



اعتباریابی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

مهدی مستجاب‌الدعوه^۱، حبیب هنری^{۲*}، علی محمد صفانیا^۳، ابوالفضل فراهانی^۴

تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۰۳/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۲

چکیده

هدف این تحقیق اعتباریابی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بود. روش این پژوهش ترکیبی و طرح آن از نوع همسوسازی بود. در بخش کیفی از روش نظریه داده بنیاد و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. مشارکت‌کنندگان این تحقیق را در بخش کیفی صاحب‌نظران سازمان‌های ورزشی و اساتید دانشگاه و در بخش کمی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دادند. در بخش کیفی روش نمونه‌گیری هدفمند بود و بر مبنای اشباع نظری ۱۴ نفر انتخاب شدند. در بخش کمی روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود و حجم نمونه با کمک نرم‌افزار *SPSS Sample Power* نسخه ۳ برابر با ۳۳۰ نفر بود. جهت تحلیل اطلاعات بخش کیفی از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی و در بخش کمی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. به موجب یافته‌های این تحقیق در بخش کیفی ۸۵ مفهوم و ۲۱ مقوله فرعی احصاء شد که در شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدها دسته‌بندی شدند. همچنین به موجب یافته‌های کمی مشخص گردید که مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان از اعتبار لازم برخوردار است. با اقتباس از یافته‌های تحقیق در صورت ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، بهبود کارکردهای اداری و اجرای این وزارتخانه، توسعه عملکرد آن و در نهایت جلب رضایت مراجعین آن به وقوع می‌پیوندد.

کلید واژه‌ها: ارزیابی عملکرد، منابع انسانی، وزارت ورزش و جوانان.

Email: mehdimostajab.58@gmail.com

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

Email: honari_h@yahoo.com

۲. استاد مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران*.

Email: sport_education1980@yahoo.com

۳. استاد مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: afarahani@pnu.ac.ir

۴. استاد مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

مقدمه

در دنیای به شدت رقابتی امروز، بسیاری از سازمان‌ها از طریق بکارگیری منابع مختلف در پی موفقیت و افزایش مزیت رقابتی خود هستند (تینگو و مستی^۱، ۲۰۲۲: ۱). یکی از اجزای حیاتی در تحقق این هدف تلاش در جهت توسعه سازمانی از طریق توسعه عملکرد منابع انسانی می‌باشد (سویفونگ و دهلان، چرنوبومرونگ و تونگ‌پنگ^۲، ۲۰۲۰: ۸۸). منابع انسانی کارآمد و متخصص یکی از عوامل مؤثر در ارتقای سطح ورزش است (شکری املشی، ۱۴۰۰: ۲). و در سال‌های اخیر به نقش ارزیابی عملکرد منابع انسانی توجه زیادی معطوف شده است (ویلتون^۳، ۲۰۱۶: ۲۵).

ارزیابی عملکرد منابع انسانی، ابزار مهمی برای دادن پاداش و یا جبران خدمت به کارکنان است و فعالیت معمول و متعارفی است که عملکرد کارکنان، حفظ روابط مناسب، پرورش کارکنان و بازخورد از سوی کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد و به درک و شناسایی لیاقت و شایستگی و یا عدم لیاقت و شایستگی کارکنان، عملکرد کنونی آنان و سازماندهی اهداف آینده کمک می‌کند و فرصت انجام وظایف مهم را به وجود می‌آورد (میشرا^۴، ۲۰۱۱: ۶۸). شایان ذکر است ارزیابی عملکرد مبنای بسیاری از تصمیمات در حوزه منابع انسانی از جمله تصمیمات توسعه‌ای مثل شناسایی نیازهای آموزشی، تصمیمات اداری مانند ارتقاء و تعدیل نیرو و تصمیمات مربوط به تعریف نقش مانند تغییر شرایط احراز شغل است (داسترهوف و همکاران^۵، ۲۰۱۴: ۲۶۶). افزون بر این، ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی نیز محسوب می‌شود و در جهت سوق دادن سیستم‌ها به سمت استفاده‌ی صحیح و بهینه از منابع، می‌تواند بسیار کمک کننده باشد (بونی^۶، ۲۰۱۲: ۱۴۳). 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 گردیده (فرند و همکاران^۷، ۲۰۰۴: ۵۵۱)؛ می‌تواند الگوی مفیدی جهت تخصیص بودجه، درآمدها و پاداش در اختیار مدیران قرار دهد و به سازمان‌ها برای کارآمدی و بهره‌وری بیشتر کمک کند (ژئو^۸، ۲۰۱۴: ۶۷). از طرفی ارزیابی عملکرد مهم‌ترین عامل شناسایی وضع موجود و نیروی محرکه‌ای برای بهبود عملکرد است (اسکندری دستگیری، امیرتاش و صفانیا، ۱۳۹۶: ۲۳).

سراجی، حسینی، احسانی و برومند (۱۳۹۵: ۱) معتقد هستند در سازمان‌های ورزشی ارزیابی عملکرد به جهت ارتقاء مدیریت عملکرد کارا و اثربخش و در نهایت بهره‌وری از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. چرا که سازمان‌های ورزشی نیازمند شناسایی وضع موجود خود با هدف توسعه‌ی برنامه‌های بهبود در راستای دستیابی به وضع مطلوب هستند (میرفخرالدینی، پیمان‌نفر، خطیبی عقدا و علی محمدی، ۱۳۹۲: ۷۸). از طرفی ارزیابی عملکرد با توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها سبب افزایش توسعه و بهبود عملکرد می‌شود، اما باید به این مهم توجه کرد که ارزیابی عملکرد تابع عوامل مختلفی است و تا زمانی که نقش و اهمیت این عوامل که در ارزیابی عملکرد مداخله می‌کنند شناسایی نشوند نمی‌توان یک نظام اثربخش برای ارزیابی طرح کرد (آرمسترانگ^۹، ۲۰۲۱: ۲۰). در همین راستا عزیزی (۲۰۱۷: ۱۶۵) نشان داد عملکرد سازمان‌های ورزشی تابع دو دسته عوامل خارجی (خارج سازمان) و عوامل داخلی (داخل سازمان) است عوامل خارجی شامل جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، قانونی و عوامل داخلی نیز شامل سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی، ساختار، تکنولوژی، راهبردها و فرآیند یادگیری است و مادامی که اثر این عوامل در توسعه عملکرد ارزیابی و اندازه‌گیری نشود امکان فراهم‌سازی زمینه توسعه و بهبود

1. Tingo & Mseti
2. Sureephong, Dahlan, Chernbumroong & Tongpaeng
3. Wilton
4. Mishara
5. Dusterhoff et al
6. Boonie
7. Fried et al
8. Zhu
9. Armstrong

