





دانشکده تربیت بدنی
رساله دکتری مدیریت رویدادهای ورزشی

طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

نگارنده: مجتبی ظریفی

اساتید راهنما

دکتر حسن بحر العلوم

دکتر رضا اندام

استاد مشاور:

دکتر رضا شیخ

شهریور ۱۳۹۷

فرم شماره ۱۲: صورت جلسه نهایی دفاع از رساله دکتری (Ph.D)
(ویژه دانشجویان ورودی های ۹۴ و ما قبل)

بدینوسیله گواهی می شود آقای مجتبی ظریفی دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی به شماره دانشجویی ۹۳۰۰۹۲۵ ورودی مهرماه سال ۱۳۹۳ در تاریخ ۱۳۹۷/۰۲/۲۱ از رساله نظری / عملی خود با عنوان: طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دفاع و با اخذ نمره ۱۹.۷۵ به درجه عالی نائل گردید.

<input type="checkbox"/> الف) درجه عالی: نمره ۲۰-۱۹	<input checked="" type="checkbox"/> ب) درجه بسیار خوب: نمره ۱۸/۹۹ - ۱۷
<input type="checkbox"/> ج) درجه خوب: نمره ۱۶/۹۹ - ۱۵	<input type="checkbox"/> د) غیر قابل قبول و نیاز به دفاع مجدد دارد
<input type="checkbox"/> ه) رساله نیاز به اصلاحات دارد	

ردیف	نام و نام خانوادگی	مرتبیه علمی	امضاء
۱	دکتر حسن بحر العلوم	دانشیار	
۲	دکتر رضا اندام	دانشیار	
۳	دکتر رضا شیخ	دانشیار	
۴	دکتر محمد کشتی دار	دانشیار	
۵	دکتر سید رضا حسینی نیا	استادیار	
۶	دکتر هادی باقری	استادیار	
۷	دکتر علی یونسیان	دانشیار	

مدیر محترم تحصیلات تکمیلی دانشگاه:

ضمن تأیید مراتب فوق مقرر فرمائید اقدامات لازم در خصوص انجام مراحل دانش آموختگی آقای مجتبی ظریفی بعمل آید.

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده: دکتر علی یونسیان
تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:



تقدیم بہ آنانکہ:

اہل «یافتن» اند نہ اہل «بافتن»

آنانکہ متواضعانہ معترفند

«حقیقتی» رایانہ اند نہ کل «حقیقت» را.

تقدیم بہ:

آئینہ افتادگی و صلابت، پدرم

تندیس سادگی و نجات، مادرم

آن دو الہہ کہ نیا سو ذلتا یا سیاہم
آن دو کہ وجودم برای شان ہمہ رنج بود
و وجودشان برای من ہمہ مہر

و تقدیم بہ ہمسرم:

کہ بہ چشمان مہربان تومی نویسم حکایت بی نہایت عشق را
تا بدانی کہ محبت و عشق را در چشمان تو آموختم و با تو آغاز کردم

و تقدیم بہ ہمہ کسانی کہ در راہ کجاک بہ علم قدم برمی دارند.

قدردانی و شکر:

سپاس خدای را بر آنچه از خدایی به ما شناساند و برای آنچه از شکر خود به ما الهام کرد و بر آن درنا که از علم ربوبیتش بر ما کشود و بر اخلاص در توحیدش که ما را رهبری کرد و ما را از گنج روی و شک در کار خود دور ساخته است. شکر از یگانه معبودی که با لطف بیکرانش مریاری نموده و هرگاه که با اخلاص از او مدد خواستیم، یاری گرم بوده است. نه قلم قادر به سپاس و ستایش اوست و نه کلام، زیرا که وصفش نه در عقل گنجد و نه در بیان.

شایسته است در آغاز، مراتب سپاس و قدردانی خویش را، ناشر اساتیدی نمایم که در تمام مراحل انجام این پژوهش مریاری نموده اند:

استاد ارجمند جناب آقای دکتر حسن بحر العلوم و جناب آقای دکتر رضاندام که بارها سمانی های خودشان در تدوین پژوهش حاضر و همچنین در دوران تحصیل صبورانه و با بزرگواری یاری ام نموده اند.

همچنین شکر و سپاس فراوان از استاد محترم، جناب آقای دکتر ضایح که با مشاوره پربار، دقیق و مهربان از بیج کوششی دینغ نورزیده اند.

مجتبی غریبی

تابستان ۱۳۹۷

تعهد نامه

اینجانب **مجتبی ظریفی**، دانشجوی دکترای رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی (مدیریت ورزشی) دانشگاه صنعتی شاهرود، نویسنده رساله باعنوان "**طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان**"، تحت راهنمایی **دکتر حسن بحر العلوم و دکتر رضا اندام** متعهد می شوم:

- تحقیقات در این رساله توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهش های دیگر پژوهشگران، به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب این رساله تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- حقوق معنوی این اثر به دانشگاه صنعتی شاهرود تعلق دارد و مقالات مستخرج با نام "دانشگاه صنعتی شاهرود" یا 'Shahrood University of Technology' به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در بدست آوردن نتایج اصلی رساله تاثیر گذار بوده اند، در مقالات مستخرج از رساله رعایت می گردد.
- در تمام مراحل انجام این رساله ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در تمام مراحل انجام این رساله در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته (یا استفاده شده است) اصل رازداری و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

مجتبی ظریفی

شهریور ماه ۱۳۹۷

مالکیت نتایج و حق نشر

- تمام حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه های رایانه ای، نرم افزارها و تجهیزات ساخته شده متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی، در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در این رساله بدون ذکر منبع مجاز نمی باشد.

چکیده:

هدف پژوهش حاضر، طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می باشد. روش انجام پژوهش، آمیخته از نوع اکتشافی متوالی و مبتنی بر طراحی یک پرسشنامه با بکارگیری اصل تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات می باشد. نمونه آماری این مطالعه را در بخش کیفی ۲۰ نفر از منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان (مدیران، کارمندان و کارشناسان) و جامعه آماری در بخش کمی را ۸۴۰ نفر از آنها تشکیل دادند که بر اساس جدول کرجسای و مورگان ۲۶۳ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. ابزار جمع آوری داده‌ها شامل مصاحبه و پرسشنامه محقق - ساخته ارزیابی عملکرد منابع انسانی می باشد. روایی ظاهری و محتوایی با توجه به نظر ده تن از اساتید متخصص تأیید و از طرفی اصل اطلاعات تکنیک مبتنی بر بدیهیات تعیین کننده روایی محتوا و اصل استقلال متناسب با روایی سازه می باشد و پایایی پرسشنامه‌ها بر اساس تکنیک آلفای کرونباخ محاسبه گردید. برای تحلیل داده‌ها در قسمت طراحی از تکنیک مبتنی بر بدیهیات و در قسمت سنجش از آمار استنباطی شامل مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون استفاده گردید. نتایج این پژوهش در بخش کیفی سه عامل گزینش کارمندان، شاخص - های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان را برای نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان شناسایی کردند. همچنین با استفاده از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات پرسشنامه مربوط به سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان طراحی گردید. از طرفی نتایج این پژوهش در بخش کمی نشان دادند که بین وضعیت موجود و مطلوب تمام مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؛ لذا این وزارتخانه باید از یک نظام مدون در ارزیابی عملکرد منابع انسانی خود استفاده نماید.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، بدیهه استقلال، بدیهه اطلاعات، طراحی مبتنی بر بدیهیات، منابع انسانی

(لیست مقالات مستخرج از رساله)

علمی پژوهشی :

- ◀ مقاله: ساختار عاملی و هنجاریابی پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان - نشریه مطالعات مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی - دوره ۱۰ - شماره ۴۸ - خرداد و تیرماه ۱۳۹۷ - صص ۲۱۴ - ۱۹۵.
- ◀ مقاله: رویکردی نوین در طراحی پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات - نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی - دانشگاه پیام نور تهران - (پذیرش شده).

همایشی:

- ◀ دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در تربیت بدنی، علوم ورزشی و قهرمانی - تهران - دانشگاه علامه طباطبائی - آبان ماه ۱۳۹۶ - عنوان: تکنیک مبتنی بر بدیهیات رویکردی نوین در طراحی سازمان‌های ورزشی در تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- ◀ اولین همایش ملی علوم ورزشی: ورزش، سلامت، جامعه - ارومیه - مهر ماه ۱۳۹۶ - عنوان: شناسایی معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
ط	فصل اول: کلیات پژوهش
۱-۱	۱-۱. مقدمه
۵	۱-۲. بیان مسئله
۸	۱-۳. ضرورت و اهمیت تحقیق
۱۳	۱-۴. اهداف پژوهش
۱۳	۱-۴-۱. هدف کلی
۱۴	۱-۴-۲. اهداف ویژه
۱۴	۱-۵. سؤالات پژوهش
۱۴	۱-۵-۱. سؤال کلی
۱۴	۱-۵-۲. سؤالات ویژه
۱۵	۱-۶. محدودیت های پژوهش
۱۵	۱-۶-۱. محدودیت های خارج از کنترل پژوهشگر
۱۵	۱-۶-۲. محدودیت های در اختیار پژوهشگر
۱۶	۱-۷. پیش فرض های پژوهش
۱۶	۱-۸. تعاریف واژه ها و اصطلاحات
۷۲	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش
۲۰	۲-۱. مقدمه
۲۰	۲-۲. مدیریت منابع انسانی
۲۰	۲-۲-۱. اهداف مدیریت منابع انسانی
۲۱	۲-۲-۲. پیامدهای مورد انتظار مدیریت منابع انسانی
۲۲	۲-۳. مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲۳	۲-۴. سیاست های مدیریت منابع انسانی
۳۲	۲-۵. عملکرد
۳۴	۲-۵-۱. مدیریت عملکرد
۳۷	۲-۶. مقایسه مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد
۳۸	۲-۷. کنترل، نظارت و ارزیابی
۳۹	۲-۸. ارزیابی
۴۱	۲-۹. ارزیابی عملکرد
۴۲	۲-۱۰. تاریخچه ارزیابی عملکرد
۴۳	۲-۱۱. تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران
۴۴	۲-۱۲. ارزیابی کیفیت، کارآیی، اثربخشی و بهره وری
۴۵	۲-۱۳. نگرش به ارزیابی در مکاتب مدیریت
۴۶	۲-۱۴. دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد
۴۷	۲-۱۵. فلسفه ارزیابی نوین
۴۸	۲-۱۶. اهداف نظام ارزیابی عملکرد

۵۱	۱۷-۲. اصول بنیادین یک سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد.....
۵۴	۱۸-۲. ویژگی های نظام ارزیابی عملکرد کارآمد.....
۵۸	۱۹-۲. رویکردهای متعارف به ارزیابی عملکرد.....
۵۹	۲۰-۲. محدودیت های ارزیابی عملکرد.....
۶۰	۲۱-۲. مراحل طراحی مدل ارزیابی عملکرد.....
۶۱	۱-۲۱-۲. شناخت مفهوم سیستم و رویکرد سیستمی به سازمان.....
۶۲	۲-۲۱-۲. شناسایی و ترسیم سیستم سازمان.....
۶۳	۳-۲۱-۲. فاز دوم: طراحی مدل ارزیابی عملکرد.....
۶۴	۴-۲۱-۲. بررسی انواع مدل های ارزیابی عملکرد موجود.....
۷۰	۲۲-۲. مدل های طراحی نظام ارزیابی عملکرد.....
۸۴	۲۳-۲. تدوین معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد.....
۸۹	۲۴-۲. ارزیابی عملکرد.....
۸۹	۱-۲۴-۲. مفهوم ارزشیابی عملکرد.....
۹۰	۲-۲۴-۲. اهداف ارزشیابی عملکرد.....
۹۱	۳-۲۴-۲. رویکردهای ارزشیابی عملکرد.....
۹۳	۴-۲۴-۲. روش های ارزشیابی عملکرد.....
۹۵	۵-۲۴-۲. خطاهای بالقوه در سیستم های ارزیابی عملکرد.....
۱۰۷	۲۵-۲. مبانی طراحی مبتنی بر بدیهیات.....
۱۱۰	۱-۲۵-۲. تجزیه و تحلیل موضوع طراحی.....
۱۱۲	۲-۲۵-۲. حوزه های طراحی.....
۱۱۵	۳-۲۵-۲. مدل سازی مسئله.....
۱۱۹	۴-۲۵-۲. اصول بدیهه در طراحی مبتنی بر بدیهیات.....
۱۲۳	۵-۲۵-۲. سلسله مراتب طراحی و حرکت زیگ زاگی.....
۱۲۵	۶-۲۵-۲. محتوای اطلاعات و استقلال عملیاتی.....
۱۳۱	۲۶-۲. پیشینه های تحقیق.....
۱۳۱	۱-۲۶-۲. تحقیقات انجام شده در داخل کشور.....
۱۴۵	۲-۲۶-۲. تحقیقات انجام شده در خارج کشور.....
۱۵۵	۲۷-۲. جمع بندی فصل.....
۱۵۷	فصل سوم: روش شناسی پژوهش
۱۵۸	۱-۳. مقدمه.....
۱۵۸	۲-۳. طرح کلی پژوهش.....
۱۵۸	۳-۳. نوع و روش پژوهش.....
۱۵۹	۴-۳. مراحل انجام پژوهش.....
۱۶۲	۵-۳. جامعه و نمونه آماری پژوهش.....
۱۶۳	۶-۳. ابزار گردآوری اطلاعات.....
۱۶۴	۷-۳. روایی و پایایی در پژوهش.....
۱۶۴	۱-۷-۳. روایی در بخش کیفی پژوهش.....
۱۶۵	۲-۷-۳. پایایی در بخش کیفی پژوهش.....
۱۶۶	۳-۷-۳. روایی در بخش کمی پژوهش.....
۱۶۷	۴-۷-۳. پایایی در بخش کمی پژوهش.....
۱۶۸	۸-۳. طراحی با استفاده از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات.....
۱۶۹	۹-۳. روش تجزیه و تحلیل داده ها.....

۱۶۹	۳-۹-۱. روش تحلیل کیفی.....
۱۷۵	۳-۹-۲. روش تحلیل کمی.....
۱۷۵	۳-۱۰-۱. روش های آماری.....
۱۷۵	۳-۱۰-۱. آمار توصیفی.....
۱۷۶	۳-۱۰-۲. آمار استنباطی.....
۱۷۸	۳-۱۰-۲-۱. تحلیل عاملی تأییدی.....
۱۸۱	فصل چهارم: یافته های آماری
۱۸۲	۴-۱. مقدمه.....
۱۸۲	۴-۲. تحلیل داده های کیفی.....
۱۸۵	۴-۳. تحلیل کمی داده ها.....
۱۸۵	۴-۳-۱. سن آزمودنی ها.....
۱۸۶	۴-۳-۲. جنسیت آزمودنی ها.....
۱۸۶	۴-۳-۳. وضعیت تأهل آزمودنی ها.....
۱۸۷	۴-۳-۴. تجربه کاری آزمودنی ها.....
۱۸۸	۴-۳-۵. سطح تحصیلات آزمودنی ها.....
۱۸۹	۴-۳-۶. رشته تحصیلی آزمودنی ها.....
۱۹۰	۴-۳-۷. وضعیت استخدامی آزمودنی ها.....
۱۹۱	۴-۳-۸. آماره های توصیفی متغیرهای پژوهش.....
۱۹۲	۴-۴. استنباط یافته های تحقیق.....
۱۹۹	۴-۵. تحلیل عاملی.....
۲۰۱	۴-۶. بررسی سؤالات.....
۲۰۲	۴-۶-۱. بررسی طبیعی بودن توزیع داده ها.....
۲۰۴	۴-۶-۲. تفسیر نحوه توزیع داده ها.....
۲۰۴	۴-۶-۳. تحلیل عاملی تأییدی برای مدل.....
۲۱۶	۴-۶-۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در حالت ضرائب غیر استاندارد.....
۲۱۷	۴-۶-۵. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در حالت ضرائب استاندارد.....
۲۱۸	۴-۶-۶. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در حالت $tvalue$
۲۱۹	۴-۷. سؤالات پژوهش.....
۲۳۱	فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری
۲۳۲	۵-۱. مقدمه.....
۲۳۲	۵-۲. خلاصه پژوهش.....
۲۳۳	۵-۳. نتایج پژوهش.....
۲۳۳	۵-۳-۱. نتایج یافته های آمار توصیفی.....
۲۳۳	۵-۳-۲. نتایج یافته های آمار استنباطی.....
۲۴۷	۵-۴. بحث و نتیجه گیری.....
۲۷۰	۵-۵. نتیجه گیری کلی.....
۲۷۱	۵-۶. پیشنهادات پژوهش.....
۲۷۱	۵-۶-۱. پیشنهادهای برخاسته از پژوهش.....
۲۷۴	۵-۶-۲. پیشنهادهای برای پژوهش های آتی.....
۲۷۷	منابع و مأخذ
۲۸۹	پیوست ها

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۳۳	جدول ۱-۲. سطح و رویکرد تحلیل عملکرد.....
۴۶	جدول ۲-۲. دیدگاههای سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد.....
۹۱	جدول ۳-۲. اهداف ارزشیابی عملکرد.....
۹۴	جدول ۴-۲. خلاصه مزایا و معایب روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان.....
۱۱۸	جدول ۵-۲. تقسیم بندی اصول و مبادی علم.....
۱۶۴	جدول ۱-۳. سؤالهای پرسشنامه و مؤلفه های آن.....
۱۶۸	جدول ۲-۳. پایایی پرسشنامه (آلفای کرونباخ).....
۱۷۹	جدول ۳-۳. کنترل برازش شاخص های مهم در ارزیابی مدل.....
۱۸۳	جدول ۱-۴. کدگذاری باز و محوری.....
۱۸۵	جدول ۲-۴. آمار توصیفی مربوط به سن آزمودنی ها.....
۱۸۶	جدول ۳-۴. آمار توصیفی مربوط به جنسیت آزمودنی ها.....
۱۸۷	جدول ۴-۴. آمار توصیفی مربوط به وضعیت تأهل آزمودنی ها.....
۱۸۸	جدول ۵-۴. آمار توصیفی مربوط به تجربه کاری آزمودنی ها.....
۱۸۸	جدول ۶-۴. آمار توصیفی مربوط به سطح تحصیلات آزمودنی ها.....
۱۸۹	جدول ۷-۴. آمار توصیفی مربوط به رشته تحصیلی آزمودنی ها.....
۱۹۰	جدول ۸-۴. آمار توصیفی مربوط به وضعیت استخدامی آزمودنی ها.....
۱۹۱	جدول ۹-۴. آماره های توصیفی متغیرهای پژوهش.....
۱۹۵	جدول ۱۰-۴. سؤالات مربوط به کارمندگزیینی.....
۱۹۵	جدول ۱۱-۴. سؤالات مربوط به آشناسازی شغلی.....
۱۹۵	جدول ۱۲-۴. سؤالات مربوط به آموزش و توانمندسازی.....
۱۹۶	جدول ۱۳-۴. سؤالات مربوط به استفاده مؤثر از کارمندان.....
۱۹۶	جدول ۱۴-۴. سؤالات مربوط به شاخص های رفتاری منابع انسانی.....
۱۹۶	جدول ۱۵-۴. سؤالات مربوط به ویژگیهای روانشناختی منابع انسانی.....
۱۹۷	جدول ۱۶-۴. سؤالات مربوط به ظرفیت ها و مهارت ها.....
۱۹۷	جدول ۱۷-۴. سؤالات مربوط به جبران خدمت.....
۱۹۷	جدول ۱۸-۴. سؤالات مربوط به حفظ و نگهداشت.....
۱۹۸	جدول ۱۹-۴. سؤالات مربوط به جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی.....
۱۹۸	جدول ۲۰-۴. ماتریس طراحی مدل پژوهش.....
۱۹۹	جدول ۲۱-۴. آزمون بارتلت و KMO برای سؤالات مربوط به مؤلفه های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان.....
۲۰۰	جدول ۲۲-۴. تحلیل عاملی با روش مؤلفه اصلی.....
۲۰۲	جدول ۲۳-۴. نتایج چولگی و کشیدگی به منظور بررسی طبیعی بودن توزیع داده ها.....
۲۰۸	جدول ۲۴-۴. تحلیل عاملی تاییدی مرحله اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R2 برای متغیر مکنون اول (کارمندگزیینی).....
۲۰۸	جدول ۲۵-۴. تحلیل عاملی تاییدی مرحله اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R2 برای متغیر مکنون دوم (آشناسازی شغلی).....
۲۰۹	جدول ۲۶-۴. تحلیل عاملی تاییدی مرحله اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R2 برای متغیر مکنون سوم (آموزش و توانمند سازی).....
۲۰۹	جدول ۲۷-۴. تحلیل عاملی تاییدی مرحله اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R2 برای متغیر مکنون چهارم (استفاده مؤثر از کارکنان).....
۲۱۰	جدول ۲۸-۴. تحلیل عاملی تاییدی مرحله اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R2 برای متغیر مکنون پنجم (شاخصهای رفتاری منابع انسانی).....
۲۱۰	جدول ۲۹-۴. تحلیل عاملی تاییدی مرحله اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R2 برای متغیر مکنون ششم (ویژگی های روان شناختی).....

- جدول ۳۰-۴. تحلیل عاملی تاییدی مرحله اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون هفتم (ظرفیت ها و مهارت ها) ۲۱۱
- جدول ۳۱-۴. تحلیل عاملی تاییدی مرحله اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون هشتم (جبران خدمت) ۲۱۲
- جدول ۳۲-۴. تحلیل عاملی تاییدی مرحله اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون نهم (حفظ و نگهداشت) ۲۱۲
- جدول ۳۳-۴. تحلیل عاملی تاییدی مرحله اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون دهم (جانشین پروری و ارتقاء عملکرد) ۲۱۳
- جدول ۳۴-۴. کنترل برازش شاخص های مهم در ارزیابی مدل ۲۱۵
- جدول ۳۵-۴. معادلات اندازه گیری، ضریب مسیر و آماره t ۲۱۹
- جدول ۳۶-۴. نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب کارمندگزیی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۲۲۰
- جدول ۳۷-۴. نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب آشناسازی شغلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۲۲۱
- جدول ۳۸-۴. نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب آموزش و توانمندسازی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۲۲۲
- جدول ۳۹-۴. نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب استفاده مؤثر از کارمندان ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۲۲۳
- جدول ۴۰-۴. نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب شاخصهای رفتاری منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۲۲۴
- جدول ۴۱-۴. نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ویژگیهای روان شناختی منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۲۲۵
- جدول ۴۲-۴. نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ظرفیتهای و مهارتها ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۲۲۶
- جدول ۴۳-۴. نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب جبران خدمت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۲۲۷
- جدول ۴۴-۴. نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب حفظ و نگهداشت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۲۲۸
- جدول ۴۵-۴. نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری و ارتقاء عملکرد ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ۲۲۹

فهرست اشکال و نمودارها

صفحه	عنوان
۱۰	شکل ۱-۱. نقش ارزیابی عملکرد در فرآیندهای مدیریت سازمان
۳۱	شکل ۱-۲. مراحل ارزشیابی آموزش و توسعه
۳۵	شکل ۲-۲. چرخه مدیریت عملکرد
۳۷	شکل ۳-۲. نقش ارزیابی عملکرد در چرخه مدیریت عملکرد
۶۳	شکل ۴-۲. سیستم سازمان ورزشی استیرادیو
۶۷	شکل ۵-۲. معیارهای ده گانه جایزه دمیگ
۶۸	شکل ۶-۲. مدل تعالی عملکرد بالدريج
۶۹	شکل ۷-۲. مدل تعالی کیفیت اروپایی
۷۱	شکل ۸-۲. ماتریس اندازه گیری عملکرد
۷۳	شکل ۹-۲. هرم عملکرد
۷۵	شکل ۱۰-۲. مدل منشور عملکرد
۷۷	شکل ۱۱-۲. کارت امتیازی متوازن نسل سوم
۱۱۵	شکل ۱۲-۲. نگاشت چهار قلمرو تصمیم گیری
۱۲۱	شکل ۱۳-۲. انواع روابط در فرآیند طراحی
۱۲۵	شکل ۱۴-۲. شکستن سلسله مراتب زیگزاگی
۱۶۱	شکل ۱-۳. مراحل اجرای پژوهش
۲۰۵	شکل ۱-۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت تخمین ضرایب غیراستاندارد
۲۰۶	شکل ۲-۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت ضرایب استاندارد
۲۰۷	شکل ۳-۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت tvalue
۲۱۴	شکل ۴-۴. مربوط به ضرایب برازش مدل اندازه گیری قبل از اعمال اصلاحات
۲۱۶	شکل ۵-۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم قبل از اصلاح در حالت ضرائب غیر استاندارد
۲۱۷	شکل ۶-۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم قبل از اصلاح در حالت ضرائب استاندارد
۲۱۸	شکل ۷-۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم قبل از اصلاح در حالت tvalue
۲۳۶	شکل ۱-۵. نمونه فرآیند انجام طراحی شاخص گزینش کارمندان با استفاده از تکنیک AD
۲۳۷	شکل ۲-۵. نمونه فرآیند انجام طراحی شاخصهای عملکردی منابع انسانی با استفاده از تکنیک AD
۲۳۸	شکل ۳-۵. نمونه فرآیند انجام طراحی شاخص حفظ کارمندان با استفاده از تکنیک AD
۲۳۹	شکل ۴-۵. سؤالات پرسشنامه در بعد گزینش کارمندان
۲۴۰	شکل ۵-۵. سؤالات پرسشنامه در بعد شاخصهای عملکردی منابع انسانی
۲۴۰	شکل ۶-۵. سؤالات پرسشنامه در بعد شاخصهای حفظ کارمندان
۲۴۲	شکل ۷-۵. مدل مفهومی پژوهش بر اساس تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات (AD)
۱۸۵	نمودار ۱-۴. توزیع درصد فراوانی سن آزمودنی ها

- نمودار ۴-۲. توزیع درصد فراوانی جنسیت آزمودنی ها..... ۱۸۶
- نمودار ۴-۳. توزیع درصد فراوانی وضعیت تأهل آزمودنی ها..... ۱۸۷
- نمودار ۴-۴. توزیع درصد فراوانی تجربه کاری آزمودنی ها..... ۱۸۸
- نمودار ۴-۵. توزیع درصد فراوانی سطح تحصیلات آزمودنی ها..... ۱۸۹
- نمودار ۴-۶. توزیع درصد فراوانی رشته تحصیلی آزمودنی ها..... ۱۹۰
- نمودار ۴-۷. توزیع درصد فراوانی وضعیت استخدامی آزمودنی ها..... ۱۹۱

فصل اول

کلیات پژوهش

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می‌شود. نوئی، هالنباک، گرهارد و رایت^۱ (۲۰۰۶) مدیریت منابع انسانی را به عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (لی و همکاران^۲، ۲۰۱۰: ۱۳۵۵). مدیریت منابع انسانی عبارت است از دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرای سازمان یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن‌ها و بالاخره بکارگیری بجا و مؤثر این منبع استراتژیک (احمد روزیلا^۳، ۲۰۱۳: ۴۴۹). سازمان‌ها با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد سازمان‌ها و منابع انسانی آن‌ها، یک فرآیند مهم راهبردی تلقی می‌شود (اکبری یزدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۱). در جهان امروز، تمام نشانه‌ها از محوری بودن نقش انسان و منابع انسانی در گشایش تنگناها، ایجاد فناوری و تولید فرآورده‌های گوناگون حکایت می‌کند. بی‌شک، سنگ زیربنای هر سازمان را منابع انسانی تشکیل می‌دهد و مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری و کیفیت مناسب زندگی ضروری است. در واقع در بین تمامی عوامل تولید، این منابع انسانی است که تفاوت را در یک سازمان ایجاد می‌کند (غضنفری، ۱۳۹۰). مطالعات نشان داده است که رشد و توسعه یک سازمان با رشد و توسعه منابع انسانی آن همبستگی مستقیم دارد، به عبارت دیگر موفقیت و بهروزی یک سازمان در گرو وجود منابع انسانی شایسته و با کفایت است. به کارگیری منابع انسانی برتر به مثابه یک سلاح رقابتی در بهسازی عملکرد سازمانی بعد جدیدی در مدیریت رفتار سازمانی است (نایونج^۴، ۲۰۱۴: ۳۷۴).

1- Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wrigh

2 - Lee & etall

3 - Ahmad, Rozila

4 -Naong

تحقیقات نشان می‌دهند سازمان‌هایی که به نیروی کار خویش توجه بیشتری نشان می‌دهند، حقوق و مزایای بالاتری را نسبت به متوسط سایر سازمان‌ها می‌پردازند، در جبران خدمات به عدالت درونی توجه می‌نمایند و امنیت شغلی بهتری را برای کارکنان خود فراهم می‌آورند، می‌توانند کارکنان بیشتری را با قابلیت‌های برجسته‌تر جذب نمایند. علاوه بر این، زمانی که چنین سازمان‌هایی کار راه‌های شغلی چندگانه و گسترده‌تری را برای کارکنان خود فراهم می‌آورند، از سیاست گردش شغلی برای افزایش مهارت کارکنان خویش استفاده می‌نمایند و تأکید بیشتری بر آموزش و توسعه کارکنان می‌نمایند، در واقع رشد و یادگیری را در سازمان خویش توسعه می‌دهند و باعث افزایش انعطاف را در سازمان خویش فراهم می‌آورند. این مزایا در نهایت منجر به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای سازمان خواهد شد. کلیه این منافع محقق نمی‌شود مگر با برنامه‌ریزی اصولی و اثربخش منابع انسانی. در کنار این موارد، تأکید بر ارزیابی‌های گروهی و بلند مدت باعث بهبود کیفیت برنامه‌ریزی در این سازمان‌ها خواهد شد (خواستار و همکاران، ۱۳۸۸: ۸۶).

ارزیابی عملکرد منابع انسانی فرآیندی است که همواره بایستی انجام شود. در واقع اگر مدیران بخواهند عملکردشان بهبود یابد و اهداف سازمانی محقق شود به ناگزیر باید ارزیابی کامل و دقیق‌تری از عملکردشان به عمل آورند؛ زیرا ارزیابی عملکرد موجب ارتقای رضایتمندی مشتری، شهروندان و ذینفعان و اعتماد عمومی می‌شود (ایرجی نقدر، ۱۳۹۴: ۹۳). مطالعات نشان داده است که هیچ نوع توسعه‌ای بدون توجه به ارزیابی صحیح امکان پذیر نیست چرا که توسعه یعنی حرکت از وضعیت موجود به سوی وضعیت مطلوب؛ ارزیابی یعنی شناسایی وضعیت موجود؛ تا وضعیت موجود را شناسایی نکنیم امکان حرکت به سوی وضعیت مطلوب را نخواهیم داشت (بازرگان، ۱۳۹۲). ایجاد یک نظام ارزیابی کارآمد می‌تواند به کارآمدتر کردن نظام ورزش و شفاف ساختن فعالیت‌های آن کمک کند؛ از سوی دیگر، با استفاده از اطلاعات ارزیابی می‌توان اطمینان لازم را در خصوص میزان تحقق رسالت و اهداف نظام ورزش بدست آورد (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۸۴).

ورزش با توجه به اهداف و کارکردهای خاص خود جایگاه خاصی در تحقق برنامه‌های توسعه همه جانبه کشور یافته است. در این برهه حساس زمانی که ورزش از یک سو با افزایش تقاضا برای عرضه خدمات و افزایش رقابت با ایستایی حمایت‌ها و منابع مالی دولتی روبروست و از سوی دیگر، لزوم پاسخگویی این نظام در برابر دولت و جامعه مطرح است، ضروری است با اتخاذ راهکارهای مناسب ضمن آگاهی از وضعیت موجود ورزش، پاسخی صریح و روشن به خواسته‌های جامعه و دولت فراهم شود. یکی از راهکارهای پذیرفته شده در این خصوص ایجاد سیستم مناسب و کارآمد ارزیابی، متناسب با ویژگی‌ها، شرایط و زمینه خاص نظام به منظور آگاهی از وضعیت موجود و بهبود و ارتقای منابع انسانی آن است (بهنام و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۱).

نظارت و ارزیابی در مرکز هر فعالیت و برنامه اجرایی قرار دارد. بدون نظارت و ارزیابی هیچ برنامه‌ای درست اجرا نمی‌شود و نظارت و ارزیابی نیز به برنامه‌ریزی نیاز دارد. اجرای برنامه‌های متنوع ورزشی برای پاسخگویی به بخشی از نیازهای جامعه به ویژه جوانان و دستیابی به اهداف عالی اجتماعی، روانی، عاطفی و اخلاقی حاصل از آن به منابع مالی، امکانات فیزیکی زیاد و نیروی انسانی کارآمدی نیازمند است. ایجاد انسجام، افزایش اثربخشی و دستیابی به اهداف برنامه‌های ورزشی بدون بهره‌گیری از یک سیستم نظارت و ارزیابی امکان پذیر نیست (همتی نژاد، ۱۳۸۷). تورلی^۱ (۱۹۸۶) معتقد است که کل ورزش یک کشور به عنوان یک شبکه در نظر گرفته می‌شود و هر شبکه ای چون شبکه ملی ورزش دارای یک ساختار مدیریتی است که ساختار مدیریتی شبکه نام دارد که اشاره به ارزیابی عملکرد در شبکه دارد و باشگاهی که مکانیزم‌های اداره و ارزیابی را با ایجاد قوانین ایجاد می‌کند توانایی تسلط بر شبکه را خواهد داشت و موفقیت ورزش در سیستم ورزش اثر بخش هر کشور خلاصه می‌شود که باعث توسعه ورزش خواهد شد (جابری و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۹۶). به عنوان مثال کشور استرالیا موفقیت ورزش خود را مدیون سیستم ورزش اثر بخش خود می‌داند (سویانتو^۲، ۲۰۱۲: ۵۹).

بر این اساس، نظر به اهمیت دو متغیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و دستاوردهای آن در عملکرد سازمان‌ها و ارزیابی عملکرد آن‌ها، در این پژوهش به بررسی و طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در

1 -Thorelli
2 - Suyanto

سازمان متولی و سیاست‌گذار در ورزش، یعنی وزارت ورزش و جوانان پرداخته می‌شود و رهنمودهای کاربردی برای دست اندرکاران و منابع انسانی این سازمان ارائه می‌گردد. از طرف دیگر با توجه به شرایط اجتماعی و اقتصادی حاکم بر ورزش کشورهای پیشرفته، استفاده از روش‌های کمی و مدل‌های پیش‌بینی برای اندازه‌گیری عملکرد متداول شده است؛ که در تمام موارد نمی‌توان از مدل‌های کمی برای نظارت و ارزیابی استفاده کرد بلکه می‌توان موارد کیفی را نیز به کار برد. سازمان‌های ورزشی کشور می‌توانند با استفاده از این روش‌ها وضعیت فعلی و موجود خود را بررسی کنند؛ اما وجود یک نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی نوین به مثابه یکی از روش‌های تعیین جایگاه وزارت ورزش و جوانان کشور از اهمیت برخوردار است. بر این اساس، هدف از این پژوهش طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد.

۱-۲. بیان مسئله

امروزه رویکرد جدید مدیریت منابع انسانی مفاهیم نوینی را با خود به همراه آورده است که باید در تمام سطوح چشم انداز، فلسفه، سیاست‌ها، برنامه‌ها، اقدامات و روش‌های هر سازمان در راستای حمایت از راهبرد کسب و کار و استراتژی رقابتی تدوین شده شرکت مد نظر قرار گیرند. به عبارت دیگر اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌بایست اولاً هماهنگی کامل با سایر سطوح، فلسفه، سیاست‌های سازمان داشته باشد و ثانیاً می‌بایست در نهایت به رفتارهایی بیانجامد که با نقش مورد انتظار از کارکنان در یک استراتژی رقابتی هماهنگ باشد (هیونگ^۱، ۲۰۱۵: ۶۵۳۴). از سوی دیگر، سیاست‌ها یا خط‌مشی‌های منابع انسانی، رهنمودهایی برای تبیین مقاصد سازمان به وجود می‌آورد. این سیاست‌ها، فلسفه و ارزش‌های سازمان را در مورد چگونگی رفتار با افراد معین می‌کنند. اصولی که مدیران بر مبنای آن‌ها باید به امور کارکنان بپردازند از همین سیاست‌ها سرچشمه می‌گیرند. از این رو، به هنگام تدوین برنامه‌های مدیریت منابع

انسانی و به هنگام تصمیم‌گیری درباره افراد، این سیاست‌ها به منزله چارچوب داوری رفتار می‌کنند (لی، ۲۰۰۹: ۹۹).

فرآیند اقدامات و سیاست‌ها در سیستم مدیریت منابع انسانی، را می‌توان در چهار زیر مجموعه تقسیم‌بندی کرد: نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی؛ نظام پرورش و آموزش و یا به تعبیر کلی بهسازی منابع انسانی؛ نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی؛ نظام بکارگیری و استفاده مؤثر از منابع انسانی (فرهی بیلویی، ۱۳۸۷). از طرفی سطوح بالای عملکرد سازمانی مبتنی بر درک روشن از مأموریت، استراتژی و اهداف سازمان می‌باشد و شامل شرح آنچه افراد و تیم‌ها باید برای حمایت انجام دهند، بازنگری نظام‌مند عملکرد با توجه به آن اهداف و همچنین توافق برنامه‌های بهبود عملکرد برای تحقق نتایج بهتر در آینده است (جابری و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۷۹). در این میان، مدیران سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان نیز از این امر مستثنی نبوده و همسو با شرایط متغیر محیطی باید شناسایی راهکارهای بهبود عملکرد کارکنان و منابع انسانی را در اولویت اقدامات و برنامه‌های خود قرار دهند. مدیران سازمان‌های ورزشی ابزارهای زیادی در اختیار دارند؛ از امور مالی تا بازاریابی برای خدمت به مشتریان که بطور بالقوه می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمان شود. یکی از این ابزارها روش‌های مدیریت منابع انسانی است.

اجرای رویکرد نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در قالب مفهوم سیستمی عینیت پیدا می‌کند. در واقع اصطلاح سیستم به مجموعه‌ای از اجزاء و عناصر وابسته به هم اطلاق می‌شود. به عبارت دیگر، سیستم به معنای یک کل بکار می‌رود که از ترکیب اجزاء متعددی تشکیل یافته است. بدین ترتیب، اصطلاح سیستم مفهوم وسیع و گسترده‌ای دارد که شامل مصادیق مختلفی در زیست‌شناسی و امور فیزیکی و اجتماعی و نظائر آنها می‌شود. تئوری سیستم مفهوم بسیار وسیع و گسترده‌ای دارد و شکی نیست که برای حل و فصل جامع مسائل سازمانی لازم است که کلیه اجزاء سیستم و همبستگی و تأثیر متقابل آنها روی یکدیگر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. اما اندازه‌گیری برخی از عوامل مؤثر در سیستم‌های فرعی و اجزاء آنها و یا به عبارت دیگر سنجش متغیرهای متعددی که در رفتار سازمانی و طرز عمل سیستم مؤثر است، به صورت

اعداد و ارقام امکانپذیر نمی‌باشد، همین موضوع کاربرد تئوری سیستم را در بررسی‌های جامع سازمانی محدود کرده است. علیرغم محدودیت‌های تئوری سیستم در بررسی‌های سازمانی، در سال‌های اخیر فنون و روش‌های خاصی تحت عناوین مختلفی مانند سیستم‌های مدیریت و یا روش‌های مقداری در مدیریت ابداع شده است که مدیران را در حل و فصل مسائل سازمانی و تصمیم‌گیری براساس اطلاعات واقعی یاری می‌کند. البته استفاده از فنون و روش‌های مذکور در صورتی امکان پذیر است که متغیرهای مورد مطالعه بصورت اعداد و ارقام قابل سنجش و اندازه‌گیری باشد، بدین معنی که کلیه متغیرهای مؤثر در پدیده خاصی را مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهند و بهترین ترکیب این عوامل را برای نیل به هدف‌های مطلوب در قالب مدل یا معادلات ریاضی با استفاده از تکنیک‌های خاص و با کمک کامپیوتر بدست می‌آورند. در این مرحله از پیشرفت روش‌های علمی مدیریت، بررسی مسائل سازمانی در قالب تئوری سیستم بیشتر در صورتی نتیجه بخش است که اندازه‌گیری عوامل متغیری که در نیل به هدف یا هدف‌های مطلوب مؤثر واقع می‌شوند، به صورت کمی یا مقداری امکان پذیر باشد (ایرجی نقدر، ۱۳۹۴: ۹۶). هر سیستم ارزیابی بایستی هدف‌های کاملا روشنی داشته باشند و دقیقا متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن سازمان و با مشارکت مدیران و منابع انسانی آن طراحی گردد. هر مدلی که برای ارزیابی، انتخاب و به کار گرفته می‌شود بایستی بومی شود و از طریق آموزش، آن را فرهنگ سازی نمائیم و در این مسیر از حمایت‌های مستمر عالی مقامات سازمان برخوردار باشیم (سلیمی، ۱۳۹۰).

به نظر می‌رسد در چنین شرایطی سیاست‌های اتخاذ شده در حوزه مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان عاملی کلیدی و اثرگذار بر پیامدها و دستاوردهای نگرشی و رفتاری کارکنان و به تبع آن ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان باشد. با توجه به بررسی‌های جامع در زمینه ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، مدل ارزیابی ویژه‌ای برای آن‌ها که مبتنی بر یافته‌های علمی و پژوهشی باشد، وجود ندارد و نظام ارزیابی کنونی محدود به تعدادی فرم‌های ارزیابی است که از پشتوانه علمی و پژوهشی مناسبی برخوردار نیستند؛ ارزیابی‌های صورت گرفته از سازمان‌ها و مراکز ورزشی در ایران به ویژه فدراسیون‌های ورزشی، عمدتا به صورت مقاله و یا گزارش عملکرد بوده است. مقالات بیشتر رویکرد کمی

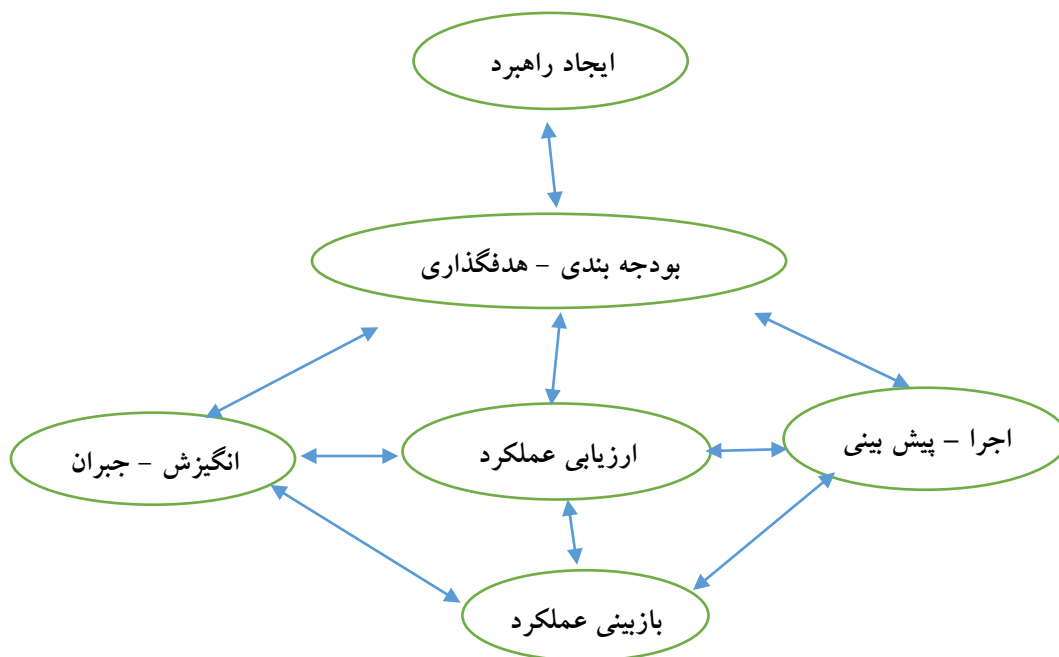
عددی داشته و محتوا و آثار اجتماعی فعالیت‌های منتخب سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند و اکثراً در اجرا قابل پیاده‌سازی نیستند؛ در حالی که گزارش‌های عملکرد به ارائه آمار و ارقام در مورد فعالیت‌های ورزشی پرداخته‌اند. در مجموع، نظامی که توانایی تحلیل و ارزیابی عملکرد تمامی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی در برداشته باشد؛ وجود ندارد. در وزارت ورزش و جوانان به عنوان سازمان اصلی متولی ورزش کشور که عملکرد آن در کلیه ابعاد ورزش از تربیتی و همگانی گرفته تا قهرمانی و حرفه‌ای تأثیر گذار است و عملکرد مدیران و کارکنان آن زمینه دستیابی به اهداف تربیت بدنی و ورزش را میسر می‌سازد، لازم است در زمینه عوامل مرتبط با عملکرد، پژوهش‌های بیشتری صورت گیرد. از این رو محقق با توجه به شرح مبانی نظری این پژوهش، بیان دستاوردهای مطالعاتی سایر پژوهشگران و اعتقاد به اینکه زمینه‌های قابل اعتنایی در حوزه مدیریت منابع انسانی در این وزارتخانه وجود دارد و همچنین در پی یافتن پیشایندهای عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، به منظور پر کردن شکاف مطالعاتی موجود و آزمون بیشتر فرآیندهای اثرگذار بر عملکرد سازمانی، در پی پاسخ به این سؤالات می‌باشد: چگونه می‌توان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را طراحی کرد؟ بعد از طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی محققین به دنبال پیدا کردن وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشند. برای ارزیابی اجزا و مؤلفه‌های ساختار نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی طراحی شده ممکن است ضمن ایجاد معیارهای زیاد و دیدگاه‌های متضاد بعضی از اطلاعات به صورت دقیق انجام نگیرد. بنابراین سؤال دوم این پژوهش این است که: چگونه می‌توان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را براساس تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات با رویکرد روش‌های آماری معادلات ساختاری مورد سنجش قرار داد؟

۱-۳. ضرورت و اهمیت تحقیق

در نظام مدیریتی و اداری کشور حرکت به سمت شفافیت و پاسخگویی آغاز و به تبع آن ارزشیابی مطرح و اقداماتی در این خصوص انجام شده است. یکی از این اقدامات ارزشمند مطرح شدن موضوع ارزیابی عملکرد

منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی کشور به استناد اصل ۱۳۸ قانون اساسی است. از اهداف اصلی این فعالیت کلیدی ارتقای کارایی و اثربخشی و تحکیم اصول شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را می‌توان برشمرد. ورزش نیز برای حفظ موجودیت خود باید همواره اصل پاسخگویی در قبال منابع عمومی را مد نظر داشته باشد. بنابراین، برای پاسخگویی لازم است فعالیت‌های انجام شده را مورد ارزشیابی قرار دهد؛ ارزیابی در واقع، وسیله پاسخگویی است (کیانمنش، ۱۳۸۹). از طریق آن می‌توان از منابع موجود و در دسترس برای تحقق اهداف مطلوب و مورد انتظار بیشتر بهره برد. بر همین اساس، باید تلاش‌هایی صورت گیرد تا نظام منسجم ارزیابی عملکرد منابع انسانی در ورزش مستقر و زمینه لازم برای بهبود، ارتقا و تضمین کیفیت فراهم شود (آزادان و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۷).

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد یادشده بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکانپذیر نیست (محمدی و همکاران، ۱۳۸۶: ۹۳). ارزیابی عملکرد بایستی از چنان جامعیتی برخوردار باشد که بتواند تمامی ابعاد پیرامون مترتب بر فعالیت سازمان‌ها را با عملکرد آن‌ها مرتبط نموده و نقش تصمیمات مدیران در نیل به اهداف و ارتقا عملکرد آن‌ها را منعکس نماید. با توجه به نقش کلیدی وزارت ورزش و جوانان در امر ورزش، ارزیابی عملکرد منابع انسانی در این نهاد ورزشی از اهمیت بسزایی برخوردار است. رتبه‌بندی منابع انسانی این وزارت خانه از نظر ارزیابی عملکرد می‌تواند به تمامی ذینفعان و تصمیم‌گیران از جمله دولت و مجلس، فدراسیون‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی، رسانه‌ها، تأمین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و حامیان مالی، استفاده‌کنندگان از خدمات مدیران، کارکنان و ... دیدگاه روشن و شفافی از وضعیت این وزارت خانه در مقایسه با سازمان‌های دارای فعالیت مشابه (سازمان‌ها و ارگان‌های ورزشی دیگر) ارائه نماید. شکل ۱-۱ نقش کلیدی ارزیابی عملکرد را در فرآیندهای مدیریت سازمان نشان می‌دهد:



شکل (۱-۱) نقش ارزیابی عملکرد در فرآیندهای مدیریت سازمان (وال، ۲۰۰۱)

در فرآیند ارزیابی عملکرد، شناسایی و کاربرد معیارهای کلیدی عملکرد برای سازمان‌ها حیاتی است، زیرا استفاده از آن‌ها، اطلاعات مهمی را برای اندازه‌گیری پیشرفت سازمان فراهم نموده و کمیت قابل توجهی از اطلاعات سازمانی را در یک وضعیت جامع و فراگیر گردآوری می‌کند. با تشخیص نقاط کلیدی در فرآیند اجرای فعالیت سازمان‌های ورزشی و تعیین معیارها و شاخص‌های کمی برای آن‌ها می‌توان فرآیندهای طولانی و پیچیده توسعه ورزش را نظارت و ارزشیابی کرد و از میزان حصول به اهداف کمی و کیفی ورزش اطمینان حاصل نمود تا در این رهگذر هم بتوان فرآیندهای کارآ و اثربخش را در بین دستگاه‌های ورزشی شناسایی کرد و هم بتوان نظام تقدیر و پاداش‌دهی را بر نظام ارزیابی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان استوار نمود (طالب پور و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۶). سازمان‌ها و نهادهای مختلف هر جامعه‌ای به دنبال طراحی مدل‌های ارزیابی و نظارتی کارآمد بر ساختار خود می‌باشند. شناسایی نقاط کلیدی فرآیندها و مسیرهای اجرایی هر فعالیت توسط کارشناسان خبره و طراحی قالب‌های نظارت و ارزیابی بر عناصر کلیدی، نقش مهمی را در مدل‌سازی نظام ارزیابی ایفا می‌کنند. تدوین معیارها و شاخص‌های خرد و کلان ناظر بر دستگاه‌های ورزشی گامی در جهت حصول اطمینان از اجرای بهینه برنامه‌های ورزشی است که تحکیم بخش نظام توسعه پایدار ورزش است (حسامی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۴۶). ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان‌ها با

شیوه‌های درست و علمی موجب تشخیص نارسایی‌ها و ضعف‌ها، بهبود و اصلاح اختلالات زیان‌آور، افزایش بهره‌وری و رشد و ارتقای کیفی امور، پرورش استعداد‌های کارکنان و تقویت انگیزش آن‌ها، ایجاد فرصت رقابت سالم، برقراری نظام شایستگی و بهبود مدیریت خواهد شد. شاخص‌های ارزیابی به تشخیص راه کمک می‌کنند و انتخاب راه صحیح و رسیدن به مقصد را میسر می‌سازند (کوچی، ۱۳۹۰).

اهمیت مدیریت منابع انسانی برای مدیران هنگامی بیشتر خود را نشان می‌دهد که علیرغم وجود برنامه‌های کلان و دقیق برای سازمان، بدلیل وقوع اشتباهات در مراحل مختلف مانند گزینش و استخدام افراد نامناسب برای مشاغل، عدم ارزیابی به موقع عملکرد، غفلت از آموزش و به روز نمودن دانش و مهارت کارکنان و نهایتاً از دست دادن نیروهای متخصص و ماهر به دلایلی چون عدم ایجاد انگیزه‌های لازم در آن‌ها، از دستیابی به نتایج مورد نظر سازمان ناکام می‌مانند (نادریان جهرمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۳). محققین مدیریت منابع انسانی و عملکرد، در تلاش بوده‌اند تا رابطه بین سیاست‌های خوب مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را ثابت کنند و استدلال می‌کنند که شرکت‌ها به منظور افزایش رقابت پذیری خود باید سیاست‌های منابع انسانی متناسبی را به کار گیرند. از میان سایر موارد، انعطاف پذیری کارکردی از طریق سرمایه گذاری در آموزش، افزایش رضایت شغلی، درگیر کردن کارکنان و تعهد، و کیفیت طرح‌ها بعنوان مرکز عملکرد اقتصادی پایدار تأیید شده است (لی کوک^۱، ۲۰۰۱: ۲۵۷). از سوی دیگر، برخی از مشکلات زمینه‌ای رایج که واحدهای منابع انسانی با آن مواجه هستند، فقدان یکپارچگی استراتژیک میان برنامه‌های کسب و کار و اقدامات منابع انسانی عنوان شده است (نذرنیف کوزیر^۲، ۲۰۰۹). مطالعات قبلی یافته‌های برخی پژوهش‌های قبلی در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران از تأثیر اقدامات منابع انسانی بر دستاوردهای سازمانی بی اطلاع هستند. البته بدلیل تغییرات فرهنگی و شیوه مدیریتی و ساختارهای متفاوت دولتی، نتایج متفاوتی در کشورها و بخش‌های مختلف بدست می‌آید. برای نمونه در یک پژوهش انجام شده در بنگلادش از پنجاه شرکت تولیدی مشخص شد که فقط

1 - Lee Cooke, Fang
2 - Nazrul Nifkuzaire

ارزیابی عملکرد منابع انسانی تأثیر معنی‌داری بر عملکرد کلی سازمانی دارد (افخمی روحانی و دعایی، ۱۳۹۱):

(۵۴). این تفاوت‌ها خود تأکید مجددی بر ضرورت انجام پژوهش در متن جامعه دیگری مانند ایران دارد.

در مجموع نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌تواند کاربردهای مفیدی برای ورزش کشور داشته باشد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- امکان مقایسه عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان و مشخص کردن افراد موفق و به تبع آن تخصیص بودجه و پاداش بیشتر به آنان را فراهم می‌کند.

