌گیری شخصی هم مربوط به اعمال جهت‌گیری شخصی از سوی سرپرست می‌باشد (ایوانسویچ، ۲۰۰۷).

**پایین بودن استقلال شغلی:** استقلال یا آزادی شغلی اشاره به کنترل رفتار نسبت به کار، وظایف، روش‌ها، زمان‌بندی، آهنگ و فضای فیزیکی کار دارد (سیو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). کارکنان برای موفقیت در کار، به کنترل کافی بر منابع خود و شغلشان نیازمندند و مادامی که این کنترل وجود نداشته باشد، سراسیمگی و تحلیل رفتگی نزد کارکنان پدیدار می‌شود.

**ضرورت رشد و توسعه:** منابع انسانی تنها منبع لایزال و جاویدان است که نه تنها به سهولت قابل دسترسی است، بلکه پدیده‌ای است که در صورت مدیریت صحیح به طور مرتب در حال خود افزایش و ارتقای توانمندی خواهد بود (سعادت، ۱۳۹۳). در این میان عواملی چون مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، توسعه دانش، ایجاد فرصت‌های برابر، آموزش مستمر و تجهیز سوادآموزی، مهارت افزایشی، خلاقیت و کارآفرینی، رقابت‌پذیری و ... مفهوم رشد و توسعه انسانی را برای رسیدن به حفظ حیات مستقل غنا و توسعه می‌بخشد و از طرفی زمینه را برای شکل‌گیری ارزیابی عملکرد فراهم می‌سازد.

**ارائه بازخورد:** اطلاعات ارائه شده به افراد درباره رفتار و عملکردشان است که در سرپرستی افراد، ارزیابی عملکرد، مربی‌گری آموزش و تقویت و اصلاح رفتار یا عملکرد استفاده می‌گردد (ترسی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). ارائه بازخورد بهنگام، تنیدگی ناشی از بی‌اعتمادی و فقدان اعتماد را در محیط کاری کاهش می‌دهد و به کارکنان در جهت پاسخ مثبت به خواسته‌های مدیران و سازمان کمک می‌نماید.

**تحقق برنامه‌ها:** این مقوله اشاره به این دارد که سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید از بطن راهبردها و برنامه‌ها و همچنین فرآیندها، رویه‌ها و مستندات یک سازمان استخراج شود. برای اینکه مدیریت بتواند چگونگی و میزان تحقق راهبرد و هدف‌های خود را به صورت معینی تعریف کند، لازم است که ابتدا ارتباط بین فعالیت‌ها و عملکرد کارکنان را با راهبرد و هدف‌های سازمان مشخص کند و سپس به گونه‌ای دقیق عملکرد کارکنان را به صورت کمی شاخص‌گذاری و اندازه‌گیری نماید.

سیستم‌های مدیریت عملکرد که به طور مستقیم با سیستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی به طور سالیانه و خلاقانه تلاش نمایند. در

1. Berman et al.
2. DeVaro, Li & Brookshire
3. Siu et al.
4. Tracey

همین راستا ایوانسویچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) پیامدهای ارزشیابی کارکنان را در توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. و اسنل و بولندر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نیز پیامدهای ارزشیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری - اجرایی تقسیم کرده‌اند. در این تحقیق مشخص گردید که با ارتقای ارزیابی عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان در بعد اداری و اجرایی مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان، تعیین تکالیف و وظایف، شناسایی عملکرد ضعیف، تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات، برنامه‌ریزی پرسنلی، تعیین ارتقای پرسنل و در بعد توسعه‌ای شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی، تشخیص عملکرد کارکنان وزارتخانه، فراهم آوردن بازخورد عملکرد، شناسایی نیازهای آموزشی سازمان، توسعه پاسخگویی کارکنان، بهبود ارتباطات، ارزیابی میزان دستیابی به اهداف و شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان پدیدار می‌شود. از طرفی به نظر می‌رسد ارزیابی عملکرد منابع انسانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جلب رضایت مراجعان را به همراه داشته باشد که از طریق ایجاد فضای اعتماد و تفاهیم در محیط کار، اداره امور با کمترین سطح شکایت و کوشش در حل و فصل مشکلات مراجعان ظاهر می‌شود.