عملکرد در یک حوزه خاص وجود ندارد. پیش‌تر اسدی و همکاران (۱۳۸۸: ۲۳۷) گزارش کرده بودند که عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیتی تحت تأثیر یادگیری و ابعاد آن قرار دارد. در تحقیقی دیگر اسدی و همکاران (۱۳۹۶: ۲۳) نشان دادند ارزیابی عملکرد متأثر از مؤلفه‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی است لذا سازمان‌های ورزشی می‌توانند با بکارگیری رویه‌ای مشخص برای جذب، حفظ و ارتقاء نیروی انسانی توانمند و مستعد و همچنین ارزیابی عملکرد افراد، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. در تحقیقی دیگر خلیل‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷: ۲۵) کشف کردند که عملکرد سازمانی تحت تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی قرار دارد، افزون بر این یادگیری سازمانی نقش متغیر میانجی در ارتباط بین اقدامات استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی دارد. در مطالعه‌ای دیگر میراحمدی، خراسانی، تقی‌نظرپور و مورکانی (۱۴۰۱: ۱) نشان دادند نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران در ابعاد ساختار اجتماعی- فرهنگی، زیرساخت فناوریانه، منابع و امکانات، سازمانی- مدیریتی، سیستمی، طراحی برنامه ارزیابی، اجرای ارزیابی، تحلیل عملکرد و بازخورد، نتایج ارزیابی، کاربرد ارزیابی و پیامدها دارای آسیب است. در ادامه وطن‌خواه، محمدی و عشرتی (۲۰۲۱: ۳۴) نشان دادند ارزیابی عملکرد تابع متغیرهای خطرپذیری، رقابت تهاجمی و نوآوری است. با این حال متغیرهای پیشگامی و استقلال طلبی با ارزیابی عملکرد رابطه معناداری ندارند. علاوه بر این، زینگ و لیو^۱ (۲۰۱۷: ۱) به این نتیجه رسیدند که عملکرد سازمان‌های ورزشی با مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارتباط دارد. همچنین حسن (۲۰۱۶: ۱۵) کشف کرد که ارزیابی عملکرد سازمان تحت تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی (جبران خدمات، آموزش، مشارکت کارکنان) است. ساه و همکاران^۲ (۲۰۲۰: ۱) نیز نشان دادند ارزیابی عملکرد سازمانی متأثر از مدیریت استراتژیک منابع انسانی و همچنین چابکی سازمانی است. ادھیکارا، دیانا و باسجر^۳ (۲۰۲۲: ۳۶۵) به این نتیجه رسیدند که عدم اطمینان محیطی یکی از پیشران‌های اصلی عملکرد سازمانی است. التیلیان، فارمنش و زرگر^۴ (۲۰۲۲: ۱) نیز دریافتند که سن و تجربه کارکنان و همچنین فرهنگ نوآور در عملکرد سازمان‌ها مؤثر هستند و در ارزیابی‌ها لازم است به آن‌ها توجه شود. نورهایتی و پیتالوکا^۵ (۲۰۲۲: ۷۳) نشان دادند عملکرد منابع انسانی در استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها چندان بهینه نیست. این در حالی است که دانش ضمنی و دانش آشکار و همچنین مدیریت دانش و ظرفیت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد آنها دارد. سرانجام تریانتو، حسین و سباگیا^۶ (۲۰۲۲: ۱) نشان دادند که عملکرد کارکنان تحت تأثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و انگیزش قرار دارد.

با بررسی تحقیقات گذشته مشخص می‌شود که عملکرد کارکنان سازمان‌ها به‌طور خاص سازمان‌های ورزشی تابع ستاده‌های مختلفی است. به این معنی که عملکرد کارکنان سازمان‌های مذکور تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد. این عوامل را می‌توان در قالب عوامل داخلی، خارجی و فردی دسته‌بندی کرد. همچنین تحقیقات گذشته نشان می‌دهند که ارزیابی عملکرد یک سازه مستقل نیست و در طراحی آن لازم است نقش عوامل مؤثر در نظر گرفته شود. با این حال با بررسی تحقیقات گذشته شواهدی دال بر این که مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی نزد سازمان‌های ورزشی به‌طور خاص وزارت ورزش و جوانان از چه جنبه‌های تشکیل شده است یافت نگردید. افزون بر این شواهدی دال بر این که نحوه اثرگذاری و اثرپذیری عوامل و موضوعات مؤثر بر ارزیابی عملکرد چگونه است پیدا نشد.

با اقتباس از آنچه که بیان شد و با علم به این که سازمان‌های مختلف شبیه هم نیستند، به این معنی که هر سازمانی ساختار کاری، اهداف، دستورالعمل، ارزش و چشم‌انداز خاص خود را دارد، لازم است برای ارزیابی عملکرد هر سازمانی یک الگوی واحد و مختص به آن سازمان طراحی گردد. از طرفی عواملی داخلی و خارجی که سطح فعالیت‌ها، ساختار کاری و اهداف سازمان‌ها را تعیین می‌کنند همسان نیستند و ممکن است کنترل سازمان‌ها بر آنها شبیه هم نباشد اما همین عوامل بر

1. Zeng & Liu
2. Saha et al
3. Adhikara, Diana & Basjir
4. EL Telyani, Farmanesh & Zargar
5. Nurhayati & Pitaloka
6. Triyanto, Hoesin & Subagja

توسعه، عملکرد و ارزیابی آنها مؤثر باشند. در چنین وضعیتی لازم است مشخص گردد چه عواملی بر ارزیابی عملکرد مؤثر هستند و این عوامل چه نقشی را در ارزیابی ایفاء می‌کنند آیا تسهیل‌گر هستند یا به‌مثابه یک مانع اثرگذار عمل می‌کنند. همچنین مشخص گردد به تناسب اهداف وزارت ورزش و جوانان و رسالتی که این سازمان دارد چگونه می‌توان عملکرد آن را ارزیابی کرد. شایان ذکر است یکی از مشکلاتی که سازمان‌های ورزشی در بحث ارزیابی عملکرد با آن مواجه هستند این است الگوی ارزیابی عملکرد آنها تابع تغییرات رخ داده در محیط داخل و خارج سازمان نمی‌باشد و صرفاً ارزیابی عملکرد بر مبنای معیارهای از پیش تعیین شده انجام می‌شود که مشخص نیست چه عواملی در آنها دخالت می‌کنند. از طرفی این نگرش که ارزیابی عملکرد صرفاً یک تنبیه است و با انجام آن سازمان‌ها قصد دارند افراد خاطی و کم‌کار را شناسایی کند جو سازمان را فراگرفته است. شاید به این دلیل که پیش‌تر معیارهای ارزیابی عملکرد و عواملی که در آن نقش دارند شناسایی و معرفی نشده است. از سوی دیگر هر ابزاری که برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود لازم است از اعتبار لازم برخوردار باشد تا بتوان به نتایج آن استناد کرد اما شواهدی دال بر این‌که ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد به لحاظ روا بودن و پایا بودن مورد سنجش قرار گرفته است وجود ندارد. لذا لازم است الگوی مجزا و اختصاصی برای ارزیابی عملکرد و عوامل مؤثر بر آن در سازمان مربوطه ارائه شود.

یکی از سازمان‌های ورزشی مهم که از این قاعده مستثنی نیست و لازم است با اجرای راهبردهای تدوین شده و ارزیابی عملکرد کارکنان خود در راستای اهداف تعیین شده همگام با سایر سازمان‌های ورزشی حرکت نماید وزارت ورزش و جوانان است که متولی اصلی ورزش در سطح کشور شناخته می‌شود. از این‌رو لازم است در سازمان مذکور ارکان نظارت و ارزیابی برنامه‌های ورزشی برحسب کارکردهای مختلف مورد مطالعه قرار گیرد و چون اصلی‌ترین مرحله در فرآیند ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی تعیین معیارها و شاخص‌های ارزیابی است ضروری است بیش از پیش در احصاء این معیارها مطالعه انجام شود. چرا که احصاء، شناسایی و ارائه یک تعریف واحد از شاخص‌ها و نماگرهای ارزیابی عملکرد در وزارت ورزش و جوانان علاوه بر این‌که فرایند تنظیم، اجرا و ارزیابی برنامه‌های ورزشی را در آن سازمان هدفمند می‌کند، دستیابی به یک ادبیات مشترک و گردآوری اطلاعات آماری دقیق بر حسب تعاریف ارائه شده را ممکن می‌سازد.