۲- انگیزه مدیران، مسئولان و کارکنان وزارت ورزش و جوانان را برای ارتقای عملکرد سازمانی افزایش می‌دهد.

۳- به تصمیم‌گیری و تجدید نظر دولت و وزارت ورزش و جوانان در خصوص حمایت، مداخله، تنبیه یا تشویق و هدایت زیر مجموعه این وزارت خانه کمک می‌کند.

۴- باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود، چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد منابع انسانی فراهم می‌آید.

۵- ارتقای پاسخگویی و شفافیت وزارت ورزش و جوانان.

۶- تصحیح اهداف، سیاست‌ها، وظایف و برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان و بررسی فلسفه وجودی آن‌ها با استفاده از نتایج بدست آمده از ارزیابی عملکرد منابع انسانی و تدوین واقع بینانه آن‌ها.

بدون شک برای نیل به توسعه همه جانبه و پایدار در بخش‌های مختلف سازمان، نیازمند نیروهای هستیم که ضمن داشتن توانایی‌های لازم برای انجام وظایف خود، دارای انگیزه کافی و نیز متعهد به اجرای اهداف و برنامه‌های سازمان باشند. وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی ورزش کشور و مسئول اجرای نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور جهت سازگاری با تغییرات روز افزون، سریع و نامطمئن

محیطی، نیازمند کارکنانی با انگیزه، متعهد و رضایتمندی است که در امور سازمانی مشارکت و همکاری داشته و زمینه ارتقاء عملکرد سازمان را فراهم نمایند. بدین منظور به نظر می‌رسد سیاست‌های مناسب مدیریت منابع انسانی در این نهاد ورزشی، در بهبود دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و نهایتاً عملکرد سازمان در راستای اهداف توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور مؤثر باشد. وزارت ورزش و جوانان، جزء سازمان‌هایی به حساب می‌آید که به دلیل توجه و حساسیت زیاد عموم مردم به عملکرد آن در حوزه‌های تحت پوشش یعنی ورزش و جوانان، نیازمند کسب برتری در صحنه رقابت با سایر سازمان‌ها است، که این موضوع زمینه تحقیق و بررسی بیشتر در رابطه با فاکتورهای اثرگذار بر عملکرد این وزارت را برجسته تر می‌سازد. مطمئناً، یکی از شیوه‌های مؤثر جهت حفظ رقابت در صحنه‌های داخلی و بین‌المللی، اتخاذ سیاست‌های شایسته مدیریت منابع انسانی و بهره‌گیری از سیستم منابع انسانی با کفایت است. با توجه به اینکه هنوز شناخت کافی از وضعیت مدیریت منابع انسانی و سیاست‌های مربوط به آن در سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان، وجود ندارد و از آنجائی‌که پس از بررسی‌های انجام شده در زمینه پیشینه ورزشی تحقیق در تحقیقات داخلی و خارجی، تحقیق جامعی در این زمینه مشاهده نشده است، انجام پژوهش اخیر ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به اهمیت موضوع و به سؤالات پیش آمده برای پژوهشگران به منظور حصول اهداف مترتب بر آن، طراحی یک نظام جامع و کامل برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با رویکرد تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات و همچنین سنجش یک سیستم ارزیابی عملکرد منابع انسانی با روش‌های آماری معادلات ساختاری ضروری به نظر می‌رسد.

۱-۴. اهداف پژوهش

۱-۴-۱. هدف کلی

هدف کلی این پژوهش طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد.

۱-۴-۲. اهداف ویژه

- ✓ شناسایی عوامل نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان.
- ✓ طراحی پرسش‌نامهٔ مربوط به سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان.
- ✓ طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان براساس تکنیک مبتنی بر بدیهیات.
- ✓ سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با رویکرد روش‌های آماری معادلات ساختاری.
- ✓ مقایسه وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های کارمندی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی، استفاده مؤثر از کارمندان، شاخص‌های رفتاری منابع انسانی، ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها، جبران خدمت، حفظ و نگهداشت، جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان.

۱-۵. سؤالات پژوهش

۱-۵-۱. سؤال کلی

چگونه می‌توان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را طراحی و مورد سنجش قرار داد؟

۱-۵-۲. سؤالات ویژه

- ✓ مهم‌ترین عوامل نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان چیست؟
- ✓ چگونه می‌توان پرسش‌نامهٔ مربوط به سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را طراحی کرد؟
- ✓ چگونه می‌توان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را بر اساس تکنیک مبتنی بر بدیهیات طراحی کرد؟

✓ چگونه می‌توان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را با رویکرد روش‌های آماری معادلات ساختاری مورد سنجش قرار داد؟

✓ آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های کارمندگزینی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی، استفاده مؤثر از کارمندان، شاخص‌های رفتاری منابع انسانی، ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها، جبران خدمت، حفظ و نگهداشت، جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

۱-۶. محدودیتهای پژوهش

۱-۶-۱. محدودیتهای خارج از کنترل پژوهشگر

- ✓ همکاری تعدادی از نمونه‌ها در انجام مصاحبه و پاسخگویی به سؤالات میسر نشد.
- ✓ کمبود روحیه همکاری برای امور پژوهشی و همچنین دخالت دادن ذهنیت‌ها و ناخشنودی‌ها و یا برخورد‌های فکری شخصی می‌تواند عامل مخل دیگری در اظهار نظر آزمودنی‌ها باشد.
- ✓ با توجه به این که ابزارهای پژوهش پرسشنامه نگرش سنج می‌باشد، ممکن است برخی از ملاحظات اداری بر پاسخ‌های آزمودنی‌ها اثر گذاشته باشد.
- ✓ خستگی روزانه آزمودنی‌ها از کار روزانه و تکمیل پرسشنامه‌های متعدد سایر محققین.
- ✓ سطوح تحصیلات متفاوت کارکنان می‌تواند در درک مفاهیم سؤالات پرسشنامه مؤثر باشد.

۱-۶-۲. محدودیتهای در اختیار پژوهشگر

- ✓ جامعه آماری این پژوهش محدود به وزارت ورزش و جوانان می‌باشد.
- ✓ قلمرو مکانی این پژوهش وزارت ورزش و جوانان کشور می‌باشد و در سطح ملی انجام شده است.
- ✓ این پژوهش طی ۷ ماه در انتهای سال ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۶ انجام شده است.

۷-۱. پیش فرضهای پژوهش

- آزمودنی‌ها با آگاهی و صداقت کامل به پرسشهای مصاحبه و پرسشنامه پاسخ خواهند داد.
- سؤالات مصاحبه فهم مشابهی را بین مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده ایجاد نموده است.
- ساختار هر یک از مصاحبه‌های کیفی انجام شده به گونه‌ای بوده است که هدف کلی راهنمای آن مصاحبه را تأمین نموده است.
- آزمودنی‌ها در امتیازگذاری سؤالات وضعیت موجود را ملاک قرار داده و نه وضعیت مطلوب را.

۸-۱. تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات

سیستم (نظام)

اصطلاح سیستم به مجموعه‌ای از اجزاء وابسته اطلاق می‌شود. به عبارت دیگر، سیستم به معنای یک کل بکار می‌رود که از ترکیب اجزاء متعددی تشکیل یافته است. بدین ترتیب، اصطلاح سیستم مفهوم وسیع و گسترده‌ای دارد که شامل مصادیق مختلفی در زیست‌شناسی و امور فیزیکی و اجتماعی و نظائر آنها می‌شود. در نتیجه فعل و انفعال و تأثیر متقابل اجزاء وابسته، پدیده کل (سیستم) ظاهر می‌شود (ایرجی نقد، ۱۳۹۴: ۹۶).

ارزیابی

ارزیابی به معنای قضاوت کردن به وسیله برخی از معیارها است؛ ارزیابی به معنای جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها، جهت بررسی میزان دسترسی به هدف‌های سازمانی و هدف‌های عملکردی می‌باشد (هاشمی، چاشمی، ۱۳۹۴: ۳۷).

ارزیابی عملکرد

منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها از این طریق و ایجاد

انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۷: ۹۹).

ارزیابی عملکرد منابع انسانی

ارزیابی عملکرد منابع انسانی، روش‌های سیستماتیک جمع‌آوری داده‌ها در شرایط استاندارد و رسیدن به نتیجه‌گیری در مورد دانش، صلاحیت و توانایی نیروی انسانی است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱).

نظام (سیستم) ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد، ترکیبی از مجموعه شاخص‌های عملکردی به منظور مشخص کردن چارچوبی مفهومی برای کمک به مجریان ارزیابی عملکرد است. مدل‌های مفهومی ارزیابی در این نکته اشتراک دارند که هر یک چیدمان خاصی را پیشنهاد می‌دهند که شاخص‌های عملکرد بایستی بر طبق آن ساختار یابند (هادوی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۷۷).

کارمندگزینی

عبارت است از تحقیق، استعلام، آزمایش و مصاحبه با کارمندان استخدام یا ورود به دانشگاه یا ادارات، که در نتیجه این تحقیقات و مصاحبه‌ها صلاحیت اخلاقی، اعتقادی و سیاسی آن کارمندان بررسی می‌شود و افرادی که حائز شرایط قانونی نباشند حذف می‌شوند.

شاخص‌های عملکردی منابع انسانی

شاخص‌هایی هستند که برای بررسی ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان و کشف میزان موفقیت اقدامات این واحد در سازمان انجام می‌گیرد تا با بررسی ادواری این شاخص‌ها بتوانیم عملکرد را مشخص کنیم.

تکنیک مبتنی بر بدیهیات

تکنیک مبتنی بر بدیهیات به عنوان روشی که ساختاری را برای فرآیند طراحی فراهم می آورد و از تحقق واقعی اهداف طراحی اطمینان می دهد، نشان داده می شود. اهداف اساسی مبتنی بر بدیهیات را ایجاد یک علم برای طراحی و یک تئوری بنیادی بر مبنای فرآیندهای سیستماتیک می توان بیان نمود (مودی، ۱۳۹۱):

(۱۹).

اصل استقلال

اصل استقلال بیان می کند که در طول فرآیند طراحی، با حرکت از نیازهای عملکردی در قلمرو عملیاتی به پارامترهای طراحی، ارتباط بین نیازهای عملکردی و پارامترهای باید به گونه ای باشد که انحرافی کوچک در یک پارامترهای طراحی خاص تنها بر نیازهای عملکردی مربوط به آن تأثیر داشته باشد.

اصل اطلاعات

اصل اطلاعات بیان می کند که در بین تمام طراحی هایی که اصل استقلال را ارضاء می کنند، طراحی که حداقل محتوای اطلاعاتی را دارا باشد بهترین طراحی است (مودی، ۱۳۹۱).

فصل دوم

مبانی نظری

و پیشینه پژوهش

۲-۱. مقدمه

چارچوب و زیر بنای فکری هر پژوهشی را مبانی نظری آن تشکیل می‌دهد و استنتاج‌ها و سیاستگذاری‌های هر پژوهش، نشأت گرفته از آن است. از سوی دیگر شناخت هر مقوله‌ای بدون آشنایی با تمام جوانب آن، از اثربخشی آن می‌کاهد؛ و ضرورت دارد به مفاهیم، تعاریف، سوابق، دیدگاه‌ها و موارد مشابه در قالب مبانی نظری به اجمال اشاره‌ای شود. بنابراین در این بخش ابتدا به مبانی نظری پژوهش پرداخته می‌شود و در نهایت پیشینه پژوهش‌های انجام شده در دو بخش داخلی و خارجی مرور خواهند شد.

۲-۲. مدیریت منابع انسانی^۱

امروزه یکی از دانش‌های ضروری برای اداره سازمان‌های انسانی، مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی، عبارت است از ایجاد و توسعه برنامه‌هایی که از طریق آن‌ها ضمن بهبود توانایی‌های نیروی انسانی، اهداف فردی و سازمانی حاصل گردد. در واقع، مدیریت منابع انسانی، ایجاد و پرورش و حفظ سرمایه‌های انسانی برای دستیابی به اهداف است، چون تمام مدیران یک سازمان با تلاش‌های سایر افراد به اهداف خویش می‌رسند باید از دانش مدیریت منابع انسانی شناخت کافی داشته باشند. بدون دانش مدیریت منابع انسانی، نمی‌توان با کارایی مطلوب به اهداف دست یافت. بنابراین، یکی از دانش‌هایی که برای مدیران الزامی است، دانش مدیریت منابع انسانی می‌باشد (نادریان جهرمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۶).

۲-۲-۱. اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف‌های مدیریت منابع انسانی، از هدف‌های کلی سازمان جدا نیست. زیرا مدیریت منابع انسانی جزئی از مدیریت سازمان را تشکیل می‌دهد. دانش مدیریت منابع انسانی با پی‌جویی اهداف زیر در راستای اهداف کلی سازمان گام بر می‌دارد:

✓ تأمین نیروی انسانی مورد نیاز.

✓ پرورش و توسعه توانایی‌ها و انگیزه نیروی انسانی.

✓ حفظ و نگهداری نیروی انسانی شایسته از طریق برقراری نظام پرداخت مناسب و متعادل و انگیزشی.

✓ جلب رضایت کارکنان و ایجاد همسویی لازم بین اهداف فردی و سازمانی از طریق توجه به نیازهای سطوح بالای انسانی و بهبود زندگی شغلی.

مدیر منابع انسانی با توجه به اهداف فوق، مدیران اجرایی سازمان را در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمانی یاری می‌کند. بدون تحقق اهداف مذکور، سازمان‌ها نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند. بر اساس مطالعات صاحب نظران مدیریت، اهمیت اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی فزاینده است. سازمان‌هایی که نتوانسته‌اند در این زمینه موفقیت لازم را کسب کنند از صحنه فعالیت محو شده‌اند (بیگمی، ۱۳۹۳: ۲۴).

۲-۲-۲. پیامدهای مورد انتظار مدیریت منابع انسانی

- بر روی یکپارچگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تأکید داشته باشد، تا بتوان اطمینان حاصل نمود که این فعالیت‌ها موجب بهره‌وری، ایجاد ارزش افزوده و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد.

- در کل فرآیند برنامه‌ریزی و تغییر سازمانی مداخله داشته باشد.

- به عنوان شریکی راهبردی در فرآیند تغییر سازمانی، بوجود آورنده فرهنگ سازمانی و تسهیل‌گر تعهد سازمانی و نیز بکار برنده ابتکار عمل مطرح شود.

- بتواند از طریق عدم تمرکز اغلب فعالیت‌های سنتی، مدیریت منابع انسانی را از متخصصان منابع انسانی به مدیریت ارشد صف واگذار نماید.

- کارکنان را بعنوان مهمترین دارایی منحصر بفرد در نظر بگیرد، در پذیرش مسؤلیت‌ها فعال و اثرگذار باشد، افزایش عملکرد سازمان را در کانون توجه خود داشته باشد و به نیازهای کارکنان توجه داشته باشد (بدری آذرین و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۴).

۲-۳. مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۱

دسته بندی نو و همکاران^۲ (۲۰۰۳)

نو و همکاران به نقل از شولر و جکسون سیاست‌های منابع انسانی را در شش گزینه که پیوستاری از متغیرهای مهم را در بر می‌گیرد ارائه نموده اند. مطابق با نظر نو و همکاران هر یک از این گزینه‌های شش گانه که شامل: تحلیل و طراحی شغل، کارمند یابی و انتخاب، آموزش و بهسازی، مدیریت عملکرد، ساختار پرداخت، مشوق‌ها و مزایا و در نهایت روابط کارکنان هستند، یک حوزه کارکردی خاص از مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد. استنادات پژوهشی اخیر نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌ها مجموعه‌ای از سیاست‌های منابع انسانی را به منظور پیشینه سازی عملکرد و بهره‌وری توسعه می‌دهند (بیگمی، ۱۳۹۳: ۲۵).

دسته بندی هارل و تزافریر^۳

هارل و تزافریر پس از بررسی مجموعه تحقیقات نظری و تجربی که بر روی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی انجام شده بود، شش کارکرد را بعنوان سیاست‌های جهان شمول منابع انسانی تشخیص داده اند. این سیاست‌ها شامل: کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازاریابی نیروی کار داخلی و آموزش می‌باشد (بیگمی، ۱۳۹۳: ۲۵).

دسته بندی دی سنزو و رایبیز^۴

این دو محقق در رویکرد سیستمی و راهبردی که نسبت به مدیریت منابع انسانی داشتند، چهار فرآیند: بکارگماری، آموزش و بالنده‌سازی، انگیزش و نگهداری را بعنوان مؤلفه‌های اصلی سیستم مدیریت منابع

1 - Strategic Management of Human Resources

2 - Noe & et al

3 - Harel & Tzafrir

4 - Desanero & Rabinz

انسانی معرفی نموده اند (بیگمی، ۱۳۹۳: ۲۶). در ادامه به ابعاد تشکیل دهنده سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در تحقیق اخیر پرداخته خواهد شد که چارچوب اصلی این تحقیق آن بر اساس مدل دی سنزو و رابینز (۱۹۹۶) و کاتو^۱ (۲۰۰۸) بوده است.

۲-۴. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی^۲

هدف از سیاست‌ها (کارکردهای) مدیریت منابع انسانی بررسی روش‌هایی است که در آن سیاست‌های مدیریت منابع انسانی اجرا می‌شوند. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، در مسایل مربوط به مدیریت و بالندگی افراد موضوعی تخصصی است. این سیاست‌ها ممکن است در یک یا همه حوزه‌های مدیریت منابع انسانی مطرح شود. بر اساس مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی، این سیاست‌ها را می‌توان در چهار فرآیند جذب و بکارگماری، بهسازی، انگیزش و نگهداری دسته بندی کرد. نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی این است که سازمان را برای نیل به اهدافش از طریق به دست گرفتن ابتکارات و ارائه راهنمایی و هدایت برای کلیه موضوعات مرتبط با کارکنان توانا سازد. هدف اساسی این است که اطمینان حاصل شود مدیریت به نحو اثربخشی با هر چیز مرتبط با استخدام و بهسازی افراد و روابطی که بین مدیریت و کار وجود دارد، برخورد کند. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سهم عمده‌ای در ایجاد محیطی ایفا می‌کند که افراد قادر باشند بهترین استفاده را از قابلیت‌هایشان داشته باشند. افراد باید پی ببرند که از استعدادهای بالقوه آن‌ها برای منافع فردی و سازمانی توأم استفاده خواهد شد (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۸).

کارمندگزینی^۳

کارمندگزی فرآیند کشف و جذب متقاضیان توانا و شایسته و تشویق آن‌ها به همکاری با سازمان می‌باشد. این فرآیند با بررسی نیروهای مورد نیاز شروع می‌شود و زمانی که نیروهای مورد نیاز در شمار متقاضیان و

1 -Katou

2 - Human resource management policies

3 - Employee selection

داوطلبان استخدام در می‌آیند، پایان می‌پذیرد. اگر سازمان بخواهد نیازهای انسانی خود را به طور مطلوب برآورده سازد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب باید هماهنگ با یکدیگر انجام شود. انتخاب کارکنان، فرآیند گزینش افراد برای استخدام آنها در سازمان است. گزینش خوب، مزایای بسیاری دارد. انتخاب کارکنان مناسب می‌تواند موجب بهبود اثربخشی سایر فعالیت‌های منابع انسانی شود و از برخی مسائل و مشکلات ممانعت کند. بعنوان مثال استخدام کارکنان توانمند و با انگیزه ای که با فرهنگ سازمان همخوانی دارند، می‌تواند علاوه بر کاهش مسایل انضباطی، موجب کاهش هزینه‌های جابجایی و جایگزینی کارکنان شود. به همین دلیل، سازمان‌هایی که از روش‌های مناسب برای گزینش منابع انسانی خود استفاده می‌کنند، سودآوری و رشد بالاتری دارند. به طور خلاصه می‌توان گفت، رویکرد استراتژیک به انتخاب کارکنان می‌تواند به سازمان‌ها کمک نماید تا با جذب و حفظ استعدادهای مؤثر خدماتی ارائه دهند که موجب رضایتمندی مشتریان گردد. از طریق یک فرآیند جذب نیروی انسانی کارآمد، سازمان اطمینان می‌یابد که گروهی از داوطلبان واجد شرایط برای هر شغلی را در اختیار دارد. زمانی که پست‌های خالی در سازمان بوجود می‌آید سؤال اساسی این است که آیا باید این پست‌ها را با کارکنان موجود سازمان پر کرد یا به منابع انسانی خارج از سازمان مراجعه نمود؟ در راستای پاسخ به این سؤال، سازمان‌ها موظفند تجزیه و تحلیل جامعی از مشاغل، بررسی سیاست‌ها و استراتژی‌های استخدامی سازمان انجام دهند تا ضمن شناسایی منابع بالقوه تأمین نیروی انسانی، مناسب‌ترین روش جذب و گزینش نیروی انسانی را انتخاب کنند (عادل ارشد^۱، ۲۰۱۳: ۶۵۹).

منابع تأمین نیرو

جذب نیروی انسانی می‌تواند از منابع مختلفی انجام گیرد ولی به طور کلی این منابع به دو گروه تقسیم می‌شوند:

(۱) منابع داخلی سازمان.

(۲) منابع خارجی سازمان.

منابع داخلی سازمان^۱

✓ کارکنان موجود.

✓ توصیه کارکنان درون سازمان.

✓ نقل و انتقالات و ترفیعات (نژاد سجادی، ۱۳۹۳).

ساختار سازمانی سیستم هایی که نیروی کار آنان از طریق بازارهای داخلی تأمین می‌شود، معمولاً مبتنی بر بروکراسی سلسله مراتبی بلند و خشن است. تأکید زیادی بر روی وفاداری، نمادهای منزلت، فرآیندها و روابط کار رسمی و تصمیم‌گیری متمرکز دارند. این نوع سازمان‌ها، منابع چشم‌گیری را در راه آموزش و بهسازی کارکنان در زمینه‌های تخصصی مربوط به سازمان و نیز مدیریت مسیر پیشرفت شغلی هزینه می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که سرمایه‌های انسانی و به تبع آن فناوری‌های پیشرفته و رقابتی خود را حفظ نموده‌اند. نظام‌های جبران خدمت به گونه‌ای طراحی می‌شوند که ایدئولوژی وفاداری نسبت به سازمان را تقویت کند. در نتیجه اغلب افزایش پرداخت‌ها بر اساس ارشدیت است. در نهایت برای تقویت تعلق خاطر کارکنان به سازمان خدمات و مزایای رفاه اجتماعی تدارک دیده می‌شود. بکارگماری مبتنی بر بازارهای داخلی دارای مزایایی ذیل می‌باشد:

نظام بازار نیروی کار داخلی، موجب گسترش و تقویت استخدام بلندمدت می‌شود. زیرا برای کارکنان بسیار پر هزینه خواهد بود که پس از صرف هزینه زمانی و مادی در مکان دیگری به دنبال شغل بگردند. دوم اینکه با این روش احتمالاً بتوان در طول زمان شبکه‌های میان فردی بسیار مهم و نیز دانش تخصصی در مورد سازمان و مشاغل آن ایجاد و حفظ کرد. سوم آنکه، ممکن است سازمان بتواند هزینه‌های نیروی کار خود را کاهش دهد. زیرا بکارگماری افراد بیرونی بسیار پرهزینه‌تر است.

1 - Organization Internal resources

معایب این روش نیز شامل موارد ذیل است:

۱) استفاده از این روش ممکن است موجب تحمیل هزینه های سنگینی نیز به سازمان گردد. مثلاً وقتی شایستگی مبنای پیشرفت داخلی می باشد، فرآیندهای بکارگماری شرایط بسیار رقابت آمیزی را بوجود می آورند. این امر بخصوص برای آن دسته از سازمان هایی که همکاری و کار تیمی را تشویق می کنند، منافع سازمانی را به خطر خواهد انداخت.

۲) این روش به جای تکیه بر نظام های شناخته شده بازار در تخصیص کار و اضافه کاری، متکی بر نظام های اداری می شود. پیامد این گرایش، ایجاد یک بروکراسی همیشه در حال پیشرفت است و بروکراسی نیز موجب افزایش هزینه های بالاسری و کاهش انعطاف پذیری و سرعت عمل سازمان خواهد بود.

۳) چون امنیت شغلی محور این شیوه استخدام می باشد، سازمان بدلیل دادن تعهد نسبت به ایجاد امنیت شغلی همواره باید هزینه های سنگینی را متحمل گردد (بیگمی، ۱۳۹۳: ۲۸).

منابع خارجی سازمان^۱

متداول ترین منابع سازمان ها در این ارتباط، مراجعه شخصی، آگهی، مؤسسات کاریابی و مراجعه مستقیم به مراکز آموزش نیروی انسانی است. کارکنان جدا شده از سازمان نیز منبع تأمین نیروی دیگری است که معمولاً نادیده گرفته می شوند. بسیاری از این افراد اگر بتوانند ساعات کار یا مسئولیت های خود را تغییر دهند و کار خود را به پاره وقت تبدیل کنند، حتماً در سازمان خواهند ماند. سازمان هایی که ترجیح می دهند منابع انسانی خود را خریداری نمایند، بیشتر پست های سازمان را به کارکنان خارج از سازمان تخصیص می دهند و ناگزیر می شوند که صرفاً قیمت این منابع را بر اساس قیمت بازار پرداخت نمایند و بر کیفیت داده هایی متکی باشند که از طریق بهره وری بالقوه داوطلبان بیرون در اختیار سازمان قرار می گیرد. یعنی آن ها مجبور خواهند بود بهایی را که بازار تعیین می کند بپردازند و خطرات احتمالی تصمیمات استخدامی را بپذیرند. از طرف دیگر اگر فرض بر این باشد که داوطلبان شغلی واجد صلاحیت برای

1 - Organization External resources

مشاغل مورد نیاز سازمان به راحتی از بیرون قابل تأمین باشند، ممکن است سازمان بتواند به لحاظ آموزش و بهسازی منابع انسانی خود به صرفه جویی‌های چشمگیری دست یافته و بتواند بهتر از گذشته به چالش‌های بیرونی واکنش نشان دهد. با وجود این که کارکنانی که از منابع بیرونی جذب سازمان شده اند، ممکن است نسبت به کارکنانی که سازمان آن‌ها را "ساخته" است، احساس تعهد کمتری نسبت به سازمان داشته باشند (بیگمی، ۱۳۹۳: ۲۹).

محدودیت‌های فرآیند نیرویابی

نیرویبان باید به محدودیت‌های فرآیند جذب نیروی انسانی حساس باشند. زیرا این محدودیت‌ها می‌تواند به دلیل سازمان، نیرویبان و شرایط محیطی بوجود آید. معمول ترین محدودیت‌هایی که در برابر نیرویبان وجود دارد عبارتند از:

- سیاست‌های سازمانی و برنامه‌های منابع انسانی.
- خصوصیات رفتاری نیرویبان.
- شرایط محیطی.
- الزامات شغلی.
- هزینه‌ها.
- سیستم‌های انگیزشی پرداخت (افخمی روحانی و دعایی، ۱۳۹۱: ۵۹).

پس از کارمندیابی و استخدام افراد، گام بعدی این است که آن‌ها را توجیه کرد و به آن‌ها آموزش داد. این کار مستلزم ارائه اطلاعات و آموزش‌های لازم به آنها بوده تا بتوانند کارهای جدید را صورتی موفقیت آمیز انجام دهند.

آموزش و ارتقاء^۱

امروزه تغییر و تحول در عوامل محیطی و مشاغل و سازمان‌ها شدید است. آموزش و توسعه باعث می‌شود افراد با توجه به تغییرات مکرر در ماهیت و محتوای مشاغل، به طور مؤثر بتوانند وظایف خود را انجام دهند. بر این اساس، آموزش و توسعه به منزله مهم‌ترین فعالیت سازمانی به طور فزاینده تشخیص داده شده است. این وظیفه مهم هنگامی که افراد به سازمان می‌پیوندند شروع می‌شود و در تمام مسیر شغلی آن‌ها ادامه پیدا می‌کند. بطور کلی فرآیند آموزش و توسعه، یک کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده مدیریت است برای تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار کارکنان. آموزش، عبارت است از فراگیری نظام‌مند مهارت-ها، دانش و نگرش که دارای قابلیت کاربردی خاص در یک محیط شغلی باشد. در واقع آموزش به معنای تغییر آنچه کارکنان می‌دانند و نحوه عملکرد و نگرش آن‌ها نسبت به کار خود و تعاملاتشان با همکاران و سرپرستان است بطوری که از طریق آن سطح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی بهبود یابد (بیگمی، ۱۳۹۳: ۳۰).

اهداف آموزش

هدف اساسی انجام آموزش، هدایت و پرورش و رشد نیروی انسانی برای دستیابی به اهداف فردی و گروهی می‌باشد. سایر اهداف جزئی جهت تحقق هدف کلی فوق عبارتند از:

- بهبود عملکرد فردی.
- جلوگیری از منسوخ شدن مهارت‌ها.
- آماده شدن برای پست‌های سطوح بالاتر.
- راهنمایی و آشناسازی کارکنان جدید (بیگمی، ۱۳۹۳: ۳۰).

فرآیند آموزش^۱

آموزش شامل تغییر مهارت، دانش و نگرش کارکنان به منظور بهبود عملکرد در شغل فعلی می‌باشد. برای این که برنامه‌های آموزشی مطابق با محتوای مشاغل و نیازهای آموزشی باشد و همچنین از منابع

1 - Education process

تخصیص یافته حداکثر استفاده به عمل آید، باید تدوین برنامه‌ها از یک فرآیند منطقی تبعیت کند . این فرآیند شامل پنج مرحله می باشد:

۱) تعیین نیازهای آموزشی: اولین گام در فرآیند آموزشی تعیین نیازهای آموزشی می‌باشد . نیاز آموزشی عبارت است از تغییرات مطلوبی که باید در افراد سازمان از نظر دانش، مهارت و نگرش و رفتار ایجاد شود. تعیین نیازهای آموزشی از سه طریق صورت می‌گیرد:

تجزیه و تحلیل سازمانی: شامل بررسی ساختارسازمانی، فرهنگ سازمانی، فرآیند تصمیم‌گیری، اهداف آینده در سطح واحدها می‌باشد و قابلیت‌های مورد نیاز برای تحقق اهداف با شرایط موجود نیروی انسانی مقایسه می‌گردد. برای مقایسه از گزارش‌های عملکرد نیروی انسانی، گزارش‌های غیبت، نرخ جابجایی، شکایات، کنترل کیفیت و نتایج برنامه‌ریزی نیروی انسانی استفاده می‌گردد.

تجزیه و تحلیل عملکرد فردی: عملکرد و قابلیت‌های واقعی نیروی انسانی با استفاده از بررسی نتایج ارزیابی عملکرد، بررسی ضعف‌های نیروی انسانی، مشاهده رفتار و عملکرد و مصاحبه با کارکنان شناسایی می‌شود. این مقایسه منجر به تعیین نیازهای آموزشی می‌شود.

شرایط احراز شغل: فرآیندی است که از طریق مقایسه احراز مشاغل با قابلیت‌های نیروی انسانی به تعیین نیازهای آموزشی می‌پردازد.

۲) تعیین اهداف خاص آموزش: اهداف باید صریح و مختصر تنظیم گردد. بدون داشتن اهداف نمی‌توانیم روش‌های مناسب آموزش را تعیین کنیم. با مشخص کردن اهداف می‌توان در پایان دوره آموزشی، نتایج برنامه‌های آموزشی را بسنجیم. در واقع، اهداف مبنایی برای ارزشیابی برنامه‌ها قرار می‌گیرد.

۳) انتخاب روش‌های مناسب: به طور کلی به گروه‌های مختلف تقسیم می‌گردد : گروهی در محل انجام شغل و گروهی دیگر به دور از محل انجام شغل صورت می‌گیرد. در ادامه، این روش‌ها به تفصیل بیان شده است.

۴) اجرای برنامه: برای اجرای برنامه‌های تعیین شده آموزشی شرایطی باید فراهم باشد از جمله: فراهم کردن امکانات آموزشی، حمایت مدیریت کل، استفاده از اصول یادگیری.

۵) ارزیابی نتایج و پیگیری برنامه: در ارزیابی نتایج آموزشی این موارد باید مورد توجه قرار گیرد: نظریات مشارکت‌کنندگان، میزان یادگیری، به کارگیری دانش جدید، دستیابی به اهداف آموزشی (بیگمی، ۱۳۹۳: ۳۱).

ارزشیابی آموزش و توسعه

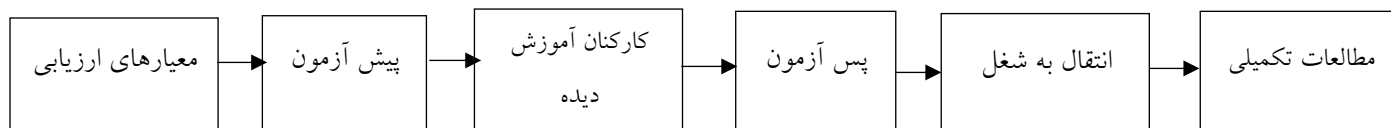
اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه یک فرآیند تغییر است. فقدان ارزشیابی ممکن است جدی‌ترین مشکل را در برنامه‌های آموزش و توسعه بوجود آورد. اثربخشی برنامه‌های آموزشی را با معیارهایی که بر نتایج متمرکز هستند اندازه‌گیری می‌کنند. آموزش دهندگان متوجه اثرات برنامه‌های آموزشی هستند که موارد ذیل را در بر می‌گیرد:

- ✓ واکنش فراگیران به فرآیند و محتوای برنامه‌های آموزشی.
- ✓ دانش یا آموزش کسب شده توسط تجربه آموزشی.
- ✓ تغییرات رفتاری ناشی از آموزش.
- ✓ اصلاحات یا نتایج قابل اندازه‌گیری در افراد و سازمان‌ها.

ارزشیابی برنامه آموزش و توسعه باید گام‌های شکل ۲-۱ را دنبال کند. قبل از شروع برنامه آموزشی، ابتدا باید معیارهای ارزشیابی مشخص گردد. سپس از شرکت‌کنندگان در دوره، قبل از شروع برنامه آموزش یک آزمون مقدماتی به منظور تعیین سطح دانش آن‌ها انجام به عمل آید. پس از تکمیل برنامه آموزشی و توسعه، یک آزمون یا ارزشیابی بعد از آموزش، باید اصلاح و بهسازی منتج از برنامه‌های آموزشی را روشن کند. اگر بهبود و بهسازی اساسی باشد، یعنی تصادفی نباشد، می‌توان تصور کرد که برنامه‌ها بطور واقعی مفید بوده است. برنامه آموزشی زمانی موفق است که اصلاح و بهسازی معیارهای ارزشیابی را جوابگو باشد و انتقال مطالب برنامه‌های آموزشی به شغل میسر باشد. بهبود عملکرد شغلی، بهترین معیار

سنجش میزان انتقال است. بررسی‌های بعدی می‌تواند چند ماه بعد از برنامه آموزشی میزان حفظ و

نگهداری مطالب فراگرفته شده را اندازه‌گیری کند (گوهری پور و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۵).



شکل (۱-۲) مراحل ارزشیابی آموزش و توسعه

روش‌های آموزش^۱

- آموزش در حین انجام وظیفه.
- آموزش از راه شاگردی.
- روش‌های سمعی بصری.
- آموزش شبیه سازی شده.
- آموزش به کمک رایانه و شبکه اینترنت.
- چرخش شغلی (بیگمی، ۱۳۹۳: ۳۲).

عوامل مؤثر بر فعالیت‌های آموزشی^۲

- حمایت مدیریت کل.
- پیشرفت تکنولوژی.
- پیچیدگی سازمانی.
- به کارگیری اصول یادگیری (بیگمی، ۱۳۹۳: ۳۲).

1 - Education methods
2 - educational activities

۲-۵. عملکرد^۱

عملکرد نتایج قابل اندازه‌گیری، تصمیمات و اقداماتی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده است. صاحب‌نظران و محققان معتقدند عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و مشکل بتوان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد. آنان توجه به عملکرد سازمان را باعث توسعه تئوری سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای عملی می‌دانند. در نتیجه این بحث توجه محققان، اقتصاددانان و مدیران اجرایی را به خود جلب کرده است (یاوری، ۱۳۹۲: ۸۱).

در دنیای رقابتی کنونی، عملکرد در همه سطوح فردی، گروهی، سازمانی و حتی جامعه نقش محوری دارد. عملکرد سازمانی متغیر وابسته نهایی هر محقق است که در یکی از حوزه‌های مدیریت کار می‌کند. در یک سازمان تمام واحدها اعم از استراتژی، منابع انسانی، عملیات و بازاریابی و ... نهایتاً با تأثیری که بر عملکرد کل سازمان می‌گذارند سنجیده می‌شوند (پژوهنیا، ۱۳۹۰). عملکرد به چتری تشبیه می‌شود، که تمامی مفاهیمی را که یک سازمان برای دستیابی به موفقیت سازمان و فعالیت‌های آن مورد توجه قرار می‌دهد، پوشش داده و به این ترتیب، مفهوم عملکرد کلی یک سازمان، پدیده‌ای پیچیده است. نوع عملکردی که یک سازمان خاص، سعی در انجام آن دارد معمولاً بسیار خاص بوده و بنابراین برای مواجهه با مفهوم عملکرد، بایستی به اهداف راهبردی آن سازمان توجه کنیم (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۱۷).

عملکرد در بخش‌های دولتی و غیرانتفاعی، مفهوم مبهم، چند بعدی و پیچیده‌ای است. عملکرد یکی از محبوب‌ترین مفاهیم در نظریه و عمل مدیریت دولتی کنونی و عامل معرف دولت مدرن است. هنوز ابهامات و حتی آشفتگی‌هایی درباره مفهوم عملکرد، روش‌های سنجش آن و نیز جایگاه مدیریت عملکرد باقی مانده است. عملکرد و مدیریت عملکرد، مفاهیمی معماگونه است (هیونگ^۲، ۲۰۱۵: ۶۵۴۲). در واقع چند وجهی بودن پدیده عملکرد سازمانی بدین دلیل است که از سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی انتظار می‌رود طیفی از

1 - performance

2 - Huang

اهداف را دنبال کنند که ممکن است برخی از آنها با یکدیگر در تضاد باشند. بنابراین، سازمان‌های دولتی موظفند توجه خود را بر ابعاد چندگانه عملکرد متمرکز کنند (هاشمی چاشمی، ۱۳۹۴: ۳۹).

سیگل و سامرمتر^۱ (۲۰۰۸) به منظور شناخت تعاریف و تصورات مختلف عملکرد در مدیریت بخش عمومی و دولتی، پیمایش جامعی در میان بیش از ۲۰۰ مقاله در نشریات معتبر علمی از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۸ که در آنها آشکارا جنبه‌های نظری و عملی عملکرد مطرح شده است، انجام داده اند. آنها پس از استخراج اجزای هر تعریف و طبقه بندی آنها می‌گویند: حیرت آور است که هیچ اجماع صریح یا ضمنی‌ای درباره عملکرد نهادهای عمومی یا آنچه باید باشد، وجود ندارد. علاوه بر این، عملکرد، مفهومی هنجاری است؛ بنابراین، تعجب آور نیست که عملکرد غالباً حول مفاهیم گسترده، مبهم و ارزش مدار مانند پیشرفت، نوآوری، تغییر، خالقیت، تعالی، موفقیت برنامه‌ای یا سازمانی، بهبود، رقابت پذیری و پاسخگویی نمایان می‌شود. ادبیات دانشگاهی، فاقد تفسیر سازگاری از معنای عملکرد در بخش دولتی است (سیگل و سامرمتر، ۲۰۰۸).

پژوهش در حوزه عملکرد گستره وسیعی را شامل می‌شود. برای اینکه محدوده این تحقیق روشن‌تر گردد توجه به دو بعد الزام است؛ یکی سطح تحلیل و دیگری رویکرد. ابتدا باید مشخص کنیم که سطح تحلیل ما (نقطه تمرکز مطالعه)، عملکرد فرد است یا گروه یا سازمان یا جامعه؛ سپس در هر یک از این چهار سطح، دو رویکرد ارزیابی و مدیریت را می‌توان مطرح کرد که از ضرب این دو بعد در یکدیگر، هشت حالت پدید می‌آید (جدو ۱-۲).

جدول (۱-۲) سطح و رویکرد تحلیل عملکرد

سطح تحلیل				سطح تحلیل	
فرد	گروه	سازمان	جامعه یا دولت	رویکرد تحلیل	
ارزیابی عملکرد فرد	ارزیابی عملکرد گروه	ارزیابی عملکرد سازمان	ارزیابی عملکرد جامعه یا دولت	ارزیابی عملکرد	رویکرد تحلیل
مدیریت عملکرد فرد	مدیریت عملکرد گروه	مدیریت عملکرد سازمان	مدیریت عملکرد جامعه یا دولت	مدیریت عملکرد	

1 - Siegel & Summermatter

پژوهش حاضر به عملکرد منابع انسانی سازمان (وزارت ورزش و جوانان) با رویکرد ارزیابی می‌نگرد؛ یعنی ارزیابی عملکرد سازمانی مد نظر پژوهشگر قرار می‌گیرد و به سایر عرصه‌ها ورود نخواهد شد.

۲-۵-۱. مدیریت عملکرد^۱

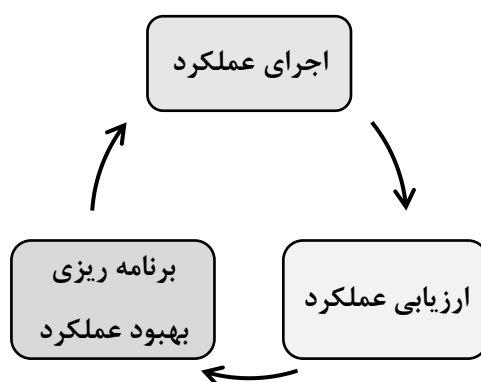
برنامه‌ریزی و کنترل دوقلوهای جدانشدنی مدیریت هستند و وجود یکی بدون دیگری بی‌معناست. در واقع این دو مثل دو تیغهٔ قیچی هستند که بدون وجود یکی از آن‌ها کار بریدن غیرممکن است. مدیریت عملکرد مفهومی است که چنین قابلیت‌هایی را به سازمان‌ها ارائه می‌کند. لذا مدیریت عملکرد، سیستم جامعی است که اولاً معین می‌کند که عملکرد سازمان چگونه باید باشد، دوم اینکه، اطلاعات عملکردی مورد توجه سازمان را از طریق شاخص‌های عملکردی اندازه‌گیری می‌نماید و آن‌را مبنای تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌دهد. مدیریت عملکرد فرآیند استفاده از اطلاعات ارزیابی عملکرد به منظور ایجاد اثر مثبت در سیستم‌ها، فرآیندها و فرهنگ سازمان است. این کار از طریق تعیین اهداف عملکردی، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و تخصیص منابع مناسب، آگاه کردن مدیران برای تصحیح برنامه‌ها، جهت‌گیری‌ها و خط‌مشی‌های کاری به‌منظور دستیابی به اهداف، و به اشتراک گذاشتن نتایج عملکردی به‌منظور ادامهٔ راه دستیابی به هدف انجام می‌پذیرد (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۲۱).

یکی از شروط لازم موفقیت در بلندمدت، توانایی مدیران ارشد و میانی در طرح‌ریزی، نظارت و کنترل متوازن عملکرد حوزه‌های مختلف عملیاتی و ستادی سازمان خود می‌باشد. در این راستا، شناسایی عوامل کلیدی و تأثیرگذار بر تصمیمات یک کسب و کار، تعیین اهداف، طراحی شاخص‌های کیفی و کمی مرتبط با آن‌ها، پایش و گزارش‌دهی منظم این شاخص‌ها به مدیران در زمان‌های مناسب جهت بهبود کیفیت تصمیمات و مهمتر از آن نهادینه کردن فرهنگ "تصمیم‌سازی بر مبنای داده‌ها و اطلاعات و نه بر مبنای حس و شهود"، نقشی حیاتی و انکارناپذیر در ایجاد این نظام در یک سازمان دارد. مدیریت عملکرد، عبارت است از ایجاد نظامی برای بکارگیری اطلاعات مربوط به اندازه‌گیری عملکرد سازمان، از طریق به کارگیری نتایج ارزیابی

1 - performance management

عملکرد در تعیین اهداف، تخصیص منابع و آگاهی دادن به مدیران برای حفظ یا تغییر خط مشی فعلی به منظور دستیابی به اهداف (لی^۱، ۲۰۰۹: ۹۷).

مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه یکپارچه‌ای از روش‌های برنامه‌ریزی و بازنگری دانست که سازمان به منظور برقراری ارتباط میان هر فرد و راهبرد کلی سازمان به جریان می‌اندازد. مدیریت عملکرد از راهبردها و فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر برای بهبود عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها و نیز دستیابی به اهداف و پیامدها استفاده می‌کند (بوکارت و هالیگان^۲، ۲۰۰۶: ۴۵۲). واقعیت این است که فرآیند مدیریت عملکرد سازمانی به عنوان سیستم کنترلی حلقه بسته‌ای تلقی می‌شود که در آن سیاست‌ها و استراتژی حضور داشته و بازخورد از سطوح مختلف به منظور مدیریت عملکرد کسب و کار دریافت می‌شود. سیستم ارزیابی عملکرد، نوعی سیستم اطلاعاتی است که قلب فرآیند مدیریت عملکرد است و اهمیت حیاتی برای اثربخشی و کارایی کارکرد سیستم مدیریت عملکرد دارد (دلدار و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۸). سه جزء اصلی فرآیند مدیریت عملکرد عبارتند از: طرح‌ریزی عملکرد، ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت عملکرد. به عبارت دیگر مدیریت عملکرد رویکردی سیستماتیک است که از طریق فرآیندهای تعیین اهداف راهبردی عملکرد، سنجش عملکرد، جمع‌آوری و آنالیز داده‌های عملکرد، بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و بکارگیری این داده‌ها، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد (لاتمن^۳ و همکاران، ۲۰۰۵: ۸۱).



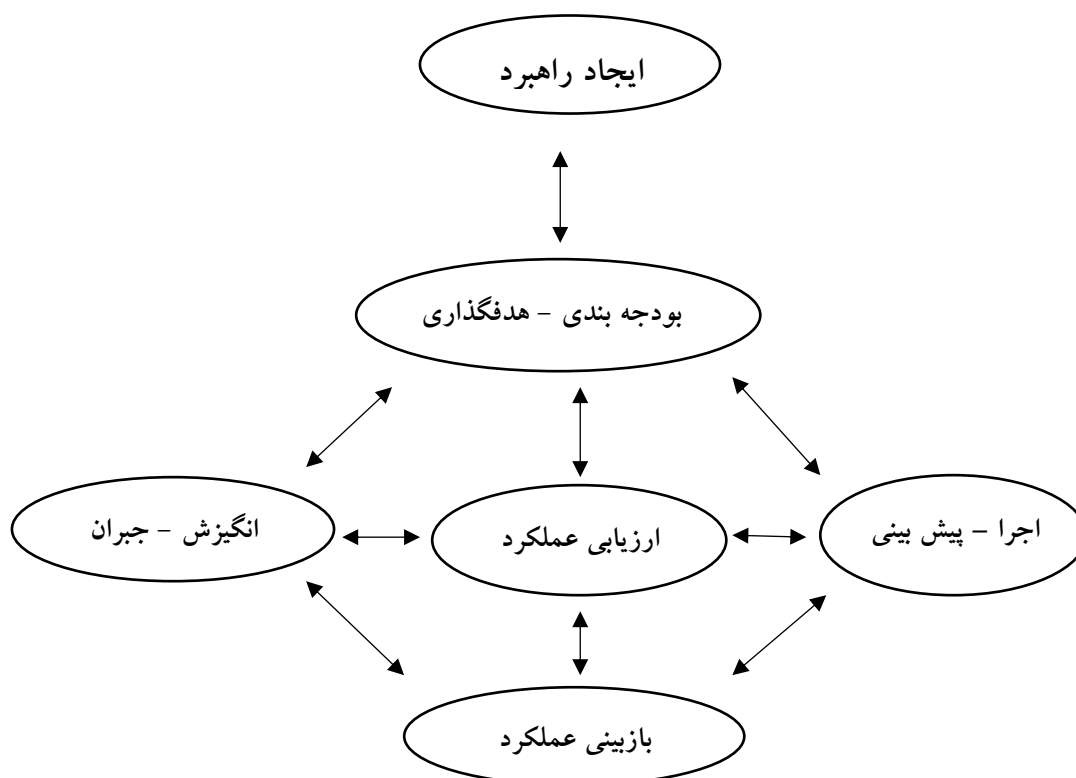
شکل (۲-۲) چرخه مدیریت عملکرد

1 - Lee

2 - Bouckaert & Halligan

3 - Lathman

همچنین از دیدگاهی جامع‌تر، شکل زیر نقش کلیدی ارزیابی عملکرد را در فرآیندهای مدیریت سازمان نشان می‌دهد.



شکل (۳-۲) نقش ارزیابی عملکرد در چرخه مدیریت عملکرد (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۲۳).

۲-۶. مقایسه مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد^۱

وجود تعاریف مختلف از مدیریت عملکرد و نبود توافق میان متخصصان دانشگاهی در این باره موجب شده است که غالباً دو اصطلاح ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد، به جای یکدیگر به کار رود؛ اما باید گفت که هدف مدیریت عملکرد، عکس العمل نشان دادن به سنجش پیامدها و استفاده از آن به منظور مدیریت کردن عملکرد است. در بخش دولتی تا کنون اکثر مباحث درباره سنجش عملکرد بوده است (رادنور و مک گویر^۲، ۲۰۰۴: ۲۵۳). ارزیابی عملکرد، عنصری حیاتی از نظام مدیریت عملکرد است؛ یعنی درصدی که نشان می‌دهد تغییر در کجا نیاز است و چه چیزی رفتارهای مورد انتظار را ایجاد می‌کند. ارزیابی عملکرد مربوط به گذشته است ولی مدیریت عملکرد از تعمیم داده‌ها برای به دست آوردن اطلاعاتی درباره آینده استفاده می‌کند؛ بنابراین، این‌ها موجودیت‌های متفاوتی هستند. سنجش عملکرد همان کمی سازی (چه کمی و چه

1 - Performance Evaluation
2 - Radnor & McGuire

کیفی) ورودی، خروجی یا سطح فعالیت رخداد یا فرآیند است؛ اما مدیریت عملکرد، فعالیت است مبتنی بر سنجشها و گزارشهای عملکرد که به بهبود در رفتار، انگیزش و فرآیندها می‌انجامد و نوآوری را ارتقاء می‌دهد (روچ^۱ و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۵).

۲-۷. کنترل^۲، نظارت^۳ و ارزیابی^۴

کنترل کنش یا فعالیتی اساسی در هر برنامه، سازمان یا نظام پویایی است که همه عوامل مادی و انسانی فعال در آن نظام را به سمت اهداف سوق می‌دهد. از این رو کنترل صرفاً یک عمل مکانیکی یا خارج از نظام نیست، بلکه در درون یک برنامه پویا قرار دارد تا ثبات و استمرار برنامه را در جهت نتایج و عملیات از پیش تعیین شده حفظ کند. ارزیابی نیز نوعی کنترل است که بر پایه اندازه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات قرار دارد و به قضاوت یا داوری ارزشی اجزا و فرآیندهای مختلف برنامه می‌پردازد. ارزیابی فرآیندی منظم و مستمر برای توصیف، هدایت و اطمینان از وضعیت کمی و کیفی یک پدیده یا موضوع است که بر خلاف سنجش و اندازه‌گیری فقط جنبه کمی ندارد بلکه بررسی جنبه‌های کیفی و ارزش‌گذاری را نیز دربر می‌گیرد. مفاهیم نظارت و ارزیابی به مفهوم کنترل بسیار نزدیک است، کنترل فرآیند اندازه‌گیری عملکرد جاری است تا برنامه در جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده، هدایت شود. با این وجود به نظر می‌رسد که مفهوم نظارت برخلاف کنترل، با هدایت و راهنمایی در روند عملکرد جاری گره خورده است؛ نه اینکه صرفاً نقاط قوت و ضعف جریان فعالیت را بعد از وقوع تشخیص دهد. نظارت جنبه پیشگیری دارد و از احتمال ایجاد ضعف، وقفه یا انحراف در روند اجرا جلوگیری می‌نماید. از طرف دیگر نظارت ارزیابی نیست. ارزیابی گردآوری اطلاعات لازم در مورد همه جنبه‌های یک برنامه، سازمان و فعالیت است تا سرانجام به تصمیم‌گیری، تغییر یا اصلاح منجر شود. در صورتی که کنترل و نظارت ممکن است با اهداف دیگری نیز همراه شود یا صرفاً به دنبال اشتباهات و خطاها باشد (بازرگان، ۱۳۹۲).

1 - Roch
2 - Control
3 - Supervision
4 - Evaluation

اگرچه نظارت و ارزیابی در مواردی مفهوم یکسانی دارند اما ارزیابی از ظرفیت و پیچیدگی بیشتری برخوردار است و در واقع قضاوت یک فرد یا گروهی از افراد درباره نحوه فعالیت و عملکرد گروهی دیگر است. آنچه ارزیابی را از نظارت جدا می‌کند این است که ارزیابی از جمع‌آوری داده‌ها پیرامون روابط بین نهاده‌ها و ستانده‌های طرح فراتر رفته و آثار و تأثیر طرح را جستجو می‌کند. به طور کلی، نظارت و ارزیابی با فراهم آوردن داده‌های پیوسته برای مدیریت، وی را در اقدام اصلاحی به موقع در جهت بهبود برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌ها یاری می‌رساند. این امر به مدیریت کمک می‌کند که در برابر تحولات اوضاع، واکنش مناسب نشان داده و با روشن نمودن علت کجروی، مدیریت را در بهبود عملکرد آینده یاری می‌رساند. بنابراین، نظارت و ارزیابی برای بهبود برنامه‌ریزی و اجرای درست سیاست‌ها، اطلاعات مفیدی را در اختیار افراد قرار می‌دهد (همتی‌نژاد، ۱۳۸۷).