در کل می‌توان گفت که اقدامات ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی نزد وزارت ورزش و جوانان تابع شرایط و موقعیت‌های مختلفی است. مادامی‌که وزارت ورزش و جوانان آن‌ها را در برنامه‌های عملیاتی و راهبردی خود مدنظر قرار دهد و با توجه به آن‌ها سیاست‌ها و خط‌مشی‌های خود را تعیین کند می‌توان انتظار داشت که ارزیابی عملکرد به طرز مطلوب پیاده‌سازی شود. بر این مبنای مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌گردد که از شاخص‌های ارزیابی عملکرد شناسایی شده در این تحقیق به طور گسترده برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود بهره بگیرند، در تصمیمات و سیاست‌های مدیریتی خود به این شاخص‌ها توجه کنند، بر مبنای آن نقاط قوت و ضعف وزارتخانه را ارزیابی کنند و در نهایت با اجرایی کردن این شاخص‌ها در عمل به کارکنان متبوع خود کمک کنند تا نسبت به نحوه ارزیابی عملکرد خود آگاهی بیشتری کسب کنند. اما چون در این تحقیق تنها نظرات کارشناسان و خبرگان حوزه سازمان‌های ورزشی منعکس شده لازم است جانب احتیاط در تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های ورزشی در نظر گرفته شود. از آنجا که در این تحقیق دیدگاه تمامی ذینفعان منعکس نشده است، به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌گردد ضمن ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌های مختلف ورزشی، دیدگاه ذینفعان آن سازمان‌ها را نیز بررسی کنند و در صورت امکان تفاوت بین دیدگاه‌ها را مشخص نمایند.

## منابع

- اسدی، حسن؛ قنبرپور نصرتی، امیر؛ حسین قربانی، محمد حسین و دوستی، مرتضی. (۱۳۸۸). «رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی». مدیریت ورزشی. شماره ۱، صص ۲۳۷-۲۴۷.
- اسدی، فریده؛ مظفری، سید امیراحمد و زارعی، علی. (۱۳۹۶). «رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران». پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی. سال ۷، شماره ۱۳، صص ۲۳-۳۰.
- امیری، کاوان. (۱۳۹۳). «نقش میانجی چابکی سازمانی در رابطه بین کار تیمی و عملکرد سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور». پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج.
- دانایی فرد، حسن و امامی، مجتبی. (۱۳۸۶). «تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد». اندیشه مدیریت. سال ۱، شماره ۲، صص ۶۹-۹۷.
- زارع، رحیم. (۱۳۹۲). «ارائه الگوی انواع راهبردهای ارزیابی عملکرد برای سازمانهای نظارتی جمهوری اسلامی ایران». رساله دکتری، مدیریت بازرگانی - گرایش سیاستگذاری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی. چاپ ۱۹، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) و مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی
- سلیمانی دامنه، جهانگیر؛ نژاد سجادی، سید احمد و سلیمی، مهدی. (۱۳۹۳). «شناسایی و اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان های کشور از دیدگاه صاحب نظران با استفاده از مدل AHP». دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. سال ۶، شماره ۱، صص ۵۳-۶۵.
- فلیک، رافائل. (۱۳۸۱). «برنامه ریزی برای بهبود وضعیت زندگی: از استاندارد زندگی تا کیفیت زندگی». محمد تقی زاده مطلق. جستارهای شهرسازی. شماره ۱، صص ۱۷-۲۶.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش ۱ و ۲: مراحل و رویه های علمی در روش شناسی کیفی. تهران: انتشارات جامعه شناسان
- Agogué, M., Poirel, N., Pineau, A., Houdé, O., & Cassotti, M. (2014). "The impact of age and training on creativity: A design-theory approach to study fixation effects". *Thinking Skills and Creativity*, 11, 33-41.
- Asmild, M., Paradi, J. C., & Pastor, J. T. (2009). "Centralized resource allocation BCC models". *Omega*, 37(1), 40-49.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). "Towards a model of work engagement". *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2015). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2006). *Human resource management* (p. 736). Tata McGraw-Hill
- Boonie, G. M. (2012). "Performance appraised systems productivity and montirntion study". *Public personnel management*, 31(2): 141-160.
- Bovens, M. (2010). "Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism". *West European Politics*, 33(5), 946-967.
- Brown, J. (2021). "So, How Are We Doing...?" *Issues and Considerations in the Design of Police Performance Measurements*. In *Policing in an Age of Reform* (pp. 133-149). Palgrave Macmillan, Cham.
- Carrell, M. R., Kuzmits, F. E., & Elbert, N. F. (2019). *Personnel/human resource management*. Macmillan Publishing Company.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage
- Creswell, J. W. (2005). *Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research: Educational research*.
- De Lancer Julnes, P. (2006). "Performance measurement: An effective tool for government accountability? The debate goes on". *Evaluation*, 12(2), 219-235.