روش‌شناسی

روش این پژوهش ترکیبی و طرح آن از نوع همسوسازی (برای یکی ساختن نقاط قوت هر دو پژوهش کمی و کیفی و برای تأیید روایی نتایج) و اکتشافی (تدوین ابزار و این‌که داده‌های کیفی پایه‌ای برای شناسایی متغیرها، سازه‌ها یا طبقه‌ها، یا ابزارها برای مطالعه کمی هستند) بود. دلیل این‌که روش پژوهش آمیخته یا ترکیبی انتخاب شد این بود که روش‌های پژوهش ترکیبی در مقایسه با هر یک از روش‌های پژوهش کیفی یا کمی شواهد جامع‌تری برای یک مسئله پژوهشی فراهم می‌کند، پژوهشگران مجازند از تمام ابزارهای موجود برای جمع‌آوری داده‌ها بهره‌گیرند و محدود به بهره‌گیری از انواع خاصی از روش‌های جمع‌آوری داده‌ها مرتبط با پژوهش کمی یا کیفی نیستند. همچنین این روش کمک می‌کند تا به پرسش‌های پاسخ داده شود که توسط هر یک از روش‌های کمی یا کیفی به تنهایی پاسخ داده نمی‌شوند. از طرف دیگر روش‌های پژوهش ترکیبی توانایی‌هایی را ایجاد می‌کنند که نقاط ضعف روش پژوهش کمی و روش پژوهش کیفی را می‌پوشاند. این نکته در ۲۵ سال گذشته مبنای استدلال‌های مثبت در مورد روش‌های پژوهش بوده است. گفته می‌شود که روش پژوهش کمی از درک زمینه و موقعیتی که افراد از آن صحبت می‌کنند، ناتوان است. همچنین صدای مشارکت‌کنندگان در پژوهش کمی به‌صورت مستقیم به گوش نمی‌رسد. علاوه بر آن، پژوهشگران کمی همواره در پشت صحنه حضور دارند و پیش‌دآوری‌ها و تفسیرهای شخصی آنان در نتایج گزارش به ندرت مورد بحث قرار می‌گیرد این در حالی است که پژوهش کیفی این ضعف‌ها را می‌پوشاند. از سوی دیگر، پژوهش کیفی به علت تفسیرهای شخصی پژوهشگر، پیش‌دآوری ناشی از این تفسیر و مشکل بودن تعمیم یافته‌ها به گروه‌های بزرگتر به سبب تعداد محدود افراد مورد مطالعه دارای محدودیت است. این طور عنوان شده

که پژوهش کمی معایب فوق را ندارد (کراسول و کلارک^۱، ۲۰۱۷: ۲۲). در بخش اول این تحقیق از روش نظریه داده بنیاد رهیافت نظام‌مند استفاده شد (دلیل این که از طرح نظام‌مند استفاده شد این است که به اعتقاد گلیزر و اشترواس^۲ (۲۰۱۷) در طرح نظام‌مند در نظریه زمینه‌ای محقق به صورت نظام‌مند در جستجوی توسعه یک نظریه برای تبیین و توصیف یک فرایند، اقدام یا تعامل در رابطه با موضوعی خاص است. از طرفی این طرح بر استفاده از گام‌های سه گانه تحلیلی یعنی کدگذاری باز، محوری و انتخابی تأکید دارد که منجر به شکل‌گیری پارادایم منطقی یا تصویر نموداری از نظریه تکوین یافته می‌گردد، سرانجام طرح نظام‌مند با ارائه یک روش تحلیلی منسجم و نظام‌مند مانع از سردرگمی بین مفاهیم و کدهای گوناگون می‌شود). روش این تحقیق در بخش کمی بر حسب هدف کاربردی و براساس روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری این تحقیق را در بخش کیفی صاحب‌نظران سازمان‌های ورزشی و اساتید دانشگاه تشکیل می‌دادند. این افراد به صورت هدفمند انتخاب شدند و براساس اشباع نظری مجموع صاحب‌نظران مشارکت‌کننده در بخش کیفی این تحقیق برابر با ۱۴ نفر بود. همچنین در بخش کمی جامعه آماری کارکنان وزارت ورزش و جوانان بودند (مجموع کارکنان رسمی و پیمانی وزارت ورزش و جوانان برابر با ۳۶۹۳ نفر می‌باشد که ۱۱۷۱ نفر از آنها زن و ۲۵۲۲ نفر دیگر مرد هستند) که با استفاده از نرم‌افزار SPSS Sample Power و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۳۳۰ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. شایان ذکر است توان آزمون ۸۰ درصد، آلفای ۰/۰۵، دو دامنه بودن آزمون و همچنین روش تحلیل که در زمره روش‌های همبستگی قرار داشت مبنای تعیین حجم نمونه بود. در بخش کیفی جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق استفاده شد. سؤالات این مصاحبه در دو بخش پرسش‌های جمعیت‌شناختی و پرسش‌های مرتبط با موضوع تحقیق تنظیم شده بود. در بخش کمی از ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه استفاده شد. اطلاعات این پرسشنامه و ساختار آن منطبق با یافته‌های بخش کیفی بود. تعداد سؤالات این پرسشنامه برابر با ۸۵ سؤال بود و همچنین این پرسشنامه دارای ۲۱ بُعد و ۵ متغیر بود. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج کیفی در تحقیق حاضر از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا^۳ (۱۹۸۵) شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد. اعتبار: برای دستیابی به این معیار در فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و انتخاب نمونه‌ی پژوهش برای مصاحبه و طراحی سؤالات مصاحبه از منابع و جنبه‌های گوناگونی استفاده شد. انتقال‌پذیری: به منظور دستیابی به این معیار تمام مراحل پژوهش برای استفاده‌ی احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد و شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد. قابلیت اعتماد: در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق استفاده از دو کدگذار انجام گرفت. بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه‌ی مدیریت در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه‌انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه باشند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد و نتایج آن در قالب جدول (۱) ارائه شد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{100 \times \text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۱: نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

| شماره مصاحبه | کل کدها | توافقات | عدم توافقات | درصد پایایی |
|--------------|---------|---------|-------------|-------------|
| ۱ | ۱۱ | ۵ | ۱ | ۰/۹۰۹ |
| ۵ | ۱۷ | ۷ | ۳ | ۰/۸۲۳ |
| مجموع | ۲۸ | ۱۲ | ۴ | ۰/۸۵۷ |

1. Creswell & Clark
2. Glaser & Strauss
3. Lincoln & Guba

بنابر توافق موجود، میزان توافق درونی بالای ۸۵ درصد بیانگر پایایی مناسب ابزار خواهد بود. تأییدپذیری: برای تحقق این مهم از ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش استفاده شد. علاوه بر این، به‌منظور تأیید اعتبار ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی، از روش روایی محتوایی استفاده شد. همچنین برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری از آلفای کرونباخ استفاده شد. لازم به‌ذکر است برای تحقق این هدف در یک مطالعه موردی تعداد ۴۰ پرسشنامه بین افرادی که در مطالعه اصلی تحقیق مشارکت داده نشدند توزیع شد. سرانجام در بخش کیفی تحقیق جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد. و جهت تحلیل داده‌های بخش کمی از آزمون تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. این تحلیل‌ها با کمک نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و Smart PLS نسخه ۳ در سطح خطای ۵ درصد انجام شد.

نتایج

در جدول (۲) ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان بخش کیفی تحقیق در قالب حوزه رشته تحصیلی، تحصیلات و حوزه فعالیت ارائه شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی تحقیق

| ردیف | رشته تحصیلی | تحصیلات | حوزه فعالیت | |
|------|----------------------------|---------------|-------------|----------|
| | | | اجرائی | دانشگاهی |
| ۱ | مدیریت ورزشی | دکتری | * | * |
| ۲ | مدیریت ورزشی | دکتری | * | * |
| ۳ | مدیریت راهبردی ورزش | دکتری | * | * |
| ۴ | مدیریت ورزشی | دکتری | * | * |
| ۵ | مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی | دکتری | * | * |
| ۶ | تربیت‌بدنی و علوم ورزشی | دکتری | * | * |
| ۷ | مدیریت ورزشی | دکتری | * | * |
| ۸ | مدیریت ورزشی | دکتری | * | * |
| ۹ | مدیریت ورزشی | دکتری | * | * |
| ۱۰ | مدیریت ورزشی | کارشناسی‌ارشد | * | * |
| ۱۱ | مدیریت راهبردی ورزش | دکتری | * | * |
| ۱۲ | مدیریت ورزشی | دکتری | * | * |
| ۱۳ | مدیریت ورزشی | دکتری | * | * |
| ۱۴ | مدیریت ورزشی | دکتری | * | * |

با استناد به نتایج کدبندی باز از طریق بازبینی مصاحبه‌های انجام گرفته با صاحب‌نظران ۸۵ مفهوم شناسایی گردید. علاوه بر این در مرحله کدبندی محوری ۲۱ مقوله فرعی تشکیل گردید.