۲-۸. ارزیابی

تعاریف و اظهار نظرهای متعددی درباره ماهیت و کاربرد ارزیابی بیان شده است که هر کدام از آن‌ها بر جنبه خاصی تأکید می‌کنند. از نظر لغوی، واژه ارزیابی به معنی عامل تعیین بها یا ارزش چیزی است. اولین تعریف ارزیابی به نام تایلر^۱ ثبت شده است؛ وی ارزیابی را وسیله‌ای جهت تعیین میزان رسیدن برنامه‌ها به هدف‌های آموزشی می‌داند. در این تعریف هدف‌های آموزشی به تغییرات مطلوب اشاره می‌کنند که انتظار می‌رود در اثر اجرای برنامه‌های آموزشی در رفتار فراگیران حاصل آید. نورمن جکسون^۲ (۲۰۰۸) ارزیابی را فراهم‌سازی معیار و مالکی برای پاسخگویی، ابزاری برای اصلاح و بهبود و یا تغییر می‌داند (بخشنده و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۷۸).

در فرهنگ تعلیم و تربیت کارتر^۳، ارزیابی تحت عنوان فرآیند تحقیق و تبیین یا قضاوت و داوری درباره ارزش و مقدار چیزی، با سنجش و اندازه‌گیری تعریف شده است. ارزیابی فراگرد استفاده از تجارب گذشته برای اقدامات بهتر در حال و آینده است و درباره ارزش، کیفیت، درجه، میزان، اهمیت یا شرایط یک پدیده به

1 - Tayler
2 - Jackson
3 - Karter

قضاوت می‌پردازد. ارزیابی وسیله‌ای است برای مقایسه آنچه هست یا در حال اجرا است با آنچه که باید باشد یا مورد انتظار است. بنابراین حرکت در راستای اهداف، اصلاح و تجدید نظر در فرآیند برنامه و بررسی میزان توفیق و اثربخشی آن بدون ارزیابی ممکن نخواهد بود (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۸۴).

هر برنامه و فعالیت به سنجش، نظارت و ارزیابی نیاز دارد. واژه سنجش گاهی به مفهوم ارزیابی و در مواردی به مفهوم اندازه‌گیری استفاده شده است. ارزیابی به معنی بررسی اهمیت ارزش (ارجیابی) و شایستگی یک چیز یا یک عامل است و نوعی قضاوت یا داوری ارزشی است. به عبارت دیگر، ارزیابی از جمع اندازه‌گیری و قضاوت یا داوری حاصل می‌شود. از این رو در ارزیابی بررسی مفاهیم و عامل‌هایی مانند کیفیت، کارایی و اثربخشی برنامه و فعالیت نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. در سنجش و اندازه‌گیری، ابتدا داده‌های لازم درباره پدیده گردآوری می‌شود و سپس در ارزیابی، وضعیت پدیده در فرآیند قضاوت با وضعیت مطلوب (براساس ملاک‌ها و استانداردهای از پیش تعیین شده) مقایسه می‌شود. از طرفی در جاهای دیگر ارزشیابی را چنین تعریف می‌کنند:

روند تعیین موقعیت چیزی یا فردی و ارتباط آن موقعیت با ملاک‌ها و استانداردهایی برای داوری یا قضاوت ارزشی. از این رو به کمک ارزیابی باید مقایسه‌ای میان اهداف ضمنی و اهداف بیان شده از یک سو و نتایج مورد انتظار و نتایج پیش‌بینی‌نشده از سوی دیگر به عمل آورد. هدف ارزیابی گردآوری اطلاعات جهت بهبود بخشیدن به فرآیند برنامه‌ریزی و در نتیجه بهبود عملکرد است. باید توجه داشت که ارزیابی فقط یک بار پس از اجرای برنامه انجام نمی‌پذیرد بلکه باید در طول اجرای برنامه به طور مستمر انجام گیرد تا تطبیق عملکرد را با هدف برنامه میسر سازد. در یک جمع بندی از مفاهیم ارزیابی می‌توان مشاهده کرد که نگاه به ارزیابی از نظر دانشمندان مانند تابش نور به یک منشور است که از جهت‌های مختلفی نور را منعکس می‌کند. از این رو نگرش به ارزیابی و تعریف آن بستگی به نوع عملکرد، نوع سازمان، فرهنگ حاکم بر آن و مأموریت سازمانی دارد (کوچی، ۱۳۹۰).

۲-۹. ارزیابی عملکرد^۱

ارزیابی عملکرد یکی از پیچیده‌ترین مفاهیم در سازمان‌هاست که شاید روزی فرا نرسد تا بتوان از آن تعریفی ارائه نمود که مورد قبول همگان واقع شود. ارزیابی عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرآیند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن می‌باشد (گوهری پور و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۷). ارزیابی عملکرد فرآیندی است که مجموعه فعالیت‌ها و اقدامات انجام شده را بتوان نظارت و ارزیابی نمود. منظور از ارزیابی عملکرد سازمان فرآیندی است که به وسیله آن بتوان مجموعه اقدامات، فعالیت‌ها، برنامه‌های کوتاه مدت و بلندمدت سازمان را در زمان معینی از فصول به نحو احسن کنترل و نظارت نمود (نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۴).

ارزیابی عملکرد از راه تعیین معیارها و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به تصمیمات مدیر در خصوص عملکرد سازمان، مقایسه اطلاعات با معیارهای عملکرد، به گزارش‌دهی، اطلاع‌رسانی، بررسی و توسعه مرتب این فرآیندها کمک می‌کند. به فرآیند سنجش جامع عملکرد در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، توانمندسازی، قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه‌ای و توسعه بلندمدت سازمان، ارزیابی عملکرد سازمان اطلاق می‌شود (کوچی، ۱۳۹۰).

یکی از تعاریف جامع توسط سایمونز^۲ (۲۰۰۸) ارائه شده است. سایمونز معتقد است نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد رویه‌ها و امور رسمی اطلاعات محوری است که مدیران برای حفظ یا اصلاح الگوهای فعالیت سازمانی به کار می‌گیرند. بر اساس این تعریف هر نظام ارزیابی عملکرد چهار هدف اصلی دارد:

۱. هدف تمامی نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد انتقال اطلاعات است.

۲. نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد، رویه‌ها و امور رسمی را نشان می‌دهند.

1 - Performance Evaluation
2 - Saymonz

۳. نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد باید برای استفاده مدیران طراحی شده باشند.

۴. مدیران برای حفظ یا اصلاح الگوهای فعالیت سازمانی از نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد استفاده می‌کنند (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۲۷).

۲-۱۰. تاریخچه ارزیابی عملکرد

ارزشیابی عملکرد، به عنوان بخشی از مفاهیم و کارکردهای موجود در دانش مدیریت و سازمان به ویژه در بخش کنترل سازمانی ریشه ای به درازای عمر سازمان و مدیریت دارد. به طور یقین در هر زمان و مکانی که سازمان وجود داشته، کنترل و ارزیابی نیز در کنار آن حضور داشته است. هیچ سازمانی، نمی‌تواند بدون اعمال کنترل و ارزیابی، حرکت مطلوب و کارآمدی را از خود به جای گذارد. ارزیابی عملکرد از دیرباز به عنوان یکی از عوامل مهم موفقیت در سازمان مطرح بوده است و پیشینه آن به گذشته‌های دور برمی‌گردد. زمانی که در قبایل پدیده تقسیم کار شکل گرفت، افراد موفق به دریافت پاداش و ترفیع مقام نائل می‌شدند. این شیوه ارزیابی تماماً براساس قضاوت‌های ذهنی و شخصی فرد مسئول صورت می‌گرفت و در قالب عباراتی همچون خوب و یا بد بیان می‌شد. همگام با گذر زمان و پیچیده‌تر شدن وظایف و مشخص شدن هر چه بیشتر انتظارات و خواسته‌ها، ارزیابی عملکرد نیز در جهت تطابق و هماهنگی، مسیر رشد و تکامل خود را پیمود. شروع تکامل ارزیابی عملکرد را می‌توان از قرن پانزدهم و از ونیز دانست. درست هنگامی که پاچیولی^۱ نظام ثبت دو طرفه را ابداع کرد، الگوهای ارزیابی اولیه نیز شکل گرفت. نظام ارزیابی به صورت گسترده چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی در اسکاتلند توسط رابرت اون^۲ در صنعت نساجی مطرح شد و پس از آن کشورهای آمریکا، هلند، فرانسه و سوئد از این پدیده بهره بردند (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۲۷).

با آغاز دهه ۱۹۴۰ میلادی به تدریج مفاهیمی مثل اثربخشی و روحیه کاری در ادبیات مدیریت ظاهر شدند و تا دهه ۱۹۶۰ میلادی به عنوان اجزای اصلی عملکرد تلقی گشتند. به تدریج آشکار شد که ارزیابی سازمانی

^۱ - Pachiule

^۲ - Rabert Oen

باید به فراسوی اندازه‌گیری علمی کار و روش‌های کاری گسترش یابد. حضور و مشارکت نیروی انسانی سازمان به عنوان یک مؤلفه مهم در معادله عملکرد ظاهر گشت. در طول دهه ۱۹۵۰ و ابتدای دهه ۱۹۶۰، جستجو برای یک متغیر مهم که بینش تشخیصی برای کارکرد سازمان فراهم کند منجر به تحلیل ساختار سازمانی شد. با ثبت عملکرد مالی بنگاه‌های تجاری، شاخص‌های کمی برای سنجش عملکرد تجاری وارد نظام‌های ارزیابی عملکرد شد و الگوهای جدیدی از ارزیابی عملکرد را به وجود آورد. این الگوها، متناسب با رونق حوزه‌های تجاری، اداری و آموزشی رشد قابل توجهی یافت. با شناخت و توسعه تئوری‌های سازمانی، الگوهای ارزیابی کمی مورد انتقاد جدی صاحب‌نظران قرار گرفت. ماحصل این تقابل منجر به ابداع دومین نسل الگوهای ارزیابی عملکرد گردید. مهمترین هدف این الگوها بکارگیری سیستمی برای سنجش میزان دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمانی بود (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۲۸).

۲-۱۱. تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران

در ایران ارزشیابی به صورت کلاسیک، توسط خواجه رشیدالدین فضل‌الله در اواخر قرن هفتم هجری مطرح شد، اما در سال ۱۳۴۹ برای اولین بار در کشور مقرر شد تا سازمان‌های دولتی از نظر مدیریت و نحوه اجرای امور مورد ارزیابی قرار گیرند. بدین منظور، مرکز ارزشیابی سازمان‌های دولتی در نخست وزیری تشکیل شد. در سال ۱۳۵۲ معاونت ارزشیابی سازمان‌های دولتی شکل گرفت و در ادامه دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی با هدف ارزشیابی عملکرد و کارایی دستگاه‌های مشمول قانون استخدام کشوری در سازمان امور اداری و استخدامی کشور تشکیل شد (محمدی، ۱۳۸۶: ۹۸).

در سال ۱۳۵۹ دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی منحل و فعالیت‌های ارزشیابی سازمان‌ها صرفاً به ارزشیابی کارکنان محدود شد. در سال ۱۳۷۶ همزمان با ایجاد تحول در وضعیت سیاسی کشور و نگاه نوین به مدیریت دولتی، موضوع ارزیابی عملکرد مدیریت در قالب دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت مورد توجه قرار گرفت تا در زمینه استقرار نظام ارزیابی عملکرد به فعالیت بپردازد. در سال ۱۳۷۹ پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه

و امور اداری و استخدامی کشور، اجرای کلیه وظایف قانونی دو سازمان در زمینه نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور محول شد (نژاد سجادی، ۱۳۹۳).

با تصویب برنامه‌های هفت گانه اصلاحات اداری در هیئت وزیران، آیین‌نامه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی نیز در راستای تحقق اهداف برنامه تحول در نظام‌های مدیریتی به تصویب رسید. به منظور ایجاد اعتماد و جلب مشارکت بیشتر سازمان‌ها، طی بخشنامه‌ای عناوین دفاتر بازرسی و رسیدگی به شکایات به گروه ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات تغییر نام یافت. در آیین‌نامه مذکور عملکرد دستگاه‌های اجرایی بر اساس ابعاد عمومی و اختصاصی به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:

الف. ابعاد عمومی: شامل مدیریت راهبردی، مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی، بهبود سیستم‌ها و روش‌ها، شهروند مداری، قانون‌گرایی و سلامت اداری.

ب. ابعاد اختصاصی: شامل جهت‌گیری‌های کلی برنامه‌های توسعه و میزان تحقق اهداف کمی آن‌ها، میزان تحقق مأموریت و اهداف دستگاه‌های اجرایی و نیز سیاست‌ها و مأموریت‌های محوری و مهم دولت و عملکرد دستگاه‌های اجرایی با توجه به برنامه‌های رئیس‌جمهور و وزیران در موقع أخذ رأی از مردم و مجلس (دهقان قهرخی، ۱۳۹۳: ۲۹).

شایان ذکر است که در این پژوهش تأکید و تمرکز بر ابعاد اختصاصی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان کشور بوده است.

۲-۱۲. ارزیابی کیفیت^۱، کارآیی^۲، اثربخشی^۳ و بهره‌وری^۴

در ارزیابی عملکرد بررسی مفاهیمی مانند کیفیت، کارآیی و اثربخشی برنامه و فعالیت مطرح است. کیفیت در سازمان عبارتست از: میزان تطابق وضعیت موجود با یکی از حالت‌های: الف) استانداردها یا معیارهای از قبل تعیین شده ب) رسالت، هدف و انتظارات. بنابراین کیفیت سازمان‌ها را می‌توان بر مبنای حوزه‌ها و هر یک از

1 - Quality Evaluation

2 - Efficacy

3 - Effectiveness

4 - Efficiency

عوامل تشکیل دهنده آن تعریف کرد. با توجه به مطالعه مدل‌های مختلف اگر جنبه‌های ارزیابی را در سازمان‌ها زمینه، ورودی، فعالیت‌ها، خروجی، پیامدها و اثرات در نظر بگیریم، کیفیت را می‌توان برای هر یک از جنبه‌ها تعریف کرد. منظور از کارآیی سازمان، میزان تحقق ستاده‌های سازمان (خروجی‌های فعالیت‌های بخش‌های عملیاتی) با توجه به نهاده‌های سازمان (منابع و امکانات آن) است. این اندازه در بهترین حالت معادل یک است. در این حالت سازمان را کارآ نامند. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارآ بودن فعالیت‌ها و عملیات است. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌هاست. بهره‌وری در سطح عملیاتی سازمان، عین کارآیی و در سطح راهبردی، عین اثربخشی است (هاشمی چاشمی، ۱۳۹۴: ۳۸).

۲-۱۳. نگرش به ارزیابی در مکاتب مدیریت

نگرش به ارزیابی عملکرد از جهت ماهیت، کیفیت و پیامدهای آن در ادوار مختلف متفاوت بوده است. می‌توان چنین بیان نمود که نوع نگرش به ارزیابی عملکرد کارکنان، سرپرستان و مدیران و سازمان‌ها تابعی از دیدگاه رایج و تئوری مدیریت زمان خود بوده است. در زمان کلاسیک‌ها اجرای دقیق و درست اصول عام و جهان شمول از سوی سازمان‌ها و مدیران با رویکرد ارتقای بهره‌وری و در زمان نئوکلاسیک‌ها علاوه بر موارد ذکرشده موضوعاتی نظیر انگیزش، رضایتمندی و بهبود کیفیت زندگی کارکنان وارد ارزیابی عملکرد گردید. از نظر طرفداران مکتب سیستمی، کل‌نگری برقراری ارتباط منطقی بین نظام‌های فرعی سازمان و لحاظ کردن روابط تعاملی سازمان با یکدیگر برای تفسیر و تحلیل عملکرد، باعث تغییرات اساسی در شاخص‌ها و محورهای ارزیابی عملکرد شد. پس از طرح تئوری اقتضاء در مدیریت، انعطاف پذیری و تحلیل عملکرد فرد یا سازمان با توجه به محیط مورد فعالیت و شرایط حاکم بر سازمان وارد ادبیات مربوط به ارزیابی عملکرد گردید (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۳۰).

۲-۱۴. دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نوین در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرآیند و کارکنان باشد. سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزئی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود. تفاوت‌های دو نگرش فوق در ابعاد مورد نظر به شرح جدول زیر ارائه شده است: (نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۴).

جدول (۲-۲) دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

دیدگاه	سنتی	نوین
ویژگی‌ها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد	مشورت‌دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارد گذاری

توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده	کنترل ارزیابی شونده	هدف عمده
گفتگو	دستوری (شبيه به محاکمه)	سبک مصاحبه پس از ارزیابی
ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیتها	تعیین و شناسایی موفقترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	پیامدهای ارزیابی
رشد، توسعه و بهبود عملکرد	کنترل عملکرد	خروجی نظام

ملاحظه می‌شود که ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف دارد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیت‌های سازمان است. در صورتی که دستگاه‌های دولتی با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت‌های آنها است و پدیده قضاوت و مچ‌گیری در آن جایگاهی ندارد، در این صورت سازمان‌ها و کارکنان خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می‌روند و بطور مرتب در جهت بهبود مکانیزم‌های آن تلاش می‌نمایند. برآیند این تلاش‌ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان‌هاست که پیامد چنین نگرشی، رشد، توسعه و بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی خواهد بود (نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۴).

۲-۱۵. فلسفه ارزیابی نوین

در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها باید توجه کرد که فرآیند ارزیابی عملکرد با رویکرد نوین، فلسفه ای دارد که ضرورت آن را آشکار می‌سازد. در بیان فلسفه ارزیابی عملکرد می‌توان موارد زیر را بیان کرد.

الف) ارزیابی امری هدفگراست: در هر ارزیابی دلیل تمام تلاش‌ها و جمع‌آوری اطلاعات، مقایسه وضعیت مطلوبی که در برنامه به عنوان هدف به آن اشاره شده با وضعیت موجودی است که محقق شده است.

ب) ارزیابی امری ارزشگراست: هدف‌ها در بردارنده ارزش‌ها هستند و اگر نتوانیم هدفی را با ارزشی تطبیق دهیم، آن هدف بی اعتبار است. هدف و رسیدن به هدف، دستیابی به سود یا ارزش است. ارزیابی به ارزشگری امور می‌پردازد و میزان اثرگذاری برنامه را مشخص می‌کند.

ج) ارزیابی امری استدلالی، منطقی و قضاوتی است: ارزیابی نوعی تصمیم‌گیری درباره میزان درستی یا نادرستی یک مجموعه از رفتارها و عملکردهاست. همانطور که خود موضوع یا رفتار یا برنامه بر اساس فلسفه-ای پی‌ریزی شده است، شکل‌گیری و وضعیت برون‌داده‌های آن نیز مبنای استدلالی فلسفی دارد.

د) ارزیابی امری اصلاحی و تکاملی است: ارزیابی برای بررسی میزان رشد و توسعه‌ای است که از قبل در برنامه پیش‌بینی شده است. در فرآیند ارزیابی، ارزشیاب می‌کوشد با بررسی مشکلات یا موانع سر راه تحقق برنامه‌ها و استراتژی‌ها، به دلایل عدم تحقق هدف‌های آن‌ها و نیز راه‌های برطرف کردن این موانع بپردازد (غضنفری، ۱۳۹۰).

۲-۱۶. اهداف نظام ارزیابی عملکرد

الف) ارتقا کیفیت و افزایش بهره‌وری: سازمان‌های عمومی و خصوصی برای آنکه در فعالیت‌های خود پیشرو باشند، از ارزیابی عملکرد جهت کسب بینش و قضاوت نمودن در مورد کارایی و اثربخشی برنامه‌ها، فرآیندها و نیروی انسانی خود استفاده می‌کنند. این سازمان‌ها ابتدا در مورد اینکه چه نشانگرهایی برای اندازه‌گیری پیشرفت آن‌ها در کسب اهداف و برنامه‌های استراتژیک استفاده خواهد شد، تصمیم‌گیری می‌کنند. سپس داده‌های مربوط به عملکرد را جمع‌آوری و تحلیل نموده و در نهایت از این داده‌ها در جهت پیشرفت سازمان و تبدیل استراتژی به عمل سود می‌برند. اعمال کنترل صحیح باعث هوشمندی سازمان و هوشیاری کارکنان و بالا رفتن دقت و مراقبت آنان می‌شود. ارزیابی عملکرد سازمان زمینه بهبود و اصلاح اختلالات زیان‌آور سازمانی را فراهم نموده، موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد. همچنین باعث شناسایی فعالیت‌های کارا و اثربخش می‌شود تا با تأکید بر آن‌ها زمینه رشد و ارتقای کیفی امور فراهم گردد.

ب) تصمیم‌گیری بهتر: سازمان‌ها موجودیت ثابت ندارند و تغییر سیاست‌های عمومی و اداری، انتظارات و دیدگاه‌های دولت و جامعه، براه‌ها و برنامه‌ها و ساختار سازمان تأثیر می‌گذارد. بنابراین اگر هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی‌ها که به منظور تغییر وظایف و اهداف سازمان صورت می‌گیرد بدون آگاهی لازم انجام شود، ممکن است انحرافات بسیاری از جهت اتلاف نیروی انسانی، زمان، تخصیص منابع به وجود آورد؛ اما ارزیابی

عملکرد اطلاعات لازم را در اختیار برنامه‌ریزان قرار می‌دهد. علیرغم آنکه آینده ممکن است هرگز به درستی تجزیه و تحلیل نشده باشد، اما اگر اطلاعات دقیقی از موقعیت فعلی برنامه‌ها موجود باشد آمادگی بهتری برای سنجش آن‌ها در آینده وجود خواهد داشت. البته ارزیابی عملکرد ممکن است پاسخ صحیح هر سؤال را ندهد ولی موجب روشن شدن موضوع شده، سمت و سو را مشخص می‌کند و وسیله مناسبی برای اطمینان از برداشتن گام‌های صحیح به طرف اهداف بلند مدت و استراتژیک می‌باشد. از طرف دیگر مدیران، مسئولان و برنامه‌ریزان امور در فواصل زمانی معین با تصویری که از نتیجه ارزیابی عملکرد در پیش‌روی آن‌ها قرار داده می‌شود به علل پیشرفت یا عدم پیشرفت برنامه‌های خود واقف می‌شوند و در صدد رفع آن‌ها برمی‌آیند.

ج) جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای پاسخگویی: مهم‌ترین پیامد ارزیابی عملکرد، ارتقاء قابلیت پاسخگویی سازمان می‌باشد. چون طی فرآیند ارزیابی نقاط ضعف و نقاط قوت و علل آن شناسایی می‌شود که این امر پاسخگویی دستگاه را تسهیل می‌کند.

د) مشارکت عمومی کارکنان: ارتباط دادن سیستم تخصیص منابع، پاداش‌ها و آموزش و ... به نتایج عملکرد و مشخص بودن سهم هر فرد یا گروه در نتایج، به طور خودکار موجبات مشارکت همه افراد و گروه‌ها در تحقق اهداف سازمان و تعهد به سیستم ارزیابی عملکرد را فراهم می‌نماید. مخصوصاً اگر افراد و گروه‌ها در تهیه و تدوین شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد دخالت داده شوند و نتایج ارزیابی به آن‌ها بازخورد داده شود و آن‌ها بدانند که هدف از ارزیابی عملکرد ایجاد برنامه بهبود در فرآیندهای کاری و مدیریتی است.

ه) ایجاد امکان مقایسه و رقابت سالم: ارزیابی عملکرد سازمان‌ها موجب مقایسه کارایی آن‌ها می‌شود، فرصت رقابت سالم را برای سازمان فراهم می‌آورد، حدود ارزش کارها و فعالیت‌های انجام شده و تأثیر امکانات به کارگرفته شده معلوم می‌گردد و هدف‌ها و امکانات با هم مقایسه می‌شوند. از طرف دیگر امکان مقایسه و قضاوت در مورد عملکرد مسئولین را ایجاد می‌نماید. همچنین باعث ارتقای توانمندی سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات و رقابت‌پذیری در فضای ملی و بین‌المللی می‌گردد.

و) ایجاد احساس مسئولیت پذیری برای وصول به اهداف: حسن عمده ارزیابی عملکرد این است که مدیران و مسئولان امور در فواصل زمانی معین با تصویری که از نتیجه ارزیابی عملکرد در اختیار آن‌ها قرار داده می‌شود به علل پیشرفت یا عدم پیشرفت برنامه‌های خود واقف می‌شوند و تا حدودی که مربوط به آن- هاست در صدد رفع آن‌ها برمی‌آیند. ضمناً توجه دولت و مردم به عواملی که باعث کندی کارها است؛ جلب می‌شود و همگی عوامل به سهم خود با آگاهی و احساس مسئولیتی بیشتر برای وصول به هدف‌های کلی- تر همکاری خواهند کرد.

ز) تقویت روحیه کارکنان: در صورتی که ارزیابی عملکرد به معنای واقعی خود تحقق پیدا کند موجب آگاهی و پی بردن سازمان‌ها و افراد به قوت کار خود می‌گردد و نقاط ضعف برای آن‌ها مشخص می‌شود و نقاط ضعف با شیوه‌ها و وسایل مختلف و به کمک دستگاه و همیاری افراد و گروه‌های سازمان از میان برداشته می‌شود. از طرفی سازمان‌ها و افراد اعتقاد پیدا می‌کنند که کار و خدمت آن‌ها و تلاش و کوششی که در ایفای وظایف و مسئولیت‌های خویش به کار می‌برند از نظرها پنهان نمی‌ماند و به حساب آن‌ها منظور می‌گردد.

ح) کمک به توسعه: یکی از عوامل کمک به توسعه، نظارت قوی و لازم متصدیان به پاسخگویی است. چارچوب قانونی قوی و نهادهایی که پاسخگویی دولت را در مقابل شهروندان افزایش دهد امروزه به عنوان اجزای مهم توسعه پایدار محسوب می‌شوند. توسعه و نظارت قوی، مترادف با مدیریت صحیح است که جوهره آن ارتقای سطح صداقت در عملیات سازمان و پاسخگویی مناسب از طریق نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد.

ط) دستیابی به راه‌حل‌های جدید و مناسب: از آنجایی که قانونگذار در مقام وضع قانون امکان توجه به بسیاری از زوایای اجرایی وظایف قانونی را ندارد معمولاً مواد قانونی پس از طی مراحل تصویب در مقام اجرا با مشکلاتی مواجه می‌شود که یا قابلیت اجرایی نمی‌یابد یا بگونه‌ای اجرامی‌شود که باخواسته و منظور مورد نظر تعارض می‌یابد. در جریان ارزیابی عملکرد است که این قبیل مشکلات شناسایی می‌شود (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۳۵). از دیدگاهی دیگر اهداف اصلی نظام ارزیابی عملکرد سازمانی را می‌توان به شرح ذیل

بر شمرد:

توسعه فرآیند هدفگذاری صحیح در سازمان.

تقویت فرآیند بهبود دائمی (کایزن) در سازمان.

بهبود مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی در سازمان.

استفاده بهینه از منابع بخصوص منابع انسانی در سازمان.

ارتقای توان دستیابی سازمان در نیل به اهداف و در نتیجه اثربخشی آن.

تصمیم‌گیری دقیق‌تر مسئولین به واسطه مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها.

افزایش مشارکت جامعه با مجموعه سازمان به واسطه آگاهی آن‌ها از عملکرد سازمان.

افزایش مشارکت کارکنان در امور و نهادینه شدن پذیرش تغییر و تحول در سازمان (فراهانی و همکاران،

۱۳۹۳: ۵۶).

۲-۱۷. اصول بنیادین یک سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد

یک سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد، باید بر مبنای اصول زیر سازماندهی شود:

الف) روشن بودن اهداف ارزیابی: معمولاً کاربران مختلفی از یک سیستم ارزیابی عملکرد استفاده می-

نمایند. بنابراین، شناخت اینکه چه کسی، چرا و چگونه اطلاعات را مورد استفاده قرار خواهد داد، از اهمیت

زیادی برخوردار است. افراد ذینفعی که علاقه یا نیاز به اطلاعات عملکرد دارند باید شناسایی شوند و اطلاعات

بدست آمده از شاخص‌های عملکرد باید بتواند در اخذ تصمیم‌های بهتر یا یافتن پاسخ پرسش‌ها به آن‌ها

کمک کند، زیرا هر یک از کاربران ممکن است برای مقاصد مختلف از اطلاعات ارزیابی عملکرد استفاده

کنند.

ب) روشن بودن اهداف برنامه: در الگوی ارزیابی باید توابع هدف یک برنامه ملی مشخص باشد. به عبارت

دیگر، واحد ارزیابی باید از توابع هدف برنامه برای گنجاندن آن در الگوی ارزیابی آگاه باشد.

ج) تمرکز بر اولویت‌ها: سازمان‌ها اصولاً اهداف متنوعی را دنبال می‌کنند، اما این اهداف اولویت‌های یکسان ندارند و برخی از آن‌ها رجحان دارند، بنابراین اطلاعات عملکرد باید اولویت‌های سازمان، یعنی اهداف کلیدی و حوزه‌های مهمی که بهبود آنها ضروری است، متمرکز باشد. این امر از طریق بهره‌گیری از اطلاعات مربوط به عملیات جاری سازمان اجرا می‌شود. سازمان‌ها باید بیاموزند که شاخص‌ها چگونه بر رفتار تأثیر می‌گذارند و از این شناخت در انتخاب، توسعه و بهبود عملکردشان بهره‌گیرند.

د) هم‌راستایی: نظام ارزیابی عملکرد باید نشانگر مؤثری باشد که نشان دهد سیستم و عناصر آن بدرستی وظایف و تکالیف خود را انجام می‌دهند. این سیستم باید در راستای فرآیند هدفگذاری و بازنگری عملکرد سازمان باشد. سازمان‌ها دارای اهداف کلی‌اند که این اهداف کلاً به نوبه خود تحت تأثیر رسالت‌ها و مأموریت‌های دولت هستند. عدم پیوند بین نظام اهداف و راهبردها با نظام ارزیابی عملکرد در زمینه‌هایی که در صورت عدم توجه مناسب به آن‌ها، بیماری‌هایی در سازمان ایجاد و تشدید می‌شود، طبیعی است. انتظار می‌رود روح نظام ارزیابی عملکرد در تمام عناصر و فعالیت‌های سازمان ساری و جاری باشد.

ه) توجه به محدودیت‌ها: چون دستیابی به اهداف سازمان به ابزارها (امکانات) و محدودیت‌های موجود در راه رسیدن به اهداف وابسته است، الگوی ارزیابی باید دارای محدودیت‌های مزبور نیز باشد، که این امر یا به صورت صریح یا بصورت ضمنی باید در نظر گرفته شود.

و) کل‌نگری: سیستم ارزیابی عملکرد باید کل‌فعالیت‌های آنان را مورد توجه قرار دهد. سیستم‌هایی که تنها بر یک یا تعداد محدودی از فعالیت‌های سازمان متمرکز هستند به احتمال زیاد باعث تخریب فرآیند ارائه خدمات خواهد شد. بنابراین تمرکز صرف مدیران بر یک بعد باعث صدمه دیدن سایر ابعاد خواهد شد. متوازن و متعادل ساختن جوهره و رویکردهای نظام ارزیابی، اگر انجام شود، بهبود فرآیند ارزیابی عملکرد سازمان و در نهایت اثربخشی فعالیت‌ها را به همراه می‌آورد.

ز) توجه به نتایج برنامه‌ها: در الگوی ارزیابی باید به نتایج برنامه‌ها توجه شود. به عبارت دیگر، الگو باید از حالت ارزیابی عملکرد (مدیریتی) به ارزیابی اثربخشی تبدیل شود.

ح) پالایش نظام‌مند شاخص‌ها: خدمات عمومی سازمان‌ها هم تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی و هم در پی اعمال پیشنهادهای استفاده‌کنندگان از خدمات بطور پیوسته در حال تغییرند. بنابراین به تبع تغییرات شاخص‌های عملکرد نیز باید اصلاح شوند. همچنین، انجام این اصلاحات در زمانی که تقاضا برای خدمات تغییر یافته یا برنامه‌ای به اتمام رسیده باشد ضروری است. به عبارت دیگر انعطاف در شاخص‌ها از حیث متناسب بودن آن‌ها با شرایط محیطی و همچنین هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان از اصول مهمی است که باید در طراحی نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

ط) داشتن رویکرد سیستمی به ارزیابی عملکرد: در رویکرد سیستمی ارزیابی عملکرد برای تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده، علاوه بر توجه به تعامل اجزای پدیده، به ارتباط‌های متقابل پدیده با پدیده‌های دیگر در محیط اطراف و نیز داخل خود محیط توجه می‌شود و به این ترتیب در این رویکرد سه مرحله در نظر گرفته

می‌شود:

۱. تعیین یک مجموعه فراگیر به نحوی که آنچه باید تشریح شود، بخشی از آن باشد.
 ۲. تشریح رفتار یا خواص مجموعه فراگیر.
 ۳. تشریح رفتار یا خواص پدیده مورد نظر بر حسب نقش‌ها یا وظیفه‌های آن در مجموعه فراگیر.
- بر این اساس در الگوی ارزیابی باید به تعداد اهداف (گاه متناقض) و روابط متقابل میان آن‌ها توجه داشت، که در این حالت الگوی ارزیابی به سمت الگوهای چندمنظوره (با در نظر گرفتن هدف‌های مختلف) حرکت می‌کند و امکان بررسی شقوق مختلف نیل به هدف‌های مختلف، به وجود می‌آید.

ی) توجه به جنبه‌های پویایی الگوی ارزیابی: از آنجا که تأثیر متغیرها در طول یک برنامه ملی در طول زمان انجام گرفته است و تحلیل ایستای آن منجر به عدم کارایی تحلیل خواهد شد، ورود مشخص‌های پویایی در الگوی ارزیابی می‌تواند ملاحظاتی مانند دوره بارآوری ملاحظات مربوط به انتظارهای شکل گرفته در طول یک برنامه را در نظر بگیرد.

ک) در نظر گرفتن تمهیدات قانونی و فرهنگی: یک نظام ارزیابی علاوه بر در نظر گرفتن مجموعه شرایط و عوامل برای انجام صحیح و کارآمد نتایج ارزیابی عملکرد باید با توجه به زیرساخت‌های قانونی و فرهنگی موجود در جامعه و سازمان‌ها به ارائه پیشنهادهای لازم برای عملی کردن نتایج حاصل از ارزیابی نیز پردازد. بر این اساس، این نظام باید دو رویکرد را در نظر بگیرد: الف) عمل در وضعیت موجود؛ ب) حرکت به سمت وضعیت مطلوب؛ و با ایجاد دو رویکرد راهکارهای اصلاحی کوتاه‌مدت (با شرط ثبات شرایط موجود) و بلندمدت (به همراه ارائه پیشنهاد برای تغییر شرایط نامناسب و ایجاد شرایط مناسب برای اثرگذاری ارزیابی) را در زمینه تغییرات لازم فرهنگی در زیرساخت فرهنگ سازمانی سازمان‌ها و نیز تغییرات لازم قانونی و نهادی، برای مهیا کردن بستر مناسب برای اثربخشی و استفاده از نتایج ارزیابی ارائه کند (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۴).

۲-۱۸. ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد کارآمد

در خصوص ویژگی‌های نظام ارزیابی کارآمد دیدگاه‌های زیادی وجود دارد. عمده‌ترین کارکرد نگرش سیستمی در ادبیات مدیریت، آموختن نگاه کل‌گرایانه و جامع به پدیده‌های پیرامون بوده که در ارزیابی عملکرد نیز مورد استفاده قرار گرفته است، زیرا نگاه به ارزیابی به عنوان یک نظام، از زمینه‌هایی است که بهبود و کارآمدی آن را میسر می‌سازد. بر این اساس در نظام ارزیابی چهار مؤلفه اساسی شامل ورودی‌ها، فرآیند، ستانده و بازخورد مطرح می‌باشد و در صورتی نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و کارساز واقع می‌شود که اولاً ویژگی‌های لازم و خاص برای هر مؤلفه وجود داشته باشد و ثانیاً بین مؤلفه‌ها و عناصر نظام ارزیابی تعامل منطقی برقرار باشد و نهایتاً رشته‌های عصبی این نظام همواره تغییر و تحولات محیط را نیز مورد توجه قرار دهد تا بهبود مستمر فعالیت‌ها امکان‌پذیر گردد. با این دیدگاه، ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد کارآمد بدین شرح می‌باشد:

الف) شاخص‌های ارزیابی از اهداف و راهبردهای سازمان منتج شده باشد: نظام ارزیابی به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف و راهبردهای سازمان به کار می‌رود. به عبارت دیگر چنانچه در نظر باشد حرکت به سمت تحقق اهداف سازمان نهادینه شود، مؤثرترین روش برای استقرار رفتارهای معطوف به تحقق اهداف

سازمان، تدوین آن رفتارها در قالب شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌باشد. در همین رابطه کاپلان ارزیابی عملکرد را اساس فرآیند تبدیل دورنمای سازمان به اهداف، راهبردها و معیارهای خاص می‌داند. او اذعان می‌کند که مدیران بلاشک اثرات ارزیابی را قبول دارند اما در عمل به ندرت از آن به عنوان وسیله‌ای برای تدوین و اجرای راهبرد استفاده می‌کنند.

ب) شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی تا حد امکان منطقی، عینی و قابل قبول باشد: شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی، ساختار نظام ارزیابی را تشکیل می‌دهند. وجود برخی ویژگی‌ها در شاخص‌ها با بهینه‌شدن نظام ارزیابی مرتبط است. پنج خصوصیتی که وجود آن‌ها در شاخص‌های ارزیابی باعث منطقی و ملموس شدن شاخص‌ها می‌شود، عبارتند از:

- ✓ روشن و مشخص بودن شاخص‌ها و معیارها.
- ✓ قابل اندازه‌گیری بودن شاخص‌ها و معیارها.
- ✓ قابل حصول بودن شاخص‌ها و معیارها.
- ✓ معطوف به نتیجه بودن شاخص‌ها و معیارها.
- ✓ معطوف به زمان بودن شاخص‌ها و معیارها.

به نظر می‌رسد وجود استانداردهای قابل حصول که با شرایط و موقعیت محیطی و سازمانی سازگار باشد باعث می‌شود که انگیزه لازم و کافی در ارزیابی شونده برای وصول به اهداف سازگار بوجود آید.

ج) شاخص‌های ارزیابی توانایی تبیین الگوهای رفتاری مورد نظر را دارا باشد: کارکرد اساسی فرآیند ارزیابی باید به گونه‌ای باشد که تصاویری واقعی از رفتارهای مطلوب و قابل قبول سازمانی اعم از رفتارهای مرتبط با برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، چگونگی انجام کار، نظارت و کنترل و ... را برای ارزیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان به خوبی نمایان سازد. در سایه الگوهای رفتاری است که سازمان می‌تواند تا حدودی از موثر بودن فعالیت‌ها اطمینان حاصل نماید. نظام ارزیابی کارا، نظامی است که قادر باشد الگوسازی رفتاری و ادراک صحیح آنها را تسهیل نماید.

د) شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی از قبل به ارزیابی شوندگان اعلام شده باشد: رویکرد سوق‌دادن رفتار کارکنان و سازمان به سمت اهداف مورد نظر در فرآیند ارزیابی زمانی امکانپذیر است که الگوهای رفتاری فردی و سازمانی در قالب شاخص‌ها و استانداردها قبل از انجام ارزیابی به اطلاع ارزیابی شوندگان رسیده باشد. اطلاع از الگوهای رفتاری قابل قبول از ناحیه ارزیابی شونده باعث می‌شود تا فعالیت‌های هدف و معطوف به هدف کارکنان و سازمان در راستای رفتارهای مورد قبول قرارگیرد. از سوی دیگر اطلاع از شاخص‌ها و استانداردها قبل از شروع ارزیابی امکان تجمیع و تمرکز سازمان را در جهت حصول به اهداف مورد نظر میسر می‌سازد.

ه) قوانین و دستورالعمل‌های اداری لازم، نظام ارزیابی را حمایت و پشتیبانی نماید: در شرایط کنونی نقش و تأثیر فزاینده محیط بر فعالیت‌های سازمان کاملاً ملموس و قابل درک است. عواملی نظیر شرایط اقتصادی، سیاسی، جغرافیایی، فرهنگی، دولت، مشتریان، رقبا، تأمین کنندگان منابع، جامعه و قوانین و مقررات به عنوان عناصر محیطی سازمان‌ها شناخته شده‌اند و چنانچه سازمان نتواند رابطه و تعامل منطقی با محیط برقرار نماید، عدم اثربخشی فعالیت‌ها و نهایتاً مرگ سازمانی اتفاق می‌افتد. قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها در نظام اداری کشور ما از مؤلفه‌های محیطی است که تأثیر بسیار شگرف در فرآیندهای مدیریتی بجای می‌گذارد. تدوین و مناسب سازی قوانین و مقررات لازم در نظام ارزیابی از جمله مقولاتی است که طراحان، سیاست‌گذاران و مجریان نظام ارزیابی عملکرد باید به خوبی به کارکردهای آن واقف بوده و به‌گونه‌ای این مقررات را تنظیم نمایند که به عنوان نیروی سوق‌دهنده نه بازدارنده در نظام ارزیابی ایفای نقش نماید.

و) روح نگرش نوین در کالبد نظام ارزیابی و فرایند آن ساری و جاری باشد: همان‌طور که در صفحات قبل نیز اشاره شد، صاحب‌نظران با یک تقسیم‌بندی فرضی دو جریان فکری غالب را در ادبیات ارزیابی، طبقه بندی نموده‌اند. ساختار نگرش سنتی که تا اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی را در بر می‌گیرد، بر استفاده از ارزیابی به‌عنوان ابزاری برای قضاوت، اندازه‌گیری و یادآوری عملکرد استوار است درحالی‌که نگرش نوین، کارکردهای

وسیعی برای نظام ارزیابی متصور است که می‌توان از تحقق اهداف و راهبردهای سازمان، رشد و توسعه توانایی‌های ارزیابی شونده و تواناسازی آنها یاد نمود.

ز) ارزیابی کنندگان شایستگی، تخصص و تبحر لازم را دارا باشند: وجود ویژگی‌های فوق باعث می‌شود که نتایج حاصل از ارزیابی و بکارگیری پیشنهادات و اقدامات اصلاحی در جهت بهبود عملکرد، مورد قبول ارزیابی شوندگان قرار گیرد. اجتناب از خطاهای تعمیم، گرایش به حد وسط، تمایل به ارفاق یا سختگیری و خطای هاله‌ای و سایر خطاهای دیگر که در فرآیند ارزیابی ممکن است از سوی ارزیابان اتفاق بیفتد با وجود تخصص و شایستگی در ارزیابان به حداقل می‌رسد. بنابراین باید با برقراری دوره‌های آموزشی سعی شود که آموزش‌های لازم در جهت توانمندسازی ارزیابان انجام شود.

ح) در انتخاب فرآیند ارزیابی، اقتضائات محیطی و سازمانی لحاظ شود: در نظام ارزیابی عملکرد اعم از طراحی، تعیین محتوی، شاخص، استانداردها، روش‌های ارزیابی، بکارگیری نتایج حاصل از ارزیابی لازم است تعامل با محیط بیرونی و متغیرهای زمینه‌ای از قبیل اهداف و استراتژی‌ها، تکنولوژی، اندازه، ساختار و چرخه عمرسازمان به صورت ویژه مورد توجه قرارگیرد. به منظور رعایت اختصار می‌توان چنین نتیجه گرفت که منعطف بودن ساختار نظام ارزیابی و قدرت و قابلیت انطباق با شرایط محیطی (اعم از محیط درونی و بیرونی) از ویژگی‌هایی است که فقدان آن باعث ناکارآمدی نظام ارزیابی می‌گردد.

ط) قابلیت اجرایی داشته باشد: بهترین و عالی‌ترین ایده‌ها تا زمانی که زمینه عملی آنها تحقق نیابد همچنان در برج عاج باقیمانده و فقط می‌توانند اذهان نظریه پردازان را به خود معطوف و مشغول نمایند. در حوزه دانش مدیریت نیز این پدیده قابل درک است. آرمان‌ها و نظریات و الگوهای عالی و پیچیده هنگامی ارزش آنها افزون می‌شود که جنبه عملی پیدا نمایند. در مورد نظام ارزیابی نیز این ویژگی صادق است. نظام ارزیابی عملکرد متناسب و کارآمد، نظامی است که از حیث شاخص‌ها و استانداردها و اندازه‌گیری آنها، روش‌های ارزیابی، دوره ارزیابی، ارزیابی کنندگان، کارکرد (پیامدهای ارزیابی) تحقق آنها به صورت عملی امکانپذیر باشد. الگوی ارزیابی علمی و جامع هنگامی ارزش‌های آن مضاعف می‌شود که در عین کیفیت،

اجرای آن با سهولت امکانپذیر باشد و افراد ذیربط اعم از ارزیابی شوندگان، ارزیابی‌کنندگان، مدیران، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان با آن نظام ارتباطات دلچسب و دوستانه برقرار نمایند.

ی) نتایج ارزیابی در راستای رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شوندگان بکار رفته شود:
صاحب‌نظران کارکردهای متفاوتی را برای نظام ارزیابی منظور نموده‌اند. شناسایی نیازهای آموزشی، تخصیص منابع، ارزیابی و بازنگری در تصمیمات مربوط به سیاست‌های سازمانی، برنامه‌ریزی مسیر رشد و توسعه ارزیابی شوندگان و بازخورد به آن‌ها نسبت به عملکردشان، نظام‌های ارتقاء، پاداش به عنوان برخی پیامدهای ارزیابی شناخته شده است. استفاده مطلوب از نتایج ارزیابی در بعد سازمانی و فردی، ایجاد نگرش مثبت نسبت به ارزیابی و همچنین انگیزه در ارزیابی شونده به منظور افزایش تلاش در جهت رشد و بهبود ظرفیت‌های خود را به همراه دارد.

ک) با تعبیه ایجاد بازخورد در فرآیند ارزیابی، امکان مشارکت ارزیابی شوندگان در اقدامات اصلاحی میسرگردد: بهترین نظام ارزیابی عملکرد از حیث ساز و کارهای درونی هنگامی ارزشمند است که مصرف‌کنندگان آن اعم از ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان از نتیجه کار مطلع شوند. چنانچه نتایج حاصل از ارزیابی در اختیار ارزیابی‌شوندگان قرار نگیرد، هر گونه انتظاری جهت بهبود عملکرد بیشتر به شوخی می‌ماند. در نظام ارزیابی عملکرد کارآمد با تعبیه ایجاد بازخورد تلاش می‌شود که اقدامات و عملیات اصلاحی با مشارکت ارزیابی شوندگان صورت پذیرد (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۳۸).

۲-۱۹. رویکردهای متعارف به ارزیابی عملکرد

اصولا در نظام‌های ارزیابی عملکرد بسته به اهداف ارزیابی و نحوه کاربست یافته‌های بدست آمده از آن، رویکردهای ارزیابی گوناگون هستند. برخی از این رویکردها عبارتند از:

۱. مقایسه مؤسسات با یکدیگر در یک نظام.
۲. مقایسه مؤسسات بر اساس استانداردها یا محک‌های مشترک و مورد توافق.

۳. رویکرد بهبود سازمانی که عملکرد مؤسسات را به صورت انفرادی و با توجه به تغییرات آنها در طی زمان مورد توجه قرار می‌دهد. مبنای قضاوت در این حوزه میزان تحقق اهداف و مأموریت‌های مؤسسه و تغییرات نسبت به دوره‌های زمانی گذشته است.

۴. رویکردهای ترکیبی، که ترکیبی از دو یا چند رویکرد قبلی می‌باشد (زارعی، ۱۳۹۴).

۲-۲۰. محدودیت‌های ارزیابی عملکرد

به طور کلی عمده‌ترین مشکلات و محدودیت‌های ارزیابی عملکرد را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

مشکلات مربوط به عدم آموزش ارزیابان: انجام ارزیابی مانند هر فعالیت دیگری مستلزم آگاهی و دانش در این رشته است. ارتکاب خطاهایی مانند گرایش به حد وسط، سخت‌گیری یا ارفاق، خطای هاله‌ای، خطای ترتیب و تقدم ارزیابی شوندگان، و ... از ناحیه ارزیابان منجر به کاهش کیفیت ارزیابی می‌گردد.

فقدان وجود نظام ارتباطات و بازخورد: نظام بازخورد مطلوب، حیات و بقا سیستم را تضمین می‌کند. بسیاری مواقع ارزیابان نتایج ارزیابی را به دلایلی نزد خود محفوظ می‌دارند، و طبیعی است که فقدان اطلاع ارزیابی شونده از نقاط قوت و ضعف عملکرد خود، به عدم رشد و توسعه ظرفیت و توانایی‌های ارزیابی شونده منجر می‌گردد.

مشکلات مربوط به پیامدهای ارزیابی: از جمله مشکلات دیگر در نظام ارزیابی، عدم استفاده مطلوب از نتایج ارزیابی در بعد سازمانی و فردی است. چنانچه نظام‌های ارتقا، پرداخت حقوق و دستمزد، پاداش، شناسایی نیازهای آموزشی و مواردی از این قبیل مبتنی بر ارزیابی عملکرد باشد، یقیناً ایجاد نگرش مثبت نسبت به ارزیابی و همچنین ایجاد انگیزه در ارزیابی شونده، به منظور افزایش تلاش و کوشش در جهت رشد و بهبود ظرفیت‌های خود را به همراه دارد.

فزونی هزینه به سود: همیشه باید در نظر داشت تا هزینه‌ای که برای ارزیابی عملکرد تحقق می‌یابد در مقابل استفاده‌های که از نتیجه آن حاصل خواهد شد، معقول و مناسب باشد. در برخی موارد هزینه‌های اندازه‌گیری در برخی از فعالیت‌ها به مراتب بیشتر از نتایج حاصل از اندازه‌گیری می‌باشد.

کمبود اطلاعات: کمبود اطلاعات کافی در بسیاری از سازمان‌ها مانع این می‌شود که اهداف مناسبی برای آن‌ها تعیین شود و یا اینکه عملکرد با اطمینان مورد ارزیابی قرار گیرد (نژادسجادی، ۱۳۹۳).

۲-۲۱. مراحل طراحی مدل ارزیابی عملکرد

با بررسی سیستم‌های ارزیابی عملکرد موجود و از طرفی اهمیت این رویکرد، امروز مشاهده می‌کنیم که در بسیاری از سازمان‌های ایرانی پس از طی یک دوره شش ماهه یا یک ساله وقتی عملکرد خود را ارزشیابی می‌کنند، اما هنوز از نظر برونداها و رضایت مشتری و فرآیندهای خود با مشکل مواجه هستند. ذکر این نکته حائز اهمیت است که بسیاری از سازمان‌های فوق، فاقد نظام ارزیابی عملکرد به معنای واقعی هستند و عمدتاً آنچه که آن‌ها مورد عمل و بررسی قرار داده‌اند ارزیابی شایستگی‌ها، خصوصیات فردی و بعضاً رفتارهای شغلی است. هر سیستم ارزیابی بایستی هدف‌های کامل روشنی داشته و دقیقاً متناسب با فرهنگ و شرائط خاص آن سازمان و با مشارکت مدیران و کارکنان آن طراحی گردد. هر مدلی که برای ارزیابی، انتخاب و به کار گرفته می‌شود بایستی آن را بومی کرد و از طریق آموزش، آن را فرهنگ‌سازی و مفهوم‌سازی نمائیم و در این مسیر از حمایت‌های مستمر عالی سازمان برخوردار باشیم (احمد^۱، ۲۰۱۳: ۴۵۳). در این بخش، مراحل اجرای سیستم ارزیابی عملکرد در سه فاز تشریح شده است. بطور کلی برای اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد وجود سه فاز یا مرحله ضروری می‌باشد:

فاز اول: شناخت سازمان^۲.

فاز دوم: طراحی مدل ارزیابی عملکرد^۳.

1 - Ahmad

2 - Understanding the organization

3 - Design

فاز سوم: تدوین^۱ شاخص‌های ارزیابی عملکرد (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۴۳).

فاز اول: شناخت سازمان

هدف از انجام این فاز، مورد بررسی قرار دادن فعالیت‌های مختلف در سازمان می‌باشد. دلیل انجام فاز اول، درک صحیح از سازمان، اهداف، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و فرآیندهای آن می‌باشد.

به طور کلی فاز شناخت سازمان، خود از مراحل ذیل تشکیل یافته است:

۱. شناخت مفهوم سیستم و رویکرد سیستمی به سازمان.
۲. شناسایی و ترسیم نقشه فرآیند^۲ (سیستم) سازمان.
۳. بررسی اهداف و چشم اندازهای سازمان.
۴. بررسی فرآیندهای بودجه بندی و کنترل.
۵. بررسی شیوه‌های ارزیابی عملکرد (در صورت وجود داشتن).
۶. تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت سیستم‌های کنترلی سازمان (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۴۳).

۲-۲۱-۱. شناخت مفهوم سیستم و رویکرد سیستمی به سازمان

پیشرفت علوم و تکنولوژی و تکامل و پیچیدگی سازمان‌ها به پیدایش گرایش فکری جدید در همه زمینه‌ها از جمله مدیریت سازمان‌ها منجر شد. این گرایش فکری همان مکتب سیستم‌های اجتماعی است که ظرف سی سال گذشته در مطالعه و بررسی مسائل مربوط به سازمان‌ها و مدیریت به تدریج جای خود را باز کرده است (ناونج^۳، ۲۰۱۴: ۳۷۴).