- DeVaro, J., Li, R., & Brookshire, D. (2007). "Analyzing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments". *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 986-1003.
- Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011). "The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship". *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 319-328.
- Fried, H. O., Lambrinos, J., & Tyner, J. (2004). "Evaluating the performance of professional golfers on the PGA, LPGA and SPGA tours". *European Journal of Operational Research*, 154(2), 548-561.
- Gilbert, H., Skinner et Al. (1995). **Establishing Employee Accountability**. 2nd Edition.
- Han, Y. & Hong, S. (2019). "The impact of accountability on organizational performance in the US federal government: The moderating role of autonomy". *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 3-23.
- Hassan, S. (2016). "Impact of HRM practices on employee's performance". *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- Ivancevich, J. M. (2007). **Human Resource Management**. New York: Mc GrawHill.
- Judge, T. A., & Hurst, C. (2008). "How the rich (and happy) get richer (and happier): relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success". *Journal of applied psychology*, 93(4), 849.
- King, C. (2000). **Employee Performance Accountability Systems** Cambridge. Harvard University
- Kittinger, J. D., Walker, A. G., Cope, J. G., & Wuensch, K. L. (2020). "The relationship between core self-evaluations and affective commitment". *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(1), 68-92.
- Kreuger, L., & Neuman, W. L. (2006). **Social work research methods: qualitative and quantitative approaches: with Research Navigator**. Pearson/Allyn and Bacon.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). "Business performance measurement-past, present and future". *Management Decision*, 41(8), 680-687.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). "The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes". *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 64-78.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). "Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence And Compensation (A Study Of Human Resource Management Literature Studies)". *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662.
- Nisula, A. M., & Kianto, A. (2018). "Stimulating organisational creativity with theatrical improvisation". *Journal of Business Research*, 85, 484-493.
- Ormilla, R. C. G. (2021). "The Implementation of Results-Based Performance Management System in Public Elementary Schools". *Management Research Journal*, 10(1), 13-23.
- O'Toole Jr, L. J., & Meier, K. J. (2011). **Public management: Organizations, governance, and performance**. Cambridge University Press
- Rezania, D., Baker, R., & Nixon, A. (2019). "Exploring project managers' accountability". *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Saha, N., Gregar, A., Van der Heijden, B. I., & Šáha, P. (2019). "The Influence of SHRM and Organizational Agility: Do They Really Boost Organizational Performance?" *In Handbook of Research on Contemporary Approaches in Management and Organizational Strategy* (pp. 62-83). IGI Global.
- Sipahi, S., & Donuk, B. (2011). "Combining AHP and VIKOR methodologies for ranking basketball teams". *In International Symposium on the APH*. 7, 11-14.
- Siu, O.-I., Lu, J.-f., Brough, P., Lu, C.-q., Bakker, A. B., Kalliath, T. . . . Lo, D. (2010). "Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement". *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470-480.



- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). **Research methods for sport management**. Routledge
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). **Basics of qualitative research techniques**. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Tsafack, N. (2018). “**Accountability and Employee Performance(Case Study: Bambui Engineering Services & Techniques)**”. (Best) Sarl.
- Wilton, N. (2016). **An introduction to human resource management**. Sage
- Yoon, D. (2021). **How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved?** SAGE Open, 11(1), 1-12.
- Zeng, Q. X., & Liu, H. U. (2017). “**A study on strategic human resource management and sports organization performance**”. DEStech Transactions on Economics, Business and Management, (icem).
- Zhu, J. (2014). **Quantitative models for performance evaluation and benchmarking: d**