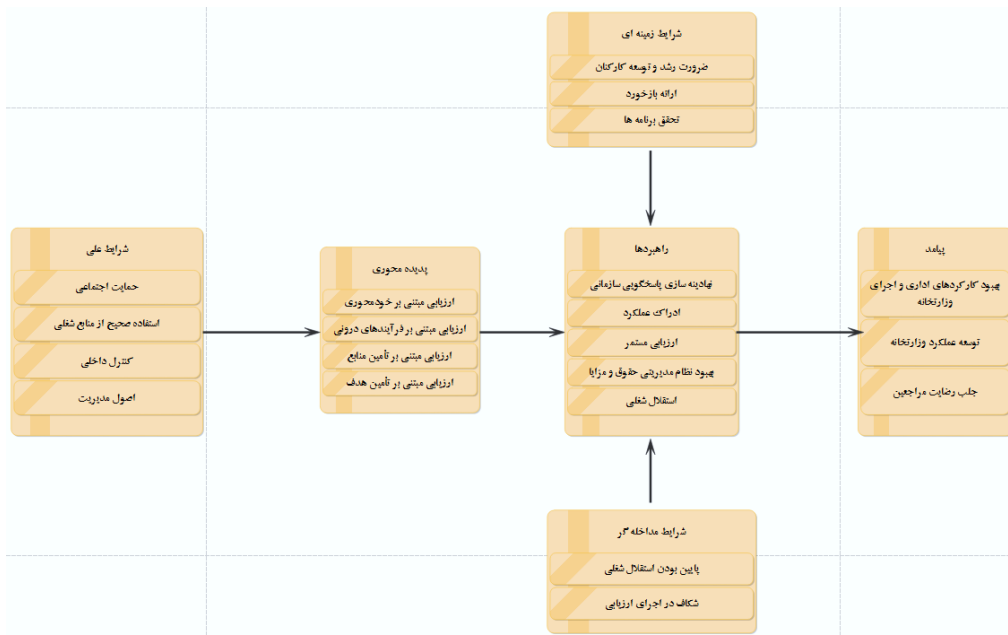
جدول ۳: مفاهیم و مقوله‌های فرعی شناسایی شده

| منبع | کدهای باز | کدهای محوری |
|------------|--|----------------------------------|
| P1, P5 | مشخص کردن نحوه تعهد کارکنان وزارتخانه در قبال یکدیگر | نهادینه سازی پاسخگویی سازمانی |
| P5, P4, P1 | کیفیت یا حالت پاسخ‌گو بودن منابع انسانی وزارتخانه | |
| P8, P2 | انتشار اطلاعات عمومی درباره اقدامات خود برای عموم | |
| P3, P11 | ارزیابی میزان تعهد به هدف | ارزیابی مبتنی بر خود |

| منبع | کدهای باز | کدهای محوری |
|------------------|--|--|
| P5, P3 | ارزیابی عزت نفس کارکنان | محوری |
| P12, P3, P13 | ارزیابی خودکارآمدی کارکنان | |
| P9, P8 | عملکرد مشخص باشد | ادراک عملکرد |
| P8, P14, P1 | عملکرد قابل اندازه‌گیری باشد | |
| P1, P2 | عملکرد قابل دستیابی باشد | |
| P5, P9 | عملکرد مرتبط باشد | |
| P2, P14 | عملکرد تابع زمان محدود باشد | |
| P9, P11, P10 | ارزیابی عملکرد ماهانه | ارزیابی مستمر |
| P8, P6 | ارزیابی عملکرد ۳ ماهه | |
| P10, P11, P8 | ارزیابی عملکرد ۶ ماهه | |
| P13, P7 | ارزیابی عملکرد ۱ ساله | |
| P8, P9 | مطلوبیت بازده فعالیت‌ها | ارزیابی مبتنی بر تأمین هدف |
| P5, P4, P3 | تعیین ملاک‌های مربوط به برون‌داد | |
| P9, P2 | ارزیابی اثر اجرای فعالیت‌ها | |
| P2, P9 | ضرورت ارائه بازخورد بهنگام | ارائه بازخورد |
| P9, P13 | اصلاح رفتار کارکنان | |
| P14, P9, P13 | فراهم سازی اطلاعات پیرامون تصمیم‌گیری | |
| P13, P8 | توسعه دانش کارکنان وزارتخانه | ضرورت رشد و توسعه کارکنان |
| P7, P9, P1, P3 | 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 | بهبود نظام مدیریتی حقوق و مزایا |
| P5, P3 | انعطاف‌پذیر بودن نظام با شرایط کاری | |
| P4, P14, P3 | شایسته‌سالاری در انتخاب کارکنان و مدیران | |
| P2, P1 | رعایت اصل در تساوی جبران خدمات | |
| P8, P4, P11, P5 | ایجاد فضای اعتماد و تفاهیم در محیط کار | جلب رضایت مراجعه |
| P3, P7 | اداره امور با کمترین سطح شکایت | |
| P7 | کوشش در حل و فصل مشکلات مراجعه‌کنندگان | |
| P2, P11, P8 | مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان | بهبود کارکردهای اداری و اجرایی وزارتخانه |
| P4, P1 | تعیین تکالیف و وظایف | |
| P3, P4, P1 | شناسایی عملکرد ضعیف | |
| P5, P6, P8 | 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 | استفاده صحیح از منابع شغلی |
| P1 | 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 | تحقق برنامه‌ها |
| P8, P14, P5 | میزان تحقق مأموریت سازمان | |
| P5 | میزان رعایت ارزش‌های سازمان | |

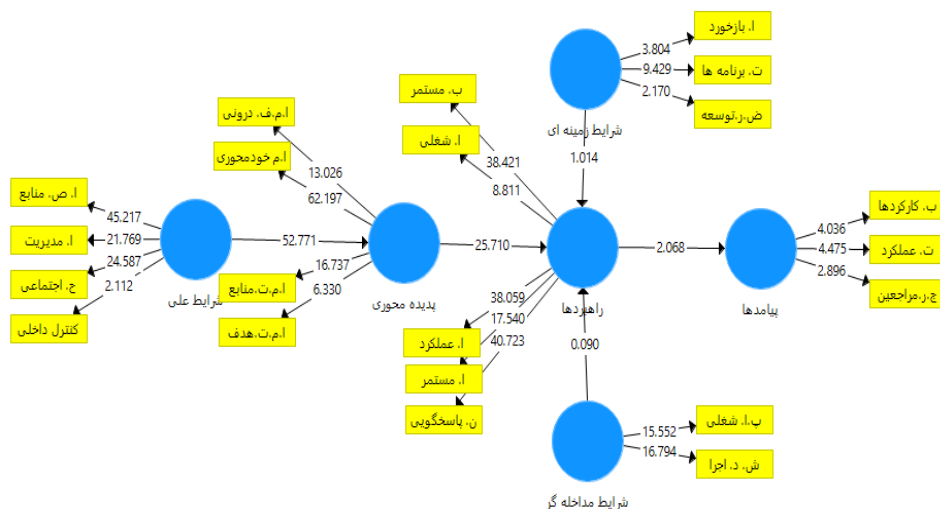
| منبع | کدهای باز | کدهای محوری |
|------------------|--|-------------------------------------|
| P9, P10 | میزان تحقق اهداف سازمان | |
| P4, P9 | پیش‌بینی نیازها | اصول مدیریت |
| P4, P10 | پیش‌بینی مشکلات و احتیاجات | |
| P3 | برخوردار بودن از دید گسترده در مسائل مختلف | |
| P4, P6 | بازبینی اثربخشی کار انجام شده | |
| P14, P3, P5, P9 | راهنمای عمل | |
| P4, P2 | سنجش قابلیت‌های موجود | ارزیابی مبتنی بر تأمین منابع |
| 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 | استقلال شغلی |
| P13, P14 | استقلال در برنامه‌ریزی شغلی | |
| P8 | استقلال در ارزیابی شغلی | |
| P9, P6 | توجه به مسائل داخل وزارتخانه | ارزیابی مبتنی بر فرآیندهای درونی |
| P9 | نظارت و کنترل بر اجرای فعالیت‌های کارکنان | |
| P7, P6, P10 | گردآوری داده‌های مربوط به تصمیم‌گیری | |
| P3, P7 | شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی | توسعه‌ای عملکرد وزارتخانه |
| P9, P10, P4 | تشخیص عملکرد کارکنان وزارتخانه | |
| P7 | فراهم آوردن بازخورد عملکرد | |
| P3, P14, P10 | شناسایی نیازهای آموزشی سازمان | |
| P9 | 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 | کنترل داخلی |
| P1 | رعایت مقررات | |
| P12, P2 | ارزیابی ریسک | |
| P11, P4, P2 | حمایت از دستیابی به اهداف وزارتخانه | |
| P11, P4 | حمایت اجتماعی عاطفی | حمایت اجتماعی |
| P3, P5 | حمایت اجتماعی ابزاری | |
| P11, P5, P3 | حمایت اجتماعی اطلاعاتی | |
| P5, P1, P8 | فقدان کنترل از جانب کارکنان وزارتخانه | پایین بودن استقلال شغلی |
| P1, P2 | نداشتن آزادی تصمیم‌گیری در کار | |
| P3, P5, P8, P4 | اجازه اعمال نکردن تصمیم‌گیری آگاهانه و انتخاب درست | |
| P13, P10, P9, P3 | نبود استانداردهای ارزیابی در وزارت ورزش و جوانان | شکاف در اجرای ارزیابی |
| P2, P11, P10 | آسان‌گیری و سخت‌گیری ارزیابان | |
| P2, P14 | جهت‌گیری شخصی | |