در طول سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۶ میلادی تئوری سیستم‌ها توسط برتالانفی زیست‌شناس آلمانی به عنوان تئوری عمومی سیستم‌ها مطرح شد. سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ میلادی این تئوری از سوی شماری از صاحب‌نظران توسعه یافت. تلاش سایر دانشمندان و نظریه پردازان تئوری سیستم و همچنین پیشرفت و

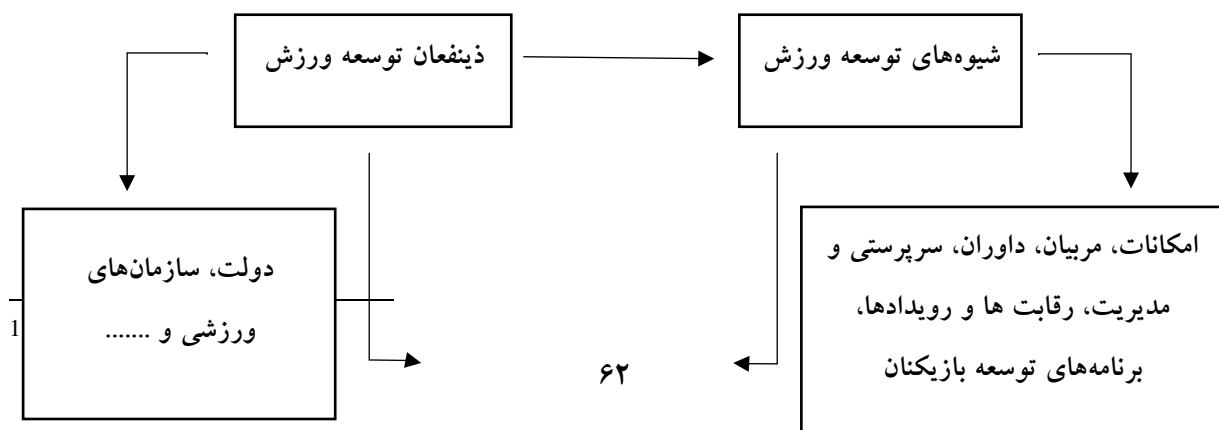
1 - Codification
2 - Process Map
3 - Naong

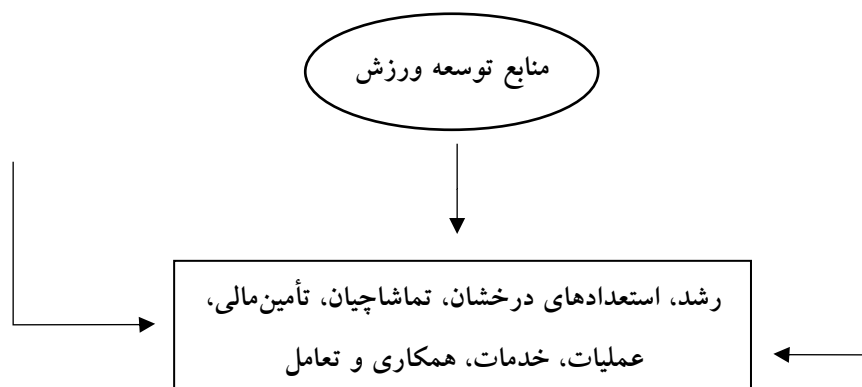
توسعه استفاده از مدل‌های ریاضی و کاربرد کامپیوتر برای پیدا کردن بهترین راه حل (بهینه‌سازی) به گسترش و تکامل تئوری سیستم‌ها کمک کرد و آن را بیش از پیش در خدمت حل مسائل و مشکلات اجتماعی قرار داد (جاسبی، ۱۳۸۶). بر اساس این تئوری، سازمان به عنوان یک کل در نظر گرفته می‌شود و بیش از آنکه اجزای سازمان مطالعه شود، موقعیت روابط متقابل اجزا و نقش آن‌ها به صورت یک مجموعه در تأمین هدف‌های سازمان مورد مطالعه و توجه قرار می‌گیرد. تعاریف مختلفی از سیستم وجود دارد. کلیه تعاریف به اتفاق معتقدند که سیستم مجموعه‌ای از اجزا است که با ارتباط و همبستگی متقابل، مجموعه واحدی تشکیل می‌دهد و نقش معینی را ایفا می‌کند. با توجه به این تعاریف: **اول** اینکه هر سیستم حداقل باید از دو جزء تشکیل شده باشد. **دوم**، هر جزء حداقل با یک جزء دیگر از مجموعه در ارتباط باشد. **سوم**، هر گونه تغییری در هر یک از اجزا، به تغییر در کل مجموعه منجر گردد. **چهارم**، اینکه مجموعه باید خصوصیات متفاوتی از اجزا داشته باشد (هاشمی چاشمی، ۱۳۹۴: ۴۲).

۲-۲۱-۲. شناسایی و ترسیم سیستم سازمان

به اعتقاد برتالانفی (۱۹۷۶) و بولدینگ (۱۹۸۵) سازمان و هر کدام از بخش‌ها و واحدهای آن را می‌توان به عنوان سیستم‌هایی در نظر گرفت که با دریافت یک سری ورودی‌ها و پردازش آن‌ها و با استفاده از روش‌ها و تکنولوژی‌های در دسترس، به خروجی‌های معین و از پیش تعیین شده‌ای دست پیدا می‌کنند و در عین حال از پیامد فعالیت‌ها و به ویژه ستانده‌های خود بازخور گرفته است و در صورت لزوم نسبت به اصلاح امور اقدام می‌ورزند (عمادی و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۰).

از دیدگاه استیرادیو^۱ (۲۰۰۵) سیستم توسعه ورزش در استرالیا را به صورت زیر مورد بررسی قرار داده است:





شکل (۲-۴) سیستم سازمان ورزشی استیرادیو (۲۰۰۵)

۲-۲۱-۳. فاز دوم: طراحی مدل ارزیابی عملکرد

در این مرحله لازم است به منظور دستیابی به یک مدل ارزیابی عملکرد مناسب و متناسب با شرایط سازمان اقدامات ذیل صورت بگیرد:

۱. بررسی انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد موجود.
۲. بررسی و تحقیق در مورد کاربردهای ویژه در سازمان مورد نظر.
۳. ارزیابی و مقایسه بین متدلوژی‌های مختلف و در نهایت انتخاب بهترین مدل (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۷۹).

در این بخش سعی شده است هر سه مرحله فوق با یکدیگر ادغام شود و به طور یک جا در قالب بررسی انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد موجود ارائه شود. لازم به ذکر است که در پژوهش حاضر با بررسی نقاط قوت و ضعف هر یک از مدل‌ها در نهایت تصمیم گرفته شد با اقتباس از ویژگی‌های مثبت هر کدام و پرهیز از نکات منفی، یک مدل بومی با توجه به سیستم وزارت ورزش و جوانان انتخاب شود که مختصات آن در فصل چهارم مشخص خواهد شد.

۲-۲۱-۴. بررسی انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد موجود

نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و به این ترتیب فرآیندهای ارزیابی متعددی برای استفاده سازمان‌های مختلف ایجاد شد و این مدل‌ها همواره رو به تغییر و توسعه بوده است. از طرفی دیگر چالش مهم در این خصوص توجه به امکان پاسخگویی به این سطح از نیازها توسط مدل‌های نوین تدوین شده است به طوری که این سؤال مطرح خواهد شد که آیا در شرایط فعلی که موضوع استفاده از مدل‌های کارآ و اثربخش در اتخاذ سیستم‌ها در هرکدام از این مدل‌های ارزیابی و ممیزی مطرح است آیا ضرورت دارد که سازمان‌ها به استفاده از مدل‌ها و روش‌های موازی و چندباره که هر کدام حداقل در بخش عمده‌ای از فرآیندها عملکرد یکسان دارند اقدام کنند یا اینکه با انتخاب یک مدل نهایی بهترین شیوه و مدل جامع را اتخاذ کرده تا یکی از مهم‌ترین مفاهیم ارزیابی عملکردها که همان اثربخشی است مورد توجه قرار دهند. مدل‌های مختلفی در مورد مدیریت عملکرد سازمان‌ها مطرح شده است که هر کدام دارای نقاط قوت و ضعفی هستند و ارائه دهندگان این مدل‌ها هر کدام به فراخور دانش، تجربه و مهارت خود جنبه‌های خاصی را در سازمان مورد توجه قرار داده‌اند (عیدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۴). همچنین سازمان‌ها به فراخور نیاز در ابتدا تنها از شاخص‌ها و معیارهای محدودی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند. گسترش فعالیت‌ها و حوزه عملکردی سازمانی، پویایی محیط و مطرح شدن موضوع‌ها و مسائل نوین مدیریتی مانند رضایت مشتری، مسئولیت اجتماعی و... سازمان‌ها را بر آن داشت تا به شاخص‌های محدود اکتفا نکنند. از این رو مدل‌های جامع و چند معیاره‌ای برای ارزیابی سازمان‌ها شکل گرفت و به تدریج تکامل یافت. این مدل‌ها سازمان را از ابعاد مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند و با در نظر گرفتن شاخص‌های چندگانه، ابزارهای مناسبی را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های نوین فراهم می‌سازند اغلب این مدل‌ها به مرور زمان و جهت پاسخگویی به نیازهای محیطی جامع تر شده، معیارهای بیشتری را مد نظر قرار داده و تکامل یافته‌اند (مجیبی میکائیلی، ۱۳۸۴: ۶۹).

برای تفکیک مدل‌های مختلف می‌توان ابعاد زیر را مد نظر قرار داد:

- تعدادی از این چارچوب‌ها، صراحتاً معیارهایی را برشمرده‌اند که بایستی در چنین سیستم‌هایی لحاظ گردد.

- چارچوب‌های دیگر تأکید دارند که هر سازمان بایستی یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد منحصر به فرد داشته باشد و پیشنهادهاتی را به مجریان در جهت متوجه ساختن آن‌ها به حوزه‌های خاصی که طراحی شاخص‌ها بایستی در آن حوزه‌ها صورت پذیرد می‌دهند.

- تعدادی از مدل‌ها در تعریف شاخص برای سطوح مختلف سازمانی به کار می‌آیند در حالی که مدل‌های دیگری صرفاً برای ایجاد سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد در سطح سازمانی توسعه یافته‌اند.

- تعدادی از مدل‌ها به صورت ویژه برای محیط‌های خدماتی یا تولیدی توسعه یافته‌اند در حالی که بقیه عمومی محسوب می‌شوند. با این حال همه چارچوب‌های مفهومی در این نکته اشتراک دارند که هر یک چیدمان خاصی را پیشنهاد می‌دهند که شاخص‌های عملکرد بایستی بر طبق آن ساختار یابند (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۸۰).

در ادامه، مدل‌های عمده ارزیابی عملکرد مختصراً معرفی شده و هر جا ممکن بوده نقاط قوت و ضعف هر یک از دیدگاه پژوهشگران این حوزه تشریح گردیده است. در شرایط کنونی بیش از ۷۱ کشور در جهان، مدل‌هایی را برای موضوع جایزه تعالی سازمانی به عنوان مدل ملی خود انتخاب و اجرا کرده‌اند. از میان انواع مدل‌های موجود، سه مدل که در سه قطب اقتصادی دنیا مطرح‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرند:

دمینگ در ژاپن (شروع از سال ۱۹۵۱).

مالکوم بالدريج در آمریکا (شروع از سال ۱۹۸۷).

بنیاد تعالی کیفیت اروپا موسوم به مدل EFQM (شروع از سال ۱۹۹۱) (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۸۱).

جایزه ادوار دمینگ^۱

در سال ۱۹۵۰ میلادی پس از پایان جنگ جهانی دوم اتحادیهٔ دانشمندان و مهندسان ژاپن از دکتر دمینگ دعوت کردند که به ژاپن رفته و آن‌ها را از فلسفه جدید مدیریت کیفیت آگاه کند. در آن سمینارها که بسیاری از دانشمندان و صنعت‌گران ژاپنی حضور داشتند، دکتر دمینگ بر استفاده از روش‌های آماری و رویکرد نظامند برای حل مشکلات کیفیت تأکید کرد و مدیریت رابه عنوان عامل بسیار مهمی در ضعف نظام‌های کیفی برشمرد. این پیام دمینگ توسط بسیاری از ژاپنی‌ها از جمله شرکت خودروسازی تویوتا به مرحله اجرا درآمد.

تمرکز کاری دمینگ بر چرخه PDCA بود که از چهار مرحله برنامه‌ریزی (Plan) - اقدام (Action) - بازبینی (Check) - اجرا (Do) تشکیل شده است. پس از استقبال شدید مدیران و صنعتگران ژاپنی از دانش نوین مطرح شده توسط دمینگ پیشنهاد اعطای جایزه توسط مدیر عامل انجمن مهندسين ژاپن به شرکت‌هایی که روش‌های دمینگ را به کار بسته و کنترل کیفیت را در ژاپن توسعه دهند، مطرح شد و این انجمن بر راه اندازی جایزه دمینگ تأکید کرد. جایزه دمینگ به طور مستقیم نقش بسزایی در تلاش صنایع در راستای توسعهٔ کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت در ژاپن ایفا کرد. جایزه دمینگ همه ساله به سازمان‌ها، واحدهای سازمانی و افراد اعطا می‌شود.

معیارهای دهگانه جایزه دمینگ که همه دارای امتیاز یکسان هستند، در شکل نشان داده شده‌اند:



شکل (۵-۲) معیارهای ده گانه جایزه دمینگ

هر یک از معیارهای ده گانه دارای معیارهای فرعی است. عمده‌ترین مفاهیم کلیدی و ارزشی در جایزه دمینگ عبارتند از: مشتری‌گرایی، نگرش سیستمی، بهبود مستمر، مسئولیت‌پذیری عمومی، ایمنی و قابلیت اطمینان، کنترل فرآیند آماری و فرآیندگرایی (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۸۳).

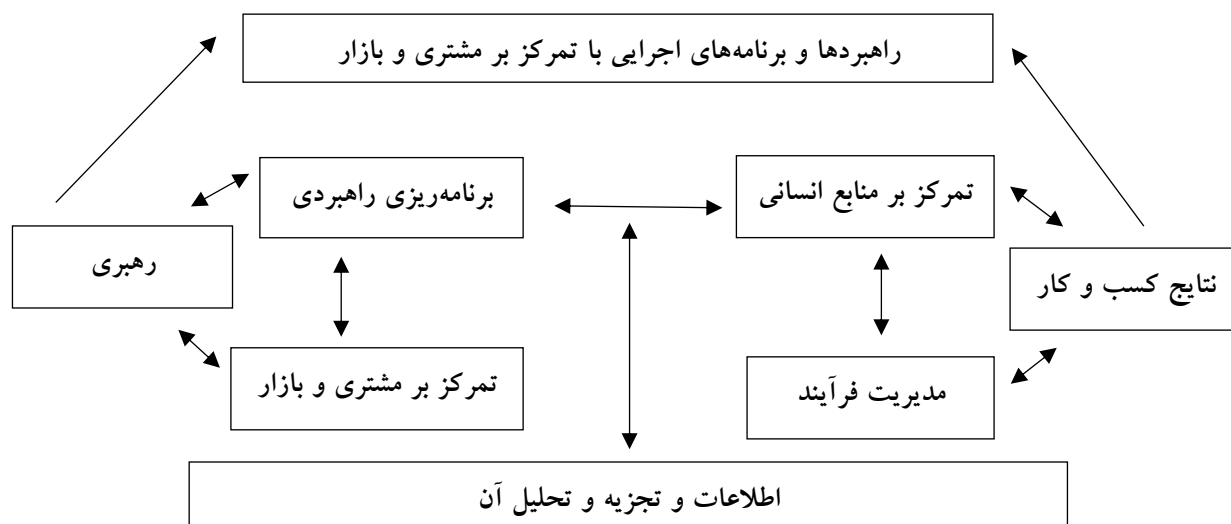
مدل مالکوم بالدريج

به منظور رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه کیفیت و بالابردن توان رقابتی سازمان‌ها در کنار سایر رقبا مدلی تحت عنوان مدل مالکوم بالدريج در کشور آمریکا طرح‌ریزی و در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج ایجاد شد. این مدل به طور عمده به سه گروه مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات آموزشی، مؤسسات تجاری و مؤسسات بهداشتی و درمانی تقسیم می‌شود. این مدل در آمریکا مورد قبول سازمان‌های دولتی قرار گرفته است و هر ساله جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج به شرکت‌های موفق که بتوانند سازمان خود را با مدل و الزامات آن انطباق دهند و نقش مؤثری در توسعه کشور ایفا کنند، اعطا می‌شود.

سه هدف عمده از طراحی این مدل در آمریکا عبارتند از:

۱. کمک به بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش توانمندی آن.
۲. کمک به برقراری ارتباط مناسب میان شرکت‌های آمریکایی و اطلاع‌رسانی درباره شرکت‌های موفق با هدف معرفی بهترین‌ها و افزایش انگیزه و رقابت.
۳. ایجاد ابزارهای مدیریتی برای درک و مدیریت بهتر عملکردها، برقراری آموزش‌ها و نظام‌های برنامه‌ریزی.

رویکرد مدل بالدريج برای تعالی سازمان‌ها عبارت است از: سیستمی از رهبری استراتژیک و تمرکز بر بازار و مشتری و دستیابی به نتایج تجاری را از طریق منابع انسانی و فرآیندها محقق سازد. در مدل تعالی عملکرد بالدريج هفت حوزه مورد بررسی قرار می‌گیرد و هر حوزه به تعدادی معیار تقسیم می‌شود. چارچوب این مدل در شکل ۵-۲ ارائه شده است: (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۸۴).

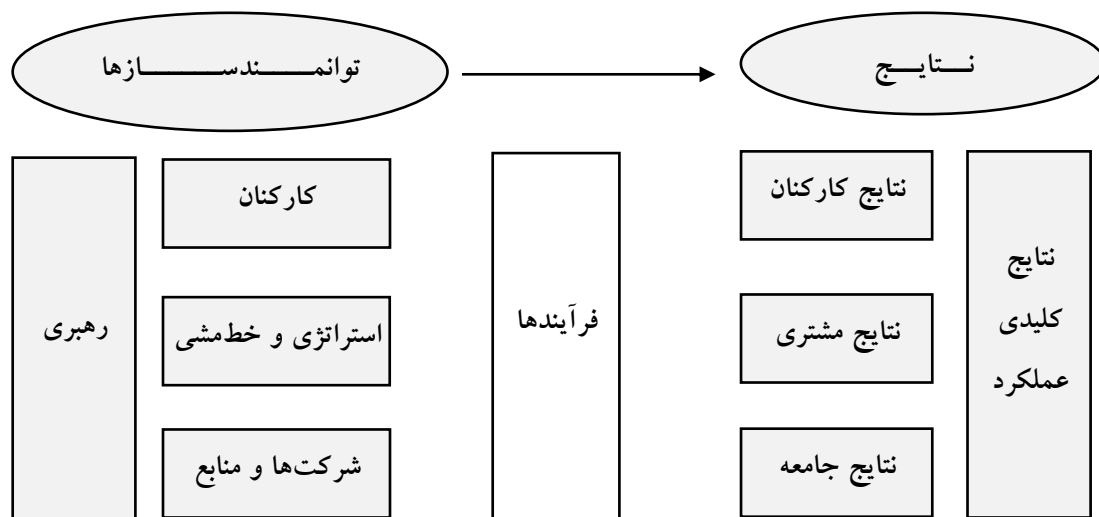


شکل (۲-۶) مدل تعالی عملکرد بالدریج

بنیاد تعالی کیفیت اروپا موسوم به EFQM

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، یک سازمان غیر انتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط ۱۴ شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا تأسیس شد. در حال حاضر بیش از ۸۰۰ شرکت اروپایی در این سازمان عضویت دارند. مأموریت این سازمان ایجاد نیرویی در جهت سرآمدی عملکرد و چشم انداز آن درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان است. ریاست وقت اتحادیه اروپا به هنگام امضای موافقت نامه تأسیس این بنیاد، چنین اظهار می‌دارد: تلاش برای بهبود و ارتقای کیفیت یکی از پیش‌نیازهای موفقیت برای تک شرکت‌ها و رقابت‌پذیری همه ما، به صورت جمعی است. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، نقش اساسی در جهت ترغیب شرکت‌های اروپایی برای توسعه مدیریت کیفیت داشته است. شرکت‌های اروپایی پذیرفته‌اند که مدیریت کیفیت فراگیر راهی برای مدیریت فعالیت‌ها در جهت دستیابی به کارایی مؤثر و مزیت‌های رقابتی است که تضمین‌کننده موفقیت در دراز مدت است. این مهم میسر نمی‌شود مگر با تأمین نیازهای مشتریان، کارکنان و دیگر ذینفعان سازمان. این عقیده روز به روز در بین شرکت‌های اروپایی بیشتر رواج می‌یابد. به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمانها EFQM مدل سرآمدی معرفی شده

است و نشان دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آن‌ها دست یابد. طراحی این مدل، به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی آغاز و مدل سرآمدی در سال ۱۹۹۱ میلادی معرفی شد. سازمان‌ها بدون توجه به نوع، اندازه، ساختار و آمادگی‌شان برای موفقیت، نیازمند استقرار سیستم‌های مدیریتی مناسب هستند. مدل تعالی EFQM ابزاری عملی برای کمک به سازمان‌ها برای درک کمبودها و نواقص و نهایتاً خلق راهکارهایی در جهت ایجاد سیستم‌های مدیریتی مناسب از طریق جایگاه سازمان در مسیر تعالی است. EFQM خود را متعهد به پژوهش و بروزرسانی مدل با استفاده از نتایج هزاران سازمان اروپایی و غیر اروپایی می‌داند. با این روش، این مدل همواره پویا مانده و در راستای تفکر مدیریتی روز حرکت خواهد کرد. این مدل چارچوبی غیر تجویزی بر پایه نه معیار است، که پنج معیار (توانمندساز) و چهار معیار آن نتایج هستند. مدلی که بیان شد، دیدگاه‌های وسیعی برای حصول تعالی مورد قبول در تمامی عملکردهای مورد انتظار دارد و بر این پایه استوار است که نتایج تعالی در عملکرد، مشتریان، کارکنان و جامعه از طریق رهبری، اتخاذ سیاست و استراتژی، افراد، مشارکت، منابع و فرآیندها به دست می‌آید. در شکل ۲-۶ مدل به نمایش گذاشته شده و در جهت بهبود توانمندسازها که منتهی به بهبود نتایج نیز می‌شوند، به تصویر درآمده است.



شکل (۲-۷) مدل تعالی کیفیت اروپایی (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۸۵).

۲-۲۲. مدل‌های طراحی نظام ارزیابی عملکرد

مدل سینک و تاتل^۱

یکی از رویکردها به سیستم ارزیابی عملکرد مدل سینک و تاتل است که در شکل نشان داده شده است. در این مدل، عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است:

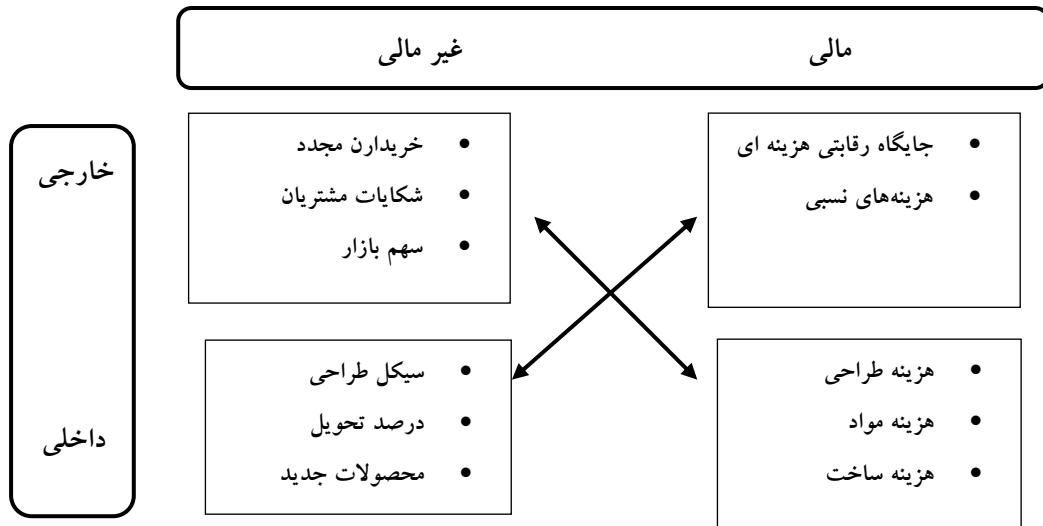
۱. اثر بخشی که عبارت است از انجام کارهای درست، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب. در عمل اثربخشی با نسبت خروجی‌های واقعی بر خروجی‌های مورد انتظار معرفی می‌شود.
۲. کارایی که معنای ساده آن انجام درست کارها است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی تعریف می‌شود.
۳. کیفیت که مفهومی گسترده دارد و برای ملموس‌تر کردن مفهوم کیفیت، آن را از شش جنبه مختلف بررسی و اندازه‌گیری می‌کنند.
۴. بهره‌وری که با تعریف سنتی نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است.
۵. کیفیت زندگی کاری که بهبود آن کمک زیادی به عملکرد سازمان می‌کند.
۶. نوآوری که یکی از اجزای کلیدی برای بهبود عملکرد است.
۷. سودآوری که هدف نهایی هر سازمانی است.

گرچه نسبت به زمان ارائه این مدل تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده است، اما همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. با وجود این، این مدل دارای یکسری محدودیت‌های اساسی نیز هست. به عنوان مثال در این مدل به انعطاف‌پذیری که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمی‌شود. همچنین محدودیت دیگر مدل بی‌توجهی به مشتریان سازمان است (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۸۶).

ماتریس اندازه‌گیری عملکرد

1 - Sinck & Tatel

کیگان (۱۹۸۹) ماتریس اندازه‌گیری عملکرد را معرفی کرد که این ماتریس در شکل ۲-۸ نشان داده شده است. نقطه قوت این مدل آن است که جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه‌های مالی و غیر مالی و جنبه‌های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می‌دهد. اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی‌دهد (نیلی^۱، ۲۰۰۰: ۷۸).

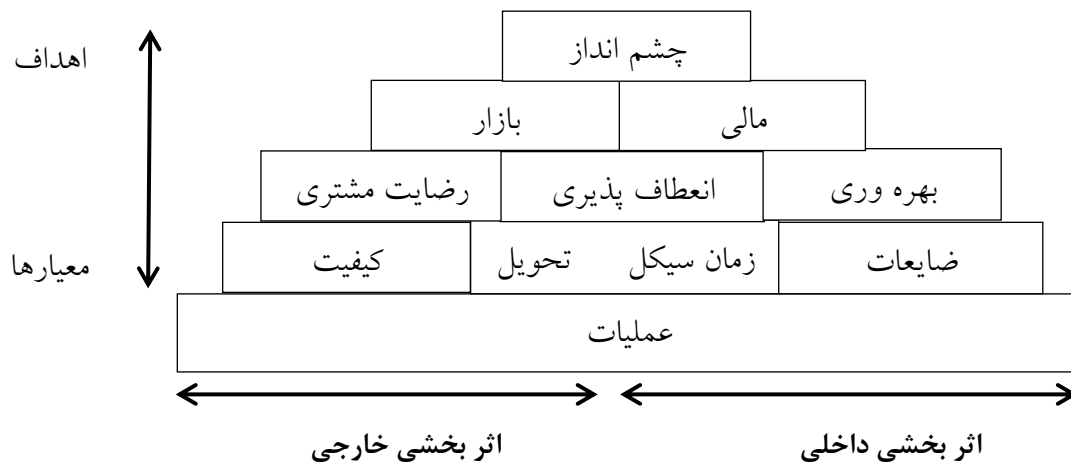


شکل (۲-۸) ماتریس اندازه‌گیری عملکرد

هرم عملکرد (SMART)

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخص‌های عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است، به گونه‌ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. یکی از مدل‌هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می‌گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. همانگونه که در شکل ۲-۸ مشاهده می‌شود، این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان‌کننده اثربخشی سازمان (سمت چپ هرم) و کارایی داخلی آن (سمت راست هرم) است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخص‌هایی را که به گروه‌های خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخص‌های

داخلی کسب و کار (نظیر بهره‌وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می‌سازد. ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم‌انداز سازمان در سطح اول آغاز می‌شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می‌شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه‌مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلندمدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می‌پردازند (مالی و بازاری). سیستم‌های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی بین شاخص‌های سطوح بالا و شاخص‌های عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری). در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلافها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می‌شوند. مهمترین نقطه قوت هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه‌سازی اهداف سازمان با شاخص‌های عملکرد عملیاتی است. اما این رویکرد هیچ سازوکاری برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه نمی‌دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱).



شکل (۲-۹) هرم عملکرد

فارمر^۱ (۲۰۰۴) SMART را به عنوان مدلی که توانایی ادغام راهبرد سازمان با عملیات را دارد و بنابراین امکان ایجاد شاخص‌ها به صورت آبخاری در کل سازمان را ممکن می‌سازد، مطرح می‌نماید. همچنین که نقطه قوت اصلی هرم SMART تأکید آن بر ادغام اهداف سازمانی با شاخص‌های عملکرد عملیاتی است. با این حال، به دنبال این رویکرد هیچ فرآیندی برای تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد تدارک دیده نشده است و مشخصاً مفهوم بهبود مستمر در آن وجود ندارد. علیرغم توانایی‌های ذکر شده، این مدل چندان به صورت عملی کاربرد نیافته است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۱۳).

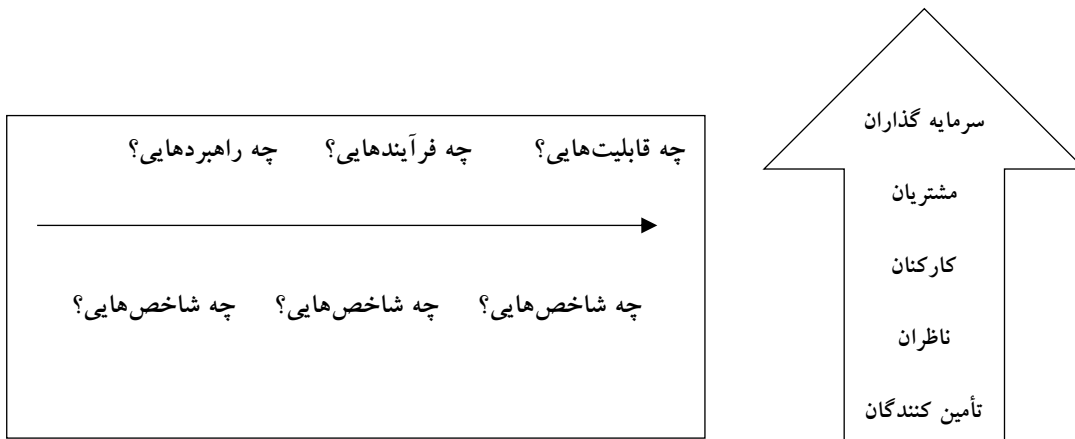
مدل منشور عملکرد

نیلی و همکاران (۲۰۰۳) بر این عقیده‌اند که این باور عمومی که شاخص‌های عملکرد بایستی اکیداً از راهبرد منشا بگیرند ناصحیح است. اولین چیزی که باید مورد توجه قرار گیرد خواسته‌ها و نیازهای ذینفعان است و سپس راهبردها می‌توانند شکل بگیرند. بنابراین شکل دادن یک راهبرد مناسب پیش از مشخص کردن صریح خواسته‌های ذینفعان مقدور نیست. نیلی و همکاران (۲۰۰۳) مدل منشور عملکرد را به عنوان یک چارچوب فراهم کننده ساختار برای سازمان‌هایی که در پی پاسخ به سؤالات زیر هستند توصیف کرده‌اند:

1 -Farmer

- ✓ ذینفعان ما کیستند و چه چیزی را نیاز دارند؟
- ✓ ما از ذینفعان چه می‌خواهیم؟
- ✓ چه راهبردهایی را باید اجرا کنیم تا این نیازها را پاسخگو باشیم؟
- ✓ چه فرآیندهایی را باید در اختیار داشته باشیم تا ما را قادر به اجرای راهبردمان کند؟
- ✓ چه قابلیت‌هایی (از نظر افراد، فعالیت، تکنولوژی و زیرساخت) را باید فراهم ببینیم تا بتوانیم فرآیندهایمان را اثربخش تر و کارآمدتر انجام دهیم؟

مدل منشور عملکرد دیدگاهی بسیار جامع‌تر از دیگر مدل‌ها از ذینفعان مختلف دارد. توسعه‌دهندگان، این مدل را به عنوان نسل دوم چارچوب مدیریت عملکرد که بر مبنای مدل‌های نسل اول نظیر کارت امتیازی متوازن و چارچوب EFQM استوار است معرفی می‌کنند. تانجن^۱ (۲۰۰۴) نقطه قوت این مدل مفهومی را در آن می‌داند که پیش از شروع فرآیند انتخاب شاخص‌های مناسب، راهبرد فعلی سازمان را زیر سؤال می‌برد. به این ترتیب، این اطمینان به وجود می‌آید که شاخص‌های عملکرد مبنایی مستحکم برای اتکا دارند. همچنین منشور عملکرد به ذینفعانی که در دیگر مدل‌ها کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند (نظیر کارکنان، تأمین کنندگان، شرکا یا واسطه‌ها) توجه می‌کند. با این حال یکی از مشکلات این مدل آن است که علیرغم توجه به فرآیند یافتن راهبردها تمرکز اندکی بر فرآیند طراحی واقعی سیستم اندازه-گیری عملکرد صورت گرفته است (تانجن، ۲۰۰۴: ۱۲۷).



شکل (۲-۱۰) مدل منشور عملکرد

الگوی فیشر^۱

در این الگو، شاخص‌های ارزیابی عملکرد به سه دسته شاخص‌های کیفی، نیمه کمی و شاخص‌های کمی تقسیم شده‌اند. شاخص‌های کیفی، استدلالی و براساس قضاوت‌های ذهنی و درک شخصی افراد استوارند (مانند فرهنگ سازمانی، رهبری و خصوصیات اخلاقی). در شاخص‌های نیمه کمی، شاخص‌های ذهنی جای خود را به شاخص‌های کمی داده‌اند. به عبارت دیگر، برای قضاوت‌های کیفی افراد ارزش کمی تعیین می‌شود. شاخص‌های کمی نیز می‌توانند فعالیت‌های صورت گرفته در سازمان را به صورت عدد و رقم بیان کنند (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۹۱).

کارت امتیازی متوازن^۲ BSC

این مدل سال ۱۹۹۲ میلادی در نشریه بازرگانی هاروارد توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون^۳ ارائه گردید. این مدل با ابعاد چهارگانه حیاتی مالی، فرآیندهای داخلی، مشتری و یادگیری و رشد، در پی کنترل عملیات کوتاه‌مدت سازمان با چشم انداز و راهبردهای بلند مدت آن است. لذا سازمان تأکید خود را بر نسبت‌های کلیدی عملکرد در محدوده اهداف متمرکز می‌سازد. ارزیابی متوازن بر سه بعد زمانی گذشته، حال و آینده در ارزیابی‌ها تأکید می‌نماید، چرا که ممکن است عملکردی در گذشته‌ای منجر به نتیجه‌ای در امروز یا فردا

1 - Fisher pattern

2 - Balanced Score Card

3 - Robert S.Kaplan and David P.Norton

گردد و عملکرد امروز نیز منجر به نتیجه‌ای در امروز یا آینده گردد. همچنین در این مدل، شاخص‌ها به دو نوع شاخص از جمله محرک‌های عملکردی و پیامد دسته‌بندی می‌گردند. این مدل می‌کوشد راهبردهای سازمانی را از طریق تعیین عوامل بحرانی موفقیت و شاخص‌های راهبردی با عملیات سازمانی مرتبط نموده و میان آن‌ها پیوند برقرار نماید. ارزیابی متوازن، عملکرد سازمان را از چهار جنبه زیر مورد بررسی قرار می‌دهد:

۱. مشتریان: مشتریان ما را چگونه می‌بینند؟

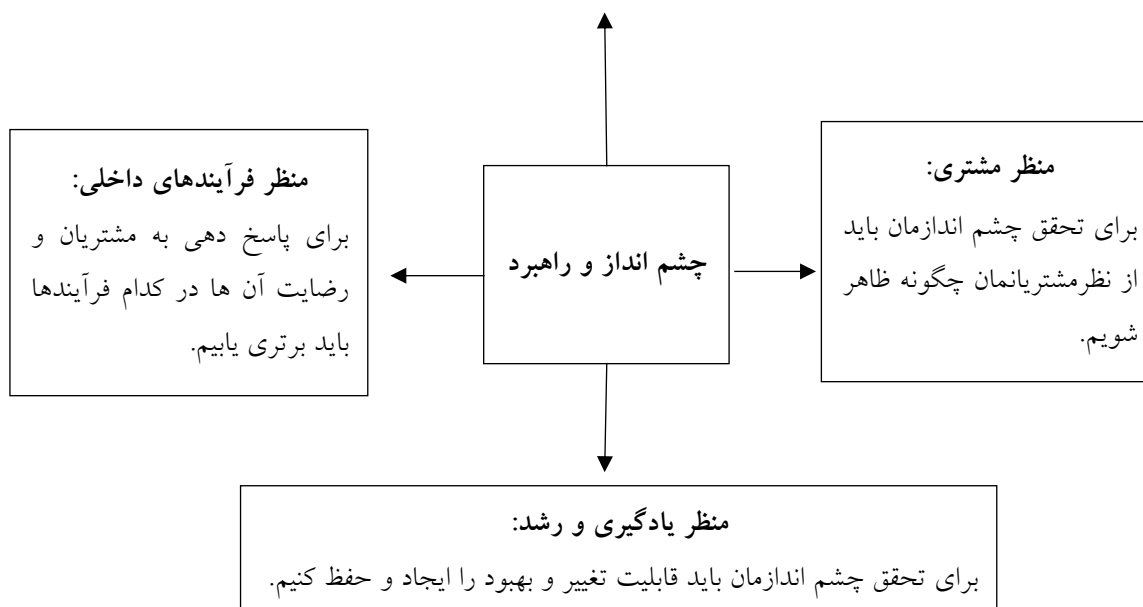
۲. مالی: در نظر سهامداران چگونه به نظر می‌رسیم؟

۳. فرآیندهای داخلی: ما باید در چه چیزی مهارت کسب کنیم؟

۴. نوآوری، آموزش و فراگیری (رشد): آیا می‌توانیم به بهبود و ایجاد ارزش ادامه دهیم؟

سازمان‌ها باید برای هر یک از این چهار جنبه، اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی موفقیت هدف‌های هر جنبه سنجه‌هایی انتخاب کنند. و درگام بعد باید اهداف کمی، هر یک از این سنجه‌ها برای دوره‌های مورد ارزیابی تعیین شده و سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی جهت تحقق این اهداف را برنامه‌ریزی و اجرا کنند. در شکل زیر جنبه‌های ارزیابی متوازن و چگونگی ارتباط آنها مشخص شده است (ثامرالرداد، ۱۳۹۴).

منظر مالی				
	مقاصد	شاخص ها	اهداف	برنامه ها
برای موفقیت مالی باید از نظر سهامداران چگونه به نظر برسیم؟				



شکل (۲-۱۱) کارت امتیازی متوازن نسل سوم (ثامرالداد، ۱۳۹۴)

بازخور ۳۶۰ درجه^۱

بازخور ۳۶۰ درجه یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرآیند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می‌کند. بعضی از سازمان‌ها بازخور را برای یک بخش از سازمان و به طور نظامند انجام می‌دهند. بازخور به افراد کمک می‌کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاری‌شان، با ادراک ارزیابی‌کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی‌کنندگان می‌تواند شامل همکاران،

1 - 360 degree feedback

زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه‌کنندگان و اعضای اتحادیه باشند. برنامه بازخور چند منبعی و بازخور ۳۶۰ درجه از روش‌های توسعه یافته فرآیندهای ارزیابی عملکرد، بررسی‌های سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۹۴).

منابع ارزیابی ۳۶۰ درجه

بازخور ۳۶۰ درجه در بسیاری از این منابع با بازخور چندمنبعی مشترک است. این فرآیند نیز دارای چهارعنصر اصلی است:

ارزیابی بالا به پایین: شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می‌کنند و هنوز بخش مهمی از فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه است، که می‌تواند اطلاعات آموزنده‌ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار رئیس وجود دارد که می‌توانند منبع معتبری برای بازخور باشند. ساده‌ترین و نزدیکترین منبع به افراد «مافوق بلافصل» است و «مدیران ماتریسی»، «مدیر بلافصل قبلی» و سایر رؤسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند.

ارزیابی پایین به بالا: یکی از ابتکارات اصلی فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه این است که زمینه‌ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می‌شود. در ارزیابی زیردستان یا بازخورد پایین به بالا، زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می‌کنند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می‌دهند. بازخور پایین به بالا به عنوان یک عنصری از فرآیند گسترده بازخور ۳۶۰ درجه است و همچنین فرآیند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می‌کند.

بازخور همکاران: در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می‌کند. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می‌شود: «فرآیند مشارکت

گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می‌کنند، به طوری که هر کدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند.» آنها همچنین سه روش «ارزیابی همکاران» را بر می‌شمرند:

معرفی همکاران: افراد یک گروه، یک سری افراد را تعیین می‌کنند که در یک ویژگی خاص یا بعدی از عملکرد، در بالاترین سطح گروه باشند.

ارزیابی همکاران: اعضای گروه، با استفاده از یک مقیاس ارزیابی و براساس یک سری ویژگی‌های پرسنلی یا عملکردی خاصی، سایر افراد را ارزیابی می‌کنند.

رتبه‌بندی همکاران: اعضای گروه، براساس یک یا چند عامل، همدیگر را از بهترین تا بدترین (به صورت یک طیف) رتبه‌بندی می‌کنند (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۹۵).

کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه

متداول‌ترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از:

توسعه کارراهه: تحقیقات نشان می‌دهند که ۹۴ درصد سازمان‌ها، از بازخور ۳۶۰ درجه برای آموزش و استفاده می‌کنند. متداول‌ترین کاربرد بازخور چند منبعی، توسعه کارراهه است که شامل خودبالندگی، توسعه رهبری، بهبود مدیریت تعیین نیازهای آموزشی کارکنان است. هدف بازخور، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه یادگیرنده است و یادگیرنده از افزایش خود ادراکی بهره‌مند می‌شود.

تغییر فرهنگی: بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند در جهت تسهیل تغییر سازمانی استفاده شود. محققان معتقدند که ارزیابی منابع چندگانه، آگاهی از اهمیت رفتارهای رهبری، نتایج واحد کاری و انتظارات مشتری از استراتژی اصلی و سازمان را ارائه می‌دهد.

ارزیابی عملکرد: در زمینه استفاده از بازخور منابع چندگانه به عنوان یک روش تعیین پاداش کارکنان در بین صاحب‌نظران اختلاف وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند، ایجاد ارتباط بین بازخور ۳۶۰ درجه با

پاداش و غیره، باعث کاهش اعتماد به این سیستم می‌شود. با این حال در زمینه ارزیابی عملکرد، به عنوان کاربرد بازخور ۳۶۰ درجه، مطالب تئوریک قوی وجود دارد.

افزایش اثربخشی تیم: سازمان‌ها از بازخور در جهت ارتقای اثربخشی تیم نیز استفاده کنند. بسیاری از شرکت‌ها و مؤسسات سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه‌ای را توسعه می‌دهند که بر مهارت‌های مورد نیاز در اثربخش‌تر کردن تیم‌های کاری تأکید دارد. اطلاعاتی که این فرآیندها جمع‌آوری می‌کنند، هم رفتارهای ضروری‌تر را مشخص می‌سازد و هم به افراد کمک می‌کند تا آنچه را درک کنند که برای اثربخشی تیم لازم است ماهیت متفاوت بازخور ۳۶۰ درجه برای توسعه مهارت‌های کار تیمی، مناسب است. بنابراین، متداول‌ترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه بر کارراهه و سایر اشکال توسعه کارکنان تأکید دارند (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳: ۹۶).

استانداردهای ISO¹

سازمان بین‌المللی استاندارد به منظور یکپارچه سازی و تدوین استانداردهای بین‌المللی در سال ۱۹۲۶ میلادی در ژنو تأسیس گردید. هدف این سازمان ایجاد قوانین، قواعد و معیارهایی است که بر اساس آن‌ها بتوان امور مربوط به سازمان‌ها و شرکت‌ها را بررسی، مطالعه و مقایسه کرد. این سازمان با در برداشتن ۱۶۲ عضو (۱۰۷ عضو اصلی، ۱۱ عضو امضا کننده و ۴۳ عضو ناظر) شامل کمیته‌های فنی مختلف می‌باشد. این کمیته‌ها از اصناف مختلف به وجود آمده است که وظیفه دارند موضوعات مربوط به حوزه خود را که در آن‌ها ضرورتی برای تعیین و تنظیم قوانین مختلف وجود دارد شناسایی و بررسی نمایند. پس از بررسی اعضای کمیته‌های فنی، پیش‌نویس استانداردها تولید و پس از بازبینی و اصلاحیات مختلف به صورت استانداردهای بین‌المللی در می‌آید.

مزایای استانداردهای ISO

1 -International standard Organization

بر اساس قوانین و قواعد ساکن بر این استاندارد، در صورتی که سازمان یا شرکتی موفق به کسب گواهینامه استاندارد شود، خود به خود از مزایای برقراری این استاندارد بر عملکردهای خود بهره می‌گیرد.

- ✓ برقراری حس اطمینان در میان مشتریان.
- ✓ کنترل بیشتر و منضبط بر فرآیندهای سازمان.
- ✓ ارتقا روابط درون سازمانی.
- ✓ اصلاح خطاها و پیشگیری از آن‌ها.
- ✓ افزایش بهره‌وری از سیستم.
- ✓ شناخت مسیرهای ممکن برای بهبود انجام فرآیندها.
- ✓ جلوگیری از چندباره کاری‌ها و اتلاف زمان و هزینه.
- ✓ رضایت مشتری و کاهش شکایات (نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۴).

الگوی تحلیل پوشش داده‌ها^۱

الگوی تحلیل پوششی داده‌ها مبتنی بر یکسری بهینه سازی با استفاده از برنامه ریزی خطی می‌باشد که به آن روش ناپارامتریک نیز گفته می‌شود. در این روش منحنی مرزی کارا از یک سری نقاط که بوسیله برنامه ریزی خطی تعیین می‌شود ایجاد می‌گردد. برای تعیین این نقاط می‌توان از دو فرض بازدهی ثابت و متغیر نسبت به مقیاس استفاده کرد. روش برنامه‌ریزی خطی پس از یک سری بهینه سازی مشخص می‌کند که آیا واحد تصمیم گیرنده مورد نظر روی مرز کارایی قرار گرفته است و یا خارج آن قرار دارد؟ بدین وسیله واحد های کارا و ناکارا از یکدیگر تفکیک می‌شوند. تکنیک الگوی تحلیل پوششی داده‌ها تمام داده‌ها را تحت پوشش قرار داده و به همین دلیل تحلیل پوششی داده‌ها نامیده شده است. یکی از ابتدایی ترین و در عین حال معمول ترین روش‌های اندازه‌گیری کارایی، استفاده از نسبت‌ها می‌باشد. این نسبت‌ها در زمینه‌های مختلف مالی، اقتصادی و صنعتی بکار گرفته می‌شوند. در صورتی که کارایی به عنوان نسبتی از خروجی‌ها به

ورودی ها تعریف شود، محاسبه و تحلیل آن برای واحدهای تک ورودی- نک خروجی آسان خواهد بود اما در اکثر مسائل دنیای واقعی با واحدهایی با چندین ورودی و خروجی رو به رو بوده و در نتیجه نیازمند روش-هایی هستیم که با ترکیب ورودی ها و خروجی ها به صورت یک شاخص واحد، به معیار مناسبی جهت سنجش کارایی دست یابیم.

دو مشخصه اساسی برای الگوی تحلیل پوششی داده‌ها

استفاده از الگوی تحلیل پوششی داده، برای ارزیابی نسبی واحدها، نیازمند تعیین دو مشخصه اساسی، ماهیت الگو و بازده به مقیاس الگو می‌باشد که در زیر به تشریح هر یک پرداخته می‌شود؛ ماهیت الگوی مورد استفاده:

الف) ماهیت ورودی: در صورتی که در فرآیند ارزیابی، با ثابت نگه داشتن سطح خروجی‌ها، سعی در حداقل سازی ورودی ها داشته باشیم ماهیت الگوی مورد استفاده ورودی است.

ب) ماهیت خروجی: در صورتی که در فرآیند ارزیابی با ثابت نگه داشتن سطح ورودی ها، سعی در افزایش سطح خروجی داشته باشیم ماهیت الگوی مورد استفاده خروجی است (نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۴).

مدل برنامه ریزی آرمانی^۱

برنامه‌ریزی آرمانی تکنیکی است که نگرش متفاوتی را در مورد حل انواعی از مسائل برنامه‌ریزی که دارای اهداف چندگانه و متعارض هستند ارائه می‌کند. برنامه‌ریزی آرمانی در پی حداقل کردن انحراف نامساعد هر یک از اهداف از سطح مشخص آرمان‌های مربوط به آنهاست. متغیرهای انحرافی دلالت بر مقادیری دارند که نشان می‌دهند کدام یک از آرمان‌های متعدد، نسبت به سطوح مشخص خود بیشتر یا کمتر برآورده شده‌اند. هر یک از آرمان‌های مدنظر تصمیم گیرنده دارای اولویتی برگرفته از سلسله مراتب آرمان‌های مورد نظر هستند. برونداد این تکنیک مشخص خواهد کرد که کدامیک از آرمان‌ها برآورده شده، کدام یک به دست نیامده و به چه میزان برآورده نشده‌اند (نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۴).

1 - Goal Programming model

بنچ مارکینگ^۱ (الگوبرداری)

الگو برداری یک فرآیند سیستماتیک و پیوسته از ارزیابی محصولات، خدمات و روش‌هاست که در مقایسه با رقبای اصلی و یا شرکت‌هایی که به عنوان پیشگام مطرح هستند انجام می‌پذیرد و در واقع ابزاری مؤثر در دست مدیران جهت بهبود فرآیندهای کاری است. الگوبرداری که با نام الگوبرداری از بهترین‌ها نیز معروف است با شناخت سازمان یا سازمان‌هایی به عنوان بهترین، تکنیک‌هایی را معرفی می‌کند که می‌توان با آن شکاف موجود بین یک سازمان تا سازمان پیشرو را پر کرد یا به حداقل رساند. یکی از تعاریفی که بیشتر مورد پذیرش قرار گرفته است عبارتست از: رفتار متواضعانه برای پذیرش برتری دیگران در یک موضوع خاص و نیز رفتار عاقلانه برای رقابت و برتری جستن بر آن‌ها در همان موضوع.

اما چرا بنچ مارکینگ انجام می‌دهیم؟ این امر می‌تواند به دلایل زیر باشد:

- ✓ توانبخشی به بهبود از راه یادگیری از کسانی که در عملکردشان بهترند و ترجیحاً از بهترین آن‌ها.
- ✓ ایجاد یک درک و بسط یک طرز برخورد انتقاد آمیز از فرآیندهای تجاری شرکت.
- ✓ ایجاد یک حس اصرار ورزی برای بهبود و تغییر، و مشاهده لزوم بهبود پیوسته و اصلاح برای عبور از موانع.
- ✓ تأکید بر اهمیت آگاهی از تغییر نیازهای مشتریان.
- ✓ توسعه اهداف و آرزوها، البته اهداف عملی و استراتژیک قابل دسترس.
- ✓ ایجاد یک درک بهتر از تجارتي که شرکت در آن فعالیت می‌کند.
- ✓ تشویق به تفکر خلاق (نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۴).

الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

این روش هنگامی که تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری رو به روست مورد استفاده قرار می‌گیرد. معیارهای مطرح شده می‌توانند کمی و کیفی باشند. اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسه‌های

1 - Bench Marking

زوجی نهفته است. تصمیم‌گیری با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می‌شود. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد. سپس یک سری مقایسه‌های زوجی صورت می‌گیرد. این مقایسه‌ها وزن هر یک از فاکتورها را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌کند. در نهایت منطق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسه‌های زوجی را با همدیگر تلفیق می‌کنند که تصمیم بهینه حاصل شود. با عنایت به مبانی نظری روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، می‌توان گفت فرآیند ارزیابی عملکرد به راحتی قابل مدل‌سازی به صورت سلسله مراتبی است (نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۴).

۲-۲۳. تدوین معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد

معیار^۱: برای ارزیابی مهم‌ترین پیش‌نیاز استخراج محورها، موضوع‌ها و عواملی است که باید به عنوان معیارها و شاخص‌های تحت بررسی سنجیده شوند. بر این اساس، ارزیابی عملکرد کارآمد، ارزیابی است که در آن با انتخاب معیارها و شاخص‌های کلیدی به بررسی و ارزیابی عملکرد پرداخته شود؛ زیرا انتخاب معیارها و شاخص‌های عملکرد تأثیر عمده‌ای بر جهت‌گیری سازمان خواهد داشت. بنابراین پی بردن به فرآیندهایی که می‌توانند دارای تأثیر مثبت باشند و انتخاب شاخص‌هایی که مبین آنها باشند ضروری است. معیارها عبارتند از ویژگی‌ها یا جنبه‌هایی از پدیده‌ها و عوامل مورد ارزیابی که قضاوت درباره آنها انجام می‌پذیرد. با توجه به آنکه عوامل مورد ارزیابی حالت کلی دارند برای ارزیابی آنها لازم است که آنها را به معیارها تبدیل نمود. (لامبا^۲ و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۱۳).

ارزیابی مجموعه معیارهای منشعب از یک عامل وضعیت کیفی آن عامل را مشخص خواهد کرد. معیارها، استانداردهایی هستند که، تعیین کننده نحوه انجام فعالیت سازمان برای دستیابی به آرمان‌ها و اهداف از طریق راهبردهای تعیین شده است. در انتخاب معیارهای معتبر، بایستی ابتدا با در نظر گرفتن مشخصات یک سازمان موفق، به اهداف و راهبردهای در نظر گرفته شده رجوع نمود. برای هر هدف، یک یا دو معیار برای

1 - Criteria
2 - Lamba

نمایش میزان پیشرفت در راستای کسب نتایج مطلوب در نظر گرفته می‌شود. انتخاب معیارها، معمولاً بر اساس دستیابی سریع و آسان به اطلاعات، و با استفاده از منابعی که، به صورت فصلی یا بیشتر بروز می‌شوند، صورت می‌گیرد. معیارها و شاخص‌های منتخب بایستی بهترین نماینده برای عوامل و وجوه در نظر گرفته شده در ارزیابی عملکرد باشند. یک مجموعه معیار یا شاخص مرتبط با مشتریان و یا نیازها و مسائل سازمانی، بایستی ارائه دهنده زمینه‌ای برای تنظیم تمامی فعالیت‌های مرتبط با اهداف و آرمان‌های سازمانی باشد. از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های برگرفته از فرآیندهای سازمان، معیارها و شاخص‌ها را می‌توان مورد ارزشیابی قرار داد، و به صورتی که بهتر بتوانند اهداف و آرمان‌های سازمانی را مورد پشتیبانی قرار دهند تغییر داد. و بالاخره، اینکه معیارها بایستی دارای ویژگی‌هایی همچون عینیت، کنترل پذیری، سادگی، بهنگام، دقیق، مقایسه پذیر، و انگیزه زایی باشند (هاشمی، ۱۳۹۰).

شاخص^۱: ارزیابی عملکرد تلاشی است سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات سازمان تا چه حد جوابگوی نیازهای جامعه مورد نظر بوده و ابزاری برای قابلیت پاسخگویی به سؤالاتی در مورد بهبود بهره‌وری، کارایی و اثربخشی است. برای این کار نیاز به مقیاس و معیارهایی است که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت و به دور از داوری‌های شخصی و مالک‌های مبهم، اندازه‌گیری کرد. اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد با شاخص‌های دقیق و عینی منجر به ارتقای فرآیند هدفگذاری صحیح، مدیریت علمی، استفاده بهینه از منابع به ویژه منابع انسانی، افزایش توان دستیابی به اهداف سازمان و در نتیجه اثربخشی آن و تصمیم‌گیری بهتر و دقیق‌تر مسئولان خواهد شد (کوچی، ۱۳۹۰).

در فرآیند ارزیابی عملکرد، شناسایی و کاربرد شاخص‌های کلیدی برای سازمان‌ها حیاتی بوده و توجه عمیق به آن در شناسایی و درک بهتر کمبودها و بهبود برنامه از جهت کمی و کیفی کمک شایانی می‌نماید. انتخاب معیارهای مناسب با استفاده از روش‌های علمی تأیید شده این امکان را فراهم می‌کند تا ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها شناسایی شده و اطلاعات ساده و در دسترس جهت تصمیم‌گیری موضوعات پیچیده در اختیار قرار گیرد. همچنین اطلاعات مهمی را جهت اندازه‌گیری پیشرفت سازمان فراهم نموده و

این اطلاعات سازمانی را در یک وضعیت جامع و فراگیر جهت اطلاع رسانی و گزارش‌دهی گردآوری می‌کند (کوچی، ۱۳۹۰).

تدوین و به کارگیری شاخص‌ها برای سنجش عملکرد، مدیریت را قادر می‌سازد تا میزان بهره‌وری سیستم را از طریق تقویت شاخص‌ها افزایش دهد و روند رشد و نزول شاخص‌ها را کنترل کند. می‌توان گفت که فرآیند طراحی، تدوین و به کارگیری شاخص‌ها از مهم‌ترین مراحل یک طرح ارزیابی جامع عملکرد به شمار می‌رود و در صورتی که با دقت و بر اساس اصول و چارچوبی مشخص، علمی و قابل استناد تدوین شود، می‌تواند به بازنمایی وضعیت و کیفیت نظام مورد ارزیابی منجر شود، چرا که شاخص‌ها به عنوان یکی از ابزارهای سنجش کیفیت و ارزیابی عملکرد نقش مهمی در اصلاح عملکرد نظام مورد ارزیابی دارند. در یک تعریف ساده شاخص یا نشانگر، آمارهای درباره نظام آموزشی (نظام عملکرد) تعریف شده است که وضعیت یک یا چند عامل را آشکار می‌سازد (بازرگان، ۱۳۹۲: ۴۶). هاروی^۱ (۲۰۰۴) نشانگرهای عملکردی را داده‌هایی که معمولاً در شکل کمی است و سنجش بعضی از جنبه‌های عملکرد فردی یا سازمانی را در مقابل تغییرات صورت گرفته در آنها بر مبنای معیارها یا عملکردی که می‌توانند مبنای قضاوت و مقایسه قرار گیرند تعریف کرده است (هاروی، ۲۰۰۴).

با طراحی و بکارگیری مجموعه‌ای از شاخص‌ها به منظور توصیف جنبه‌های کلیدی نظام مورد ارزیابی می‌توان زمینه را برای تشخیص و تعیین نحوه برخورد با مسائل و مشکلات موجود فراهم کرد و نیم‌رخ مناسب، معتبر و جامع از عملکرد نظام ترسیم کرد. مؤلفه‌های اصلی این چارچوب یا نظام نشانگرهای عملکردی را می‌توان مقاصد، اهداف (دامنه ارزشیابی)، معیارهای انتخاب شاخص، گستره عمل شاخص‌ها و چارچوب گزارش‌دهی عنوان کرد. در همین خصوص، اعتقاد بر این است که شاخص‌ها صرفاً زمانی اثربخش اند که در قالب مجموعه منسجمی از شاخص‌های دروندادی، فرآیندی و بروندادی مورد استفاده قرار گیرند. علاوه بر موارد مذکور، کاربردهای دیگری نیز برای شاخص‌ها ذکر شده است که وجه مشترک آن‌ها را می‌توان

1 - Harrey

ترسیم تصویری از کل نظام آموزشی (یا ورزشی) و آگاهی از میزان تحقق اهداف آن‌ها و برنامه‌ریزی به منظور بهبود عنوان کرد (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۸۲).

شاخص‌های عملکرد برای داشتن کارآمدی لازم، باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- ✓ مرتبط با هدف‌های میان مدت، کوتاه مدت و هدف‌های آرمانی سازمان باشد.
- ✓ به راحتی قابل تعریف باشند و درک آنها نسبتاً ساده باشد تا بدین وسیله ایجاد یک مجموعه شاخص‌های سازگار نیز میسر شود.
- ✓ شناخت و استفاده از آن‌ها به سادگی امکانپذیر باشد.
- ✓ قابل مقایسه و به اندازه کافی دقیق باشند تا بدین وسیله امکان مقایسه نیز در طول زمان‌های مختلف میسر شود.
- ✓ باید قابلیت اندازه‌گیری مهمترین ویژگی‌های سیستم را داشته باشند.
- ✓ از لحاظ آماری و اطلاعاتی معتبر باشند، به گونه‌ای که نتایج نادرست از آنها بدست نیاید.
- ✓ به وسیله این شاخص‌ها امکان مقایسه بین المللی عملکرد سازمان نیز وجود داشته باشد (البته در شاخص‌هایی از این دست باید به تفاوت امکان‌ها، موقعیت و شرایط محیطی کشور با سایر کشورها توجه شود و این تفاوت‌ها مورد توجه قرار گیرند).
- ✓ به وسیله مدیران ارشد، حسابرسان و بازرسان قابل بررسی و ممیزی باشند. بررسی بیطرفانه عملکردها هنگامی امکان پذیر است که امکان تغییر و تأویل آن‌ها حداقل باشد و این امر به قابلیت ممیزی شاخص‌ها بستگی دارد.
- ✓ از لحاظ هزینه کارآمد باشند، به گونه‌ای که منافع حاصل از اطلاعات بدست آمده، از هزینه جمع-آوری آنان بیشتر باشد.
- ✓ قابل استناد باشند. به گونه‌ای که مسئولیت پذیری برای دستیابی به عملکرد بهینه، مشخص باشد.
- ✓ قابلیت توضیح دهندگی روند و میزان تغییرات در سازمان را داشته باشند، تا به وسیله اطلاعات بدست آمده از آن بتوان به دلایل تغییرات پرداخت.

✓ امکان بهبود و نوآوری در ارائه خدمات را میسر سازند.

✓ به روز باشند، به گونه‌ای که اطلاعات آن‌ها قابلیت مصرف داشته باشد و با استفاده از اطلاعات بدست آمده از آن‌ها بتوان به انجام اصلاحات، پشتیبانی و هدایت لازم اقدام کرد.

✓ باید قابلیت نشان دادن نقش سازمان و نیز نقش سایر سازمان‌ها و نیروها را در نتایج بدست آمده داشته باشند (بیگمی، ۱۳۹۳: ۴۶).

همچنین شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم D & SMART را داشته باشند.

S (Specific) : مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص جامع، مانع، شفاف، ساده، رسا و صریح باشد بطوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.

M (Measurable) : قابل اندازه‌گیری باشد. سنجش آن‌ها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد.

A (Achievable) : قابل دستیابی باشد.

R (Realistic) : واقع‌گرایانه باشد. یعنی با فعالیت‌ها و مأموریت‌ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.

T (Timeframe) : چهارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد.

D (Database) : بانک اطلاعاتی، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد (بیگمی، ۱۳۹۳: ۴۷).

ضروری است شاخص‌ها ویژگی‌هایی داشته باشند که مهمترین آنها عبارتند از:

جامع بودن: شاخص‌های تعریف شده برای هر بخش باید از مجموعه عوامل مختلف تشکیل شده باشند و پوششی کامل از فعالیت‌های آن بخش را فراهم کنند.

مانع بودن: شاخص‌های تعریف شده در هر بخش به صورت مجموعه‌ای از عوامل استخراج شوند که حداقل اشتراک آنها ممکن باشد.

ساده بودن: امکان جمع‌آوری اطلاعات آن به سادگی مهیا باشد.

کمی بودن: ماحصل شاخص یک کمیت باشد. حتی اگر بیانگر پدیده‌ای کیفی است (بیگمی، ۱۳۹۳: ۴۷).

۲-۲۴. ارزیابی عملکرد^۱

منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که بوسیله آن کارکنان در فواصل معینی و بطور رسمی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند، در حالیکه امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند (بیگمی، ۱۳۹۳: ۳۳).

۲-۲۴-۱. مفهوم ارزشیابی عملکرد

برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با تلاش که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو^۲ (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه

1 - performance evaluation

2 -Byars and Rue

ارتباط متقابل بین : الف) تلاش ب) توانایی‌ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. نو و همکاران^۱ (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن می‌دانند. همچنین کارل و همکاران^۲ (۲۰۰۰) ارزشیابی عملکرد را فرآیند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و برون‌دادهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. از طرفی آن‌ها معتقدند ارزشیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آن‌ها در آینده.

۲-۲۴-۲. اهداف ارزشیابی عملکرد

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. به عقیده آلنیاکیک^۳ و همکاران (۲۰۱۲) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد بطور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار 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. عادل ارشد^۴ و همکاران (۲۰۱۳) اهداف ارزشیابی کارکنان را در توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. جدول ۲-۳ بیانگر موارد بکارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری- اجرایی می‌باشد. سیستم‌های مدیریت عملکرد که بطور مستقیم به سیستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی بطور سالیانه و خلاقانه‌ای تلاش نمایند. مادامی که سیستم مدیریت عملکرد بطور مناسب طراحی و اجرا شود، نه

1 -Noe & et al

2 -Carell & et al

3 - ALniacik

4 - Adeel Arshad

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 (بیگمی، ۱۳۹۳: ۳۴).

جدول (۲-۳) اهداف ارزشیابی عملکرد

اهداف اداری - اجرایی	اهداف توسعه ای
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان. ▪ تعیین ارتقاء کارکنان. ▪ تعیین تکالیف و وظایف. ▪ شناسایی عملکرد ضعیف. ▪ تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری. ▪ اعتبارسنجی ملاک‌های انتخاب. ▪ ارزیابی برنامه‌های آموزشی. ▪ تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات. ▪ برآوردن مقررات قانونی. ▪ برنامه‌ریزی پرسنلی. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ فراهم آوردن بازخورد عملکرد. ▪ شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی. ▪ تشخیص عملکرد افراد. ▪ کمک به شناسایی اهداف. ▪ ارزیابی میزان دستیابی به اهداف. ▪ شناسایی نیازهای آموزشی فردی. ▪ شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی. ▪ تقویت ساختار قدرت. ▪ بهبود ارتباطات. ▪ فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان.

۲-۲۴-۳. رویکردهای ارزشیابی عملکرد

برای انجام ارزشیابی صحیح باید رویکردها و روش‌های ارزشیابی عملکرد را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام را در موقعیت‌های معین بدانیم. بطور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزشیابی عملکرد معرفی شده است (نو و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۱۹). این رویکردها عبارتند از:

الف) رویکرد مقایسه‌ای^۱: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد، نیازمند این است که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به

1 - Comparative approach

منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری، و مقایسه زوجی می‌شود.

ب) رویکرد ویژگی‌های فردی^۱: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگی‌های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌گردد، تأکید می‌کند. تکنیک‌هایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد را در بر می‌گیرد.

ج) رویکرد رفتاری^۲: این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند باید انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. تکنیک‌های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم این است که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می‌دهد. این تکنیک‌ها شامل پنج تکنیک: وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش می‌باشد.

د) رویکرد نتایج^۳: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت نتایج بدست آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگی‌های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می‌گیرد شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری می‌باشد.

ه) رویکرد کیفیت^۴: چهار رویکرد پیش گفته رویکردها سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند

1 - Personal Characteristics approach
3- Behavioral approach
4- Result approach

4 - Quality approach

. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است (بیگمی، ۱۳۹۳: ۳۵).

۲-۲۴-۴. روش‌های ارزشیابی عملکرد

روش‌های مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان آن‌ها را دسته‌بندی نمود. اما اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزشیابی است به هدف سازمان از ارزشیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزشیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. عادل ارشد^۱ و همکاران (۲۰۱۳) روش‌های ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه نموده‌اند.

الف) روش‌های مبتنی بر ویژگی‌های فردی:

✓ روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی، روش مقیاس استانداردهای مختلط، روش انتخاب اجباری، روش توصیفی.

ب) روش‌های مبتنی بر رفتار یا روش‌های رفتاری:

✓ روش ثبت وقایع حساس، روش چک لیست، روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری، مقیاس مشاهده رفتار.

ج) روش‌های مبتنی بر نتایج:

✓ روش مدیریت بر مبنای اهداف، روش کارت امتیازی متوازن.

کدام روش ارزشیابی عملکرد را انتخاب کنیم؟

انتخاب روش ارزیابی همانطور که بیان شد، تا حد زیادی به هدف ارزیابی مبتنی است. لازم به ذکر است اگرچه ساده‌ترین و کم خرج‌ترین روش‌ها اغلب اطلاعاتی با کمترین دقت تولید می‌کنند اما، به معنی این نیست که روش‌های پیچیده و روش‌هایی که وقت زیادی برای اجرای آن‌ها نیاز است همیشه سودمندترین اطلاعات را ارائه می‌کنند. جدول ۲-۴ برخی نقاط قوت و ضعف رویکردهای خصیصه‌ای، رفتاری و مبتنی بر نتایج در ارزیابی عملکرد را ارائه کرده است.

جدول (۲-۴) خلاصه مزایا و معایب روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان (آلنیاکیک^۱ و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۵۸)

توضیحات	مزایا	معایب
روش‌های خصیصه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> - طراحی آنها کم خرج است. - ابعاد معنی داری را بکار می‌برند. - طریقه بکارگیری آن‌ها آسان است. 	<ul style="list-style-type: none"> - خطای درجه‌بندی بالقوه بالایی دارد. - برای مشاوره با کارکنان مفید نیست. - برای تخصیص پاداش و تصمیم‌گیری در خصوص ارتقاء مفید نیست.
روش‌های رفتاری	<ul style="list-style-type: none"> - قابل پذیرش کارکنان و رؤسا است. - مفید برای ارائه بازخورد. - مفید برای تصمیم‌گیری در مورد پاداش و ارتقاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - طراحی و بکارگیری آن وقت گیر است. - طراحی و تدوین آن هزینه بر است. - امکان خطای درجه‌بندی وجود دارد.
روش‌های مبتنی بر نتیجه	<ul style="list-style-type: none"> - کمتر جهت‌گیری ذهنی دارد. - عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی متصل می‌کند. 	<ul style="list-style-type: none"> - طراحی و بکارگیری آن وقت گیر است. - ممکن است چشم انداز کوتاه مدتی را در بر گیرد. - ممکن است ملاک‌های نامناسبی را بکار گیرد.

1 - ALniacik

۲-۲۴-۵. خطاهای بالقوه در سیستم‌های ارزیابی عملکرد

چندین خطای معمول در ارزیابی‌های عملکرد شناسایی شده است (بایرز و رو، ۲۰۰۸؛ نو و همکاران، ۲۰۰۸). از جمله دلایلی که به بروز این خطاها در ارزیابی‌های عملکرد می‌انجامد می‌توان به طراحی ضعیف سیستم ارزیابی، بکارگیری ملاک‌های ارزیابی ضعیف، بکارگیری تکنیک‌های پر زحمت و طاقت فرسا و موقعی که به شکل درآوردن سیستم مهمتر از جوهر و اصل ارزیابی عملکرد است، اشاره کرد. خطاهای شناسایی شده بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد شامل:

۱- استانداردهای ارزیابی

۲- اثرهاله‌ای

۳- آسان‌گیری یا خشنونت

۴- گرایش به مرکز^۱

۵- تازگی رویدادها^۲

۶- برابر کردن یا مقابله^۳

۷- جهت‌گیری شخصی (شبيه به من یا تصور قالبی)^۴ می‌باشد (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۲۲۰).

جبران خدمت و مشوق^۵

نظام‌های جبران خدمات که در دو دهه اخیر جایگزین واژه‌هایی مانند مدیریت حقوق و دستمزد و سیستم پرداخت شده‌اند، به کلیه حقوق و مزایای نقدی و غیرنقدی اطلاق می‌شود که کارکنان و مدیران سازمان‌ها، متناسب با نوع سازمان و شرایط محیط کار و همچنین ویژگی‌های شغل و نحوه انجام کار از آن

1 - Central tendency error

2 - Recency of events error

3 - Contrast effects

4 - Personal bias (stereotyping or similar to me)

5 - Compensation and incentives

برخوردار می‌شوند. این مطلب در نگرش‌های جدید مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود کیفیت و در نهایت مطلوبیت زندگی نیروی انسانی مورد توجه خاص قرار گرفته است. مدیریت حقوق و دستمزد و مزایا در یک سازمان چیزی بیش از ارضای نیازهای زندگی کارکنان است. حقوق و مزایای مناسب بر طرز سلوک و رفتار، سطح زندگی، قدرت خرید و سلامت روحی و روانی افراد یک جامعه تأثیر فراوان دارد و در نهایت باعث افزایش کارایی در سازمان‌ها می‌گردد. عدم رضایت از پرداخت نیز نه تنها بر کارایی سازمان‌ها اثر منفی دارد بلکه کیفیت زندگی کاری شاغلین را نیز کاهش می‌دهد و در نهایت به رفتارهای ناهنجار و فساد اداری در سازمان می‌انجامد (نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۴).

بسیاری از صاحب نظران علوم اداری و مدیریت بر این باورند که نخستین و نهایی‌ترین هدف افراد از پذیرش شغل، برخورداری مادی و به زبان رایج دریافت حقوق و مزایا است. از طرفی اگر منابع انسانی را برجسته‌ترین ابزار دستیابی به هدف‌های مدیریت بدانیم، به سهولت در می‌یابیم که امر پرداخت حقوق و دستمزد جایگاهی بس حساس در قلمرو نظام اداری و مدیریت دارد. شمار فراوانی از کم‌کاری‌ها، عدم انگیزش، نارضایتی‌های شغلی، موارد ترک خدمت و مواردی از این قبیل زاییده بی‌توجهی به انگیزه‌های مادی و نابرابری‌های پرداخت یا کمبود: مقررات و روش‌های منظم، منطقی و منصفانه حقوق و مزایاست (کاملی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۸).

عوامل کلیدی و مؤثر در نظام حقوق و مزایا

- توجه به وضعیت پرداخت در سایر سازمان‌ها با عنایت به مقایسه و سنجش سختی کار، شرایط کاری، استرس کارکنان؛
- توجه به وضعیت پرداخت در میان سازمان‌های مشابه؛
- توجه به عوامل ایجاد انگیزه جهت افزایش میزان بازده کاری کارکنان؛
- توجه به سایر پرداخت‌های نقدی غیر از حقوق و مزایا از قبیل اضافه کاری، پاداش، غیر نقدی و ارائه خدمات رفاهی (کاملی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۸).

انواع طرح‌های پرداخت:

اعطاء پاداش مبتنی بر عملکرد، فارغ از اینکه برای عملکرد فردی، گروهی یا سازمانی باشد، برای بسیاری از سازمان‌ها در قلب راهبرد پاداش جای دارد. این مطلب چیزی را که برای بسیاری از کارکنان یک مسئله مجادله‌ای است، مطرح می‌کند: یعنی در معرض مخاطره قرار دادن بخشی از حقوق پرداختی به آن‌ها. در بسیاری از سازمان‌ها یک حقوق پایه که نرخ بازار برای شغل منعکس می‌کند، تعیین می‌گردد و این حقوق پایه را با یک عنصر متغیر پرداخت که به عملکرد فردی، عملکرد تیم و یا عملکرد سازمان و شایستگی‌های فردی ارتباط دارد، یا ترکیبی از این موارد تکمیل می‌گردد. با ثابت نگه داشتن حقوق پایه و جلوگیری از افزایش سالیانه آن، می‌توان پاداش را جایگزین آن کرد. پرداخت پایه و پرداخت متغیر، مسلماً علاقه سازمان را به پرداخت‌های فردی به جای پرداخت برای شغل نشان می‌دهد. بنابراین تکیه به شکل‌های سنتی و بوروکراتیک ارزیابی شغل کمتر دیده می‌شوند (درخشنده، ۱۳۹۳: ۹۳).

پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی^۱

طبق تعریف، روش پرداختی است که فرد توسط آن افزایش در پرداختی خود را به طور کلی یا جزیی از ارزیابی منظم عملکرد شغلی خود دریافت می‌کند. شواهد تحقیقاتی ارائه شده توسط اورناتوسکی^۲ (۱۹۹۸) نشان می‌دهد که برخی از سازمان‌های پیشرو به مدیران خود بر اساس عملکرد شغلی حقوق پرداخت می‌کنند. این نوع پرداخت‌ها، سیستم‌های حقوقی سالیانه نامیده می‌شوند. پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی، در بسیاری از سازمان‌ها جهت تغییر فرهنگ و انعکاس ارزش‌های جدید که مدیران ارشد لازم می‌دانند، معرفی شده است. از طرفی سیستم‌های پاداش می‌توانند موجب شوند که فرهنگ یک سازمان به طور کلی تغییر کنند. اکثر کارکنان با اصل پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی موافق هستند، زیرا کارکنان توانا و سخت کوش باید بیش از کارکنان تنبل و نالایق بدلیل توانایی و سختکوشی خود پاداش دریافت کنند. ضعف پیاده سازی سیستم پاداش باعث می‌شود که به پرداخت مبتنی بر عملکرد ارزش

1 - Pay based on individual performance

2 - Ornatowski

داده نشود. موضوعی که بطور کلی ایده خوبی به نظر می آید، به علت مشکلات درک شده تحت تأثیر قرار گرفته و در نتیجه کارکنان و مدیران دید نامناسبی در مورد این موضوع خواهند داشت. از سوی دیگر، بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که کارکنان پیوند ضعیفی بین عملکرد و پرداخت احساس می‌کنند. از طرف دیگر آن‌ها پرداخت را وابسته به فاکتورهای غیرعملکردی همچون مقام و طول خدمت می‌بینند. سیستم‌های پرداخت متغیر و به ویژه سیستم‌های پرداخت تشویقی می‌خواهد که این پیوند را پررنگ تر کند. رابطه بین پرداخت و عملکرد هنگامی اثربخش‌تر است که بر پایه آن جنبه‌های عملکردی که تحت کنترل و تأثیر مستقیم کارمند است، بنا شود (اوگنلانا^۱ و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۱۲).

پرداخت متغیر^۲ یا تضمین نشده

هر سیستم پرداختی که دارای تشویق یا پاداش باشد، یک سیستم پرداخت متغیر است. تضمینی نیست که پاداش یا تشویق پرداختی برای یک دوره، برای دوره‌های بعدی هم در نظر گرفته بشود. اگر این گونه نباشد و پرداخت‌های تشویقی از قبل مشخص باشد (بدون توجه به نتایج به دست آمده)، بین عملکرد و پرداخت پیوندی نخواهد داشت. بعضی از سیستم‌های پاداش و تشویق می‌تواند به صورت دادن مقادیری اضافه بر حقوق کارمند باشد. به عنوان مثال اگر حقوق منظم کارمندی N باشد پاداش یا تشویق می‌تواند به هر مقدار اضافه بر آن تلقی شود. بقیه سیستم‌ها بر پایه این تصور است که قسمتی از پرداخت بسته به کسب اهداف، دارای ریسک است که به این موارد، پرداخت تضمین نشده گویند. مثلاً حقوق دریافتی یک سرپرست تولید N است اما پرداخت‌های ماهیانه اش بر اساس $M-N$ است و M به علت دست یافتن به اهداف دریافت می‌شود، پس مقدار متغیر یا ریسکی آن همان M است. یک اصل مشخص شده در طراحی سیستم‌های پرداخت تشویقی تضمین نشده این است که کارمند باید فرصت دستیابی به مقدار تشویقی بیشتر از حد تعیین شده داشته باشد (بیشتر از N در مثال بالا). یک قاعده سرانگشتی مناسب این است که

1 - Ogunlana
2 - Variable pay

اجازه دهد تا به اندازه دو برابر مقدار ریسکی M_2 بیشتر از مقدار عادی کسب کند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۴).

پرداخت مبتنی بر شایستگی^۱

پرداخت بر اساس شایستگی روش پرداخت پاداش به افراد، بر اساس سطح شایستگی که آن‌ها در انجام نقش‌های خودشان به نمایش می‌گذارند. پرداخت بر اساس شایستگی، یک روش پرداخت به کارکنان برای توانایی انجام کار توسط آن‌ها است. پرداخت بر اساس شایستگی، ضعف سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی را پوشش می‌دهد. بدین صورت که فرآیندها و خروجی‌ها را به هنگام معیارهای اندازه‌گیری جهت پرداخت در نظر می‌گیرد. طبق تعریف آرمسترانگ نیز پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی گذشته نگر است اما پرداخت مبتنی بر شایستگی، آینده نگر است. این روش شایستگی‌هایی را اندازه‌گیری می‌کند که احتمالاً با عملکرد مؤثر شغلی فعلی و آتی در ارتباط هستند. اورناتوسکی^۲ (۱۹۹۸) شایستگی‌ها را بعنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها، ویژگی‌های رفتاری و دیگر صفاتی تعریف می‌کنند که با ترکیب درست و شرایط مناسب، رسیدن به عملکرد مطلوب را پیش‌بینی می‌کنند. بنابراین مهارت فنی برای انجام شغل به تنهایی کافی نیست. فرد شاغل موفق باید این مهارت را با دیگر صفات همچون تمایل به بهبود عملکرد تیم یا سازمان ترکیب کند. معیارهای اندازه‌گیری در سیستم پرداخت مبتنی بر شایستگی برای کارکنان قابل قبول تر از این معیارها در پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی می‌باشد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۵).

پرداخت بر اساس عملکرد تیمی^۳

در این شیوه، پرداخت‌ها (یا پاداش‌های غیرمالی) به اعضای تیم‌ها بر اساس برخی معیارهای از قبل تعیین شده صورت می‌گیرد. این معیارها ممکن است برخی تفاوت‌ها در همکاری فردی جهت عملکرد تیم را

1 - Merit-based pay

2 - Ornatowski

3 - Pay based on team performance

منعکس کند. آرمسترانگ (۲۰۰۲) بیان می‌کند که اهداف پرداخت مبتنی بر تیم، نوعی از رفتار را تقویت می‌کند که منجر به بروز و تداوم عملکرد مؤثر تیمی به طریق زیر می‌شود:

- شناسایی دستاوردهای تیم و اختصاص پاداش به آن.
- آشکار و روشن کردن هدف مورد انتظار از تیم ها و مرتبط ساختن پاداش ها با اهداف و استانداردهای عملکردی از قبل تعیین شده و توافقی، یا ارتباط دادن پاداش‌ها با تکمیل رضایت بخش پروژه توسط تیم.
- دادن این پیام به کارکنان که یکی از ارزش های اساسی یا زمان کار تیمی اثربخش است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۵).

پرداخت بر اساس عملکرد سازمانی^۱

علاوه بر پرداخت پاداش بر اساس عملکرد فردی و تیمی، بسیاری از سازمان‌ها پاداش کارکنان خود را بر اساس عملکرد سازمان پرداخت می‌کنند. مشهورترین روش‌های انجام چنین کاری، از طریق تسهیم مالکیت (سهام) است. به طوری که کارکنان بخشی از سهام شرکت را بدست می‌آوردند. مشارکت در دستاورد یک سیستم تشویق گروهی است که بهبود بهره‌وری را با کارکنان ی که آن را به وجود آورده‌اند تسهیم می‌کند. این، یکی از رو به رشدترین سیستم‌های تشویق برای عملکرد است. طرح شامل بهبودهای به دست آمده در عملکرد بر اساس داده‌های توافقی شده، محاسبه اثر مالی این بهبودها (معمولاً به صورت کاهش هزینه‌ها) و تسهیم شدن دستاوردهای مالی با کارکنان است. هدف ایجاد جو کاری است که در آن کارمندان از افزایش بهره‌وری سازمان سود مالی می‌برند. بنابراین افزایش بهره‌وری و پاداش-های کارکنان به صورت واضحی به هم پیوند می‌خورند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۶).

سیستم پاداش^۲

1 - Pay based on organizational performance
2 - Reward system

علت انجام کار از سوی بسیاری از افراد، ارضای انواعی از نیاز است. افراد قبل از اقدام به انجام کار، به بازده یا پاداش آن نگاه می‌کنند. نوع پاداش‌هایی که سازمان می‌تواند به افراد اعطا کند، بسی پیچیده تر از آن است که به فکر عموم مردم می‌رسد. کل جبران خدمات که کارفرما در قبال کار یک فرد تأمین می‌کند، می‌تواند به صورت جبران خدمات مالی و غیر مالی باشد (بیگمی، ۱۳۹۳: ۴۱).

پاداش‌های درونی^۱: پاداش‌های درونی، بی واسطه یا ذاتی آن‌هایی هستند که موجب تسلی خاطر و رضایت قلبی گیرنده می‌شوند و فرد احساس می‌کند که به چنین پاداش‌هایی رسیده است. شیوه‌ها یا فونونی چون غنی سازی شغلی و یا اقدامات سازمان در زمینه تجدید ساختار می‌تواند موجب بالا رفتن ارزش شخصی کارمند شود و احساس رضایت بیشتر وی نسبت به کار و عملکرد خود داشته باشد.

پاداش‌های بیرونی^۲: این پاداش‌ها عبارتند از پاداش مستقیم، پاداش غیرمستقیم و پاداش‌هایی که جنبه مالی ندارند. معمولاً کارکنان انتظار دارند پاداش مستقیم آن‌ها با دریافتی سایر همکاران متناسب و قابل قیاس باشد؛ به عبارت دیگر، برای کارکنان بدلیل مشارکت آنان در فعالیت‌ها و اهداف سازمان باید جبران خدمات منصفانه و مؤثر را در نظر گرفت (بیگمی، ۱۳۹۳: ۴۱).

حفظ و نگه‌داشت کارکنان^۳

یکی از اصلی‌ترین وظایفی که همواره بر دوش مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها سنگینی می‌کند، حفظ و نگهداری بهینه نیروی انسانی است. شاخص نرخ ترک خدمت نیز به عنوان یکی از شناخته شده ترین شاخص‌ها برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی مؤسسات و سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ و چنانچه در حد متعارف قرار داشته باشد، عملکرد مدیریت و به ویژه مدیریت منابع انسانی مطلوب قلمداد می‌شود (جابری و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۷۹).

1 - Intrinsic rewards
2 - Extrinsic rewards
3 - Retention of staff

از دیدگاه علم مدیریت، سیستم نگهداری یا شایسته داری نیروی انسانی فوائد و اثرات مثبت بسیاری برای سازمان‌های اداری به همراه می‌آورد. چه بسا در بسیاری از سازمان‌ها که با بهترین شیوه‌های استخدامی، شایسته‌ترین افراد در خدمت آن سازمان در می‌آیند و با روش‌های مختلف آموزشی و ارزشیابی موجبات افزایش بینش و توان و دانش آنان فراهم می‌گردد، اما در صورت عدم استفاده از سیستم‌های مناسب نگهداری و شایسته داری مطلوب به راحتی محیط سازمانی خود را به لحاظ دستیابی به جاذبه های شغلی بهتر ترک می‌کنند و جذب سازمان هایی می‌گردند که از امکانات و امور رفاهی مناسب تری برخوردارند و در نتیجه تمام زحمات، تلاش‌ها و هزینه‌ای که صرف استخدام، تربیت، تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد شده است به هدر می‌رود. بدین منظور سازمان‌های مختلف نسبت به احتیاجاتی که کارکنانشان دارند در حد توان و در قالب بودجه های رفاهی مصوب یا از محل‌های دیگر، برنامه‌های رفاهی مختلفی را به مرحله اجرا می‌گذارند (کاملی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۷).

نظام نگهداری منابع انسانی (مدیریت جبران خدمت غیرمستقیم) ابعاد متعددی را شامل می‌شود که مجموعاً می‌توان آن‌ها را به دو دسته تقسیم نمود:

(۱) مواردی که بیشتر در رابطه با حفظ و تقویت جسم کارکنان است مانند: برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی و بعضی دیگر از خدمات پرسنلی.

(۲) مواردی که تقویت‌کننده روحیه و علاقمندی کارکنان به کار و محیط کار می‌باشند مانند: ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، رضایت از شغل و موارد مشابه دیگر (کاملی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۸).

ضرورت و اهمیت امور رفاهی:

برای ایجاد علاقه و انگیزش و شوق و دلگرمی در کارکنان در راستای ایفای بهتر وظایف محوله، فراهم نمودن برنامه‌های رفاهی کارکنان ضروری می‌باشد. یکی از ابعاد مهم و اساسی سیستم انتخاب و انتصاب کارکنان در مدیریت، اصل شایسته سالاری است. این امر نیز از طریق تهیه و اجرای برنامه‌های مختلف

رفاهی که باعث افزایش رضایت کارکنان و بالا بردن دلبستگی آن‌ها به کارشان می‌شود، انجام پذیر می‌باشد. در حقیقت برنامه‌های رفاهی کارکنان مکمل نظام‌های جذب و بهسازی نیروی انسانی است و نقش اساسی آن تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار، تهیه وسایل رفاه و آسایش ضمن خدمت کارکنان، ایجاد امنیت اقتصادی و فراغت خیال برای کارکنان پس از طول عمر خدمت اداری آنان و ... می‌باشد که در مجموع منجر به دلبستگی عامل انسانی به محیط کار می‌گردد (کاملی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۹)

اهداف مدیریت جبران خدمت غیرمستقیم

اهداف اجتماعی^۱:

به منظور ایجاد امنیت برای حقوق بگیرانی که به طریقی به یکدیگر وابسته هستند، دولت‌ها نیاز به حمایت کارفرمایان دارند. کارفرمایان نیز می‌توانند هزینه مزایا را بعنوان هزینه فعالیت‌های تجاری خود حذف کنند، کارکنان نیز می‌توانند مزایای خود را توسط برنامه‌های مالیاتی مطلوب، بدون مالیات دریافت کنند، نتیجه رشد قابل توجه مدیریت جبران خدمت غیرمستقیم است.

اهداف سازمانی^۲:

کارفرمایان با ارائه مزایای شغلی می‌خواهند در بازار کار فرآیند نیرویابی را به طور موفقیت آمیزی انجام دهند. زیرا کارکنان ترجیح می‌دهند در سازمان‌هایی کار کنند که مزایای خدماتی بیشتری ارائه می‌دهند. به همین دلیل نرخ ترک خدمت در این سازمان‌ها کمتر است. جبران خدمت غیرمستقیم این موارد را در سازمان موجب می‌شود: کاهش خستگی، از بین بردن نا آرامی‌های محیط کار، ارضای اهداف کارکنان، کمک به نیرویابی، کاهش ترک خدمت.

اهداف کارکنان^۳:

1 - Social goals
2 - organizational goals
3- Staff Goals

کارکنان نیز در جستجوی کارفرمایی هستند که با فراهم کردن خدمات و مزایا هزینه‌های آن‌ها را کاهش دهد. بعنوان مثال اگر کارفرما تمام یا قسمتی از هزینه‌های درمانی را بپردازد، خدمات درمانی برای کارکنان کم هزینه تر خواهد شد (بیگمی، ۱۳۹۳: ۴۴).

مزایای بیمه^۱

مزایای بیمه خطرهای مالی را که کارکنان و خانواده آن‌ها با آن روبرو هستند از میان برمی‌دارد. مهم‌ترین انواع بیمه عبارتند از:

- بیمه پزشکی: شامل بیمه درمان و حوادث، بیمه بینایی، بیمه دندان، بیمه بهداشت روانی.
- بیمه عمر.
- بیمه از کارافتادگی (بیگمی، ۱۳۹۳: ۴۴).

مزایای تأمین کارکنان

افزون بر بیمه، مزایای غیربیمه‌ای دیگری برای تأمین کارکنان در سازمان‌ها وجود دارد. این مزایا در جستجوی روش‌هایی برای تضمین درآمد قبل و بعد از بازنشستگی می‌باشند که شامل موارد ذیل است:

امنیت شغلی^۲: اخراج یا انفصال از خدمت مشکلات اقتصادی شدیدی را برای کارکنان بدنبال دارد. اما این مشکلات می‌تواند با مزایایی که سازمان ارائه می‌دهد تعدیل شود. مزایای پرداخت انفصال از خدمت به کارکنان این امکان را می‌دهد که در زمان ترک سازمان مبلغی را بطور یکجا دریافت کنند.

- ✓ امنیت بازنشستگی.
- ✓ بازنشستگی زودرس.

مزایای مرخصی^۳

1 - Insurance benefits
2 - Job security
3 - Leave benefits

مزایای مرخصی شامل غیبت از کار، تعطیلات و مرخصی است. همچنین استراحت‌های بین کار، مرخصی - های سالانه که بر حسب سنوات خدمتی و میزان کارکرد شاغل اعطا می‌شود، مرخصی‌های استعلاجی از دیگر انواع مرخصی‌ها هستند.

خدمات کارکنان^۱

برخی سازمان‌ها، افزون بر پرداخت مزایای سنتی، برای کارکنان خود خدمات دیگری فراهم می‌کنند. متداول‌ترین این خدمات برنامه‌های تحصیلی، مالی و اجتماعی است که از سوی سازمان ارائه می‌گردد. ارائه خدمات مراقبت از کودکان به صورت دایر کردن مهد کودک، یا پرداخت کمک هزینه به کارکنان برای نگهداری فرزندان‌شان از انواع دیگر این خدمات است.

بهداشت و ایمنی^۲

یکی از ملاحظات مهم و رو به رشد سازمانی، بهداشت و ایمنی کارکنان است. ایجاد فضای سالم و ایمن کار مستلزم همکاری و متقابل کارکنان و کارفرمایان است، زیرا بیشتر حوادث توسط افراد بوجود می‌آیند و تجهیزات نقش کمتری در آن دارند. تدارک محیط سالم و ایمن کار یک فرآیند دوطرفه است. ابتدا استانداردهای دولتی باید دقیقاً درک و اجرا شوند و دوم اینکه کارفرمایان و کارکنان باید در طراحی، استقرار و اجرای برنامه‌های بهداشت و ایمنی بطور دائم با یکدیگر همکاری داشته باشند (بیگمی، ۱۳۹۳: ۴۵).

توسعه برنامه‌های بهداشت و ایمنی

افزون بر رعایت استانداردهای ایمنی اعمال شده از سوی دولت، سازمان‌ها نیز برنامه‌های ایمنی گوناگونی را از سوی خود مطرح می‌کنند. این برنامه‌ها به منظور درگیر کردن بیشتر کارکنان و سرپرستان طراحی شده است. روش‌های متداول برای رعایت و ارتقاء بهداشت و ایمنی که از سوی سازمان‌ها اعمال می‌شود

1 - Services Staff
2 - Health and safety

شامل بررسی‌های ایمنی، کیتمه‌های ایمنی و برنامه‌های آموزشی و انگیزشی است. ارتباطات مناسب و برنامه‌های آموزشی از موارد اساسی ارتقاء بهداشت و ایمنی است. افزون بر آموزش‌های ایمنی، برخی از شرکت‌ها در تلاش به منظور کاهش حوادث از سیستم‌های انگیزشی برای حفظ ایمنی و بهداشت محیط کار- استفاده می‌کنند. شرکت‌ها برای کارکنانی که بتوانند مدتی طولانی محیط کاری را عاری از حادثه نگه- دارند، جوایزی در نظر می‌گیرند (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰: ۱۱).

ارتقاء بهداشت کارکنان

بهداشت کارکنان یکی از مسائل بسیار مهم و قابل توجه در سازمان‌ها است. هر ساله مبالغ هنگفتی زیان و افت کارایی بدلیل مشکلات ناشی از عدم سلامتی کارکنان در سازمان‌ها به بار می‌آید. متأسفانه علاوه بر بیماری‌های ناشی از شغل یا سایر بیماری‌ها، استفاده از مواد مخدر، فشارهای تنش زای شغلی و بیماری- های روانی سالانه هزینه‌های قابل توجهی به سازمان‌ها تحمیل می‌کند (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰: ۱۱).

منابع فشارهای روانی^۱

۱- محرک‌های فشارزای سازمانی بطو مستقیم ناشی از محیط کار و فعالیت‌های شغلی ۲ - رخدادهای زندگی ۳ - محرک‌های فشارزای فردی مانند ویژگی‌های شخصیتی.

جلوگیری از فشارهای روانی

مطمئن‌ترین و ساده‌ترین راه برای مقابله با فشارهای روانی جلوگیری از وقوع آنهاست. برنامه‌های- پیشگیری از فشارهای روانی دارای دو هدف اصلی است.

(۱) برنامه‌های سازمان به منظور ارتقاء و نگهداری بهداشت کنونی و آتی کارکنان طراحی شده‌اند. برنامه- های آموزشی نیز افراد را در مقابله با فشارهای روانی آماده می‌کنند. ایجاد باشگاه‌های ورزشی، کمک به

1 - Psychological pressures

کارکنان در پرداخت شهریه مراکز بهداشتی و ورزشی از جمله روش‌های متداول برای مقابله با آثار منفی فشارهای روانی است.

۲) هدف برنامه‌های جلوگیری از فشارهای روانی کاهش محرک‌های فشارزای سازمانی موجود در مشاغل هستند. حذف وظایف نامرتبط با طراحی مجدد شغل، بازنگری به گردش کار، رفع ابهام نقش و معرفی برنامه‌های غنی سازی شغل از جمله این برنامه‌ها هستند. اداره و مدیریت فشار روانی مستلزم همکاری فعالانه کارکنان و سازمان است. سازمان‌هایی که فعالانه کارکنان را در اداره فشار روانی و شناسایی و حذف محرک‌های فشارزا کمک می‌کنند، بزودی در می‌یابند که آن‌ها با انجام این برنامه‌ها قادر به بهینه‌سازی نیروی انسانی خود بوده اند (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰: ۱۳).

۲-۲۵. مبانی طراحی مبتنی بر بدیهیات^۱

ناکافی بودن تحقیقات در زمینه ادبیات تئوری طراحی، لزوم داشتن رویکرد و نگرش علمی به طراحی و انجام مطالعات بیشتری در زمینه تئوری طراحی را ایجاب می‌کند. وجود این طرز تفکر که طراحی بر خلاف علوم طبیعی نمی‌تواند بر پایه ای علمی استوار باشد، یکی از دلایل بی توجهی به رویکرد علمی است. محققان سعی می‌کنند تا در زمینه طراحی، مسائل را به صورت ساختار سلسله مراتبی تعریف کنند. آن‌ها تصمیمات را بر اساس اهمیت شکسته و مسائل را به صورت ساختار سلسله مراتبی رده بندی می‌کنند. عدم استفاده از طبیعت سلسله مراتبی در تصمیم‌گیری موجب می‌شود تا فرآیند تصمیم‌گیری بسیار پیچیده شود. بدون داشتن درک واقعی از ماهیت طراحی و نقش تحلیل در این فرآیند، نمی‌توان به سؤالات ساده‌ای در مورد طراحی پاسخ داد. همانطور که هر فردی در مورد سرما حس خاص خود را دارد در مورد طراحی هم هر فردی نظر خاصی دارد. مهندسان و مدیران جهت اتخاذ تصمیمات مرتبط با مسائل طراحی به اصول اساسی و روش‌هایی صحیح نیاز دارند، تا بتوانند در ماهیت خاص طراحی بهبودی شگرف ایجاد نمایند. فقدان اصول و بدیهیات در طراحی به عنوان مرجع یا پایه‌های تصمیم‌گیری موجب می‌شود تا تصمیمات طراحی به صورت تجربی و قضاوت کارشناسان اتخاذ شوند. طراحی با موضوعات خلاق دیگر مانند هنر، مسائل و مشترکات

1 - Design techniques based on axioms

زیادی دارد. افراد جنبه‌های مختلف هنرهای زیبا را فهمیده و درک می‌کنند، اما قادر به تشریح عددی ترکیبات نهایی آن نیستند. برخی از آن‌ها از طریق فرآیند تصادفی راه حل‌های خلاق را ایجاد نموده‌اند، اما این راه حل‌ها استثنا بوده و قانون کلی نمی‌باشند. متأسفانه بسیاری از نوابغ قادر نیستند که هسته اصلی ایده‌ها و تکنیک‌های خود را با جزئیات کامل به نسل‌های جوان تر منتقل نمایند. نبوغ سرشار این افراد نمی‌تواند به راحتی انتقال پیدا کند، زیرا آن‌ها نمی‌فهمند که چه می‌دانند و چه‌طور توانایی‌های طبیعی خود را با کلمات بیان نمایند. با توجه به اینکه درک و تجربه، قطعی و عینی نیستند، این مسئله در طول تاریخ انسان‌ها ادامه داشته است. به دلیل ناتوانی در توصیف دانش، نمی‌توان آن‌ها را با موفقیت به نسل‌های بعد انتقال داد. اگر روش انجام کار و تجربه موفق به صورت کد در نیایند، هر نسل باید این موارد را دوباره تجربه کند و درک و فهم خود را توسعه دهد. معمولاً از هنرهای زیبا به عنوان زمینه‌های خلاق نام می‌برند چرا که فرآیند فکری منتهی به هنر را نمی‌توان درک نمود. فعالیت طراحی نیز همانند هنر، از طریق فرآیند خلاقیت شکل می‌گیرد. به همین علت شاخه طراحی نیازمند مبنای علمی یا اصول و بدیهیاتی مشخص و قطعی است که بتواند توانایی هدایت فعالیت‌های بشری را داشته باشد. این امر تنها راه تجمیع دانش طراحی و رسیدن به خواسته‌های بشری بدون صرف منابع بیشتر است. اگر با هر بخش از دانش طراحی به صورتی جداگانه برخورد و آن‌ها را به صورت خام و شکلی غیر عمومی ذخیره کنند، پایگاه اطلاعاتی آنقدر بزرگ خواهد شد که حتی با داشتن بهترین سیستم‌های اطلاعاتی امکان بازیافت مقذور نخواهد بود. بدیهیات طراحی ضمن کمک به فرآیند خلاقیت و تکمیل آن، ابزارهایی را جهت ارزیابی ایده‌های ارائه شده و انتخاب مناسب آن‌ها فراهم می‌کنند (مودی، ۱۳۹۱: ۱۶).

تاریخ علم و تکنولوژی به شکلی تنگاتنگ با پیشرفت بدیهیات در هم آمیخته است. در این زمینه، پیشرفت رویکرد بدیهه‌گرا به طراحی تنها گامی کوچک در فرآیند بزرگ تاریخی است. یکی از قدیمی‌ترین استفاده‌ها از بدیهیات در هندسه بود که به هندسه اقلیدسی مشهور است. اقلیدس (۳۰۰ سال قبل از میلاد مسیح) هندسه خود را با استفاده از مجموعه‌ای از اصول و بدیهیات توسعه داد. عناصر هندسه اقلیدسی با تعاریف، اصول و بدیهیات شروع می‌شود. نیوتن از هندسه اقلیدسی برای کاهش مشاهدات کپلر از سیارات، به بدیهیاتی

که حرکت اشیا و جاذبه گرانش را توضیح می‌دهند، استفاده کرد. قوانین نیوتن با تمامی مشاهدات طبیعت در آن زمان هم‌خوانی داشت. این اصول نمی‌توانستند اثبات شوند اما از آنجا که هیچ مورد نقض یا استثنایی مشاهده نشده، صحیح فرض می‌شدند. ممکن است این طرز تلقی وجود داشته باشد که در حوزه‌های غیر واقعی نمی‌توان بدیهیات داشت، هم‌چنانکه برخی ادعا می‌کنند همه چیز دلخواه و به تفکر اشخاص بستگی دارد اما در علوم طبیعی همه چیز واقعی و تعریف پذیر است. در جواب باید گفت که اساساً این بحث نادرست است چرا که حتی متغیرهای فیزیکی مانند نیرو، انرژی و آنتروپی به خودی خود کمیت‌هایی نیستند که بتوان آن‌ها را اندازه گرفت و خود نتیجه بدیهیاتی هستند که طبیعت را توصیف می‌کنند. برای مثال نمی‌توان نیرو را مستقیم اندازه گرفت بلکه از طریق محاسبه جرم، تغییر شکل فنر یا شتاب یک جسم اندازه‌گیری می‌شود. به طور مشابه انرژی را بر اساس قانون اول ترمودینامیک با محاسبه آثار انرژی غیرمستقیم آن مانند کار انجام شده سرعت جسم یا افزایش دما اندازه‌گیری می‌کنند (کیم^۱ و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۹۱).

فرض اصلی طراحی بدیهه‌گرا این است که مجموعه‌ای از اصول وجود دارند که طراحی خوب را مشخص می‌کنند. تنها راهی که می‌توان فرضیه را زیر سؤال برد ارائه مثال‌هایی است که بدیهیات را از درجه اعتبار ساقط نماید. در صورتی که بتوان براساس منطقی که از بدیهیات بدست آمده است برای تمام مسائل پاسخ‌های صحیح یافت می‌توان دانش را در آن شاخه بر اساس بدیهیات بیان نمود. تا کنون کسی نتوانسته است ثابت کند اصول طراحی معتبر نیستند. سؤالاتی که معمولاً در مورد طراحی بدیهه‌گرا پرسیده می‌شوند عبارتند از اینکه "چگونه می‌توانید بدیهیات را ایجاد کنید؟". "چگونه می‌دانید آن‌ها بدیهیات هستند؟" در پاسخ به این سؤالات می‌توان گفت که بدیهیات بیان رسمی است که از دانسته‌ها و دانش نهفته مردم که بطور معمول مورد استفاده قرار می‌گیرد (پیک^۲ و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۷۰).

در طراحی می‌توان تعداد بیشماری راه‌حل قابل پذیرش و تکنیک‌های تخصصی داشت. بدیهیات طراحی، قوانینی ایجاد می‌کنند که پایه‌ای مناسب برای مقایسه و انتخاب طرح‌ها بوده و انتخاب یک طرح خوب به توانایی آن جهت برآورده ساختن این بدیهیات بستگی دارد. در تعریف بدیهیات باید گفت که حقایقی پایه‌ای

1 - Kim

2 - Peck

بوده که در تمام مشاهدات صادق هستند و هیچ مثال یا مورد نقضی برای آن‌ها وجود ندارد. بدیهیات از بررسی اشتراکات تعداد زیادی از مشاهدات بدست می‌آیند، قابل اثبات یا اشتقاق نیستند ولی می‌توان آن‌ها را با مثال‌های نقض یا موارد استثنا از اعتبار ساقط ساخت. برای توسعه بدیهیات، آقای نم پی سو^۱ چند پروژه موفقیت آمیز را که در صنعت و دانشگاه روی آن‌ها کار کرده بود را در نظر گرفت و تلاش کرد که عناصر مشترک آن‌ها را مشخص نماید. نتیجه این تمرین ذهنی دوازده بدیهه بود که آن‌ها را بصورت خلاصه یادداشت نمود. پس از بحثی که با اعضای گروه پروژه، مشخص شد که دوازده بدیهه می‌توانند به شش بدیهه و شش قضیه تقلیل یابند. با ادامه تحقیقات، آقای سو به این نتیجه رسید که می‌توان شش بدیهه تئوری را به دو بدیهه کاهش داد. با وجود این وی سعی کرد تا به تعداد بدیهیات بیفزاید، اما به هیچ وجه نتوانست به بدیهه جدیدی دست یابد. آقای سو اعتقاد دارد که باید به تعداد دانشجویان توانایی ترسیم تصویر کلی، ارائه راه‌حل و همچنین روش بهینه سازی محصول یا فرآیند موجود آموزش داده شود. فرآیند طراحی شامل انتقال ادراک مشتریان از یک مسئله به موضوع طراحی است بطوری که مشتری احساس رضایت نماید. طراحان قادرند تا ادراکات مشتریان را از طریق ابزارها، روش‌های طراحی و یکسری منابع در دسترس انتقال دهند. با معرفی تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات دانشمندان و محققان زیادی سعی کرده اند تا تکنیک مزبور را در رشته‌های مختلف به کار گیرند (مودی، ۱۳۹۱: ۱۸).

۲-۲۵-۱. تجزیه و تحلیل موضوع طراحی^۲

طراحی چیست؟ طراحی شامل فعل و انفعالات پیوسته بین آنچه خواهان آن بوده و نحوه رسیدن به آن می‌باشد. هدف طراحی همیشه در قلمرو عملکردی و جواب در قلمرو فیزیکی مطرح می‌شود. این دو قلمرو از نظر ماهیت با هم مستقل بوده و طراحی موجب مرتبط نمودن آن‌ها به هم می‌شود. طراحی بصورت فرآیند نگاشت بین محیط عملکردی به فضای فیزیکی برای برآورده ساختن نیازهای عملکردی مد نظر طراح تعریف می‌شود. طراحی را می‌توان به صورت خلق راه‌حلهایی به شکل محصولات، فرآیندها یا سیستم که نیازهای

1 - Num P. Sue

2 - Analysis of design issue

دریافتی را از طریق ایجاد ارتباط بین نیازهای عملکردی در محیط عملکردی و پارامترهای طراحی در محدوده فیزیکی ارضاء می‌کند (با گزینش پارامترهای طراحی مناسب به صورتی که نیازهای عملکردی را ارضا کنند)، تعریف نمود (مودی، ۱۳۹۱: ۱۸).