سرانجام در مرحله کدبندی گزینشی، مقوله‌های در اجزای مدل نظام‌مند نظریه داده بنیاد دسته‌بندی شده و نحوه ارتباط آن‌ها با هم در قالب شکل شماره (۱) نمایه شد.



شکل ۱: مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

علاوه بر این در بخش کمی، ۴۵/۸ درصد از نمونه آماری پژوهش را زنان و ۵۴/۲ درصد را مردان تشکیل می‌دادند، ۱۶/۱ درصد از آن‌ها مجرد و ۸۳/۹ درصد نیز متأهل بودند. سن ۱۴/۲ درصد از نمونه آماری پژوهش کمتر از ۳۰ سال، ۴۲/۷ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۴/۲ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۸/۸ درصد بالاتر از ۵۰ سال بود، ۷/۰ درصد از نمونه آماری پژوهش دارای تحصیلات دیپلم، ۸/۸ درصد دارای تحصیلات فوق‌دیپلم، ۵۱/۵ درصد دارای تحصیلات لیسانس، ۳۱/۸ درصد دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و در نهایت ۰/۹ درصد دارای تحصیلات دکتری بودند. ۳/۹ درصد از نمونه آماری پژوهش دارای وضعیت استخدام شرکتی، ۳۵/۵ درصد قراردادی، ۲۱/۵ درصد پیمانی و ۳۹/۱ درصد دارای وضعیت استخدامی رسمی بودند. در ادامه تحلیل‌های کمی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی اعتبار مدل‌های اندازه‌گیری که پیش‌تر از یافته‌های بخش کیفی حاصل شده‌اند بررسی شد.



شکل ۲: مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان در حالت معناداری

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق اعتباریابی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی کل وزارت ورزش و جوانان بود. تحلیل داده‌ها نشان داد که مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی تابع شرایط مختلفی است و در صورتی که این شرایط در وزارت ورزش و جوانان مهیا باشد می‌توان این انتظار را داشت که ارزیابی عملکرد ارتقاء پیدا کند. یافته‌های تحقیق نشان داد ارزیابی در وزارت ورزش و جوانان بایستی تابع پدیده محوری باشد که شناسایی شده است. از جمله ارزیابی‌ها، ارزیابی مبتنی بر خودمحوری است. ارزیابی مبتنی بر خودمحوری 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. به نظر می‌رسد اهمیت نظری این سازه به‌منظور درک رفتارهای شغلی در حال افزایش است (کیتینگر و همکاران^۱، ۲۰۲۰: ۶۹). این سازه پیش‌تر توسط جاج و همکاران^۲ در سال ۱۹۹۷ معرفی شده است و از آن به‌عنوان ارزیابی بنیادی نام برده می‌شود که فرد از طریق آن میزان ارزشمندی، اثربخشی و قابلیت‌های خود را ارزیابی می‌کند. 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. ارزیابی دیگر ارزیابی مبتنی بر فرایندهای درونی است. در ارزیابی عملکرد مبتنی بر فرایندهای درونی، کانون توجه بیشتر به مسائل داخل سازمان و اعمال کنترل بر فعالیت‌های سازمان اختصاص دارد. براساس این ارزیابی فرآیند وسیله‌ای است جهت ثبت وقایع در حین اجرای فعالیت‌ها و شامل نظارت بر اجرای فعالیت‌ها و گردآوری داده‌های مربوط به تصمیم‌گیری‌ها است که مبتنی بر آن مبنایی جهت تفسیر فعالیت‌های کارکنان سازمان در آینده به‌دست می‌آید. ارزیابی دیگر ارزیابی مبتنی بر تأمین منابع است. در ارزیابی عملکرد مبتنی بر تأمین منابع، سازمان توجه خود را به داخل معطوف داشته و کنترل کمی در سازمان وجود دارد. 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. و در نهایت ارزیابی مبتنی بر تأمین هدف ارزیابی نتیجه دیگر این تحقیق بود. این نوع ارزیابی به منظور قضاوت درباره مطلوبیت بازده فعالیت‌ها انجام می‌شود به عبارت دیگر ارزیابی برون‌داد جهت مرتبط کردن برون‌داد و پیامدها با عوامل مربوط به زمینه، درون‌داد و فرایند این نظام است، تا از این طریق بتوان به ارزش و مطلوبیت آن‌ها پی برد. شایان ذکر است 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. علاوه بر آن به وسیله ارزیابی برون‌داد می‌توان آثار اجرای فعالیت‌ها را اعم از آثار منتظره و غیرمنتظره فراهم آورد.

همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد در وزارت ورزش و جوانان ارزیابی عملکرد تابع شرایط علی است. یکی از این شرایط کنترل داخلی بود. این یافته با نتایج مطالعه میراحمدی و همکاران (۱۴۰۱: ۱) مبنی بر این‌که به بازخورد و نتایج ارزیابی اشاره کرده بودند و در کنترل نیز بازخورد و ارزیابی ملاک قضاوت ارزشی است همخوان است. در تبیین این یافته می‌توان این استنباط را داشت که انجام رسالت و مأموریت هر سازمانی متأثر از عوامل گوناگونی است که برای تحقق آن از فرآیندی بنیادی و برنامه‌ریزی شده تحت عنوان کنترل داخلی استفاده می‌شود. در این فرایند، 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 به‌شمار می‌رود. یک عامل کلیدی در کمک برای دست یافتن به چنین هدفی و نیز به حداقل رساندن مشکلات و عملیاتی کردن این راهکارها، اجرای مناسب کنترل داخلی است. همان‌گونه که برنامه‌ها تغییر می‌یابند و دستگاه‌های دولتی می‌کوشند که فرآیندهای عملیاتی را بهبود بخشند و فن‌آوری نوین را به کار گیرند، مدیریت‌ها نیز باید برای اطمینان از این‌که فعالیت‌ها در کنترل بوده و اثربخش هستند در صورت لزوم به روز شوند. به