فعالیت تجزیه و تحلیل یک پیش فرض از موضوع طراحی موجود تجزیه و تحلیل عملکردی با امکان سنجی است. تجزیه و تحلیل ممکن است با استفاده از یک یا چند رویه همانند طراحی مبتنی بر بدیهیات تجزیه و تحلیل عملکردی (مهندسی ارزش) یا تئوری حل خلاق مسئله انجام پذیرد. تجزیه و تحلیل موضوع طراحی اغلب به عنوان یک فعالیت اصلی از مطالعات امکان پذیری محسوب می‌شود. نتیجه این فعالیت می‌تواند به عنوان بازخوردی در کنترل و تفکیک فعالیت‌ها بکار رفته و اجازه می‌دهد تا برنامه‌ریزی تفصیلی صورت گرفته و فرآیند طراحی کنترل گردد. تجزیه و تحلیلی موضوع طراحی برای شناسایی مناطقی جهت بهبود طرح های موجود بیان می‌شود. سؤالات نوعی در این مورد عبارتند از:

- ✓ نیازهای عملکردی طراحی کدامند؟
- ✓ چه بهبودهایی می‌تواند در موضوع طراحی انجام پذیرد؟
- ✓ آیا موضوع طراحی می‌تواند همه محدودیت‌ها را برآورده نماید؟
- ✓ چطور می‌توان بهای تمام شده، تعداد قطعات و زمان مونتاژ را کاهش داد؟
- ✓ آیا طراحی انجام شده مستقل می‌باشد؟
- ✓ آیا جواب موجود برای طراحی مورد قبول است یا خیر؟
- ✓ آیا این جواب جدیدی برای مسئله وجود دارد؟

در تجزیه و تحلیل موضوع طراحی می‌بایست ورودی درک نیازهای مشتریان و موضوع طراحی موجود را مورد تحلیل قرار داد. خروجی فعالیت توصیف موضوع طراحی بر حسب عملکرد، محدودیت‌های اجرایی فیزیکی و وابستگی های (استقلال) عملیاتی بیان می‌شود (مودی، ۱۳۹۱: ۱۸).

فرآیند طراحی شامل چهار جنبه متفاوت می‌باشد:

تعریف مسئله^۱: هدف از تعریف جامع مسئله این است که اطمینان حاصل شود تا همه جنبه‌های مسئله ردیابی شده است.

فرآیند خلاقیت^۲: فرآیند خلاقیت شامل طوفان مغزی از ایده‌های جدید و استفاده مجدد از طرح‌های قدیمی جهت مسائل جدید می‌باشد.

فرآیند تحلیلی^۳: فرآیند تحلیلی شامل ارزیابی معیارهای طراحی است. بطور خاص می‌توان گفت آیا طراحی انجام شده بهینه و موجه‌تر از یکسری طرح‌های پیشنهاد شده می‌باشد یا خیر.

بررسی نهایی^۴: بررسی نهایی شامل قابلیت و توانایی طرح جهت ارضاء اهداف همیشه مورد نیاز می‌باشد (ناظمی، ۱۳۹۰: ۶۸).

طراحی مبتنی بر بدیهیات یک متدولوژی است که ساختاری را برای فرآیند طراحی فراهم می‌آورد و از تحقق واقعی اهداف طراحی اطمینان می‌دهد. سو اهداف اساسی مبتنی بر بدیهیات را ایجاد یک علم برای طراحی و یک تئوری بنیادی بر مبنای فرآیندهای سیستماتیک بیان نمود (ناظمی، ۱۳۹۰: ۶۸).

۲-۲۵-۲. حوزه‌های طراحی^۵

اصولاً در انجام طراحی بایستی به چهار حوزه توجه داشت. این حوزه‌ها عبارتند از:

الف- حوزه مشتریان ب- حوزه عملکردی ج- حوزه فیزیکی د- حوزه فرآیند.

الف) حوزه مشتریان^۶

نیازهای مشتریان یا ویژگی‌های آن‌ها در حوزه مشتریان مشخص می‌گردد. محدودیت‌های ایجاد شده توسط مشتریان شامل توقعات و انتظارات مشتریان از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده؛ کیفیت؛ در دسترس بودن؛

1 - Problem Definition
2 - Creative process
3 - Analytical process
4 - Final Check
5 - Design areas
6 - Customers area

بهای تمام شده هر واحد کالا و خدمات می‌باشد. جهت اتخاذ تصمیم، طراحی بایستی از بین تعداد بیشماری نیاز در حوزه مشتریان دست به انتخاب بزند. معیار به کار گرفته شده در این انتخاب؛ استراتژی شرکت، قابلیت‌ها و بازاریابی می‌باشد. چنین تصمیمی در مراحل اولیه فرآیند طراحی اتخاذ و متأثر از محیطی است که تصمیم در آن اتخاذ می‌شود. این محیط دارای دو جزء فنی و اجتماعی می‌باشد جزء فنی که توصیف کننده سیستم فنی و تکنیک‌های مرتبط با موضوع طراحی و جزء اجتماعی که توصیف کننده سیستم اجتماعی است که موضوع طراحی قسمتی از آن می‌باشد (مانند بازار، سازمان یا کشور).

ب) حوزه عملکردی^۱

تقاضاهای مشتریان در قالب نیازهای عملکردی در حوزه عملکردی بیان می‌شود نیازهای عملکردی به دنبال پاسخ به این سؤال می‌باشند که این طرح بایستی به چه چیزی برسد؟ عملکرد یک مفهوم کلیدی و نیاز اساسی برای توصیف کالا و اهدافمان می‌باشد. درک از عملکرد همانند روش مورد استفاده در طراحی مهم است. مردم معمولاً عملکرد را به آنچه اشیا انجام می‌دهند تعریف می‌کنند. منظور از عملکرد در طراحی مبتنی بر بدیهیات؛ همان عملکرد مطلوب می‌باشد. طراح یا تیم طراحی چند مهارت بایستی تصمیم بگیرند که چطور نیازهای عملکردی را فرموله نمایند. این مرحله به عنوان یک گام حیاتی در فرمول بندی فعالیت‌ها در فرآیند طراحی محسوب می‌شود. وجود هر نوع خطا در این مرحله موجب می‌شود تا کل فرآیند طراحی در رسیدن به اهداف غلط چیدمان شوند. یکی از نتایج نگاشت حاصل از دامنه مشتری به دامنه عملکردی این است که تیم طراح بایستی از هر نوع محدودیت‌های که ممکن است در فرآیند طراحی برای مشتریان ایجاد شود دوری نمایند. نیازهای عملکردی را به صورت حداقل تعداد نیازمندی‌های مستقل از یکدیگر تعریف می‌کنند که اجتماع آن‌ها موجب می‌شود تا اهداف اولیه طراحی یک محصول خاص برآورد شود.

ج) حوزه فیزیکی^۲

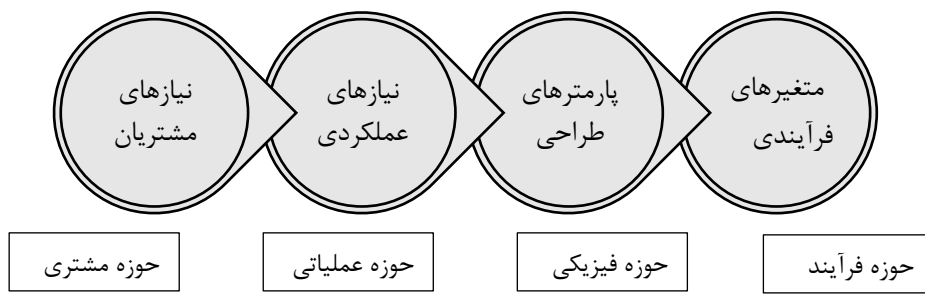
1 - Functional area
2 - Physical area

ابزار و وسائل ارضاء نیازهای عملکردی در حوزه فیزیکی تعریف می‌شود. پارامترهای طراحی به عنوان متغیرهای کلیدی و معرف نهادهای فیزیکی هستند که برای برآورده کردن خواسته‌های طراحی در فرآیند طراحی ایجاد شده اند. تیم طراحی بایستی یک مجموعه از پارامترهای طراحی ممکن را به وجود آورده و تصمیم بگیرد که برای ارضاء همه نیازهای عملکردی کدام پارامترهای طراحی را به ترتیب اجرا نماید. اصل استقلال به عنوان معیاری در اتخاذ چنین تصمیماتی به کار می‌رود. این امر در طی فعالیت مفهوم سازی در بزرگراه فرآیند طراحی صورت می‌پذیرد. یکی از نتایج حاصله از ایجاد پارامترهای طراحی معرفی محدودیت-های جدیدی است که بر روی همه تصمیمات از پایین ترین سطح انتزاعی طراحی اثر می‌گذارد. پارامترهای طراحی به دنبال پاسخ به این سؤال باشد که چطور بایستی به نیازهای عملکردی رسید. منظور از واژه عملکردی خروجی مورد علاقه بوده در حالی که منظور از واژه فیزیکی شامل تمام مواردی است که خروجی مورد نظر را ایجاد می‌کنند.

(د) حوزه فرآیندی^۱

طراح یا تیم طراحی بایستی تصمیم بگیرد که متغیرهای فرآیندی با کدام یک از پارامترهای طراحی دامنه قبلی مرتبط می‌باشد. برای انجام این کار مجدد اصل استقلال را به عنوان معیاری در انتخاب متغیر فرآیندی جهت اجرا به کار می‌گیرند. در طی فعالیت مفهوم سازی در بزرگراه فرآیند طراحی برای تمامی متغیرهای قابل تصور می‌باشد. انتخاب یک سیستم تولیدی خاص به طرح اجازه می‌دهد که تنها پارامترهایی را انتخاب نماید که می‌تواند در سیستم یا کارخانه ساخته شود. فرآیند طراحی با تعیین نیازهای عملکردی در قلمرو عملکردی جهت ارضاء یک سری از نیازها شروع و با ایجاد نهاده ای که این نیازها را ارضاء می‌کند خاتمه می‌یابد. جزئیات فرآیند پردازش همانند منابع با متغیرهای فرآیندی نشان داده می‌شود (مودی، ۱۳۹۱: ۲۱).

1 - Process areas



شکل (۲-۱۲) نگاشت چهار قلمرو تصمیم‌گیری

۲-۲۵-۳. مدل سازی مسئله^۱

فرمول‌بندی مسئله شامل انتقال اطلاعات از مشتریان بر حسب نیازهای آنان و محدودیت‌ها به جنبه عملیاتی از موضوع طراحی می‌باشد تا نیازهای تعریف شده برآورد شود. ورودی‌های مورد نیاز در فرمول‌بندی مسئله شامل نیازهای مشتریان و محدودیت‌ها در سطح فعلی سلسله مراتب طراحی و خروجی‌های فرمول‌بندی مسئله شامل یک مجموعه از نیازهای عملکردی می‌باشد که برای مفهوم سازی فعالیت لازم است. طراحان خوب این مشخصه را دارند که می‌توانند نیازمندی‌های تعریف شده را با حداقل وابستگی برآورده نمایند. با افزایش تعداد نیازهای عملکردی و وجود متغیرهای زیاد در مسائل طراحی راه حل آن نیز پیچیده تر می‌شود. طراح خوب این قابلیت را دارد که تنها مهم‌ترین نیازمندی‌ها را مدنظر قرار داده و مواردی که در درجه دوم اهمیت قرار دارند را برای مراحل بعدی تصمیم‌گیری کنار می‌گذارد. این توانایی نیازمند فهم وسیع و عمیق از موضوع مسئله است. علاوه بر این یک طراح خوب قادر باشد که در دنیای مفاهیم عملکردی و همین‌طور در قلمرو فیزیکی حرکت کند. مثلاً طراح باید چگونگی انتخاب نیازهای عملکردی را که مستقل از یکدیگر می‌باشند را بداند، زیرا دو یا چند نیاز عملکردی وابسته منجر به پیچیدگی غیرضروری در سیستم شده و هیچ ارزش جانبی‌ای ندارد. وقتی که نیازمندی‌ها به هم وابسته هستند می‌توان آن‌ها را به یک مورد تقلیل داد. از آن‌جا که بسیاری از طراحان نمی‌توانند ارتباط بین نیازهای عملکردی و پارامترهای طراحی را به صورت واضح و مشخص تعریف کنند، معمولاً در طرح خود مواردی را مطرح می‌کنند که قابل تولید نبوده یا تولید

1 - Modeling problem

آن‌ها با دشواری و هزینه زیادی همراه است. برای اجتناب از چنین وضعیتی، طراح باید با فرآیندهای تولید، قوانین و اصول پایه علمی آشنا باشد. تعریف مسئله در قالب نیازهای عملکردی یکی از مهم‌ترین گام‌ها در فرآیند طراحی است. در این گام باید دیدی عمیق نسبت به مسئله و تسلط کافی بر دانش پایه‌ای در زمینه موضوع و موارد مربوط به آن داشت. تعریف ضعیف مسئله منجر به ارائه راه‌حلی غیر قابل قبول با پیچیدگی غیرضروری می‌شود. دو موضوع بسیار مهم در مورد طراحی و فرآیند طراحی وجود دارد که تمام طراحان باید آن را درک کنند:

۱- نیازهای عملکردی و پارامترهای طراحی سلسله‌مراتبی داشته و می‌توانند تجزیه شوند.

۲- تا هنگامی که در قلمرو فیزیکی راه‌حلی برای نیازهای عملکردی I امین سطح (یعنی پارامترهای طراحی) مشخص نشود، نیازهای عملکردی در I امین سطح نمی‌توانند به نیازهای عملکردی سطح بعدی خود شکسته شوند. به عبارتی باید قلمرو عملکردی و فیزیکی برای توسعه سلسله‌مراتب نیازهای عملکردی و پارامترهای طراحی یک حرکت رفت و برگشتی انجام پذیرد (ناظمی، ۱۳۹۰: ۷۲).

طراح باید ماهیت ساختار سلسله‌مراتبی فیزیکی و عملکردی را درک نموده و از آن‌ها استفاده کند. یک طراح خوب با صرف نظر کردن از فاکتورهای غیر مؤثر در دستیابی به اهداف، مهم‌ترین نیازهای عملکردی را در هر مرحله از سلسله‌مراتب طراحی مشخص می‌نماید. اشکال طراحی که قابلیت‌های کمتری دارند این است که همزمان همه نیازهای عملکردی و پارامترهای طراحی را در نظر گرفته و سعی در برآورده کردن تمام نیازهای عملکردی در یک سطح دارند، در نتیجه این امر مدیریت فرآیند طراحی بسیار پیچیده می‌شود. از آن‌جا که هر طراح می‌تواند به طور دلخواه نیازهای عملکردی را برای رسیدن به نیازمندی‌های مورد نظر تعریف کند، مجموعه نیازهای عملکردی برای دستیابی به یک هدف خاص لزوماً یکتا نیستند. برای هر مجموعه از نیازهای عملکردی تعیین شده راه‌حلهای بسیاری وجود دارد که همگی قادرند مجموعه‌ای یکسان از نیازهای عملکردی را برآورده نمایند. با تغییر مجموعه اولیه نیازهای عملکردی ممکن است راه‌حلهای موجود کارا نبوده و بایستی به دنبال یک راه‌حل جدید بود. یک طراح خوب باید در تکرارهایی که برای

تعیین نیازهای عملکردی در سطوح مختلف سلسله مراتبی انجام می‌شود توانایی انتخاب کم‌ترین تعداد ممکن نیازهای عملکردی هر سطح را داشته باشد. گاهی اوقات تعیین این که یک نیازمندی خاص باید در قالب نیازهای عملکردی یا به صورت محدودیت بیان شود کاری مشکل است. بنابر تعریف، تفاوت محدودیت و نیازهای عملکردی در این است که لازم نیست محدودیت‌ها از یکدیگر و از نیازهای عملکردی مستقل باشند. یکی دیگر از موارد تمایز محدودیت‌ها این است که طرح معمولاً نباید از محدودیت‌های مشخص شده منحرف شود در حالی که انحراف از نیازهای عملکردی امری طبیعی است. با حرکات رفت و برگشتی بین فضاهای عملیاتی و فیزیکی در فرآیند طراحی ممکن است آنچه در سطوح بالای سلسله مراتب یک پارامترهای طراحی محسوب می‌شود، در سطوح پایین‌تر سلسله مراتبی پارامترهای طراحی به محدودیت تبدیل شود. هر چه محدودیت‌های موجود در مسئله بیشتر باشد، انتخاب نیازهای عملکردی در سطوح بعدی ساده‌تر خواهد شد. در برخی موارد به علت وجود محدودیت‌های زیاد ممکن است تعداد نیازهای عملکردی در یک سطح خاص از ساختار سلسله مراتبی بسیار کم باشد (مودی، ۱۳۹۱: ۲۱).

روش موضوعی یا روش‌شناسی قیاسی^۱

استفاده از روش‌شناسی قیاسی که گاهی اوقات روش اگزبوماتیک و گاهی روش هندسی نامیده می‌شود حاصل سیر تکاملی اندیشه بشر در طول تاریخ بوده و یکی از ارزشمندترین دستاوردهای تفکر علمی انسان محسوب می‌شود. تعبیر روش هندسی از آن جهت بکار می‌رود که هندسه اقلیدسی اولین علمی بود که با شیوه قیاسی بنا شد و اقلیدس آن را در تألیف اصول هندسی خود به کار گرفته است. در این روش تأکید بر آن است که تمامی اطلاعات بشری را می‌توان با استفاده از قضایا؛ گزاره‌ها در قالب احکامی معین ارائه داد. گزاره‌ها و احکامی که خود بر مبنای مفاهیم و حدود^۲ تدوین می‌شوند. علم نیز مجموعه‌ای از گزاره‌ها و احکام مرتبط^۳ و به هم پیوسته‌ای است که سازمان و ساختار خاصی دارند. در هر علمی تعدادی از گزاره‌ها و احکام مبنائی وجود دارد که سایر احکام از آن‌ها استنباط و براساس آن‌ها اثبات و تفسیر می‌شوند. کشف

1 - Deductive methodology

2 - Terms

3 - Statemenet

این گونه روابط استنتاجی از جمله مهم‌ترین و مهیج‌ترین مسائل تاریخ علم محسوب می‌شود. حدود و احکام اولیه در اصطلاح ریاضی‌دانان؛ منطق‌دانان و فلاسفهٔ مسلمان به مبادی تصویری و مبادی تصدیقی مشهور است. مبادی تصویری یک علم صوری حدود اولیه تعریف نشده و مبادی تصدیقی شامل احکام اولیه اثبات نشده است. مبادی تصدیقی خود به اصول متعارف^۱ و اصول موضوعه^۲ تقسیم می‌شوند. در طراحی باید تا حد امکان راه حل ارائه شده ساده باشد، تا بتوان خروجی طراحی را با کمترین تلاش منتقل نمود. سؤال اساسی که در زمینهٔ طراحی برای تولید پذیری طرح می‌شود این است که چگونه می‌توان از هماهنگ بودن و همبستگی تصمیمات طراحی با تولید اطمینان یافت؟ در جواب باید گفت که وقتی طراحی محصول و فرآیند تولید در تمام سطوح سلسله مراتب نیازهای عملکردی و پارامترهای طراحی از اصول بدیهه طراحی عدول نکند، آنگاه محصول قابل تولید است (ناظمی، ۱۳۹۰: ۷۲).

جدول (۲-۵) تقسیم‌بندی اصول و مبادی علم

اصول و مبادی تصویری		اصول و مبادی علم
اصول متعارف	اصول و مبادی تصدیقی:	
اصول موضوعه		

این تقسیم بندی اولین بار در کتاب ارغنون ارسطو بیان شده است. به گفته ارسطو هر علم استدلالی باید بر پایهٔ اصولی غیر قابل استدلال بنا شود وگرنه مراحل استدلال بدون پایان ادامه می‌یابد. برخی از این اصول غیر قابل استدلال در همه علوم مشترک اند و برخی دیگر مختص و ویژه یک علم خاص اند. گروه اول یا اصول مشترک همان اصول متعارف هستند که به طور طبیعی متعارف همهٔ اذهان اند. مانند این که از دو مقدار مساوی مقدار مساوی کم شود؛ مقدار باقی مانده ها مساوی خواهند بود. در گروه دوم نخست با جنس یا موضوع مورد نظر در علم سر و کار داشته که ابتدا باید وجود آن پذیرفته گردد. البته امروزه دانشمندان

1 - Axiom
2 - Postulat

تفاوت چندانی بین اصول موضوعه و اصول متعارف قائل نشده و هر دو را تقریباً مترادف دانسته و از آن‌ها با لفظ واحد اصل موضوعه یاد می‌کنند (ناظمی، ۱۳۹۰: ۷۲).

۲-۲۵-۴. اصول بدیهه در طراحی مبتنی بر بدیهیات

در انجام یک فرآیند خوب از دو بدیهه استفاده می‌کنند. بدیهه یک در مورد رابطه بین نیازهای عملکردی و متغیرهای فیزیکی و بدیهه دو پیچیدگی طراحی را نشان می‌دهد. این بدیهیات را می‌توان به اشکال مختلف بیان نمود؛ ساده ترین شکل بیان بدیهیات به صورت ذیل است:

بدیهه ۱: بدیهه استقلال^۱. استقلال نیازهای عملکردی را تأمین نماید.

بدیهه ۲: بدیهه اطلاعات^۲. محتوای اطلاعات را کمینه کنید (مودی، ۱۳۹۱: ۲۵).

بدیهه استقلال

بدیهه یک بیان می‌کند که در طول فرآیند طراحی، با حرکت از نیازهای عملکردی در قلمرو عملیاتی به پارامترهای طراحی، ارتباط بین نیازهای عملکردی و پارامترهای باید به گونه ای باشد که انحرافی کوچک در یک پارامترهای طراحی خاص تنها بر نیازهای عملکردی مربوط به آن تأثیر داشته باشد. بدیهه یک را می‌توان به صورت زیر بیان نمود.

بدیهه ۱: بدیهه استقلال

بیان اول: یک طرح بهینه همیشه استقلال نیازهای عملکردی را به ارمغان می‌آورد.

بیان دوم: در طرح قابل قبول، پارامترهای طراحی و نیازهای عملکردی به گونه‌ای با هم در ارتباط هستند که پارامترهای طراحی تنها نیازهای عملکردی مربوط به خود را بدون تأثیر گذاشتن بر سایر نیازمندی های

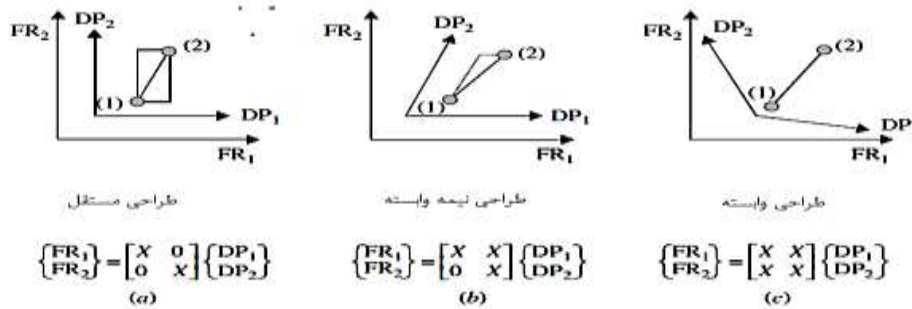
1 - Independence axiom

2 - information axiom

عملیاتی ارضاء می‌کند. طراحی صورت گرفته می‌تواند به سه صورت انجام پذیرد: طراحی مستقل، طراحی وابسته و طراحی نیمه مستقل (یا شبه وابسته).

طرح مستقل بدیهه یک را ارضاء می‌کند، در حالی که طرح وابسته عملکردهایی مبتنی بر سایر عملکردها پدید آورده و بدیهه یک را نقض می‌کند. وقتی که طراحی وابسته ناشی از تعداد ناکافی پارامترهای طراحی در مقایسه با نیازهای عملکردی باشد، با اضافه کردن اجزایی که تعداد پارامترهای طراحی را افزایش می‌دهند، می‌توان بر این مشکل غلبه کرد و طرح وابسته را به طرحی مستقل تبدیل نمود. طراحی نیمه مستقل به خاطر داشتن محتوای اطلاعاتی بیشتر نسبت به طراحی مستقل، ارزش کمتری دارد. در بررسی طرح موجود ابتدا ماتریس طراحی آن را تعیین کرده تا مشخص شود طرح ایجاد شده بدیهه یک را نقض می‌کند یا نه (بدیهه استقلال) در صورتی که طرحی از قبل وجود نداشته باشد می‌توان از بدیهه یک در مرحله توسعه ای به نحوی مؤثر استفاده نمود. در این حالت نیازهای عملکردی را که قرار است برآورده شوند به دلخواه انتخاب می‌شوند. براساس قضیه چهار (طراحی ایده آل) تعداد پارامترهای طراحی باید برابر تعداد نیازهای عملکردی باشد. بنابراین طراحی ناپیستی بصورت تصادفی انجام شود.

به‌طور کلی در فرآیند طراحی روابط بین الزام‌های عملکردی مرتبط با پارامترهای طراحی براساس شکل ۲-۱۳ می‌تواند به سه شکل مستقل، نیمه‌وابسته و وابسته باشد. در طراحی مستقل (نمودار a) با تغییر DP_1 تنها متغیر عملکردی مرتبط با DP_1 ، یعنی FR_1 و با تغییر DP_2 تنها متغیر عملکردی مرتبط با DP_2 یعنی FR_2 تغییر می‌نماید و سایر متغیرهای عملکردی ثابت باقی می‌مانند. در طراحی نیمه وابسته (نمودار b) با تغییر DP_1 تنها متغیر عملکردی مرتبط با DP_1 یعنی FR_1 و با تغییر DP_2 علاوه بر تغییر FR_1 ، FR_2 نیز تغییر می‌نماید و سرانجام در طراحی وابسته با تغییر DP_1 یا DP_2 هر دو متغیر عملکردی FR_1 و FR_2 تغییر می‌کند (نمودار C).



شکل (۲-۱۳) انواع روابط در فرآیند طراحی

طراحی به صورت فرآیند نگاشت بین نیازهای عملکردی از قلمرو عملکردی و پارامترهای طراحی در قلمرو فیزیکی تعریف می‌شود. این ارتباط را می‌توان به صورت ریاضی بیان نمود. به خاطر این که مشخصات طرح مورد نظر توسط یک سری از نیازهای عملکردی مستقل بیان شود، می‌توان آن را با بردار نیازهای عملکردی با m عضو نشان داد. به طور مشابه پارامترهای طراحی در قلمرو فیزیکی بردار n عضوی پارامترهای طراحی را تشکیل می‌دهند. فرآیند طراحی شامل انتخاب مجموعه‌ای از پارامترهای مناسب برای برآورده ساختن نیازهای عملکردی که می‌توان آن را به صورت رابطه زیر بیان نمود.

$$[FR] = [A] [DP]$$

که در آن FR بردار نیازهای عملکردی، DP بردار پارامترهای طراحی و $[A]$ ماتریس طراحی است (مودی، ۱۳۹۱: ۲۶).

براساس معادله فوق فرآیند طراحی شامل انتخاب مجموعه‌ای از پارامترهای طراحی DP مناسب برای

برآورده ساختن FR الزامات عملکردی است که در آن $[A]$ ماتریس طراحی است.

$$[A] = \begin{bmatrix} A_{11} & A_{12} & A_{13} \\ A_{21} & A_{22} & A_{23} \\ A_{31} & A_{32} & A_{33} \end{bmatrix}$$

به‌طور کلی A_{ij} را می‌توان به‌صورت زیر نشان داد:

$$A_{ij} = \frac{\partial FR_i}{\partial DP_j}$$

هر جزء از ماتریس A_{ij} عبارت است از میزان تغییر متغیر عملکردی FR_i به ازای تغییر میزان DP_j . محتوای اطلاعاتی I_i نشان‌دهنده میزان احتمال دستیابی به نیاز عملکردی (تابع هدف) FR_i از طریق متغیر فیزیکی Dpi (مودی، ۱۳۹۱: ۲۷).

بدیهه اطلاعات

بدیهه دو بیان می‌کند که در بین تمام طراحی‌هایی که بدیهه استقلال (بدیهه یک) را ارضاء می‌کنند، طراحی که حداقل محتوای اطلاعاتی را دارا باشد بهترین طراحی است. خروجی نهایی فرآیند طراحی، مجموعه اطلاعاتی است که در عملیات تولید (بعد از طراحی) یا سایر موارد استفاده می‌شود. این اطلاعات ممکن است در قالب نقشه‌ها، معادله‌ها، مشخصات مواد و غیره باشد. با توجه به ماهیت اطلاعات تولید شده و اثر متقابل آن بر اطلاعات موجود، می‌توان عملیات را پیچیده تر و با هزینه بیشتر و یا به صورت ساده تر و با هزینه کمتری انجام داد. مثلاً برای طراحی یک کالا بایستی ابعاد و تلورانس‌های آن تعیین شده و جهت تولید آن از یک سری ماشین آلات و فرآیندهای تولیدی استفاده کرد. اگر در انتخاب ماشین اشتباهی رخ دهد، عملیات ماشین کاری بسیار پیچیده شده و نیاز به محتوای اطلاعات زیادی خواهد داشت. به عبارتی همه می‌دانند که اگر ابزار درستی در اختیار داشته باشند، انجام کار بسیار آسانتر خواهد بود. این مسئله سؤالاتی را در ذهن ایجاد می‌کند که قبل از این که به اطلاعات در طراحی بدیهه گرا پرداخته شود، باید به آن‌ها پاسخ داد: ماشین اشتباه چه ماشینی است؟ چگونه باید محتوای اطلاعات طرح را به صورت کمی اندازه‌گیری نمود؟ چگونه می‌توان با سنجش اطلاعات، بهترین طرح را انتخاب کرد؟ چگونه طرح بر تولید تأثیر می‌گذارد؟

بررسی پیچیدگی به صورت کیفی ساده است، اما سنجش کمی آن مشکل به نظر می‌رسد. پیچیدگی، در ارتباط با سختی انجام یک کار مطرح می‌شود: زمانی که طراحی به صورت وابسته یا نیمه وابسته باشد روابط بین نیازهای عملکردی و پارامترهای طراحی پیچیده‌تر شده و در نتیجه محاسبه مقدار دقیق محتوای اطلاعاتی مشکل‌تر می‌گردد. اطلاعات مرتبط گاهی اوقات مبهم و به صورت زبانی مطرح می‌شود. شناسایی و سنجش محتوای اطلاعاتی بسیار مهم و حیاتی می‌باشد. روش‌های موجود بیشتر بر مبنای تئوری احتمال

بوده و در آن فرض می‌شود اطلاعات در دسترس بایستی به شکل عدد قطعی^۱ (مثلاً طول برابر ۲۵۰ میلی متر) و یا به صورت بازه ای^۲ (مثلاً طول بین ۲۴۰ تا ۲۸۰) بیان شود. در فرآیند طراحی؛ اطلاعات را احتمالاً ارضاء نیازهای عملکردی گویند. برای اندازه گیری محتوی اطلاعاتی بایستی به موارد زیر توجه نمود.

گام ۱- تعریف آنچه که نیازمند اندازه گیری است.

گام ۲- توالی بین نیازهای عملکردی و اندازه گیری اطلاعات مشخص شود.

گام ۳- محتوی اطلاعاتی هر متغیر مرتبط اندازه گیری شود.

گام ۴- اطلاعات کل سیستم را با فرض استقلال زیر سیستم ها بدست آورید (مودی، ۱۳۹۱: ۲۹).

اصل اطلاعات؛ ابزاری را برای اندازه گیری کیفیت طرح ها و هم چنین تسهیلاتی را برای انتخاب از بین گزینه های مختلف طراحی فراهم می‌آورد. این امر با مقایسه محتوی اطلاعاتی چندین طرح و بر حسب احتمالات موفقیت امکان پذیر می‌باشد. به منظور برآورده نمودن اصل دوم ضروری است که طراحان ابزارهای اندازه گیری و محاسبه محتوی اطلاعاتی را نیز داشته باشند. طبق نظر آقای سو در صورت مستقل نبودن نیازهای عملکردی باید احتمالات شرطی متناظر را محاسبه نمود. اما در مورد نحوه استفاده از این احتمالات اشاره ای به عمل نیاورده است (مودی، ۱۳۹۱: ۲۹).

۲-۲۵-۵. سلسله مراتب طراحی و حرکت زیگ زاگی

هر حوزه به جزء حوزه مشتری، یک ساختار سلسله مراتبی دارد. این سلسله مراتب طراحی، تجزیه عناصر را در هر دامنه از یک سیستم به زیر سیستم نشان می‌دهد. عناصر در یک سطح از سلسله مراتب نمی‌توانند تجزیه شوند، مگر این که این عناصر در حوزه مجاور، عناصر مرتبطی داشته باشند که نحوه چگونگی دستیابی به آنها را توضیح می‌دهد. به عنوان مثال مجموعه ای از FR ها نمی‌توانند تجزیه شوند مگر این که هر FR، DP مناسب خود را داشته باشند. هنگامی که DP ها انتخاب شدند، FR می‌توانند به FR های زیر مجموعه

1 - Crisp

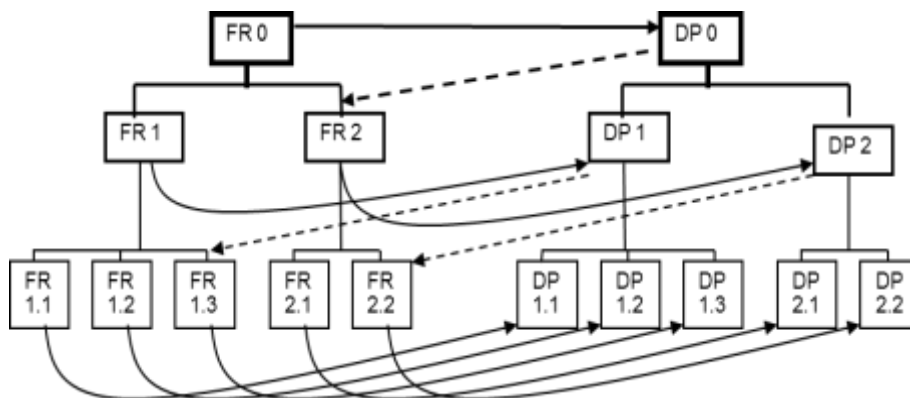
2 - C-Granular

تجزیه شوند. فرآیند حرکت بین این حوزه ها در سطح سلسله مراتب را حرکت زیگ زاگی^۱ می گویند. فرآیند زیگ زاگ مطمئن می سازد که هر عنصر تجزیه می شود و حتی اگر نگاشت^۲ چه-چگونه از این عنصر کامل شود. این فرآیند زیگ زاگی در هر سطح، از تجزیه در سلسله مراتب هر حوزه تکرار می شود. به عنوان مثال، وقتی نیاز عملکردی والدین مسافرت کردن باشد، فرآیند انگاشت نیاز به یک DP دارد که می تواند مثلاً اتومبیل یا هواپیما جهت ارضای این FR باشد. انتخاب DP تأثیر به سزایی بر انتخاب FR زیر مجموعه دارد. به عنوان مثال، FR زیر مجموعه^۳ که از انتخاب اتومبیل ایجاد می شود، متفاوت از انتخاب هواپیما به عنوان DP می باشد. در طول تجزیه، اصل بدیهی استقلال باید به ماتریس طراحی اعمال شود، تا مطمئن شویم در هر سطح از طراحی، ماتریسی مستقل یا شبه مستقل به دست می آید. در پایان حرکت زیگ زاگی هنگامی که مجموعه ای از FR ها و DP ها شکل می گیرند، دو اصل بدیهی به کار می روند تا طرح های پیشنهادی را ارزیابی کنند. ماتریس طراحی برای ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد تا اطمینان حاصل شود که ماتریس طراحی مستقل یا شبه مستقل بدست آید. در بسیاری از موارد نیاز مشتریان نمی تواند و نیاز نیست تا تجزیه شود زیرا آن ها معمولاً در قالب سطح بالاترین نیازها بیان می شوند. اگر در آینده هنگامی که تخصصی سازی^۴ محصول مهم شود، حرکت زیگزاگی می تواند اجرا شود تا مشتری بتواند مطلوب ترین عملکردها را بین عملکردهای موجود انتخاب کند. هنگامی می توان گفت طراحی سیستم کامل است که نیازها و محدودیتها برای سطوح پایین تر FR جهت اجرا (تولید، ساخت و ...) یا تهیه DP ها به خوبی معین شده باشد (ناظمی، ۱۳۹۰: ۸۶).

حوزه مشتری به وسیله نیازهایی که مشتری در یک محصول به دنبال آن است، مشخص می شود. براساس این نیازها مهندسان طراحی الزامات عملکردی را از نظر یکنواختی و همچنین محدودیت های موجود تعریف می کنند و پس از آن پارامترهای طراحی در حوزه فیزیکی مصمم به برآورده کردن الزامات عملکردی متناظر

1 - Zigzagging
2 - Mapping
3 - Sub-FR
4 - Customization

هستند. در نهایت برای تولید محصول مشخص شده از نظر پارامترهای طراحی، متغیرهای فرآیند^۱ در حوزه فرآیندی تعریف می‌شوند. همان طور که در شکل ۲-۱۴ نشان داده شده است، الزامات عملکردی و پارامترهای طراحی به یک سلسله مراتب تجزیه می‌شوند تا طراحان یک طراحی با جزئیات کامل به دست آورند. پارامترهای طراحی توسط الزامهای عملکردی مربوطه همان سطح و الزامهای عملکردی در سطح بعد به واسطه مشخصات پارامترهای طراحی در سطح بالایی تعیین می‌شوند. این فرآیند براساس شکل ۲-۱۴ تجزیه، شکستن زیگزاگی نامیده می‌شود. این فرآیند برای سیستم‌های مقیاس بزرگ بسیار مفید است.



شکل (۲-۱۴) شکستن سلسله مراتب زیگزاگی

۲-۲۵-۶. محتوای اطلاعات و استقلال عملیاتی

محتوای اطلاعات مربوط به FR های یک طرح مستقل را می‌توان به سادگی از حاصل جمع اطلاعات مربوط به هر سطح از سلسله مراتب FR ها به دست آورد. اما در موارد طراحی وابسته، هر DP ممکن است بر روی چندین FR تأثیرگذار باشد. بنابراین از آنجا که محتوای اطلاعات به مسیری که DP ها طی می‌کنند تا FR ها را ارضا کنند؛ بستگی دارد، محتوای اطلاعات را نمی‌توان به راحتی تعیین نمود. به علاوه محتوای اطلاعات یک فرآیند وابسته از محتوای اطلاعات یک فرآیند مستقل بیشتر است (تامپسون^۲، ۲۰۱۳).

لم‌ها

1 . Process variables
2 - Thompson

لم‌ها^۱ عباراتی هستند که به دنبال بدیهیات یا سایر عباراتی که اثبات شده اند می‌آیند. از آن جا که این لم‌ها نسبت به بدیهیات با سهولت بیشتری با موارد حقیقی منطبق هستند، نقش مهم‌تری را در اتخاذ تصمیمات طراحی ایفا می‌کنند. همه لم‌ها از دو بدیهه اصلی مشتق می‌شوند و می‌توان آن‌ها را قوانین طراحی نامید.

لم ۱: (نیمه مستقل کردن یک طرح وابسته)

اگر FR ها وابسته باشند یا در اهداف طراحی به یکدیگر وابسته هستند، قطعات یا جنبه‌های راه حل را تفکیک نمایید.

لم ۲: (کمینه کردن FR ها).

تعداد FR ها و محدودیت ها را کمینه کنید.

لم ۳: (ترکیب قطعات فیزیکی).

تا جایی که بتوان FR ها را در راه حل نهایی به صورت مستقل برآورده و ویژگی‌های طراحی را در یک قطعه فیزیکی تعبیه نمایید.

لم ۴: (استفاده از استاندارد سازی).

در صورتی که استفاده از قطعات استاندارد یا قابل جایگزینی با بدیهیات و محدودیت ها ناهماهنگی ایجاد نمی‌کند، از آن‌ها استفاده کنید.

لم ۵: (استفاده از تقارن).

اگر اشکال یا اجزای متقارن با FR ها و محدودیت‌ها همخوانی دارند، در طرح خود از آن‌ها استفاده کنید.

لم ۶: (بزرگترین تلورانس).

در بیان FR ها از بزرگترین تلورانس ممکن استفاد نمایید.

لم ۷: (طرح مستقل با اطلاعات کمتر).

به دنبال طرح‌های مستقلی باشید که در برآورده ساختن مجموعه FR ها به اطلاعات کمتری نسبت به طرح های وابسته نیاز دارند.

لم ۱ بیان می‌کند که در صورتی که طرح موجود وابسته است، باید استقلال عملیاتی را از طریق مستقل کردن طراحی تأمین نمود.

لم ۲ بیان می‌کند که در اثر افزایش FR ها و محدودیت‌ها، سیستم پیچیده تر شده و محتوای اطلاعات بالا می‌رود. با توجه به این لم، این بیان که طراحی من از طراحی تو بهتر است زیرا بیش از آن چه خواسته شده، انجام می‌دهد گمراه کننده و اشتباه است. طراحی باید به طور دقیق آن چه توسط FR ها خواسته شده را برآورده نماید، نه بیشتر و نه کمتر.

لم ۳ بیان می‌کند که برای کاهش محتوای اطلاعات، باید از تعداد قطعات تا جایی که FR ها وابسته نشوند، کاست. با این وجود، اگر به استقلال FR ها لطمه وارد شود یا محتوای اطلاعات افزایش پیدا کند، ترکیب فیزیکی قطعات مطلوب نیست.

لم ۴ یک قانون مهم طراحی را بیان می‌کند: استفاده از قطعات استاندارد. برای کاهش موجودی و کمینه کردن اطلاعات مورد نیاز تولید و مونتاژ، در صورتی که قطعات استاندارد بتوانند خواسته های FR های را برآورده کنند، نباید از قطعات خاص برای این منظور استفاده نمود. به علاوه بنابر لم ۳، به منظور کاهش هزینه‌های موجودی و ساده سازی مدیریت موجودی، تعداد قطعات استاندارد باید کاهش یابد.

لم ۵ آشکار قطعات متقارن با اطلاعات کمتری در تولید و در تنظیم جهت در فرآیند مونتاژ نیاز دارند. نه تنها شکل کلی، بلکه سوراخ ها و سایر مشخصات جسم باید متقارن باشند تا اطلاعات مورد نیاز برای تولید و استفاده کمینه شود.

لم ۶ در ارتباط با تلورانس ها مطرح می‌شود. از آن‌جا که هر چه تلورانس ها کاهش پیدا کند، تولید محصول مشکل تر می‌شود، برای تولید قطعات با تلورانس‌های کم، اطلاعات بیشتری مورد نیاز است. از طرف دیگر، اگر تلورانس ها زیاد باشند، آنگاه تجمع اشتباهات در مونتاژ ممکن است مانع از تحقق FR ها شود. بنابراین باید تا جایی که امکان دارد تلورانس‌ها را بزرگ در نظر گرفت اما این امر همراه با تولید قطعات قابل قبول از نظر مونتاژ باشد، تلورانس ممکن است که تا حد امکان محتوای اطلاعات را کاهش دهد. وقتی که تلورانس ها کم هستند، به علت اطلاعات بیشتر مورد نیاز فرآیند تولید، محتوای اطلاعات افزایش پیدا می‌کند. افزایش تلورانس‌ها نیز پایایی را کاهش و نیاز به نگهداری و تعمیرات را افزایش می‌دهد؛ این امر خود منجر به افزایش محتوای اطلاعات می‌شود.

لم ۷ بیان می‌کند همیشه یک طرح مستقل وجود دارد که اطلاعات کمتری نسبت به طراحی وابسته دارا است. این لم نتیجه بدیهه ۱ و ۲ می‌باشد. اگر این لم درست نبود، آنگاه بدیهه ۱ و ۲ نیز اعتباری نداشتند. وقتی طراح، طرحی مستقل ارائه می‌دهد که محتوی اطلاعات آن از یک طرح وابسته بیشتر است، این لم مصداق پیدا می‌کند؛ طراح باید دوباره دست به کار شود و طرح مستقل یا نیمه مستقل جدیدی را ارائه کند که محتوای اطلاعات کمتری از طرح وابسته داشته باشد. علاوه بر این لم ها، ممکن است لم‌های بسیار زیاد دیگری وجود داشته باشند. هر بیانی را که بتوان از بدیهیات و لم های پیش گفته استخراج نمود، خود یک لم است (مودی، ۱۳۹۱: ۳۵).

قضیه^۱

یک قضیه عبارتی است که بدیهی نیست ولی می‌تواند از طریق بدیهیاتی که مورد قبول هستند، اثبات شود. قضیه معادل قانون است. اگر بدیهیات صحیح بوده و روش اثبات قضیه درست باشد، قضیه صحیح است.

قضیه ۱: (وابستگی ناشی از تعداد ناکافی DP ها)

وقتی تعداد DP ها کمتر از تعداد FR ها باشد، طرح وابسته است. یا این که FR ها برآورده نمی‌شوند.

قضیه ۲: (نیمه مستقل کردن طراحی وابسته).

وقتی که طراحی به علت بیشتر بودن FR ها از DP ها (یعنی $m > n$) وابسته باشد، در صورتی که زیر مجموعه ای از ماتریس طراحی که شامل $m \times n$ عنصر است ماتریسی مثلثی تشکیل دهد، می توان آن را با افزودن DP های جدید برای تساوی تعداد FR ها و DP ها از حالت وابسته به حالت نیمه مستقل تبدیل نمود.

قضیه ۳: (طراحی اضافی).

وقتی تعداد DP ها از FR ها بیشتر است، آنگاه طرح یا اضافی است یا وابسته.

قضیه ۴: (طراحی ایده آل).

در یک طراحی ایده آل، تعداد DP ها برابر تعداد FR ها می باشد.

قضیه ۴: (نیاز به طراحی جدید).

وقتی که با اضافه شدن FR های جدید یا جایگزین کردن یک FR موجود با یک FR جدید یا با انتخاب مجموعه FR های کاملاً متفاوت، مجموعه اولیه دستخوش تغییر شود، راه حل طراحی با DP های قبلی نمی تواند مجموعه جدید FR را برآورده کند. بنابراین باید یک راه حل جدید طراحی برگزید.

قضیه ۶: (استقلال از مسیر در طراحی مستقل).

محتوی اطلاعات یک طرح مستقل از توالی که DP ها برای برآورده نمودن مجموعه FR ها طی می کنند، مستقل است.

قضیه ۷: (وابستگی به مسیر در طرح های وابسته و نیمه مستقل).

مجموعه اطلاعات طرح های وابسته و نیمه مستقل، به توالی که DP ها تغییر می کنند و به مسیر خاص این تغییر بستگی دارد.

قضیه ۸: (استقلال و تلورانس).

وقتی که تلورانس تعیین شده توسط طراح، بزرگ باشد، طرح مستقل است. در برخی موارد می توان از عناصر غیر قطری ماتریس طراحی، در ملاحظات چشم پوشید. مفهوم محتوای اطلاعات رابطه نزدیکی با احتمالات داشته و از آنجا که احتمال تابعی از تلورانس می باشد، تلورانس و محتوای اطلاعات به هم وابسته هستند.

قضیه ۹: (طراحی برای تولید پذیری).

برای این که یک محصول فاقد تولید باشد، ماتریس طراحی محصول، $[A]$ (که بردار FR محصول را به بردار DP آن مرتبط می سازد) ضرب در ماتریس طراحی فرآیند تولید محصول، $[B]$ (که بردار DP را به بردار PV فرآیند تولید مربوط می کند)، باید ماتریسی قطری یا مثلثی به دست دهد. در نتیجه وقتی یکی از ماتریس های طراحی یعنی $[A]$ یا $[B]$ طراحی وابسته را ارائه دهند، محصول قابل تولید نیست.

قضیه ۱۰: (ماژولار بودن محاسبات استقلالی).

فرض کنید که ماتریس طراحی $[DM]$ می تواند به ماتریس های مربعی که تنها در طول قطر اصلی غیر صفر هستند، تقسیم شود. آنگاه شاخص های R و S برای ماتریس $[DM]$ برابر با حاصل ضرب مقادیر آنها برای زیر ماتریس های غیر صفر هستند.

قضیه ۱۱: (تغییر ناپذیری).

با تغییر FR ها و DP ها تا وقتی که این تغییرات طریقه تخصیص DP ها به FR ها را تغییر نداده است، شاخص های R و S ماتریس طراحی $[DM]$ ثابت باقی خواهد ماند (ناظمی، ۱۳۹۰: ۹۲).

۲-۲۶. پیشینه‌های تحقیق

۲-۲۶-۱. تحقیقات انجام شده در داخل کشور

حسین پور و قربانی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران به این نتیجه رسیدند که فرآیندهای توسعه منابع انسانی شامل آموزش کارکنان، توسعه شایستگی ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی با تأثیر گذاری بر اثربخشی سازمانی، اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان منجر به دستیابی به اهداف سازمانی برای سازمان ورزش و جوانان می‌شود.

محمملو و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان تناسب و شکاف بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی در نیروی انتظامی به این نتایج دست یافتند که بین راهبرد در حالت موجود و مطلوب به اندازه ۱، ساختار در حالت موجود و مطلوب به اندازه ۳ و فرهنگ سازمانی به اندازه ۱، نیرویابی ۱، آموزش ۱، مدیریت عملکرد ۱ و پرداخت ها ۱ شکاف مشاهده می‌شود. از طرفی در نیروی انتظامی راهبرد ثبات، ساختار بوروکراتیک، فرهنگ بوروکراتیک، مدیریت عملکرد راهبردی، آموزش های درون سازمانی، ارتقا از درون و پرداخت‌های حقوق ماهیانه و مدیریتی و اجرائی در وضعیت مطلوب می‌تواند باعث افزایش تناسب بین راهبرد های منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی شود.

خرده گیر و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان بررسی شاخص های بهسازی منابع انسانی و تأثیر آن بر اثربخشی عملکرد کارکنان به این نتایج دست یافتند که شاخص‌های بهسازی منابع انسانی بر اثربخشی عملکرد کارکنان تأثیر دارد. همچنین بین مؤلفه های مشارکت، نیازسنجی، اجرا و ارزیابی با اثربخشی عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

رستم زاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه) به این نتایج

دست یافتند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری جذب کارمندان، حفظ و نگهداشت، آموزش و توانمندسازی آن‌ها در بین کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه دارد.

زارعی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان مقایسه میزان دستیابی به هدف‌های برنامه دوم و سوم توسعه در بخش منابع انسانی، اماکن و تأسیسات و بودجه تربیت بدنی و ورزش آموزش و پرورش استان همدان به این نتایج دست یافت که نسبت دانش‌آموزان دختر و پسر تحت پوشش ورزش همگانی به کل جمعیت دانش‌آموزان دختر و پسر استان به ترتیب دارای شاخص اولیه ۱/۴۸ و ۱/۳۷ در پایان برنامه دوم ۱/۲۰ و ۱/۱۶ در پایان برنامه سوم بود که در برنامه دوم به ترتیب ۱۰۰ و ۸۹ درصد و در برنامه سوم هر دو شاخص ۱۰۰ درصد تحقق یافته است. نسبت دانش‌آموزان دختر و پسر تحت پوشش ورزش قهرمانی به کل جمعیت دانش‌آموزان دختر و پسر استان به ترتیب دارای شاخص اولیه ۱/۱۵۵۰ و ۱/۱۱۰۰ در پایان برنامه دوم ۱/۱۱۲۴ و ۱/۵۷۰ در پایان برنامه سوم بود که در برنامه دوم به ترتیب ۷۰ و ۸۵ درصد و در برنامه سوم هر دو شاخص ۱۰۰ درصد تحقق یافته است. نسبت نیروی انسانی فنی زن و مرد به کل جمعیت دانش‌آموزان دختر و پسر استان به ترتیب دارای شاخص اولیه ۱/۱۲۲۵ و ۱/۶۵۰ در پایان برنامه دوم ۱/۹۸۶ و ۱/۴۵۰ در پایان برنامه سوم که در برنامه دوم به ترتیب ۷۶ و ۵ درصد و در برنامه سوم ۱۰۰ و ۶۵ درصد تحقق یافته است. مساحت استخرهای روباز و سرپوشیده دانش‌آموزی به ازای هر هزار دانش‌آموز استان دارای شاخص اولیه صفر متر مربع در پایان برنامه دوم به ترتیب دارای شاخص اولیه ۲ و ۱ متر مربع در برنامه سوم بوده که در برنامه دوم و سوم عمل کرده صفر بوده است. نسبت ظرفیت مکان‌های ورزشی دانش‌آموزان دختر و پسر استان دارای شاخص اولیه ۱/۳۸۷ در برنامه دوم و ۱/۳۲۰ در برنامه سوم که به ترتیب ۶۸ و ۹۳ درصد تحقق یافته است. شاخص اولیه اعتبارات جاری و عمرانی ورزش مدارس به ترتیب در پایان برنامه دوم ۹۴۰ و ۱۱۵۰ و در پایان برنامه سوم ۲۴۰۰ و ۹۹۰۰ میلیون ریال که در برنامه دوم ۹۵ و ۶۹ و در برنامه سوم ۶۳ و ۱۴ درصد تحقق یافته است.

ثامرالداد (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان تحلیل و اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان حرفه‌ای هندبال عراق به این نتایج دست یافت که مهم‌ترین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان هندبال از دیدگاه

بازیکنان و مربیان به ترتیب عامل رفتاری و تربیتی، عامل فنی - آموزشی، عامل حفظ و ارتقای تیم، عامل سابقه و تجربه و در نهایت مدیریت تیمی و فردی بود. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد بین اولویت ارزیابی عملکرد مربیان هندبال عراق تفاوت معنی داری وجود دارد ($F=76/131$ و $P=0/001$) همچنین بین اولویت ارزیابی عملکرد مربیان هندبال عراق از دیدگاه مربیان تفاوت معنی داری وجود دارد ($F=41/119$ و $P=0/001$) همچنین بین اولویت ارزیابی عملکرد مربیان هندبال عراق از دیدگاه بازیکنان تفاوت معنی داری وجود دارد ($F=33/123$ و $P=0/001$).

نوروزی سید حسینی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در ورزش با تأکید بر رویکرد قابلیت به این نتایج دست یافت که قابلیت‌های انسانی در ورزش به سه سطح قابلیت‌های بنیادی، قابلیت‌های حمایتی و قابلیت‌های عملیاتی دسته‌بندی می‌شوند. همچنین نتایج نشان داد که برای توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش باید تدابیر لازم در عوامل تبدیل فردی، ساختاری و زمینه‌ای انجام شود تا در نهایت منجر به توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش در تمامی ابعاد و سطوح شود.

هاشمی چاشمی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی تعالی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان مازندران بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM به این نتایج دست یافت که کلیه عناصر مربوط به توانمندسازهای تعالی سازمانی و نیز عناصر مربوط به نتایج در اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران به طور معنی داری در وضعیت مناسب قرار دارند. همچنین، از دید مدیران نسبت به کارمندان، وضعیت اداره ورزش و جوانان استان مازندران در مؤلفه‌های رهبری، خط مشی و استراتژی، فرآیندها، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد به طور معنی داری بهتر است؛ اما در مؤلفه کارکنان و نتایج کارکنان، وضعیت اداره ورزش و جوانان استان مازندران از دید کارمندان بهتر از مدیران بود، اما بین دیدگاه کارکنان و مدیران در مورد عناصر شرکا و منابع تفاوت معنی داری مشاهده نشد. عناصر نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد بیشتر مرتبط با مدیران بوده و برای آنان اهمیت بیشتری دارد. در مقابل، عنصر نتایج کارکنان برای کارمندان اداره کل ورزش و جوانان مازندران اهمیت بیشتری داشته و به نظر می‌رسد که آنان در این فاکتور نمرات بهتری برای خود لحاظ نموده اند.

نژاد سجادی (۱۳۹۳) به شناسایی و اولویت بندی شاخصهای ارزیابی عملکرد فدراسیونهای ورزشی ایران با استفاده از روش AHP پرداخت. بر اساس این اولویت بندی در میان چهار معیار کلی ارزیابی عملکرد فدراسیونها امور پشتیبانی و برنامه ریزی، توسعه زیرساختهای ورزش، امور فنی و ورزشی و توسعه منابع کالبدی و تجهیزاتی به ترتیب در اولویت های اول تا چهارم قرار گرفته اند.

بدری آذین و همکاران (۱۳۹۲) نیز راهکارهای توسعه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک را مورد بررسی قرار داده و بیان داشتند که عوامل جذب، آموزش، ارتقاء و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی در توسعه منابع انسانی ژیمناستیک تأثیرگذار است. همچنین عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری با واریانس عامل ۱۴/۲۱ بیشترین تأثیر را در توسعه منابع انسانی ژیمناستیک داشتند.

ارتباط عوامل توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف کاری در وزارت ورزش و جوانان، توسط گوهری پور و همکاران (۱۳۹۲) مورد آزمون قرار گرفت. در این مطالعه، نتایج پژوهش نشان داد بین پنج عامل کلیدی توانمندسازی شامل: احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودتعیینی، احساس تأثیر و احساس اعتماد و انگیزه انجام وظایف کاری همبستگی مثبت و معنی داری ($P < 0.01$) وجود دارد.

میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد سازمانهای ورزشی با استفاده از مدل منسجم BSC-TOPSIS انجام دادند. در پژوهش حاضر روش کارت امتیازی متوازن به منظور ارزیابی عملکرد انتخاب شد. ترکیب این مدل با تکنیک تاپسیس در فضای فازی یکی از جدیدترین مدل های ارزیابی عملکرد را ارائه می دهد. زیرا مدل فازی موقعیت های مربوط به قضاوت های انسانی را در فعالیت های ارزیابی در نظر می گیرد. معیارهای مؤثر در ارزیابی عملکرد سازمان های ورزشی را براساس مدل کارت امتیازی متوازن شناسایی کرده و از روش تاپسیس به دلیل قوت های نظری و عملی آن برای رتبه بندی عملکرد بهره می جوید. با استفاده از این مدل می توان وضعیت سازمان را در هر یک از حوزه های اجرایی تعیین و ارزیابی کرد و نتایج حاصل می تواند چهارچوبی مهم برای مدیریت بهتر و عملکرد اثربخش تر باشد. در این پژوهش که

بطور موردی در اداره کل تربیت بدنی استان یزد انجام شد، نتایج نشان داد منظرهای مشتری (شاخص‌های افزایش رضایت ورزشکاران، افزایش علاقه ورزشکاران، افزایش شهرت و اعتبار ورزش استان، تمرکز بر پژوهش‌های ورزشی، ارتباطات جهانی و رتبه‌بندی هیأت‌های ورزشی) منظر فرآیندهای داخلی (شاخص‌های رسیدگی به شکایات، ابتکار مدیریتی، کیفیت کار کارکنان، سواد علمی مدیر، سابقه عملی مدیر، ابتکار در برنامه‌ریزی، تسهیل فرآیندهای داخلی، ابتکار در سیستم فرآیند کنترل، دیدگاه‌های راهبردی، مدیریت دانش و مدیریت ریسک) منظر رشد و یادگیری (شاخص‌های حفظ و نگهداری استعدادها، فرهنگ عمومی، توسعه‌روش‌های جدید، انگیزش کارکنان، ارزیابی هماهنگ عملکرد، انتخاب و استخدام، فرهنگ رتبه‌ای، فرهنگ منطقی و گویا، ارزیابی نتیجه نهایی، هماهنگ شدن با اهداف سازمانی، فرهنگ توسعه، آموزش و توسعه، مشارکت و بازخورد عملکرد) و منظر مالی (پاداش و حقوق ورزشکاران، توجه به درآمد باشگاهها، پرداخت برابر عملکرد، تعداد ورزشکاران، درآمد کل و کنترل هزینه‌ها) به ترتیب بهترین وضعیت را در ارزیابی داشتند.

احمدی (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی ووشو به این نتایج دست یافت که بعد منابع (مالی، انسانی، امکانات و تجهیزات) با وزن ۰/۴۲۵ اولویت اول، بعد ورزشی (همگانی، قهرمانی) با وزن ۰/۲۷۰ اولویت دوم، بعد سازمانی با وزن ۰/۱۶۱ اولویت سوم و بعد علمی فرهنگی با وزن ۰/۱۴۴ اولویت چهارم را در ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی ووشو به خود اختصاص دادند. در بین شاخص‌ها نیز تعداد نفرات اعزامی به دوره‌های آموزشی برگزار شده توسط فدراسیون با وزن ۰/۰۵۶ اولویت اول و جذب درآمد مالی از حامیان (اسپانسر) با وزن ۰/۰۴۹ اولویت دوم را به خود اختصاص دادند.

افخمی روحانی و دعایی (۱۳۹۱) رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد را بررسی و دریافته‌اند که اقدامات مدیریت منابع انسانی بطور مثبت و معناداری با میزان اجرای مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن (خلق، کسب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و بکارگیری) در ارتباط است. در این پژوهش میزان تحرک کارکنان، آموزش و بالندگی و نظام جبران خدمات از جمله مؤلفه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است. تحرک کارکنان به معنی داشتن برنامه

آموزشی برای کارکنان تازه وارد و دوره های بازآموزی مستمر برای همه کارکنان و جابجایی کارکنان در پست‌های سازمانی مختلف در داخل سازمان است.

سید نقوی و همکاران (۱۳۹۱) ارتباط علی بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمانی در صنعت بیمه را مورد بررسی قرار دادند. شواهد تحقیق این پژوهشگران نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که تمامی ضرایب مسیر معنی‌دار بوده و از میان ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری مهارتی بیشترین اثر را بر عملکرد شرکت دارد. پیشنهاد این محققین نیز تأکید بر این نکته بود که مهارت‌های کارکنان و توانایی کسب مهارت‌های جدید نقش مهمی در کسب مزیت رقابتی و عملکرد سازمان دارد. ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی در این تحقیق شامل انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری و عملکرد سازمان در قالب دو بعد اثربخشی و سودآوری سنجیده شده بود.

اصغری صارم و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود با جمع‌بندی مهم‌ترین موانع تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی، این عوامل را چنین بر می‌شمارد: پایبند نبودن مدیران عالی به مدیریت منابع انسانی، کمبود دانش و مهارت مدیران منابع انسانی و فقدان دانش مکتوب و معتبری که نشان دهنده اثرات بلندمدت برنامه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان می‌باشد، سبک مدیریت ارشد بالا به پایین، استراتژی نامشخص و اولویت‌های متعارض، مدیران ارشد غیر اثربخش، ارتباطات افقی ضعیف، هماهنگی ضعیف کارکردها و مهارت‌های ناکافی رهبران برای تغییر و توسعه، گرایش کوتاه مدت در سازمان، فقدان تفکر استراتژیک در میان منابع انسانی، فقدان همکاری در میان مدیران صف، افزایش تمرکز بر کمی‌سازی نتایج و ناتوانی متخصصان منابع انسانی، ناکامی در درک نیازهای استراتژیک شرکت، ارزیابی ناکافی محیط و عوامل فرهنگی مؤثر بر محتوای استراتژی‌های منابع انسانی، ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد و ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان، رواج بیش از حد تفکر کوتاه مدت و نبود.

چولکی (۱۳۹۱) در بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی استان ایلام دریافت که با توجه به سطح بندی محقق، شاخص توسعه سخت افزاری هیئت‌های ورزشی استان در مجموع دارای توسعه خیلی خوب و شاخص‌های توسعه رفتار سازمانی، توسعه فرهنگی، توسعه نرم افزاری، توسعه استاندارد سازی، توسعه عمومی و توسعه نیروی انسانی در سطح خوب قرار گرفته‌اند. شاخص‌های توسعه منابع مالی و توسعه قهرمانی در سطح متوسط و شاخص توسعه علمی و پژوهشی در سطح خیلی ضعیف قرار گرفته است. نیاز به یادآوری است که ابزار مورد استفاده در این پژوهش، فرم ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی است که توسط کارشناسان وزارت ورزش تدوین شده است.

کشتی‌دار و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی وضعیت موجود والیبالیست‌های ایران در دو بخش مؤلفه‌های پشتیبانی نرم (توسعه نهادی، محیط حقوقی، منابع انسانی، منابع مالی، مدیریت و برنامه ریزی، فناوری اطلاعات، استاندارد و ارزیابی، علمی-پژوهشی و فرهنگی) و مؤلفه‌های پشتیبانی سخت (امکانات و زیرساخت و تجهیزات) پرداختند که در این راستا شاخص‌هایی شامل نسبت تعداد ورزشکاران والیبالیست‌ها، کارمندان، داوران، مربیان فعال به جمعیت ورزشکار استان، بودجه مالی هیئت‌ها، حامیان مالی، مقالات و کتاب‌های والیبالیست‌ها ارائه شده، تعداد ورزشکاران والیبالیست‌ها، تعداد تیم‌های شرکت‌کننده در مسابقات داخلی، تعداد نخبه‌ها، مدال‌ها، ساعات پخش برنامه‌های ورزشی، رایانه موجود در هیئت‌ها، کلاس‌های داوری، مربیگری و ارتقا (مؤلفه‌های نرم)، سالن‌های تمرینی و آموزشی، سالن‌های مسابقاتی، افراد استفاده‌کننده از هر سالن، توپ-های تمرینی و آموزشی، توپ‌های رقابتی، زمین‌های رو باز والیبالیست‌ها، میله‌ها، پرچم‌ها، سبدهای حمل توپ، تور، اسکوربورد، شماره‌انداز (مؤلفه‌های پشتیبانی سخت) مورد ارزیابی قرار گرفت.

طحاری مهرجردی و همکاران (۱۳۹۱) در بسط یک مدل ناپارامتریک برای ارزیابی عملکرد کشورهای شرکت‌کننده در بازی‌های المپیک عنوان کردند که شیوه‌های مرسوم ارزیابی عملکرد اغلب سطح خروجی‌های منتج از عملکرد کشورها را مدنظر قرار می‌دهند، در حالی که با رویکرد سیستمی به راحتی می‌توان دریافت که دستیابی به خروجی‌ها تنها در بستر بهره‌برداری از ورودی‌ها و با استفاده از فرآیندهای مناسب امکان‌پذیر است. بنابراین توجه صرف به خروجی‌ها در ارزیابی و مدیریت عملکرد ما را به اشتباه خواهد کشانید. از این رو

در این تحقیق سعی کردند، تا با استفاده از یکی از روش‌های تحقیق در عملیات با عنوان روش تحلیل پوششی داده‌ها این مشکل برطرف شده و مدل مناسبی برای ارزیابی عملکرد و کارایی کشورهای شرکت کننده در بازی‌های المپیک طراحی و با استفاده از آن عملکرد کشورهای شرکت کننده، ارزیابی شود. شاخص‌های خروجی این مدل همان مدال‌های طلا، نقره و برنز کسب شده توسط کشورها بود. از دو شاخص تولید ناخالص داخلی و جمعیت کشور، به عنوان مهم‌ترین شاخص‌های قدرت اقتصادی و اجتماعی یک کشور به عنوان ورودی تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها استفاده کردند.

زاهدی و رفیعی (۱۳۹۰) رابطه‌ی هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی را در ۱۳۴ نفر از مدیران، کارشناسان ارشد و اعضای هیئت علمی سازمان‌های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی بررسی نمودند. نتایج نشانگر آن بود که هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی موجب بهبود عملکرد می‌شود.

شاه طهماسبی (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی و مقایسه‌ی کارایی نسبی استان‌ها در مدیریت کلان ورزشی در طول برنامه‌ی سوم و سال‌های ابتدایی برنامه‌ی چهارم پرداخته است. با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها کارایی مدیریت ورزشی هر استان اندازه‌گیری شده است. برای انجام تحقیق از دو شاخص ورودی و چهار شاخص خروجی استفاده شده که سرانه‌ی میانگین مساحت مکان‌های ورزشی سرپوشیده و رو باز به عنوان ورودی اول و سرانه‌ی مجموع بودجه‌ی فصل تربیت بدنی به عنوان ورودی دوم مد نظر قرار گرفته است. میانگین وزنی مدال‌های المپیک، پارالمپیک، جهانی، آسیایی به ازای هر هزار نفر جمعیت به عنوان خروجی اول، میانگین تعداد مردان و زنان تحت پوشش قهرمانی به ازای هر هزار نفر جمعیت به عنوان خروجی دوم، نسبت مجموع زنان به مردان تحت پوشش ورزش قهرمانی به عنوان متغیر سوم و مجموع داوران و مربیان داده شده به ازای هر هزار نفر جمعیت به عنوان خروجی چهارم محاسبه و مقایسه شده‌اند. نتایج نشان داده است با توجه به شاخص‌های مذکور استان‌های قم، گیلان، قزوین، زنجان، سیستان و بلوچستان کارآترین استان‌ها در اجرای برنامه‌ی سوم بوده‌اند.

کوچی (۱۳۹۰) در پژوهشی به تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد کمیته های ورزشی آمادگی جسمانی ایران پرداخت. وی بیان کرد که تمامی روش‌های ارزیابی مستلزم شاخص‌های دقیق و روشن هستند تا با آن بتوانند عملکرد را مورد ارزیابی قرار دهند و شاخص‌ها جزء لاینفک سیستم‌های ارزیابی هستند.

سلیمی (۱۳۹۰) به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های لیگ برتر والیبال ایران با بهره‌گیری از تکنیک AHP پرداخت. در این پژوهش به ترتیب معیارهای منابع انسانی (کمیت و کیفیت کادر تخصصی، کادر اجرایی، متخصصین فناوری اطلاعات و نیروهای داوطلب)، منابع مالی (میزان درآمد بدست آمده از حامیان، بودجه عمومی، تبلیغات، ترانسفر یا جابجایی بازیکنان، حق پخش و بلیط فروشی)، محیط برنامه‌ریزی (داشتن برنامه توسعه راهبردی و عملیاتی و داشتن استاندارد رایج در عملکرد)، امور فنی و ورزشی (تعداد تیم در رده‌های مختلف سنی، تعداد مسابقات دوستانه، نتایج باشگاه در رده‌های مختلف سنی، تعداد اردوهای خارجی و تعداد اردوهای داخلی)، منابع کالبدی و تجهیزاتی (فراهم‌سازی و یا توسعه مجموعه ورزشی اختصاصی، میزان توسعه تجهیزات فنی و آمادگی جسمانی، میزان توسعه امکانات اردویی، میزان توسعه سالن‌های تمرین و مسابقات، میزان بهره‌وری از امکانات موجود و تعداد وسایل موتوری و غیرموتوری) و محیط حقوقی (کیفیت و کمیت دستورالعمل‌های فنی، دستورالعمل‌های مالی و دستورالعمل‌های اداری) بیشترین وزن را به خود اختصاص دادند.

عیدی و همکاران (۱۳۹۰) به طراحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران براساس رویکرد ارزش‌های رقابتی پرداختند. در این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی سازمانی از طریق مطالعه مبانی نظری، مصاحبه نیمه هدایت شده با دست‌اندرکاران فدراسیون‌های ورزشی (نائب رئیس، دبیر، روسای کمیته‌های تخصصی) با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی با ۶۲ سؤال در قالب چهار الگوی اهداف عقلایی، سیستم‌های باز، فرآیندهای داخلی، روابط انسانی و هشت خرده‌مقیاس انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، منابع سازمانی، ثبات سازمانی، دسترسی به اطلاعات، انسجام نیروی کار و کارکنان متخصص تدوین گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که الگوی اهداف عقلایی (بهره‌وری، برنامه-

ریزی) الگوی اصلی رویکرد ارزش‌های رقابتی و تعیین کننده مهم اثربخشی سازمانی در شش فدراسیون ورزشی منتخب ایران بود.

نژادسجادی (۱۳۹۰) به تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن پرداخت. یافته‌های تحقیق شامل به روز کردن استراتژی-های سازمان (۱۶ استراتژی)، تعیین استراتژی‌های مربوط به هر منظر (برای هر منظر ۴ استراتژی)، تعیین اهداف استراتژیک هر استراتژی (۴ هدف استراتژیک)، تعیین سنجه‌های مربوط به هر هدف (۱۶۸ سنجه)، تعیین اهداف کمی مربوط به هر سنجه (۱۶۸ هدف کمی)، مشخص کردن برنامه‌ها و اقدامات و ابداعات (۲۰۵ برنامه و اقدام) برای تحقق اهداف استراتژیک و نهایتاً ترسیم نقشه استراتژی و مشخص کردن روابط علت و معلولی در سازمان ورزش شهرداری شهر تهران با تکنیک کارت امتیازی متوازن بود. سازمان ورزش شهرداری شهر تهران با بکارگیری این تکنیک می‌تواند علاوه بر اجرای استراتژی‌های تدوین شده، میزان پیشرفت در راستای برنامه را ارزیابی نماید.

عیوض زاده و معینان (۱۳۸۹) در پژوهشی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر بهبود اثربخشی کارکنان را مورد بررسی قرار داده و بیان داشتند که مدیریت نیروی انسانی در زمینه‌های نیرویابی، جذب، گزینش، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد کارکنان، استفاده از فنون جدید مدیریت و عملکرد مربیان آموزشی بر بهبود اثربخشی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

عطافر و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان، را بررسی کردند. نتایج آن‌ها نشان داد که استراتژی جذب و استخدام در هر چهار منظر مدل امتیازات متوازن در سطح متوسط بر عملکرد سازمانی مؤثر است. استراتژی مدیریت عملکرد کارکنان در منظر مشتری زیر متوسط و در سایر جنبه‌ها در سطح متوسط مؤثر بود. تأثیر استراتژی‌های توسعه منابع انسانی جبران خدمات و روابط کارکنان در هر

چهار منظر بیشتر از متوسط ارزیابی شد. به طور کلی نتایج حاکی از آن بود که تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در همه جنبه‌های مدل امتیازات متوازن بیش از متوسط بوده است.

کشاورز و همکاران (۱۳۸۹) به تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن پرداختند. در پژوهش فوق، منظرهای کمیته ملی المپیک از طریق استراتژی‌های این کمیته تعیین شد؛ بنابراین مبنای تعیین اهداف و سنجه‌های منظرهای مختلف نیز استراتژی‌های کمیته بوده است. این اقدام زمینه‌تعیین سنجه‌هایی غیر از سنجه‌های مالی را در کمیته ملی المپیک فراهم آورد. این رویکرد در بسیاری از نظام‌های ارزیابی عملکرد سنتی وجود ندارد یا کمتر به آن توجه می‌شود. از ترجمه استراتژی‌های کمیته ملی المپیک در منظرهای مختلف، هشت هدف و ۲۴ سنجه در منظر مالی، ۱۱ هدف و ۳۷ سنجه در منظر مشتری، ۱۲ هدف و ۳۰ سنجه در منظر فرآیندهای داخلی و ۱۰ هدف و ۳۵ سنجه در منظر یادگیری و رشد به دست آمد. با توجه به این که در نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن، تنها ۲۴ سنجه مالی یا تابع (عملکردی) مدنظر قرار گرفته و ۱۰۲ سنجه غیرمالی یا هادی در آن قرار دارد؛ به زعم محققان نظام ارزیابی نوین از توجه صرف به سنجه‌های مالی و نتیجه‌گرا دوری کرده، درصدد است از استراتژی‌ها و چشم‌انداز کمیته ملی المپیک برای ایجاد نظام ارزیابی عملکرد بهره گیرد. از سوی دیگر، بررسی دقیق سنجه‌های به دست آمده نشان می‌دهد در تعیین سنجه‌های کمیته ملی المپیک با ابزار کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های اندازه‌گیری میزان پیشرفت و دستیابی به چشم‌انداز و رسالت، سنجه‌های اندازه‌گیری افق‌های کوتاه و بلندمدت، سنجه‌های گذشته، حال و آینده‌نگر، روندگرا، نشئت گرفته از استراتژی‌ها، ارزیابی آموزش و انگیزش کارکنان، ارزیابی ارتقای سیستم اطلاعاتی، یادگیری و بهبود و همچنین سنجه‌های ارزیابی همه منابع انسانی، مالی و عملیاتی وجود دارد. وجود چنین سنجه‌هایی که در روش‌های ارزیابی سنتی و توأم با سنجه‌های مالی گذشته نگر کمتر مشاهده شده است، بر کارایی و قابلیت این ابزار نوین مدیریتی دلالت دارد.

همتی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) به اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره‌های کل تربیت بدنی دانشگاه‌ها پرداختند. نتایج نشان داد که نسبت تعداد دانشجویان شرکت‌کننده در فعالیت‌های فوق برنامه به

کل دانشجویان، زمان استفاده از فضاهای ورزشی و بودجه ورزشی دانشگاه بالاترین اهمیت و تعداد شاغلان غیرمتخصص کمترین اهمیت را دارد.

محمدی (۱۳۸۹) براساس تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها، یک مدل ریاضی برای رتبه‌بندی کشورهای شرکت کننده در بازی‌های آسیایی ۲۰۰۶ قطر ارائه کرد. در این مدل، با در نظر گرفتن تعداد مدال‌های طلا، نقره و برنز به عنوان ستاده و با در نظر گرفتن شاخص‌هایی مانند تولید سرانه، جمعیت، میزان مرگ کودکان، امید به زندگی و ضریب جینی به عنوان نهاده هر کشور، نمره کارایی هر کشور در این رقابت‌های ورزشی محاسبه شده که این نمره کارایی ملاک رتبه‌بندی کشورها قرار گرفته است. نتایج نشان داد که رتبه‌بندی حاصل از این روش تا حدودی با روش رایج متفاوت اما در عین حال منصفانه‌تر است، بطوری که کشوری مانند هند با جمعیتی بالغ بر یک میلیارد نفر در مجموع ۵۴ مدال کسب کرده، رتبه هشتم در حالی که کشوری مانند بحرین که جمعیتی کمتر از یک میلیون نفر دارد، موفق شده ۲۱ مدال کسب کند (رتبه چهاردهم). این در حالی است که براساس مدل پیشنهادی، به هند رتبه سیزدهم و به بحرین رتبه ششم اختصاص یافته است.

ابراهیمی نژاد و محی‌الدینی (۱۳۸۸) بررسی رابطه بین انتخاب کارکنان و اثربخشی سازمان در ۱۴۲ مدیر و ۲۴۳ کارمند مجتمع مس سرچشمه رفسنجان به شواهدی از ارتباط بین این دو متغیر دست نیافتند. عوامل مورد نظر برای انتخاب کارکنان در این پژوهش، آزمون‌های استخدامی، انجام مصاحبه استخدامی، انجام آزمایشات جسمی و تحقیقات محلی بود. این محققین در مطالعه خود، توجه به خواسته‌های کارکنان، رضایت شغلی، میزان رضایت کارکنان از حقوق و پاداش، وجود سیستم بهداشت و ایمنی مؤثر و آموزش مهارت‌های لازم به کارکنان را به عنوان متغیرهای تعدیل کننده از مهمترین عوامل افزایش اثربخشی معرفی نموده‌اند.

جعفری (۱۳۸۸) در طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران، معیارها و شاخص‌های ارزیابی را در سه بخش ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی‌ها ارائه کرد. معیارهای ورودی، قابلیت‌های سازمان و مدیریت، استادان، تجهیزات و ساختمان، بودجه، کیفیت دانشجویان ورودی، حمایت‌های

محیطی و سیستم‌های سازمانی را در برمی‌گرفت. معیارهای فرآیند شامل آموزش، پژوهش، رهبری، برنامه-ریزی راهبردی، اطلاعات و تحلیل، مدیریت منابع انسانی، بازخورد و مدیریت فرآیند بودند. معیارهای خروجی، شامل رضایت استادان، دانشجویان، کارکنان، دانشگاه، والدین، شاخص‌های کمی عملکرد و رضایت کارفرمایان دانشجویان تربیت بدنی بود.

سید جوادین و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان مدیریت منابع انسانی، نگرش‌های کارکنان و توسعه مدیریت دانش در سازمان به بررسی نقش و تأثیر اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی (شامل پرداخت رقابتی و عادلانه، تأکید بر حقوق و روابط کارکنان، تبادل اطلاعات، توانمندسازی، آموزش و توسعه) بر ایجاد نگرش‌های مطلوب در کارکنان (تعهد سازمانی، احساس انصاف و برابری، اعتماد متقابل، احساس شایستگی) در جهت توسعه مدیریت دانش شامل (کسب، خلق، نشر و کاربرد دانش) در ۱۰۰ شرکت برتر ایران در سطوح کارشناسی و عملیاتی پرداختند. محققین در یافته‌های خود اعلام نمودند که هر کدام از اقدامات مدیریت منابع انسانی بر توسعه برخی نگرش‌ها در کارکنان تأثیرگذار است. تأثیر نگرش‌های گوناگون بر مدیریت دانش نیز متفاوت است. بدین صورت که هر کدام از اقدامات منابع انسانی، ایجاد نگرش‌های خاصی را در کارکنان موجب شده که این نگرش‌ها هر یک به نوبه خود بر برخی اقدامات مدیریت دانش تأثیرگذارند. در این میان تعهد سازمان نیز به عنوان متغیر میانجی در رابطه میان برخی نگرش‌ها و اقدامات مدیریت دانش معرفی شده است.

اعرابی و باقری کلجاهی (۱۳۸۷) در پژوهش خود، به بررسی تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در قالب سه زیر سیستم تأمین نیروی انسانی، مدیریت عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان بر میزان تعهد (عاطفی، هنجاری و مستمر) کارکنان پرداخته و نقاط ضعف این سیاست‌ها را جستجو کردند. نتایج تحقیق نشان داد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بطور مستقیم بر میزان تعهد عاطفی و هنجاری و همچنین تعهد کلی سازمانی تأثیر گذار است. بین میزان تعهد مستمر و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان رابطه معنی داری دیده نشد. علیرغم وجود این همبستگی در این تحقیق، نتایج آزمون خی دو تک بعدی نشان داد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی که نامناسب اعمال شده اند

بعنوان یک عامل آسیب‌زا برای میزان تعهد سازمانی کارکنان به حساب می‌آیند که می‌توان از جمله این سیاست‌های تأمین آسیب‌زا به عدم واقع‌گرایی در فلسفه و پیام تأمین، استانداردهای پایین استخدام، حساس وجود نابرابری در روش‌های تأمین، توجه اندک به توسعه و آموزش کارکنان، امنیت شغلی پایین، عدم نقل و انتقال داخلی بر اساس شایستگی و عادلانه نبودن رویه‌های ارتقاء، اشاره کرد.

در محیط ورزش، می‌توان به تحقیق احسانی و قره‌خانی (۱۳۸۷) اشاره نمود که وضعیت منابع انسانی در ورزش حرفه‌ای کشور را با هدف بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها بررسی و بیان داشتند که موقعیت راهبردی منابع انسانی در ورزش حرفه‌ای کشور نشانگر وضعیت بحرانی منابع انسانی موجود می‌باشد به طوری که منابع انسانی در ورزش حرفه‌ای از لحاظ کمی و کیفی دارای کاستی‌های فراوانی بوده و با تهدیدات زیادی روبرو می‌باشد. مهمترین نقاط ضعف موجود در نیروی انسانی ورزش حرفه‌ای شامل: کمبود نیروی انسانی متخصص از جمله مدیران، مربیان، ورزشکاران حرفه‌ای، کمبود دوره‌های آموزشی و عدم وجود سیستم‌های حمایتی و استفاده از نیروهای کارآمد بود. همچنین، مهم‌ترین تهدیدات پیش روی منابع انسانی در ورزش حرفه‌ای شامل: کاستی‌های نظام جذب و نگهداری از نیروی انسانی، کاستی نظام مدیریت ورزش و فقدان نظام شایسته‌سالاری بود.

خسروی زاده و همکاران (۱۳۸۷) رابطه تعهد سازمانی و عملکرد مدیران تربیت بدنی سازمان‌های استان مرکزی مورد بررسی قرار گرفته بود که محققین به رابطه معنی‌داری بین متغیرهای پژوهش دست نیافته بودند.

همتی نژاد و همکاران (۱۳۸۷) در تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد ورزش دانشگاه با بکارگیری روش دلفی، معیارهایی از جمله نسبت دانشجویان شرکت‌کننده در فعالیت‌های فوق برنامه به کل دانشجویان دانشگاه، بودجه و تعداد فضاهای سرپوشیده، مدت زمان استفاده از فضاهای ورزشی، تعداد مسابقات برگزار شده درون دانشگاهی، تعداد انجمن‌ها، تعداد شاغلان متخصص، تعداد فعالیت‌های آموزشی، تعداد اردوهای تفریحی و کوهنوردی، تعداد کارکنان و اعضای هیأت علمی شرکت‌کننده در فعالیت‌های فوق برنامه دانشگاه به کل

آنان، میزان تجهیزات ورزشی، تعداد مسابقات برگزار شده برون دانشگاهی، میزان کسب درآمد، تعداد جلسات برگزار شده ورزش دانشگاه، تعداد تیم‌های شرکت کننده در مسابقات قهرمانی، تعداد مدال‌های کسب شده در مسابقات قهرمانی، تعداد مربیان، تعداد فضاهای روباز ورزشی، تعداد شاغلان غیر متخصص و تعداد فعالیت‌های پژوهشی را برشمردند. بر اساس نتایج به دست آمده در این پژوهش، معیارهای مربوط به حیطة ورزش همگانی از نظر خبرگان اهمیت بیشتری داشتند. در مقابل، در حیطة ورزش قهرمانی از اهمیت کمتری برخوردار بودند. هیچ یک از پاسخنامه‌ها معیار جدیدی را مطرح نکرده بودند که به زعم محقق می‌تواند نشانه این باشد که معیارها در مرحله شناسایی اولیه به نحو مناسبی تعیین شده‌اند. لذا می‌توان از این معیارها به عنوان ابزاری با ثبات در ارزیابی عملکرد اداره های تربیت بدنی دانشگاه‌ها استفاده کرد.

۲-۲۶-۲. تحقیقات انجام شده در خارج کشور

مرسدس^۱ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان سیستم عملکرد و کارایی بالا، با استفاده از ابعاد سازمانی و انعطاف پذیری منابع انسانی به این نتایج دست یافتند که یک مدل میانجی‌گری چند گانه و تک-گانه را آزمایش می‌کند. از طرفی انعطاف پذیری منابع انسانی و ابهام سازمانی سازمانی نقش متفاوتی در رابطه ارزیابی عملکرد ایفا می‌کنند.

شهریل^۲ و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان اعتباریابی آزمون ISO برای ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی در فرآیند آموزش و یادگیری به این نتیجه دست یافتند که آزمون ISO به عنوان یک ابزار استاندارد برای ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی در فرآیند آموزش و یادگیری، مطابق با فلسفه آموزش ملی در میان دانش آموزان می باشد.

1 - Mercedes
2 - shahril

ایان بویل^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان توسعه چارچوب مدیریت عملکرد برای یک سازمان ورزش ملی به این نتایج دست یافت که در زمینه مدیریت عملکرد زمینه های مختلفی از قبیل مدیران متخصص، منابع انسانی مناسب و منابع مالی کافی بسیار لازم هستند.

روچ و همکاران^۲ (۲۰۱۴) مطالعه ای با هدف یافتن بهترین آزمون های کارمندگزینی که با انگیزش متقاضیان مرتبط می باشد، انجام دادند. در این تحقیق، ارتباط دو روش کارمندگزینی (آزمون توانایی شناختی که امتیازبندی عینی می باشد و روش مصاحبه و بازی کتبی نقش که امتیاز با استفاده از رتبه بندی است) با مقدار خود - گزارشی انگیزش، عوامل مرتبط با انگیزش (نظیر عدالت رویه ای، عملکرد ادراک شده و نفوذ ادراک شده) و رابطه بین انگیزش و عملکرد بررسی شد و محققین به تفاوت بین دو روش دست یافتند. هر دو عدالت رویه ای و عملکرد ادراک شده از طریق مقیاس های کارمندگزینی با انگیزش مرتبط بودند، اگر چه عدالت رویه ای اهمیت بیشتری داشت. نفوذ ادراک شده تنها با انگیزش مربوط به مصاحبه ارتباط یافت. انگیزش، تنها از طریق آزمون توانایی شناختی با عملکرد ارتباط داشت.

جهانزب و همکاران^۳ (۲۰۱۳) در تحقیقی روی ۲۵۱ کارمند سازمان خصوصی در عربستان سعودی، ارتباط آموزش کارکنان و تعهد سازمانی و ترک سازمان را بررسی نمود. نتایج تحقیق نشان داد آموزش کارکنان با تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت سازمانی در ارتباط است. در این پژوهش آموزش در قالب سه زیرمؤلفه: دسترسی به آموزش، حمایت مدیر از آموزش و انگیزه یادگیری مورد ارزیابی قرار گرفت و انگیزه یادگیری با تعهد سازمانی فاقد ارتباط معنی دار بود.

ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی اثربخشی سازمانی در فدراسیون های منتخب عراق پرداختند. نتایج آزمون تحلیل مسیر نشان داد که عامل های نیروی انسانی متخصص، تعامل سازمانی، بهره وری، انسجام نیروی کار، برنامه ریزی، ثبات سازمانی، انعطاف پذیری و منابع سازمانی بیشترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی داشتند. از طرف دیگر، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که الگوهای فرآیندهای داخلی (تعامل و ثبات

1 -Ian O'Boyle

2 - Roch et al

3 -Jehanzeb et al

سازمانی) و اهداف عقلایی (برنامه‌ریزی و بهره‌وری) اصلی‌ترین الگوهای رویکرد ارزش‌های رقابتی و تعیین-کننده‌های اثربخشی فدراسیون‌های منتخب عراق بودند.

تجمل حسین و سنا الرحیم^۱ (۲۰۱۳) رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی اجرا شده توسط سازمان و قصد برانگیخته شده کارکنان برای ماندن و کارکردن مؤثر برای سازمان را در ۴۰۰ مدیر میانی صنعت نساجی مورد سنجش قرار دادند. اقدامات مدیریت منابع انسانی بکار گرفته شده در این مطالعه آموزش و توسعه، توسعه تیم‌ها، ارزیابی عملکرد، سیستم ارتباطات داخلی، امنیت شغلی، تناسب فرد - سازمان، توانمند سازی کارکنان، و پاداش و جبران خدمت بود. نتایج نشان داد که چهار شیوه مدیریت منابع انسانی شامل: امنیت شغلی، تناسب فرد - سازمان، ارتباطات، و آموزش و توسعه قویاً با نیت کارکنان برای ماندن در سازمان مرتبط بودند. علاوه بر این، ارتباطات درونی قوی و مثبتی بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان دیده شد. محققین نتیجه گرفتند که بکارگیری اقدامات و روش‌های مدیریت منابع انسانی، توانایی سازمان در حفظ و نگهداشت کارکنان را افزایش خواهد داد.

تأثیر اقداماتی چون پاداش و جبران خدمات، و ارزیابی عملکرد در بهبود عملکرد سازمانی، در مطالعه آلاموئه و همکاران (۲۰۱۳) در کارخانه‌های لیبی و تأثیر معنادار چهار اقدام جذب و گزینش، یادگیری و بالندگی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات بعنوان اقدامات منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأیید شد. در مدل پژوهش آلاموئه و همکاران (۲۰۱۳) اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، پاداش و جبران خدمات، و ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی شامل متغیرهای ارتباطات کارمندان و رضایتمندی آنان بود. در حقیقت پاداش موجب انگیزش کارکنان، تعهد، رضایتمندی و فرصت‌هایی برای مشارکت در فعالیتهای سازمانی و نهایتاً افزایش عملکرد گردید.

کهوی و رایت^۲ (۲۰۱۳) اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا را بر نگرش و رفتار کارکنان بررسی کردند. نتایج نشان داد که ادراکات کارکنان از استفاده اقدامات مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در سطح

1 - Tajammal Hussain & Sheikh Sana ur Rehman
2 - Kehoe & Wright

گروه شغلی، بطور مثبتی با تمام متغیرهای وابسته مرتبط بوده و تعهد عاطفی سازمانی بطور نسبی تعدیل کننده ارتباط بین ادراک از اقدامات مدیریت منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی و بطور کامل تعدیل کننده ارتباط بین ادراک از اقدامات مدیریت منابع انسانی و قصد ماندن در سازمان بود.

سن دوغدو و همکاران^۱ (۲۰۱۳) در پژوهش خود رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی را در ۲۵۰ شرکت ترکیه ای بررسی کردند. در این پژوهش بین ۹ اقدام مدیریت منابع انسانی: تناسب منابع انسانی و تولید، رفتارها و نگرش‌ها، فعالیت‌های تیمی، تسهیل تعاملات، مشوق‌ها در راستای اهداف، آموزش مهارت‌های شغلی، آموزش انجام مهارت‌های چندگانه، ارتباطات استراتژی، بازخورد در مورد عملکرد با تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معنی دار قوی بدست آمد. بین آموزش کار در مهارت‌های چندگانه و سن نیز ارتباط معنی داری وجود داشت. آنالیز رگرسیون نیز نشان داد که بیشترین پیش‌بینی کننده های تعهد سازمانی به ترتیب: تناسب منابع انسانی و تولید (۰/۳۷۳ درصد)، رفتارها و نگرش‌ها (۰/۳۲۶ درصد)، تسهیل تعاملات (۰/۲۸۳ درصد)، فعالیت‌های تیمی (۰/۲۶۴ درصد)، مشوق‌ها در راستای اهداف (۰/۲۵۱ درصد)، ارتباطات استراتژی (۰/۲۲۲ درصد)، بازخورد در مورد عملکرد (۰/۱۷۳ درصد)، آموزش انجام مهارت‌های چندگانه (۰/۱۶۳ درصد)، و کمترین مقدار مربوط به آموزش مهارت‌های شغلی (۰/۰۷۱ درصد) بود.

سویانتو^۲ (۲۰۱۲) در مطالعه اثر منابع انسانی بر سرمایه همکاری کارکنان در ۱۱ شرکت مالزیایی، دریافت که اقدامات مدیریت منابع انسانی اعضا و مدیران به طور همزمان تأثیر معنی‌داری بر سرمایه همکاری کارکنان دارد. با این وجود، زمانی که این اثر بطور مجزا مورد آنالیز قرار گرفت نتایج مختلطی بدست آمد. تا حدودی اقدامات مدیریت منابع انسانی اعضا بر همکاری کارکنان تأثیر معنی‌دار نداشت. درحالی‌که تأثیر این اقدامات در گروه سرپرستان معنی‌دار بود و در گروه مدیران این تأثیر منفی بود. بنابراین، سرپرستان مهم‌ترین تعیین کننده سرمایه همکاری بودند. محقق در پایان پیشنهاد داد که به منظور ارائه

1 - Sendogdu & et al
2 - Suyanto

آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی، سرمایه‌همکاری کارکنان باید مورد توجه خاص قرار گیرد و کیفیت سرپرست در ارتقاء و استفاده مؤثر از سرمایه‌همکاری باید بهبود یابد.

تریگرو و همکاران^۱ (۲۰۱۲) با هدف ارزیابی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی با رویکرد مالی و غیر مالی در ۱۰۲ شرکت اسپانیایی، پژوهشی انجام دادند. نتایج، نقش اساسی برقراری اقدامات مدیریت منابع انسانی (کارمندگزینی، آموزش، ارزیابی، پاداش منعطف، طراحی شغل، ارتباط دو سویه، ثبات شغلی، برابری، کیفیت شغلی) با هدف جستجوی تعهد کارکنان و تأثیر مثبت آن در عملکرد سازمانی را نشان داد. نتایج همچنین نشان داد که معیارهای ذهنی (عملکرد فردی، گروهی، سازمانی) برای عملکرد سازمانی این پدیده را بهتر توضیح می‌دهند تا عملکرد مالی.

مورنو و لوزانو^۲ (۲۰۱۲) در لیگ بسکتبال آمریکا از شاخص هزینه بازیکنان اصلی و ذخیره به عنوان ورودی و تعداد پیروزی‌ها به عنوان خروجی، کیانی ماوی^۳ و همکاران (۲۰۱۲) در لیگ فوتبال آلمان دستمزد سالیانه بازیکنان و ماهانه مربیان را به عنوان ورودی و امتیازات، تعداد تماشاچیان، بهره‌برداری از استادیوم، و مجموع درآمدها را به عنوان خروجی، باروس^۴ و همکاران (۲۰۱۱) در لیگ فوتبال برزیل کل هزینه‌ها را به عنوان ورودی و امتیازات کسب شده، مجموع دریافتی‌ها، و تعداد تماشاگران را به عنوان خروجی در نظر گرفتند.

کابراالس و همکاران^۵ (۲۰۱۱) نقش میانجی سرمایه‌انسانی را در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و ظرفیت یادگیری سازمانی در کارخانه‌های دارای نوآوری برتر در اسپانیا بررسی نمودند. نتایج ارتباط مستقیم دو بعد سرمایه‌انسانی و روش‌های کارمندگزینی و ارزیابی عملکرد با یادگیری را نشان داد. بعلاوه، اقدامات توسعه‌ای، با ارزش سرمایه‌انسانی مرتبط شد و روش‌های انتخاب کارمند و ارزیابی عملکرد با منحصر به فرد بودن ارتباط داشت. بنابراین سرمایه‌انسانی، بطور نسبی نقش میانجی را در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و ظرفیت یادگیری سازمانی دارد.

1 - Triguero et al
2 - Moreno, P., Lozano
3 - Kiani Mavi
4 - Barros
5 - Cabrales et al

مراکبا^۱ (۲۰۱۰) در پژوهش خود، مدیریت داوطلبان را در سازمان‌های ورزشی کانادا بررسی نموده است. نتایج حاصل از تحقیق وی از رؤسای انجمن‌های ورزشی بسکتبال، هاکی روی یخ، اسکیت، اسکی، والیبال و شنا نشان داد که طیف متفاوتی از اقدامات منابع انسانی در سازمانها وجود دارد. همچنین، رابطه معنی داری بین استفاده از اقدامات منابع انسانی (برنامه‌ریزی، استخدام، غربالگری، هدایت، آموزش و حمایت، مدیریت عملکرد و تشخیص عملکرد) و نگهداشت داوطلبین وجود داشت.

هریس^۲ (۲۰۰۹) در تعیین رابطه بین سرمایه‌ی منابع انسانی، رفتارها و عملکرد در بخش یک انجمن ملی بسکتبال ورزش‌های دانشگاهی آمریکا به این نتیجه رسید که سرمایه‌ی انسانی بازیکنان و مربیان پیش‌بینی‌کننده مثبت عملکرد می‌باشد. سابقه اشتغال بازیکنان نیز با عملکرد رابطه مثبتی داشت. همچنین، سرمایه انسانی بازیکنان و سابقه اشتغال آنها بطور مثبتی با هماهنگی مرتبط می‌باشد. هماهنگی میانجی ارتباط سرمایه انسانی بازیکنان و سابقه اشتغال آنها با عملکرد بود. سابقه اشتغال بازیکنان تعدیل‌کننده رابطه بین سرمایه انسانی بازیکنان و عملکرد نبود.

مدل معادلات ساختاری تحقیق مارسکاکس و همکاران^۳ (۲۰۰۹) اثرگذاری حضور پنج اقدام مدیریت منابع انسانی (مشارکت مستقیم کارکنان، آموزش، ارزیابی توسعه‌ی، مربیگری و توسعه شغلی) و درجه‌ای که استعداها، علایق و انتظارات یک کارمند با این اقدامات در نظر گرفته می‌شوند، از طریق رضایتمندی از نیازهای اساسی (استقلال، وابستگی و شایستگی) بر پیامدهای کاری را در ۵۷۴۹ کارمند بلژیکی بررسی نمود. نتایج نشان داد که اقدامات متفاوت مدیریت منابع انسانی، سه نیاز اساسی (استقلال، وابستگی و شایستگی) را اقناع نموده و همچنین بر درجه‌ای که عموماً افراد در نظر گرفته می‌شوند، اثر مضائف و مثبتی دارد. بعلاوه، رضایتمندی از نیازهای اساسی به طور مثبتی بر تعهد عاطفی سازمانی و درگیری شغلی، و متعاقباً تمایل به ترک سازمان اثرگذار است. این مطالعه، نقش میانجی رضایت از سه نیاز اساسی را در ارتباطات بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و پیامدهای کاری جستجو می‌کرد.

1 - Mrak BA

2 - Harris

3 - Marescaux et al

بالدوک^۱ (۲۰۰۹) با استفاده از رویکرد ارزش‌های رقابتی به بررسی اثر بخشی باشگاه‌های ورزشی بلژیک پرداخت. در این تحقیق دیدگاه‌های ۸۲۳ نفر از اعضای هیأت رئیسه، بازیکنان و مربیان در مورد اثربخشی باشگاه‌های بلژیک بررسی شد. نتایج نشان داد که ابعاد رضایت ذینفعان، کسب اهداف رقابتی، جذب ورزشکاران و مربیان نخبه و روابط و اطلاعات سازمانی، پیش‌بینی کننده اثربخشی در باشگاه‌های ورزشی بلژیک می‌باشند.

بوسچر^۲ و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان اجرای BSC در آژانس‌های ورزشی شهرداری گارانادا (اسپانیا) بیان کردند که اجرای BSC در ورزش گارانادا می‌تواند در تحقق اهداف سازمان، در کاهش ابهام و افزایش ارتباطات مشارکتی مدیران و سیاستمداران، همچنین ترویج معانی جدید گفتگوها بین چشم‌انداز و استراتژی سازمان سودمند واقع شود.

جان و همکاران^۳ (۲۰۰۹) با هدف یافتن ارتباط اقدامات مدیریت منابع انسانی (آموزش، انتخاب، پرداخت برای عملکرد، مشارکت) و تعهد سازمانی و اثر آن بر عملکرد سازمانی در ۳۰۰ مدیر بیمه بخش‌های عمومی، تحقیقی انجام دادند. نتایج تحقیق نشان از ارتباط تمام ابعاد اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی داشت. از جمله محدودیت‌های اشاره شده تحقیق، نبود ابزار مشخص برای بررسی عملکرد بوده است.

دیکسون و همکاران^۴ (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی نتیجه گرفتند که بودجه سالیانه رابطه معنی‌داری با مدیریت منابع انسانی دارد. بطوری که بخش‌های با بودجه بالا دارای شاخص مدیریت منابع انسانی بیشتری بودند. بنابراین، بودجه سالیانه بعنوان معرف اندازه سازمان، بعنوان یک متغیر کنترل در تجزیه و تحلیل‌ها باید لحاظ شود. در بخش‌هایی که ملاحظات مدیریت منابع انسانی در آنها رعایت می‌شود، ورزشکاران عملکرد بالاتری داشتند. مدیریت منابع انسانی با نرخ فارغ التحصیلی رابطه معنی‌داری نداشت.

1 - Balduck
2 - Bosscher
3 - Jan & et al
4 - Dixon et al

الاسفر و کرمی^۱ (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی منتخب در اهداف و عملکرد سازمانی، به این نتیجه رسیدند که ادراک از عملکرد شرکت، بطور معنی‌داری با نگرش به تمام زیرگروه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی مرتبط است. فقط بهداشت و ایمنی رابطه معنی دار اما منفی با عملکرد سازمانی داشت. در این تحقیق اقدامات مدیریت منابع انسانی به هشت زیرگروه: برنامه ریزی منابع انسانی، استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی شغلی، ارزیابی عملکرد، بهداشت و ایمنی، مدیریت منابع انسانی کلی طبقه بندی شده بود. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد به استثنای بعد بهداشت و ایمنی و ارزیابی عملکرد، سایر ابعاد پیش بینی کننده معنی دار ادراک از عملکرد سازمانی بودند. همچنین ادراک از اهداف شرکت، با نگرش به تمام زیرگروه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی ارتباط مثبت و معنی داری داشت. اهداف سازمانی شامل سه زیرگروه: اهداف استراتژیک، اهداف عملیاتی و اهداف فنی بود. تمام ابعاد اقدامات مدیریت منابع انسانی (بجز بعد بهداشت و ایمنی) با یکدیگر نیز دارای رابطه مثبت و معنی داری بودند. نتایج همچنین نشان داد تنها برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی شغلی و مدیریت کلی منابع انسانی، پیش بینی کننده های معنی دار واقعیت اهداف سازمانی بودند.

کوئلهو و مورتو^۲ (۲۰۰۷) از اصول طراحی مبتنی بر بدیهیات به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری برای تعیین فن آوری‌های تولید استفاده کردند. اصل استقلال برای بررسی اینکه آیا ابعاد طراحی الزامات عملکردی مورد نیاز را داراست یا خیر، پس از آن اصل اطلاعات به انتخاب تکنولوژی مناسب در سطح تصمیم‌گیری می‌پردازد. این روش در طراحی یک ماشین مکانیکی به کار گرفته شده است (مودی، ۱۳۹۳ : ۹).

لامبوئیج و همکاران^۳ (۲۰۰۶) در تحقیقی نقش میانجی رفتارهای همکاری کارکنان در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را بررسی کردند. نتایج بیانگر این بود که تناسب داخلی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با یکدیگر و تناسب استراتژیک (همسویی مدیریت منابع انسانی و

1 - Elasfer & Karami

2 - Coelho & Mourao

3 - Lambooj & et al

استراتژی سازمان)، در بخشی از کارکنان موجب رفتارهای همکاری بیشتر می‌شود. همکاری با کارکنان نیز بطور منفی با رفت و برگشت آن‌ها و بطور مثبت با مرخصی استعلاجی در ارتباط بود.

ماتائور و ایمهف^۱ (۲۰۰۶) در تحقیق کیفی خود به منظور بررسی نقش مشوق‌های غیرمالی و ابزارهای مدیریت منابع انسانی در انگیزش کارکنان بیمارستان‌ها بیان داشتند که مشوق‌های غیرمالی و ابزارهای مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در افزایش انگیزش کارکنان دارند. ابزارهای مدیریت منابع انسانی در این تحقیق شامل: آموزش، نظارت، ارزیابی‌های عملکرد، رهبری مشارکتی، محیط کاری، طرح‌های شغلی و پرسنلی بودند. همچنین نتایج نشان داد که استفاده ناسازگار از ابزارهای مدیریت منابع انسانی بر انگیزش کارکنان مؤثر است. ابزارهای مناسب مدیریت منابع انسانی می‌تواند اخلاقیات حرفه‌ای را تقویت و حمایت نماید.

نتایج تحقیق کولینز و همکاران^۲ (۲۰۰۵) نشان داد استفاده بیشتر از اقدامات مؤثر منابع انسانی، بطور مستقیم با سطوح بالای تعهد به شرکت، اعتماد به مدیریت، همکاری، تلاش و درگیر شدن، و تمایلات کمتر برای ترک سازمان در ارتباط است. سطوح بالای دستاوردهای منابع انسانی (تلاش و درگیر شدن، تمایل کم به ترک سازمان) نیز بر عملکرد مالی و سطوح بالای دستاوردهای منابع انسانی (تعهد به سازمان، اعتماد به مدیریت، همکاری) نیز بر عملکرد عملیاتی مؤثر است.

چینگ بین لین^۳ (۲۰۰۴) پژوهشی در خصوص تأسیس مرکز باشگاه‌های تندرستی و آمادگی جسمانی انجام داد. وی به این نتیجه رسید که طراحی و مدیریت این‌گونه باشگاه‌ها بر مبنای کارت امتیازی متوازن موجب حفظ و نگهداری فرهنگ حمایت از باشگاه، افزایش ارزش باشگاه در بین کارکنان، مشتریان و ذینفعان می‌شود. مؤلفه‌های مدل BSC بکارگرفته شده شامل ۴ منظر، ۱۷ هدف استراتژیک و ۲۴ سنج (شاخص) بود.