1. Kittinger et al

2. Judge et al

همین دلیل لازم است کنترل داخلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان به‌طور مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد. استفاده صحیح از منابع شغلی یکی دیگر از شرایط اثرگذار بود. این یافته با نتایج مطالعه میراحمدی و همکاران (۱۴۰۱: ۱) به سبب این که به مقوله منابع اشاره کرده بودند و معتقد بودند که منابع در ارزیابی عملکرد نقش دارد و یکی از آسیب‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها متعلق به منابع است و همچنین عزیزی (۲۰۱۷: ۱۶۵) مبنی بر این که گزارش کرده بود که عوامل داخلی بر عملکرد و ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی مؤثر است همخوان است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که 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. از طرفی رشد، یادگیری و توسعه‌ی فردی را ترغیب می‌کنند. منابع شغلی به دلیل پرورش فرصت‌های رشد، یادگیری و توسعه‌ی کارکنان، نقش انگیزش درونی را بازی می‌کند و به دلیل نقش ابزاری در دستیابی به اهداف کاری، نقش انگیزش بیرونی را نیز بازی می‌کند. 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 و به نظر می‌رسد برای اختصاص بهینه منابع شغلی در سازمان، ارزیابی عملکرد رهگشا باشد. علاوه بر این مشخص گردید که حمایت اجتماعی مؤثر بر ارزیابی عملکرد است. حمایت اجتماعی مفهومی چند بُعدی است که به اشکال و طرق مختلفی تعریف شده است. برای مثال، می‌توان آن را به‌عنوان یک منبع فراهم شده توسط دیگران، به‌عنوان امکاناتی برای مقابله با استرس، یا یک مبادله‌ای از منابع تعریف نمود. برخی از پژوهشگران، حمایت اجتماعی را میزان برخورداری از محبت، همراهی، مراقبت، احترام، توجه و کمک دریافت شده توسط فرد از سوی افراد یا گروه‌های دیگر نظیر اعضای خانواده، دوستان، و دیگران مهم تعریف کرده‌اند. دسته‌بندی‌های گوناگونی توسط پژوهشگران از مفهوم حمایت اجتماعی به عمل آمده است. در واقع، این دسته‌بندی‌ها در پاسخ به این سؤال بوده است که حمایت اجتماعی به‌طور ویژه چه چیزی را برای یک شخص فراهم می‌آورد؟ براساس طبقه‌بندی که در این تحقیق انجام گرفت، حمایت اجتماعی در این تحقیق تابع حمایت اجتماعی عاطفی، ابزاری و اطلاعاتی است.

همچنین تحلیل داده نشان داد ارزیابی عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای است. یکی از این شرایط ضرورت رشد و توسعه بود. این یافته با نتایج مطالعه حسن (۲۰۱۶: ۱۵) به جهت این که آموزش را مؤثر بر عملکرد گزارش کرده بود همخوان است. شایان ذکر است در جهان پرشتاب و تحول آفرین امروز، همه‌ی شواهد حکایت از محوری بودن نقش انسان و منابع انسانی در گشایش تنگناها، ایجاد تکنولوژی‌های پیشرفته و تولید فرآورده‌های گوناگون دارد. در واقع سنگ زیربنای هر سازمان نیروی انسانی است و منابع انسانی نیز مهم‌ترین نیروی محرکه‌ی سازمانی می‌باشد. در زمینه توسعه منابع انسانی دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. پاره‌ای آن را هدف و برخی آن را ابزار می‌دانند. در دیدگاه ابزاری، آنچه مهم است اثربخشی نیروی انسانی در محیط کاری به منظور دستیابی افراد به استانداردهای کیفی و کمی بهتر در انجام امور است. از منظر هدفمندی، توسعه انسانی در این عبارت کوتاه خلاصه می‌شود «تواناسازی انسان‌ها برای کیفیت بهتر زندگی فردی، اجتماعی و سازمانی». صرف نظر از این دیدگاه‌ها آنچه مهم به نظر می‌رسد. منابع انسانی تنها منبع لایزال و جاویدان است که نه تنها به سهولت قابل دسترسی است، بلکه پدیده‌ای است که در صورت مدیریت صحیح به‌طور مرتب در حال خود افزایی و ارتقاء توانمندی خواهد بود. در این میان عواملی چون مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری، توسعه دانش، ایجاد فرصت‌های برابر، آموزش مستمر و تجهیز سوادآموزی، مهارت افزایی، 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. یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای ارائه بازخورد بود. بازخورد به‌طور معمول با واژه‌ها و مفاهیم مناسبی بحث می‌شود. برخی بازخورد را اطلاعات ارائه شده به افراد درباره رفتار و عملکردشان تعریف می‌نمایند که در سرپرستی افراد، ارزیابی عملکرد، مربی‌گری آموزش، تقویت و اصلاح رفتار یا عملکرد استفاده می‌گردد. در اداره ارائه بازخورد می‌توان به‌طور مکرر یا متناوب عمل نمود و یا این که فوری و یا با تأخیر بنا به ضرورت ارائه نمود. ارائه بازخورد بهنگام، تنیدگی ناشی از بی‌اعتمادی و فقدان اعتماد را در محیط کاری کاهش داده و به کارکنان در جهت پاسخ مثبت به خواسته‌های مدیران و

سازمان کمک می‌نماید. لازم به ذکر است بازخورد منجر به تعیین اهداف مشخص برای حفظ و بهتر ساختن عملکرد خواهد شد. سرانجام یک بازخورد دقیق ممکن است درباره فعالیت‌های شغلی که به‌طور قابل قبول انجام می‌شود و همچنین فعالیت‌های که نیاز به بهبود عملکرد را به همراه دارد، اطلاعات تدارک نماید. تحقق برنامه‌ها نیز جزء شرایط زمینه‌ای بود این مقوله اشاره به این دارد که سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید از بطن استراتژی‌ها و برنامه‌ها و همچنین فرآیندها، رویه‌ها و مستندات یک سازمان استخراج شود. برای این که مدیریت بتواند چگونگی و میزان تحقق استراتژی و هدف‌های خود را به صورت معینی تعریف کند لازم است که ابتدا ارتباط بین فعالیت‌ها و عملکرد کارکنان را با استراتژی و هدف‌های سازمان مشخص کرده و سپس به‌گونه‌ای دقیق عملکرد کارکنان را به‌صورت کمی شاخص‌گذاری و اندازه‌گیری کند. با این تفسیر چشم‌انداز، مأموریت، هدف‌ها، استراتژی و برنامه‌های سازمان باید به‌عنوان مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

علاوه بر این تحلیل داده‌ها نشان داد در کنار شرایط زمینه‌ای شرایط مدخله‌گر نیز بر راهبردهای ارزیابی عملکرد مؤثر است. یکی از شرایط مدخله‌گر شکاف در اجرای ارزیابی بود. این یافته با نتایج مطالعه میراحمدی و همکاران (۱۴۰۱: ۱) مبنی بر این که نشان دادند نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران در ابعاد اجرای ارزیابی کاربرد ارزیابی دارای آسیب است همخوان است. 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 به‌کارگرفته شده در ارزشیابی کارکنان وجود داشته باشد. بنابراین خوب، دقیق، ارضاء‌کننده و عالی ممکن است برای ارزیابان متعدد معانی متفاوتی داشته باشد. خطای دیگر آسان‌گیری یا سخت‌گیری ارزیابان است. در این وضعیت ارزیابان هنگامی که به‌طور عینی به افراد زبردست خود می‌نگرند، عینک‌های رنگی خاص خود را دارند. و در نهایت خطای جهت‌گیری شخصی یکی دیگر از خطاهای است که اتفاق می‌افتد. این خطا مربوط است به اعمال جهت‌گیری شخصی از سوی سرپرست. منظور از جهت‌گیری شخصی، جانبداری‌ها، گرایش‌ها و پیش‌داوری‌های شخص است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه تصمیم‌گیری‌های او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پایین بودن استقلال شغلی یکی دیگر از شرایط مدخله‌گر بود. این یافته با نتایج مطالعه وطن‌خواه و همکاران (۲۰۲۱: ۳۴) مبنی بر این که نشان دادند استقلال طلبی با ارزیابی عملکرد رابطه معناداری ندارند ناهمخوان است. به نظر می‌رسد تفاوت در جامعه آماری مزیت بر علت بوده باشد. استقلال یا آزادی شغلی اشاره به کنترل رفتار نسبت به کار، وظایف، روش‌ها، زمان‌بندی، آهنگ و فضای فیزیکی کار دارد و به نوعی مبین میزان آزادی عملی که کارکنان در زمان‌بندی و تعیین رویه‌های انجام کار دارند (سیو و همکاران^۱، ۲۰۱۰: ۴۷۱). 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.

سرانجام مشخص گردید در تقابل و همگام سازی با شرایط مذکور لازم است راهبردهای به‌کار گرفته شود. یکی از این راهبردها ارزیابی مستمر بود. طبق نظر کینگ^۲ (۲۰۰۰) مدیریت باید اطمینان حاصل کند که برنامه کاری هر بخش مستقیماً با برنامه‌های استراتژیک سازمان مرتبط است. همچنین اگر کارمندان درک کنند که چگونه کارها و دستاوردهای آن‌ها در موفقیت سازمان مؤثر است به تبع عملکرد کارمندان بهبود پیدا می‌کند. لازمه تحقق این مهم این است که نظارت منظم و دقیق بر اجرای برنامه و نتایج حاصل از آن به‌عمل آید (دی‌لنسر جولینز^۳، ۲۰۰۶: ۲۲۱). در همین راستا تسافاک^۴ (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

1. Siu et al

2. King

3. de Lancer Julnes

4. Tsafack

شناسایی، بهبود بخشند. راهبرد دیگر ادراک عملکرد بود به اعتقاد اوتیلی ج ار و میر^۱ (۲۰۱۱: ۲۱) درک و اندازه‌گیری عملکرد یک کارکرد مهم برای سازمان‌ها به‌شمار می‌شود چرا که سازمان‌ها در عملکرد خود متفاوت عمل می‌کنند. بر این 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. از طرفی ارزیابی عملکرد بایستی مرتبط با حوزه کاری مربوطه مطالبه شود و در این هنگام تعیین بازه زمانی یک ضرورت انکارناپذیر است که باید رعایت گردد. نهادینه‌سازی پاسخگویی سازمانی جزء راهبردهای این تحقیق بود. پاسخگویی یک اصل سازمانی است که به‌عنوان کیفیت یا حالت پاسخگو بودن فرد در قبال مسئولیت‌های که پذیرفته است، تعریف می‌شود. همچنین این اصل نشان دهنده تعهد کارکنان در قبال یکدیگر است و از طریق آن می‌توان عملکرد افراد را ارزیابی کرد (تسافاک، ۲۰۱۸). علاوه بر این پاسخگویی بر انگیزه کارکنان و تصمیم‌گیری افراد نقش تعیین‌کننده‌ای دارد چرا که به موجب آن می‌توان عملکرد افراد را ارزیابی کرد. به اعتقاد رضانیا و همکاران (۲۰۱۹: ۲۱) پاسخگویی یک رابطه خاص اجتماعی است که به موجب آن یک طرف دلایل رفتار را از طرف دیگر طلب می‌کند. اما این نکته حائز اهمیت است که وظیفه ارائه گزارش و پاسخگویی کارکنان بستگی به مسئولیت‌های تفویض شده به آن‌ها دارد و نمی‌توان خارج از چارچوب مسئولیت‌های تفویض شده انتظار پاسخگویی داشت (باونز، ۲۰۱۰: ۹۴۷). غالباً سازمان‌ها و افراد فقط در مواردی که دچار مشکل می‌شوند تمایل به پاسخگویی دارند و این رفتار سبب شکل‌گیری این ذهنیت در ذهن کارکنان شده است که پاسخگویی یک پاسخ تنبیهی نسبت به اشتباه‌های انجام شده است و هنگامی که سازمان‌ها از کارکنان متبوع خود انتظار پاسخگویی دارند ترس و اضطراب محیط کار را فرا گرفته و در این حالت کارکنان از ترس این‌که تنبیه نشوند دست به انجام فعالیت‌های مختلف می‌زنند که گاه‌ها همراه با سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی نیست. به اعتقاد گیلبرت^۲ 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. همچنین مشخص شد بهبود نظام مدیریتی حقوق و مزایا جزء راهبرد است. این یافته با نتایج مطالعه حسن (۲۰۱۶: ۱۵) به جهت این‌که نشان داد که ارزیابی عملکرد سازمان تحت تأثیر جبران خدمات قرار دارد همخوان است. 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 مزایا به‌شمار می‌رود، چرا که هیچ‌کس نمی‌خواهد به‌صورت رایگان در سازمان کار کند. بنابراین، کارکنان همواره تمایل دارند در قبال عملکرد بهتر حقوق و مزایای بیشتری دریافت کنند (برمن و همکاران^۳، ۲۰۱۵). از این‌رو می‌توان این استنباط را داشت که اگر سیستم حقوق و مزایای سازمان مناسب نباشد، عملکرد سازمان کاهش پیدا می‌کند. براساس نظریه‌ی انتظار انگیزه^۴ افراد از انتظار پاداش برای عملکرد خود انگیزه می‌گیرند. با این حال، نظریه برابری^۵ می‌گوید در صورتی که افراد پاداش را نسبت به دیگران عادلانه بیندارند، این انگیزه ایجاد می‌شود. اما آنچه مشخص است این است که حقوق و مزایا پیامدهای مهمی در ایجاد انگیزه کاری افراد دارند. و در این راستا پرداخت براساس عملکرد در شرکت‌های خصوصی به خوبی مؤثر بوده است با این حال، تحقیقات در مورد سیستم پرداخت در مقابل عملکرد در بخش دولتی نشان داده است که این سیستم اغلب در ایجاد انگیزه برای کارمندان دولت ناکام بود، لذا لازم مبتنی بر معیارهای مربوطه از این سیستم ارزیابی بهینه به‌عمل آید (هان و هونگ، ۲۰۱۹: ۵). و در نهایت استقلال شغلی به‌مثابه راهبرد تلقی شد. استقلال شغلی به میزان و سطحی از استقلال گفته می‌شود که کارکنان به‌واسطه آن از آزادی نسبی در کار، خودمختار بودن در انجام وظایف و داشتن اختیار در مسئولیت‌های

1. O'Toole Jr & Meier

2. Gilbert

3. Berman et al

4. expectancy theory of motivation

5. equity theory

محوه از آن برخوردارند (دوویار، لی و بروکشایر^۱، ۲۰۰۷: ۹۸۷). همچنین فوک و همکاران^۲ (۲۰۱۱: ۳۲۱) استقلال شغلی را به منزله‌ی میزان آزادی، خودمختاری و صلاح‌دیدگی می‌دانند که فرد می‌تواند در زمان‌بندی کار و تعیین رویه‌های انجام آن عمل کند. انجی و فیلمن^۳ (۲۰۱۵: ۶۵) 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.

در نهایت تحلیل داده‌ها نشان داد در صورتی که راهبردهای مورد نظر به کار گرفته شود پیامدهای برای سیستم خاص می‌شود. سیستم‌های مدیریت عملکرد که به‌طور مستقیم به سیستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی به‌طور سالیانه و خلاقانه‌ای تلاش نمایند. مادامی که سیستم مدیریت عملکرد به‌طور مناسب طراحی و اجرا شود، نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که کیفیت عملکرد فعلی نشان را بدانند، بلکه اقداماتی را که بایستی در جهت بهبود عملکردشان به انجام رسانند را روشن می‌سازد. از طرفی در بسیاری از سازمان‌ها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین و راسول^۴ (۲۰۰۶: ۷۳۱) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به‌طور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. در همین راستا ایوانسویچ^۵ (۲۰۰۷: ۸۴۹) 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^۶ (۲۰۰۷: ۵۱) نیز پیامدهای ارزشیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری - اجرایی تقسیم کرده‌اند. در این تحقیق مشخص گردید که با ارتقاء ارزیابی عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان در بُعد 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 ارتقاء پرسنل و در بُعد 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 مراجعین 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 مراجعین ظاهر می‌شود.

با اقتباس از آنچه که بیان شد و مشخص شدن این موضوع که ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک نهاد تابع ستادهای مختلفی است و راهبردها به‌طور مستقیم با پیامدهای ارزیابی عملکرد در ارتباط هستند به مدیران و سیاست‌گذاران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود جهت بهبود ارزیابی عملکرد سازمان مربوطه و ارزیابی عملکرد به‌طور اثربخش و کار، نهادینه‌سازی پاسخگویی را در تمام سطوح سازمان در دستور کار خود قرار دهند به این منظور نحوه تعهد کارکنان و وزارتخانه در قبال یکدیگر مشخص بود و کیفیت پاسخگویی به‌مثابه یک سیاست کلی مورد تأکید قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود در ارزیابی عملکرد سازمان مربوطه ارزیابی‌ها به‌صورت مستمر و در مقطع‌های زمانی ماهانه (هر یک ماه، هر سه ماه، هر شش ماه) و سالانه باشد. افزون بر این به مدیران مربوطه پیشنهاد می‌شود به کارکنان در انجام وظایف محوله استقلال شغلی

1. DeVaro, Li & Brookshire
2. Fock et al
3. Ng & Feldman
4. Bernardin & Russell
5. Ivancevich
6. Snell & Bohlander

دهند و بر مبنای آزادی عملی که به آنها داده شده است مطالبه‌گر باشند. سرانجام پیشنهاد می‌شود بهبود نظام مدیریتی حقوق و مزایا به‌عنوان یک اصل مؤثر بر عملکرد را مورد توجه قرار دهند.

شایان ذکر است این تحقیق همچنین با محدودیت‌های روبرو بوده است که لازم است در تعمیم‌دهی نتایج به آنها استناد شود. محدودیت اول اینکه این تحقیق در مطالعه کیفی صرفاً دیدگاه صاحب‌نظران را منعکس کرده است لذا نمی‌توان نتایج آن را به کلیه کارکنان تعمیم داد. محدودیت دیگر اینکه در مطالعه کمی امکان اینکه میزان تغییرات شاخص‌های ارزیابی عملکرد را به فراخور زمان مشخص کرد وجود نداشت. از این‌رو به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که در بررسی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد از روش مدل سازی معادلات ساختاری طولی استفاده نمایند.

منابع

- اسدی، حسن؛ قنبرپور نصرتی، امیر؛ حسین قربانی، محمدحسین؛ دوستی، مرتضی (۱۳۸۸). «رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی»، مدیریت ورزشی، (۱): ۲۴۷-۲۳۷.
- اسدی، فریده؛ مظفری، سید امیراحمد؛ زارعی، علی (۱۳۹۶). «رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۷(۱۳): ۳۰-۲۳.
- اسکندری دستگیری، سیمین؛ امیرتاش، علی محمد؛ صفانی، علی محمد (۱۳۹۶). «ارزیابی عملکرد منتخبی از فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها با رویکرد به سیستم‌های فازی»، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۵(۹): ۳۶-۲۳.
- خلیل‌نژاد، شهرام؛ گل محمدی، عماد؛ نیستانی، سمیه؛ رسولوندی، محمد باقر (۱۳۹۷). «نقش میانجی یادگیری سازمانی در تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی»، مطالعات منابع انسانی، ۸(۱): ۴۲-۲۵.
- سراجی، مهدیه؛ حسینی، سیدعماد؛ احسانی، محمد؛ برومند، محمدرضا (۱۳۹۵). «ارزیابی و بهینه‌سازی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی منتخب جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها»، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۵(۳۳): ۱۹-۱.
- شکرلی املشی، شمسی (۱۳۹۹). «طراحی مدل مدیریت مسیر شغلی مربیان ورزشی ایران، رساله دکتری، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی.
- میراحمدی، خالد؛ خراسانی، اباصلت؛ نظرپور، محمدتقی؛ شمس مورکانی، غلامرضا (۱۴۰۱). «سنن پژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۱): ۱۵-۱.
- میرفخرالدینی، حیدر؛ پیمان‌فر، محمدحسن؛ خطیبی عقدا، عبدالنسی؛ علیمحمدی، حسین (۱۳۹۲). «ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدل منسجم BSC - TOPSIS (مطالعه موردی: اداره کل تربیت بدنی استان یزد)»، نشریه مدیریت ورزشی، ۵(۱۶): ۹۶-۷۷.
- وطن‌خواه، سودابه؛ محمدی، علیرضا؛ عشرتی، بابک (۱۴۰۱). «رابطه بین ارزیابی عملکرد و گرایش به کارآفرینی سازمانی در کارکنان منتخب معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی ایران»، فصلنامه مدیریت سلامت، ۲۴(۱): ۴۲-۳۴.
- Adhikara, M. A., Diana, N., & Basjir, M. (2022). "Organizational Performance in Environmental Uncertainty on the Indonesian Healthcare Industry: A Path Analysis". *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(2): 365-373.
- Armstrong, M. (2021). *Performance management, an evidence-based guide to delivering high performance*. London and Philadelphia.
- Azizi, B. (2017). "The study of relationship between organizational learning and organizational performance". *Revista Administração em Diálogo*, 19(1): 164-172.
- 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*. Tata McGraw-Hill.
- Boonie, G.M. (2012). "Performance appraised systems productivity and montirntion study", *Public personel 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.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- 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.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). "The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective". *Journal of business ethics*, 119(2): 265-273.
- EL Telyani, A., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2022). "An Examination of the Relationship Between Levels Diversity-Organizational Performance: Does Innovative Culture Matter?". *SAGE Open*, 12(1): 1-15.
- 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.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- 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.
- 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.
- Mishara, M. N. (2011). *Organizational Behavior*. Vikas publishing house.
- 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.
- Nurhayati, T., & Pitaloka, W. D. (2022). "The role of knowledge management on learning organization capacity and job performance". *Indonesian journal of sustainability*, 1(1): 73-90.
- 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., Sáha, T., Gregar, A., & Sáha, P. (2020, September). "Organizational Agility and Organizational Learning: Do They Accelerate Organizational Innovation and Competency?". In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 578-XXI). Academic Conferences International Limited.
- Sipahi, S., & Donuk, B. (2011, July). *Combining the AHP and VIKOR methodologies for ranking basketball teams*. In *International Symposium on the APH*.
- 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.
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.
- Sureephong, P., Dahlan, W., Chernbumroong, S., & Tongpaeng, Y. (2020). "The Effect of Non-Monetary Rewards on Employee Performance in Massive Open Online Courses". *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(1): 88-102.
- Tingo, J., & Mseti, S. (2022). "Effect of Employee Independence on Employee Performance". *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*. 6(2): 1-11.

- Triyanto, U., Hoesin, W., & Subagja, I. K. (2022). "Effect of organizational culture and leadership style on employee performance through work motivation at pt. Kereta commuter Indonesia". *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 1(3): 1-4.
- Tsafack, N. (2018). *Accountability and Employee Performance: Case Study: Bambuiy Engineering Services & Techniques (Best) Sarl*.
- Wilton, N. (2016). *An introduction to human resource management*. Sage.
- 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*. 1(2): 172-198.
- Zhu, J. (2014). *Quantitative models for performance evaluation and benchmarking: data envelopment analysis with spreadsheets*. Springer.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

مستجاب‌الدعوه، مهدی؛ هنری، حبیب؛ صفانیا، علی محمد؛ فراهانی، ابوالفضل (۱۴۰۲). «اعتباریابی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۳ (۲۶): ۱۹۰-۱۷۳.