1 - Mathauer & Imhoff

2 - Collins et al

3 - Ching- Bin Lin

پاپادمیتریوس و تیلور^۱ (۲۰۰۳) اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی یونان را بررسی کردند. در این تحقیق از رویکرد مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع به عنوان مدل تحقیقی انتخاب شد و با استفاده از پرسشنامه ۳۳ سؤالی اثربخشی، دیدگاه ۶ گروه از ذینفع‌های سازمان (اعضای هیئت رئیسه، کارکنان حرفه‌ای، مربیان ملی، ورزشکاران نخبه، داوران بین‌المللی و مشاوران علمی) اثربخشی فدراسیون‌ها اندازه‌گیری شد.

باروس^۲ (۲۰۰۳) با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها چارچوب ساده‌ای را برای ارزیابی فدراسیون‌های ورزشی و بهینه‌سازی فعالیت‌های آموزشی آن‌ها پیشنهاد کرد. در این تحقیق به منظور بهبود کارایی فدراسیون‌های با عملکرد ضعیف (ناکارا) ارزیابی مقایسه‌ای صورت گرفته و نتیجه‌گیری شده است که فدراسیون‌های ورزشی برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری در فعالیت‌های آموزشی، غلبه بر کسری بودجه و کارایی فنی و تخصصی نیازمند یک محیط با کنترل سازمانی، قابلیت پاسخ‌گویی، شفافیت و کارایی هستند.

ایدونگ یو^۳ (۲۰۰۲) در رساله دکتری خود به ارزیابی اثربخشی سازمانی فدراسیون بیسبال کره جنوبی پرداخت. در این تحقیق از مدل مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع استفاده شد و نتایج نشان داد که هیئت رئیسه، مربیان و مدیران فدراسیون سه گروه اصلی ذینفع در اثربخشی سازمانی فدراسیون بیسبال کره جنوبی به شمار می‌آیند. علاوه بر این، صاحبان باشگاه‌ها، داوران و کارکنان فدراسیون ذینفع‌هایی بودند که در رده‌های بعدی قرار داشتند. در این تحقیق، عملکرد گروه‌ها و افراد به عنوان ذینفع، نقش مهمی را در اثربخشی فدراسیون بیسبال کره جنوبی ایفاء می‌کرد. از طرف دیگر، بین دیدگاه افراد و گروه‌ها و تیم‌های باشگاهی با ادراه‌کنندگان فدراسیون در ارزیابی اثربخشی تفاوت معنی‌داری وجود داشت، در صورتی که بین دیدگاه مدیران و کارکنان و گروه‌های اجرایی تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. جمع‌بندی نهایی نشان داد که افراد و گروه‌های ذینفع داخلی و خارجی ارزیابی‌های مختلفی از اثربخشی فدراسیون بیسبال داشتند.

1 -Papadimitriou & Taylor

2 - Barros

3 - Euidong Yoo

هوی^۱ (۲۰۰۲) در رساله دکترا خود با عنوان عملکرد هیئت مدیره سازمان‌های ورزشی داوطلبانه استرالیا، عملکرد هیئت مدیره این سازمان را در ایالت ویکتوریای استرالیا ارزیابی کرد و تفاوت بین ساختار هیئت های کارا، ناکارا و رابطه بین عملکرد با پارامترهای مختلفی از ساختار هیئت‌ها را بررسی نمود. در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه ساختارمند با مدیران اجرایی، بررسی اسناد و مدارک هیئت و مصاحبه‌ی نیمه‌ساختارمند و حضوری مدیران اجرایی، رؤسا و اعضای هیئت درمورد عملکرد هیئت، پیچیدگی، تمرکز و رسمیت هیئت‌ها جمع آوری و با روش کمی و کیفی آنالیز شدند. هفت سازمان مورد ارزیابی قرار گرفت که چهار سازمان کارا و سه سازمان ناکارا بودند. نتایج تحقیق نشان داد که مدیران اجرایی نقش اصلی را در کارایی هیئت مدیره سازمان‌های ورزشی دارند. همچنین عملکرد هیئت یا تمرکز و رسمیت رابطه مستقیم دارد ولی با پیچیدگی رابطه مستقیم ندارد.

۲-۲۷. جمع بندی فصل

در این فصل هدف اصلی از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، توضیح حوزه گسترده تری از مفاهیم اساسی در مورد طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. مرور پیشینه و ادبیات پژوهش نشان می‌دهد سیاست‌ها و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی از جمله عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمانی می‌باشند. در واقع هریک از محققین تلاش کرده اند با انتخاب مجموعه‌ای از اقدامات برای سیاست‌ها و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی نقش آن‌ها را در بهبود عملکرد سازمان جستجو کنند که در این راه بعضاً نتایج متفاوتی نیز به دست آمده است. همان‌طور که در پیشینه پژوهش ذکر شد؛ حسین پور و قربانی (۱۳۹۶) در بعد توانمندسازی، ثامرالداد (۱۳۹۴) در بعد عامل رفتاری، گوهری پور و همکاران (۱۳۹۲) در بعد توانمندسازی، بدری آذین و همکاران (۱۳۹۲) در بعد حفظ و نگه داشت، سید نقوی و همکاران (۱۳۹۱) در بعد آموزش و توانمندسازی روچ و همکاران (۲۰۱۴) در بعد آزمون‌های کارمندگزینی، جهانزب و همکاران (۲۰۱۳) در بعد آموزش کارکنان، تجمل حسین و سنا الرحیم (۲۰۱۳)

1 - Russell Hoye

در بعد پاداش و جبران خدمت، آداموئه و همکاران (۲۰۱۳) در بعد برنامه‌ریزی منابع انسانی، مراکبا^۱ (۲۰۱۰) در بعدهای برنامه‌ریزی و استخدام منابع انسانی، الاسفر و کرمی (۲۰۰۸) در بعد بهداشت و ایمنی به نتایج متفاوت از هم دست یافتند که با توجه به اهمیت ارزیابی عملکرد منابع انسانی در این پژوهش محققین در صدد آن هستند؛ تا در زمینه‌های مختلف ارزیابی عملکرد منابع انسانی که شامل گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی، حفظ کارمندان و خرده مقیاس‌ها آن‌ها می‌شوند، تحقیق کنند. به عبارت دیگر، اگرچه مطالعات قابل توجهی در این حوزه انجام شده است، اما اتفاق نظری در مورد یک نظام یکپارچه وجود ندارد و پژوهش‌هایی که ابعاد جامع عوامل مورد نظر در این پژوهش را مورد بررسی قرار داده باشند به چشم نمی‌خورند. در این فصل به بررسی و واکاوی نظام ارزیابی عملکرد، منابع انسانی و دیدگاه‌های مربوط به هر کدام به صورت جداگانه پرداخته شد؛ در پایان تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور مورد بررسی قرار گرفت.

فصل سوم

روش شناسی پژوهش

۳-۱. مقدمه

با توجه به موضوع و هدف کلی پژوهش که طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد، در این فصل در ابتدا طرح کلی پژوهش مطرح می‌شود و سپس نوع و روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری، روش نمونه‌گیری، متغیرها، ابزار اندازه‌گیری، شیوه جمع‌آوری داده‌ها و روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه خواهد شد.

۳-۲. طرح کلی پژوهش

پژوهش حاضر در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و از نوع پژوهش‌های میدانی محسوب می‌شود. روش مورد استفاده در این پژوهش آمیخته می‌باشد. روش پژوهش پیمایشی و مبتنی بر طراحی یک پرسشنامه با به‌کارگیری اصول تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات است.

۳-۳. نوع و روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش به منظور طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است. در مرحله اول، برای شناسایی عوامل نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از روش کیفی تحلیل محتوای مستقیم و در مرحله بعد، برای آزمون الگو از روش کمی توصیفی-تحلیلی مبتنی بر الگوی روش‌های معادلات ساختاری استفاده گردید. این پژوهش در بخش کمی، از نوع پیمایشی و مبتنی بر طراحی یک پرسشنامه با به‌کارگیری اصول تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات است. روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی متوالی است؛ یعنی ابتدا کیفی و سپس کمی می‌باشد. طرح‌های تحقیق آمیخته را می‌توان به سه دسته: آمیخته به هم تنیده، آمیخته تشریحی و آمیخته اکتشافی تقسیم‌بندی نمود (بازرگان، ۱۳۸۷). در این پژوهش نیز از طرح‌های تحقیق اکتشافی استفاده شده است چرا که پژوهشگر در صدد زمینه‌یابی درباره موقعیتی نامعین تحت عنوان طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد

منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. برای این منظور، محقق ابتدا به شناسایی پدیده و گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های اکتشافی پرداخته شده و با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی سؤالاتی درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌شود. در ادامه با تدوین الگو و جمع‌آوری داده‌های کمی، الگوی استخراجی سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را مورد آزمون قرار داده است. بنابراین، در این نوع طرح‌های تحقیق آمیخته، به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود. علاوه بر آن، در توالی گردآوری داده‌ها، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. بالاخره، پژوهشگر بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، سعی بر آن دارد که داده‌های کمی را گردآوری کند تا تعمیم‌پذیری یافته را میسر سازد. اما بکار بردن هر یک از دو دسته روش تحقیق کیفی یا کمی به تنهایی پژوهشگر را آن طور که انتظار می‌رود نسبت به شناخت بهتر پدیده‌ها یاری نمی‌دهد. اما چنانچه بتواند با ترکیب نمودن دو دسته تحقیق کمی و کیفی، بررسی درباره پدیده مورد نظر را انجام دهد به درک بهتری از پدیده دست می‌یابد. بنابراین، هدف طرح‌های تحقیق آمیخته آن است که شواهد بیشتری برای درک بهتر پدیده‌ها به دست دهند. خروجی فرآیند آماری در این پژوهش، مدلی است که مبنای الگوی سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان قرار می‌گیرد. این مدل از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری تدوین گردیده است.

۳-۴. مراحل انجام پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر درصدد طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد، جهت انجام پژوهش، فعالیت‌های ذیل مدنظر قرار گرفته است:

گام اول: بررسی ادبیات موجود در زمینه نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان.

گام دوم: تدوین چارچوب‌های اولیه تحقیق بر اساس مطالعه و بررسی ادبیات پژوهش و تجربه‌های پژوهشگر و اساتید راهنما و مشاور؛

گام سوم: طراحی راهنما و سؤالات مصاحبه بر اساس چارچوب‌های مفهومی تدوین شده جهت انجام فاز کیفی تحقیق.

گام چهارم: انجام مصاحبه‌ها و تحلیل کیفی داده‌های گردآوری شده (شناسایی عوامل سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان)؛

گام پنجم: تدوین سؤالات موردنیاز بخش کمی پژوهش بر اساس الگوی طراحی شده در بخش کیفی؛

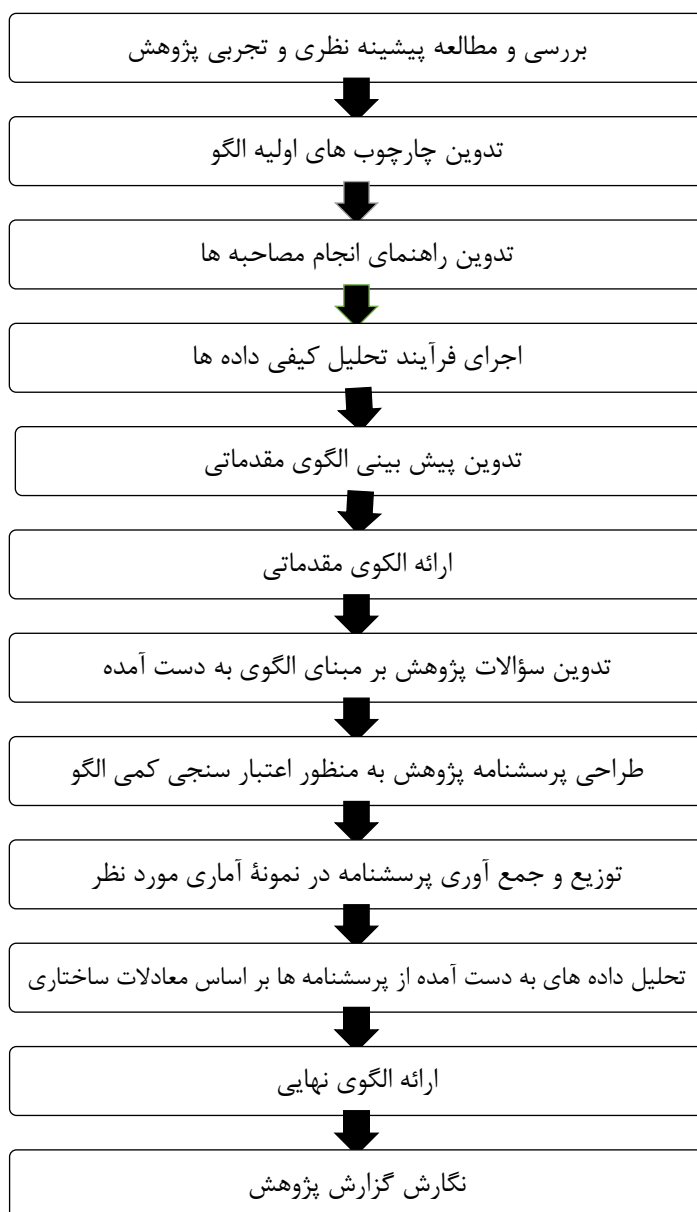
گام ششم: طراحی پرسشنامه بر مبنای سؤال‌های تحقیق برای سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در جامعه آماری موردنظر و آزمون فرضیه‌های تدوین شده به منظور اعتبارسنجی الگوی طراحی شده؛

گام هفتم: توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه طراحی شده بین نمونه آماری؛

گام هشتم: تحلیل داده‌های کمی بر اساس الگوی معادلات ساختاری و نتیجه‌گیری؛

گام نهم: ارائه الگوی نهایی و تهیه گزارش تحقیق.

این مراحل به صورت شماتیک در شکل ۱-۳ ارائه شده است.



شکل (۱-۳) مراحل اجرای پژوهش

۳-۵. جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری بر اساس روش‌های بکار گرفته شده شامل دو بخش می‌باشد:

جامعه و نمونه آماری در بخش مصاحبه و پرسشنامه‌های نیمه باز: جامعه آماری در این بخش شامل کلیه افراد صاحب‌نظری بود که در حوزه مورد مطالعه به آن‌ها مربوط می‌شد یا در این زمینه دارای تجربه کاری بودند. در این بخش، نمونه آماری به شکل نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شد و تا زمان اشباع اطلاعات ادامه یافت که در واقع با ۲۰ نفر از مدیران، کارمندان و کارشناسان منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان (۶۰ درصد مرد و ۴۰ درصد زن، ۵ درصد مدیر، ۴۰ درصد کارشناس و ۵۵ درصد کارمند) به صورت حضوری مصاحبه به عمل آمد. نمونه‌گیری گلوله برفی که در این پژوهش استفاده شده یکی از تکنیک‌های نمونه‌گیری است که اغلب در بررسی‌های کیفی به کار برده می‌شود. این روش در مواردی که دسترسی به افرادی که دارای ویژگی‌های مورد نظر محقق می‌باشند، مشکل است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش، ابتدا یک یا چند نفر با ویژگی‌های مورد نظر انتخاب می‌شوند و سپس از آنان درخواست می‌گردد تا افرادی را که دارای ویژگی‌های مشابه با آنان باشند، به محقق معرفی نمایند. مقیاس نمونه‌گیری بیان می‌کند که چه ویژگی‌هایی نیاز است در جمعیت نمونه منعکس شود، به عبارت دیگر ویژگی‌هایی برای افراد تعریف می‌شود که مبنای انتخاب آن‌ها را شکل می‌دهد و انعکاسی از تنوع و گستردگی جامعه ای است که نمونه از آن انتخاب می‌شود (آنتونی و همکاران^۱، ۲۰۰۷).

جامعه و نمونه آماری در روش تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات: در این روش که به منظور شناسایی میزان روابط تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، بکار گرفته خواهد شد، جامعه آماری را ۸۰۰ نفر از مدیران، کارمندان و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دهند. با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسای - مورگان تعداد نمونه این تحقیق ۲۶۳ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام گرفت.

1 . Anthony & et al

۳-۶. ابزار گردآوری اطلاعات

داده‌های کیفی از نظر مری آم^۱ چیزی بیش از بسته‌های منظم و قطعات اطلاعات دریافت شده از محیط هستند. داده‌های کیفی شامل جملات مستقیم از مردم درباره تجربه‌ها، دیدگاه‌ها، احساسات و دانش آن هاست که از طریق مصاحبه‌ها، یادداشت جزئیات و فعالیت‌ها، رفتارها و اقدامات مردم و مشاهده اسناد جمع آوری می‌شوند (مری آم، ۲۰۰۱). در این پژوهش ابزاری که جهت جمع آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته است عبارتست از مصاحبه و پرسشنامه؛ در بخش اول پژوهش از مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد. در فرآیند مصاحبه از نخبگان و صاحب‌نظران، با کمک ضبط صوت، گفتگوها ضبط شد و در مصاحبه، مصاحبه شونده‌گان به سؤالاتی (۳ سؤال) که بدین منظور طراحی شده بود، پاسخ دادند و در بخش دوم داده‌های حاصل از پژوهش کیفی به شکل ابزار (پرسشنامه) تهیه و تنظیم گردید. این پرسشنامه به دو بخش کلی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سؤال‌های آن که به صورت پنج گزینه‌ای لیکرتی (از خیلی زیاد تا خیلی کم) و در ۳۸ سؤال بود، تقسیم گردید. مؤلفه‌های در نظر گرفته شده برای هر یک از عوامل (ده مؤلفه) و همچنین سؤالات متناظر آن‌ها در پرسشنامه در جدول ۳-۱ ارائه شده است:

1 . Merriam

جدول (۱-۳) سؤال‌های پرسشنامه و مؤلفه‌های آن

سؤالات	مؤلفه‌ها
سؤال ۱ تا ۵	کارمند گزینی
سؤال ۶ تا ۸	آشناسازی شغلی
سؤال ۹ تا ۱۱	آموزش و توانمندسازی
سؤال ۱۲ تا ۱۴	استفاده مؤثر از کارمندان
سؤال ۱۵ تا ۱۷	شاخص های رفتاری منابع انسانی
سؤال ۱۸ تا ۲۲	ویژگی های روانشناختی منابع انسانی
سؤال ۲۳ تا ۲۷	ظرفیت ها و مهارت ها
سؤال ۲۸ تا ۳۰	جبران خدمت
سؤال ۳۱ تا ۳۵	حفظ و نگهداشت
سؤال ۳۶ تا ۳۸	جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی

۳-۷. روایی و پایایی در پژوهش

۳-۷-۱. روایی در بخش کیفی پژوهش

محققان کیفی هنگامی که از روایی تحقیق صحبت می‌کنند معمولاً به واژه‌هایی نظیر باورپذیری، قابل دفاع و امانت دار بودن اشاره می‌کنند (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴). بر خلاف تحقیقات کمی درمیان تحقیقات کیفی آزمون کاملاً استاندارد برای قابلیت اعتبار وجود ندارد و غالباً ماهیت تحقیق توسط خود محقق تعیین و جرح و تعدیل می‌شود. جانسون (۱۹۹۷) فهرستی از استراتژی‌های ارتقا قابلیت اعتبار در تحقیقات کیفی را بیان می‌کند که عبارتند از: مطالعه میدانی گسترده، حداقل مداخله در توصیف، تکثیرگرایی داده، تکثیرگرایی روش، تکثیر مشاهده‌گر، تکثیر تئوری، موارد خلاف انتظار، بازتاب پذیری، سازگاری با الگوی تئوریک، بازخور مشارکت کننده و دریافت نظرات همکاران (عباس زاده، ۱۳۹۱).

در این پژوهش برای بررسی اعتبار پژوهش به دو شیوه بازخورد مشارکت کننده و دریافت نظرات همکاران عمل شده است. بدینگونه که برای دریافت بازخورد مشارکت کنندگان از ۵ نفر از مصاحبه شوندگان درخواست شد تا نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه‌ها بیان نمایند. همچنین برای دریافت نظرات همکاران از ۵ نفر از افراد متخصص در زمینه کدگذاری استفاده گردیده است.

۳-۷-۲. پایایی در بخش کیفی پژوهش

قابلیت اعتماد شاخصی مهم در روش‌های تحقیق کیفی به شمار می‌رود، چرا که مشاهدات طولانی در یک دوره زمانی به محقق این امکان را می‌دهد تا به سطح بالایی از روابط بین مفاهیم و مشاهدات دست یابد (عباس زاده، ۱۳۹۱). در پژوهش کیفی برای رسیدن به پایایی کاربرد چهار راهکار زیر ضروری است:

- ✓ استفاده از فرآیندهای ساخت یافته از مصاحبه‌های همگرا.
- ✓ سازماندهی فرآیندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها.
- ✓ وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به صورت جداگانه اما موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌های دو و یا چند محقق.

✓ استفاده از کمیته راهنما برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه (راو و پری^۱، ۲۰۰۳).

به اعتقاد کرک و میلر^۲ (۱۹۸۶)، کیفیت ضبط و مستندسازی داده‌ها محور اصلی ارزیابی پایایی داده‌ها و نتیجه‌ای است که از آن‌ها گرفته می‌شود. بعلاوه پایایی داده‌های مصاحبه‌ها را می‌توان از طریق آموزش مصاحبه‌گران و استفاده از راهنمای مصاحبه افزایش داد. همچنین به هنگام تفسیر داده‌ها آموزش و تبادل نظر درباره شیوه اجرای تفسیر و روش تحلیل مضمون می‌تواند به افزایش پایایی کمک کند.

در این پژوهش برای افزایش پایایی تحقیق از روش‌های زیر استفاده گردیده است:

1 - Rao & Perry
2 - Kirk & Miller

اجرای فرآیند نظام‌مند ثبت، ضبط و نوشتن داده‌ها (ضبط صدا، پیاده سازی مصاحبه و نگارش داده‌های شفاهی). تحلیل سیستماتیک و روش‌مند داده‌ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلان تر بر مبنای تحلیل مضمون.

۳-۷-۳. روایی در بخش کمی پژوهش

مفهوم اعتبار به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد (سرمد و همکاران، ۱۳۷۹). لذا باید اطمینان حاصل شود که ابزار اندازه‌گیری بتواند یک خصیصه مورد نظر را در جامعه‌های مختلف بطور یکسان اندازه‌گیری نماید. به همین منظور از روش‌های متعددی در این تحقیق به شرح زیر استفاده شده است:

روایی محتوا: با توجه به آنکه اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد (سرمد و همکاران، ۱۳۷۹). لذا در موقع ساختن ابزار چنان عمل شد تا سؤال‌های تشکیل دهنده، معرف قسمت‌های اصلی پرسشنامه و یا همان عامل‌ها باشند. اعتبار محتوای یک ابزار اندازه‌گیری به سؤال‌های تشکیل‌دهنده آن بستگی دارد. اگر سؤال‌های پرسشنامه معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه ای باشند که محقق قصد اندازه‌گیری آن‌ها را داشته باشد، آزمون دارای اعتبار محتوا است. بنابراین اعتبار محتوا ویژگی ساختاری ابزار اندازه‌گیری است که همزمان با تدوین آزمون در آن تنیده می‌شود. اعتبار محتوای یک ابزار معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۷۹). در این پژوهش نیز پرسشنامه اولیه به منظور ارزیابی در اختیار ده تن از خبرگان متخصص قرار گرفته و نحوه نگارش، کفایت تعداد و محتوای سؤالات مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس نظرات داده شده پرسشنامه اصلاح گردیده و پرسشنامه نهایی با ۳۸ گویه تدوین شده است.

روایی سازه: برای سنجش اعتبار سازه یا سنجش این موضوع که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری یک سازه یا خصیصه‌ای را که مبنای نظری دارد می‌سنجد از اعتبار یا تحلیل عاملی که صورتی از اعتبار سازه است (سرمد

و همکاران، ۱۳۷۹) استفاده شد. در این پژوهش تمامی مؤلفه‌ها دارای بار عاملی مناسب می‌باشند. شایان ذکر است که بارهای عاملی در فصل چهارم به تفصیل آورده شده است.

۳-۷-۴. پایایی در بخش کمی پژوهش

پایایی به معنای آن است که آیا ابزار انتخاب شده در شرایط یکسان، نتایج یکسانی به دست می‌دهد یا خیر؟ (سرمد و همکاران، ۱۳۷۹). به منظور اطمینان از این واقعیت که داده‌های گردآوری شده واقعیت را به خوبی نشان می‌دهند و اینکه تکرار ابزار اندازه‌گیری در شرایط مشابه ولی زمان و مکان دیگر قابل استناد باشد و نتایج مشابه‌ای را در پی دارد و دارای خاصیت تکرارپذیری است، پایایی پرسشنامه بطور دقیق مدنظر قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه، یک مرحله مطالعه مقدماتی انجام گرفت. بدین صورت که ابتدا تعداد ۳۵ پرسشنامه در جامعه مورد نظر توزیع و جمع‌آوری شد. سپس، با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید.

معمولاً آلفای کمتر از ۰/۷ غیرقابل قبول، بالاتر از ۰/۷ پایایی قابل قبول و بالاتر از ۰/۸ نشان دهنده پایایی بالا است (عباس زاده، ۱۳۹۱).

در جدول ۳-۲، میزان آلفای کرونباخ برای همه‌ی مؤلفه‌های پرسشنامه گزارش شده است.

جدول (۳-۲) پایایی پرسشنامه (آلفای کرونباخ)

سؤالات	مؤلفه‌ها
۰/۷۶	کارمند گزینی
۰/۸۳	آشناسازی شغلی
۰/۸۱	آموزش و توانمندسازی
۰/۷۸	استفاده مؤثر از کارمندان
۰/۷۳	شاخص های رفتاری منابع انسانی
۰/۷۲	ویژگی های روانشناختی منابع انسانی
۰/۸۱	ظرفیت ها و مهارت ها
۰/۷۵	جبران خدمت
۰/۷۹	حفظ و نگهداشت
۰/۷۸	جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی

همانگونه که از نتایج جدول ۳-۲ مشخص است، میزان آلفای کرونباخ همه مؤلفه‌های پرسشنامه بیش از ۰/۷ می‌باشد و میزان پایایی قابل قبول و بالا به دست آمد.

۳-۸. طراحی با استفاده از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات

در طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با استفاده از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات ابتدا بایستی هدف نهایی از تهیه نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی را به طور واضح مشخص نمود که این هدف به عنوان نیاز عملکردی اصلی شناخته می‌شود؛ سپس هر نیاز عملکردی در سطوح بالاتر را می‌توان به الزامات عملکردی فرعی‌تر در سطوح پایین‌تر تفکیک نمود. بر اساس شکستن سطوح با معیار زیگزاگی و حرکت رفت و برگشتی به سؤالات اینکه چه می‌خواهیم و چگونه می‌توانیم به آن دست پیدا کنیم، عمل سطح‌بندی و شکستن انجام می‌پذیرد. رعایت اصل استقلال و اصل اطلاعات جهت تعیین مناسب‌ترین پارامتر طراحی جهت تحقق نیازهای عملکردی الزامی می‌باشد. هدف از پژوهش حاضر طراحی و سنجش

نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با استفاده از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات می باشد. در این مطالعه بنابراین هدف اصلی یا همان نیازهای عملکردی^۱ (FR) طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بوده و پارامتر طراحی^۲ (DP) آن نیز در راستای ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان و منطبق بر اصول بدیهی استقلال و اطلاعات می باشد. از آنجا که هدف اصلی طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی بوده، لذا بایستی این هدف در سطح بعدی به اهداف فرعی تر شکسته شود.

۳-۹. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده ها در دو بخش داده‌های کیفی و کمی به شرح زیر انجام شده است:

۳-۹-۱. روش تحلیل کیفی

برای مطالعه فرآیندها و تعامل میان افراد در فرآیندهای طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و پی بردن به تجربه زیستی آن‌ها از روش مصاحبه استفاده شده است. بعد از انجام مصاحبه و ثبت روزانه داده‌های استخراجی، ماتریس سؤالات مصاحبه و مصاحبه شونده شکل گرفت و داده‌های مربوط به ۲۰ مصاحبه شونده ثبت گردید و مبنای تحلیل ها قرار گرفت. بدین منظور از روش تحلیل محتوای مستقیم استفاده شد. واحد اصلی تحلیل را در این روش مفاهیم تشکیل می‌دهند. دومین جزء مقوله‌ها هستند. مقولات در مقایسه با مفاهیمی که بیانگر آن‌ها هستند سطح بالاتری داشته و انتزاعی‌ترند. مقولات در حقیقت حاصل گروه‌بندی مفاهیم بوده و سنگ بنای تحلیل‌ها به شمار می‌روند. گزاره‌ها جزء سوم تحلیل‌ها می‌باشند. که روابط تعمیم یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و نیز بین مقوله‌های مجزا به شمار می‌روند. در ادامه چگونگی اجرای هر یک از گام‌های مرحله کیفی پژوهش به همراه دلایل آن تشریح می‌شود:

گام ۱: مرور ادبیات پژوهش

1 - Functional requirements

2- Design parameter

در این گام، پیشینه نظری موجود در زمینه طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و همچنین اولویت‌بندی مهم‌ترین شاخص‌های آن، بررسی و گزارش شد. این کار به دلیل متمرکز کردن تلاش‌ها بر محور اصلی تحقیق، جلوگیری از پراکندگی‌های نامرتب و کمک به انتخاب مؤلفه‌های تأثیرگذار، تدوین چارچوب مصاحبه‌ها و سؤالات مربوط و نیز نحوه بررسی مستندات و انجام مشاهدات به گونه‌ای جامع انجام شد و خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته در فصل دوم ارائه شده است.

گام ۲: انتخاب مورد

در روش‌های تحقیق کیفی، جامعه و نمونه آماری بدان گونه که در پژوهش‌های کمی متداول است، انتخاب نمی‌شوند؛ زیرا در تحقیقات کمی، پژوهشگر در پی اندازه‌گیری ویژگی‌ها و روابط متغیرها در حوزه مورد مطالعه است تا بتواند نتیجه مطالعات و بررسی‌های خود را تعمیم دهد و از این‌رو «معرف بودن نمونه» اهمیت زیادی دارد. اما در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر به دنبال بررسی معنای واقعیت است و تعمیم‌پذیری آماری برایش چندان اهمیت ندارد. او به دنبال زمینه‌ها یا افرادی است که منبعی غنی از اطلاعات باشند تا با کمک آن‌ها بهتر و راحت‌تر بتواند واقعیت را درک کند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری گلوله برفی در بخش کیفی استفاده شد.

گام ۳: تدوین چارچوب گردآوری داده‌ها

این گام با به کارگیری روش‌های چندگانه جمع‌آوری داده‌ها به ایجاد پایگاه اطلاعاتی داده‌ها می‌انجامد و برای افزایش پایایی و اعتبار پژوهش انجام می‌شود. در انجام پژوهش کیفی به دلیل ماهیت تفسیری آن، پژوهشگر نقشی فعال برعهده دارد و از این‌رو تدوین چارچوب گردآوری داده‌ها برای تفسیرهای بعدی مهم است. کانون اصلی این گام، تدوین مجموعه پرسش‌هایی است که در مصاحبه‌ها، از آن‌ها استفاده می‌شود. برای تدوین این پرسش‌ها بر مبنای مطالعات نظری انجام شده، هسته اولیه آن‌ها شکل گرفت در ادامه بیش از یک بار با توجه

به نظرات اساتید محترم راهنما بازنگری شد و در نهایت سؤالات به نحوی تدوین شد که تجربه‌های افراد را بسنجد.

گام ۴: ورود به میدان تحقیق

در پژوهش کیفی، پژوهشگر بر آن است تا رویدادهای دنیای واقعی را با مقتضیات چارچوب گردآوری داده‌ها تلفیق کند؛ به همین دلیل کنترلی بر محیط گردآوری داده‌ها ندارد. زمان مصاحبه با افراد کلیدی باید با برنامه‌زمانی و آمادگی مصاحبه‌شوندگان تنظیم شود، نه برنامه‌زمانی و آمادگی پژوهشگر. به همین دلیل زمان عامل مهمی در این گام به شمار می‌رود.

به باور کرسول^۱ (۲۰۱۴) جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه روشی است که در آن مصاحبه‌کننده از افراد سؤال‌هایی می‌پرسد تا آن‌ها را تشویق کند که خودشان در مورد دیدگاه‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها و رفتارهایشان اطلاعات ارائه کنند. با استفاده از ایمیل با مصاحبه‌شونده‌ها تماس گرفته شد تا تمایل آن‌ها برای انجام مصاحبه جلب شود و زمان مصاحبه هماهنگ شود. همه مصاحبه‌های انجام شده به کمک ضبط صوت (تلفن همراه) ضبط شدند و در فایل مطمئنی ذخیره‌سازی شدند. در طی مصاحبه، مشارکت‌کنندگان به سؤالات باز پاسخ در محیطی طبیعی و روزمره جواب دادند. فرآیند مصاحبه به گونه‌ای طراحی شده بود که بتوان بینش بیشتری در مورد طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان به دست آورد. هدف این سؤال‌ها دریافت دیدگاه و باورهای مشارکت‌کنندگان است. گفتمان و کاوش دوجانبه-ای که انجام می‌شد باعث دقیق‌تر کردن و شفاف‌سازی اطلاعات گردید. پس از شناسایی خبرگانی که به طور بالقوه می‌توانند به عنوان مشارکت‌کننده در این تحقیق عمل کنند، برای آن‌ها ایمیلی فرستاده شد که در آن این موارد بیان شده بود: سؤال‌های مصاحبه، ضرورت تحقیق، هدف تحقیق. سپس هماهنگی زمانی و مکانی برای انجام مصاحبه با آن‌ها انجام شد. فرآیند جمع‌آوری داده‌ها شامل مراحل ایمیل، کسب توافق

1- Creswell

اولیه، انجام مصاحبه و ایمیل قدردانی از مشارکت در این تحقیق بود که درمجموع اطلاعات مفیدی از آن ها به دست آمد.

هر مصاحبه با گفتگویی غیررسمی آغاز می‌شد تا ارتباط مناسبی با مشارکت کننده برقرار شود و زمینه مناسبی برای مصاحبه ایجاد شود و اعتماد مصاحبه شونده جلب شود. مصاحبه شونده آزاد گذاشته می‌شد تا آنچه را که خود می‌خواهد بیان کند. هدف از این کار این است که بحث کافی در مورد موضوعات کلیدی انجام شود تا داده‌های کافی برای تحلیل به دست آیند. برای دوری جستن از اشتباه، بازخوردهای دوره‌ای به مشارکت کننده ارائه می‌شد. استفاده از کلمات تشکرآمیز، حمایت و حتی گاهی تشویق موجب می‌شود مشارکت کننده احساس کند که فرآیند مصاحبه ارزشمند بوده است. همچنین درک هدف از انجام مصاحبه برای مصاحبه‌شونده، باعث می‌شد او پاسخ‌های بازتری ارائه کند.

گام ۵: تنظیم داده‌ها

تنظیم و مرتب کردن داده‌ها به صورت تسلسلی و تقویمی با هدف آسان‌تر شدن تحلیل داده‌ها انجام می‌شود. پیش از آن که داده‌های گردآوری شده تجزیه و تحلیل شوند، لازم است عملیات آماده‌سازی روی آن ها انجام گیرد. به همین دلیل در این مرحله نسبت به تنظیم یادداشتهای حاصل از جلسات مصاحبه اقدام گردید. یادداشتهای مجموعه‌ای از ایده‌های مهم را فراهم می‌ساخت و مبنایی برای کدگذاری داده‌ها، توسعه توصیف‌ها و اعتباربخشی به یافته‌ها بود.

گام ۶: تحلیل داده‌های اولین مورد

تحلیل داده‌ها برای هر مورد انتخابی در گرو ایجاد و ساخت مفاهیم از راه فرآیند کدگذاری است که طی آن داده‌ها تجزیه و شکسته شده، مفهوم‌سازی شده و دوباره در قالبی جدید سامان‌دهی می‌شوند.

گام ۷: تکرار نمونه‌گیری تئوریک

تفاوت مهم این روش با روش‌های کمی در این است که کار نمونه‌گیری، همانند نمونه‌گیری آماری بر اساس طرحی از پیش تعیین شده و غیرقابل انعطاف پیگیری نمی‌شود. در این روش هر مرحله از کار مسیر آینده و نوع اطلاعات موردنیاز را مشخص می‌کند. بررسی و تحلیل اطلاعات به دست آمده از نمونه‌های آماری پیشین تعیین می‌کند که آیا به نمونه بعدی نیاز است یا خیر و چه کسی باید به عنوان نمونه انتخاب شود. معمولاً مصاحبه‌شوندگان در زمینه معرفی افراد با تجربه یا دارای تخصص کمک زیادی می‌کردند.

گام ۸: رسیدن به کفایت

عملیات گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن از اولین مورد آغاز و با انتخاب مورد بعدی تکرار می‌شود. ولی سؤال اصلی این است که انتخاب موارد و بررسی این فرآیند تا کجا باید ادامه یابد. این فرآیند تا جایی ادامه می‌یابد که پژوهشگر تشخیص دهد اطلاعاتی که از نمونه‌های جدید به دست می‌آیند، تکراری شده‌اند و در بررسی مشاهدات و انجام مصاحبه‌ها، اطلاعات جدیدی به دست نمی‌آید. این حالت را «کفایت نظری» گویند. اشباع نظری هنگامی روی می‌دهد که: الف) به نظر برسد که هیچ داده مرتبط یا جدیدی در ارتباط با آن مقوله وجود نداشته باشد، ب) آن مقوله از نگاه ویژگی‌ها و ابعادی که آن را تشریح می‌کنند، به خوبی توسعه یافته باشد، ج) رابطه بین مقوله‌ها به خوبی ایجاد و اعتبار یافته باشند. به بیان دیگر پژوهشگر تا زمانی به افزایش حجم نمونه ادامه می‌دهد که مصاحبه‌ها تکراری شوند و دیگر داده جدیدی به دست نیاید (کوربین و استراوس^۱، ۲۰۰۸) این تعداد در این پژوهش شامل ۲۰ نفر بود که یک نفر آن‌ها به عنوان آزمایشی صورت گرفت و در نهایت داده‌های مربوط به ۱۹ مصاحبه تحلیل شد.

گام ۹: بررسی پیشینه و مبانی نظری موضوع

بررسی پیشینه و مبانی نظری موضوع در ابتدای کار صورت گرفت و در فرآیند تحقیق نیز در مراحل ماندند تدوین پرسشنامه و چارچوب مصاحبه‌ها، مفهوم‌سازی، نامگذاری مقولات و کدگذاری‌ها از آن استفاده شد.

1- Corbin & Strauss

تحلیل داده‌ها در دو گام کدگذاری باز و محوری انجام گرفت. فرآیند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌گردد (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). پژوهشگر در کدگذاری باز به دنبال نامگذاری وقایع یا چیزهای مشاهده شده در داده‌ها و تمرکز بر فهم مشخصه‌هایی است که موجب منحصربه‌فرد شدن این وقایع یا چیزها شده‌اند. دو فعالیت کلیدی در کدگذاری باز «مفهوم‌سازی» و «مقوله‌بندی» است.

کار تحلیل با کاوش عمیق در یک مشاهده، یک جمله، یک پاراگراف یا یک صفحه و برگزیدن یک نام برای هر رویداد یا اتفاق آغاز شد. نامگذاری پدیده‌ها به پژوهشگر کمک می‌کرد تا وقایع، ایده‌ها یا رویدادهای مشابه را با عنوانی واحد یا در قالب دست‌های واحد گروه‌بندی کند. اسامی داده شده به پدیده‌ها موقتی بود؛ زیرا اغلب با تحلیل بیشتر مشاهدات این نام‌ها اصلاح یا تغییر می‌کرد. هنگامی که داده‌ها باز شد و مفاهیم از درون آن‌ها سر برآورد، پژوهشگر به دنبال مصداق‌هایی می‌گشت که بتواند با کمک آن‌ها این مفاهیم را در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی کند. هنگامی که یک مقوله شناسایی شد، پژوهشگر تمرکز خود را به سمت فهم ویژگی‌ها و ابعاد خاص آن مقوله سوق داد. ویژگی‌های یک مقوله نمایانگر مشخصه‌های عمومی یا خاصی‌اند که برای شناسایی آن مقوله با یکدیگر ترکیب شده‌اند. برای یک مقوله، پژوهشگر سعی می‌کرد با طرح سؤالاتی نظیر چه کسی، چه چیزی، چه موقع، چگونه، چه مدت، و چرا به شناسایی ویژگی‌های آن بپردازد.

هدف از کدگذاری محوری تلفیق داده‌هایی است که در مرحله‌ی کدگذاری باز خرد شده‌اند. کدگذاری محوری با ربط دادن پدیده‌ی اصلی (محوری) به زیرمقوله‌های مربوط به آن، سعی در افزودن عمق و ساختار به یک مقوله سروکار دارد. توسعه بیشتر مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری محوری مستلزم توسعه و پالایش عناصر نظری کلیدی است.

در کدگذاری باز، پژوهشگر پیش از آنکه به تعیین نحوه‌ی تغییرات و نوسانات مقوله‌ها در قالب ابعاد مربوط به آن‌ها بپردازد، درصد تولید مقوله‌ها و ویژگی‌های مربوط به آن‌ها است. در کدگذاری محوری نیز، پژوهشگر

به شکلی نظام یافته به دنبال توسعه مقوله‌ها و ربط دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌های مربوط به آنها است. کدگذاری انتخابی دو مرحله‌ی کدگذاری پیشین را با یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در چارچوبی نظری تکمیل می‌کند. در یکپارچه‌سازی، مقوله‌ها حول پدیده‌ی اصلی یا محوری سازماندهی می‌شوند. پدیده اصلی مقوله‌ای است که به عنوان تنه اصلی مطرح است. دیگر مقوله‌های عمده، که از آنها می‌توان به عنوان زیرمقوله‌های پدیده‌ی اصلی یاد کرد، با استفاده از جملات و عبارات تبیینی به پدیده‌ی اصلی ربط داده می‌شوند.

۳-۹-۲. روش تحلیل کمی

هدف از این مرحله از پژوهش، کشف روابط بین عوامل ارزیابی و وزن‌دهی به عوامل، معیارها و شاخص‌های ارزیابی شناسایی شده در مرحله کیفی بود. یکی از روش‌های مناسب برای کشف تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات و وزن‌دهی روش آن می‌باشد؛ که در بخش روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها به آن پرداخته خواهد شد.

۳-۱۰-۱. روش‌های آماری

در این پژوهش از روش مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار Lisrel، تجزیه و تحلیل‌های آماری انجام شد.

۳-۱۰-۱. آمار توصیفی

ابتدا با استفاده از آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی که در پرسشنامه مورد سؤال واقع شده بود در قالب جدول‌های فراوانی و نمودارها تشریح و بررسی شد. از آمار توصیفی نظیر توزیع فراوانی و درصد فراوانی برای توصیف مشخصه‌های پاسخگویان استفاده شد.

۳-۱۰-۲. آمار استنباطی

برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از تکنیک مبتنی بر بدیهیات استفاده گردید (که در فصل چهارم توضیح داده خواهد شد). همچنین برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم کوشش‌های زیادی در دهه اخیر صورت گرفته است یکی از این روش‌های نویدبخش در این زمینه الگوی معادلات ساختاری یا تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون است. الگوی معادلات ساختاری رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است. با کمک این رویکرد می‌توانید قابل قبول بودن الگوهای نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیرآزمایشی و آزمایشی آزمون کنیم.

در پژوهش حاضر جهت اعتباریابی الگو و ارائه الگوی نهایی از روش آماری معادلات ساختاری استفاده شد. الگوی معادلات ساختاری یکی از اصلی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل ساختارهای داده‌های پیچیده است و به معنی تجزیه و تحلیل متغیرهای مختلفی است که در یک ساختار مبتنی بر تئوری تأثیرات همزمان متغیرها (روابط مستقیم و غیرمستقیم) را بر هم نشان می‌دهد.

الگوسازی معادلات ساختاری تفاوت چندانی با رگرسیون چند متغیره ندارد ولی قادر است مجموعه‌ای از متغیرهای چندگانه را در یک الگو و به طور همزمان تخمین بزند. بنابراین اگرچه الگویابی معادلات ساختاری همان روابط الگوهای رگرسیونی را ارائه می‌دهد با این حال این روش ممکن است به تفسیرهای متفاوتی از روابط و اثرات ختم شود. از دیگر مزایای الگویابی معادلات ساختاری نسبت به الگوهای رگرسیونی تعیین روابط علی غیرمستقیم بین متغیرهای مستقل است. در واقع این روش توانایی تخمین اثرات مستقیم و غیرمستقیم را دارد. به طور کلی علت اینکه در این پژوهش بجای الگوهای رگرسیونی از الگویابی معادلات ساختاری استفاده شده است؛ مزایای زیر است:

۱) از آنجایی که تمام روابط را به صورت همزمان نشان می‌دهد هیچ یک از اثرات بین متغیرها در الگو پنهان نمی‌ماند در نتیجه کلیه اثرات مستقیم و غیرمستقیم در خروجی نمایان می‌گردد. در صورتی که الگوهای رگرسیونی فقط اثرات متغیرهای مستقیم بر وابسته را نشان می‌دهند (کلووی^۱، ۱۹۹۸).

۲) معادلات ساختاری امکان بررسی برازش الگو را فراهم می‌سازد. این بدین معنی است که معادلات ساختاری میزان تناسب روابط علی مفروض را با داده‌های جمع آوری شده آزمون می‌کند. این موضوع امکان بهبود الگو را از طریق حداقل کردن تفاوت بین ماتریس همبستگی مشاهده شده و مفروض شده فراهم می‌سازد (کلووی، ۱۹۹۸).

۳) یکی از قابلیت‌های مهم الگوسازی معادلات ساختاری امکان وارد ساختن متغیرهای پنهان یا مکنون در تحلیل داده‌هاست. در رگرسیون متغیرهای مکنون را با استفاده از آماره‌هایی مانند میانگین و یا مجموع سؤالات مربوط به آن متغیر تعریف می‌نمود که این امر باعث ایجاد خطای اندازه‌گیری در سنجش متغیرهای پنهان می‌شد و متعاقب آن نتایج تحلیل را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در الگوسازی معادلات ساختاری، یک متغیر مکنون با میزان سازگاری با سؤالاتش و به طور غیرمستقیم اندازه‌گیری می‌شود و همین امر باعث کاهش خطای اندازه‌گیری در محاسبات می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

۴) قابلیت بررسی تأثیر هم خطی از دیگر مزایای معادلات ساختاری است. هم‌خطی وضعیتی است که نشان می‌دهد یک متغیر مستقل تابع خطی از سایر متغیرهای مستقل است. اگر هم‌خطی در یک معادله رگرسیون بالا باشد بدین معنی است که بین متغیرهای مستقل همبستگی بالایی وجود دارد و اعتبار الگو زیر سؤال می‌رود. هم‌خطی در معادلات ساختاری تحت عنوان روایی واگرا مطرح و بررسی می‌شود.

این روش ترکیب ریاضی آمار پیچیده‌ای از تحلیل عاملی، رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر است که در یک سیستم پیچیده گرد هم آمده تا پدیده‌ای را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. الگوی معادلات ساختاری بر

1 - Kelloway

دو فاز کلی تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر تقسیم می‌شود. در قسمت اندازه‌گیری ارتباط بین صفت‌های مکنون که همان متغیرهای الگوی مفهومی تحقیق هستند و نشانگرها که همان سؤالات پرسشنامه هستند، مورد بررسی قرار می‌گیرند. در قسمت ساختاری ارتباط عامل‌های مورد بررسی با یکدیگر جهت آزمون فرضیه‌ها مورد توجه قرار خواهند گرفت و روابط بین متغیرهای مکنون با توجه به داده‌های گردآوری شده از نمونه تبیین خواهد شد. بنابراین، برای اعتباربخشی مدل داده‌های حاصل از پرسشنامه به روش مدلسازی معادلات ساختاری بررسی شد که برای این کار مراحل زیر طی شد.

۳-۱۰-۲-۱. تحلیل عاملی تأییدی

در تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید ابعاد و عواملی که با روش مطالعات کتابخانه‌ای به دست آمده است، بارهای عاملی گویه‌ها محاسبه می‌شود هر بار عاملی میزان تبیین متغیر توسط گویه را نشان می‌دهد. بارهای عاملی بیش از ۰/۵ در صورتی که معنادار باشند، نشان‌دهنده اعتبار قابل قبول متغیر با همان گویه‌های تعیینی است و شاخص‌های برازش مدل، برازش مدل را تأیید می‌کنند. در تحقیق حاضر، به دلیل اینکه سازه نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی دارای ده سطح است، تحلیل عاملی مرتبه دوم برای آن انجام گرفت. در نتیجه مدل با ۳۸ گویه وارد مرحله تحلیل مسیر شد. شاخص‌های برازش مدل‌ها بررسی شد و روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری با شاخص‌های مناسب مورد بررسی قرار گرفت.

به منظور اطمینان از برازش مدل، تعدادی از شاخص‌های کلیدی وجود دارند که در مرحله مدل اندازه‌گیری باید نسبت به بررسی آن‌ها اقدام نمود و در صورتی که مدل از شاخص‌های برازش مناسبی برخوردار باشد دیگر نیازی به اصلاح مدل نیست. اما در صورتی که این شاخص‌های کلیدی کنترل و نتیجه مورد نظر به دست نیاید، باید مطابق با پیشنهادات اعلام شده توسط نرم افزار نسبت به اتصال خطاها و بهبود شاخص‌ها اقدام نمود تا جایی که مقادیر مورد نظر به میزانی اصلاح و بهبود یابند که شاخص‌های برازش مدل مورد تأیید قرار گیرند.

جدول (۳-۳) کنترل برازش شاخص های مهم در ارزیابی مدل

حد مجاز	نام شاخص
باید کوچکتر از ۳ باشد	$\frac{chi - square}{df}$
باید کوچکتر از ۰/۰۸ باشد	RMSEA
باید بزرگتر از ۰/۵ باشد	PNFI
باید بزرگتر از ۰/۸ باشد	AGFI
باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	RFI
باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	CFI
باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	NFI
باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	IFI
باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	NNFI

فصل چهارم

یافته‌های آماری

یکی از مهم ترین بخش های تحقیقات علمی پژوهشی در علوم انسانی، تجزیه و تحلیل اطلاعات می باشد. در این پژوهش برای توصیف، جمع آوری و طبقه بندی اطلاعات به دست آمده از نمونه ها، از آمار توصیفی استفاده شده است. در ابتدا برخی از ویژگی های مهم متغیرهای جمعیت شناختی نظیر سن، جنسیت و... توصیف می شود و در ادامه به تحلیل استنباطی سؤالات پژوهش پرداخته می شود.

۴-۲. تحلیل داده های کیفی

این بخش به بیان نتایج به دست آمده از مصاحبه ها و کدگذاری آن ها می پردازد. فرآیند کدگذاری شرایطی را فراهم ساخت که در آن داده های خام به مفاهیم نظری توسعه یابند. در طی فرآیند کدگذاری مقوله ها به تدریج پیدا شده و توسعه یافتند. این کار با کمک روشی نظام مند و استاندارد و طی دو مرحله کدگذاری انجام شد: کدگذاری باز و کدگذاری محوری. از آنجا که قرار نیست رابطه هیچ متغیری را با دیگر متغیرها بررسی نمود، مرحله کدگذاری گزینشی انجام نگردید.

در این تحقیق تحلیل داده ها با تحلیل تکه های^۱ داده های هر یک از افراد شروع می شود. مرحله آغازین شامل بخش بندی مستندات داده های مصاحبه برای تحلیل است. تفکیک داده ها به تکه ها این امکان را فراهم می سازد که بتوان اجزای جداگانه داده ها را بررسی کرد و آن ها را به گونه ای مفهوم پردازی کرد که از موقعیت ویژه ای که داده ها در آن ایجاد شده اند فراتر روند. این فرآیند به کدگذاری باز معروف است. چکیده یافته ها از کدگذاری باز مصاحبه های انجام شده با مشارکت کنندگان بود که به صورت ماتریس سؤالات مصاحبه و مصاحبه شونده ترسیم شد و بر اساس آن ویژگی ها و مقوله ها استخراج شدند.

درگام اول کدگذاری‌ها، هر یک از مقوله‌های اصلی مربوط به طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان استخراج شد که در قالب پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش انجام شد و آن پاسخ به این سؤال بود که مهم‌ترین عوامل شناسایی ملاک‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان کدام است؟ در ادامه به ارائه یافته‌های حاصل از کدگذاری باز مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت کنندگان پرداخته شده است که نتایج حاصل از مقایسه مستمر این داده‌ها به شرح زیر است:

جدول (۴-۱) کدگذاری باز و محوری

کدمحوری	مقوله‌ها (تعداد تکرار)	ویژگی‌های استخراج شده از گزاره‌های کلامی (تعداد تکرار)	کد مصاحبه‌شوندگان
گزینش کارمندان	کارمند گزینی (۳۵)	جذب کارمندان (۷) تعدیل کارمندان (۴) تأمین کارمندان (۹) برنامه‌ریزی نیروی انسانی (۱۰) شرایط احراز شغل (۵)	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰
	آشناسازی شغلی (۲۰)	آشناسازی با چارت سازمانی (۸) آشناسازی با قوانین و دستورالعمل‌ها (۸) آشناسازی با شرح کار و وظایف شغلی (۴)	
	آموزش و توانمندسازی (۲۱)	آموزش‌های نوین اداری (۸) آموزش کارمندان (۶) برگزاری کلاس‌های آموزشی (۷)	
	استفاده مؤثر از کارمندان (۲۰)	تناسب فرد با شغل (۵) تناسب تحصیلات فرد با شغل (۷) شایسته سالاری (۸)	
شاخص‌های عملکردی منابع انسانی	شاخص‌های رفتاری منابع انسانی (۱۸)	رفتار فردی (۵) رفتار گروهی (۷) رفتار بین فردی (۶)	
	ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی (۳۸)	تحمل فشار روانی و استرس شغلی (۷) مسئولیت‌پذیری (۸) انگیزش شغلی (۱۲) امنیت شغلی (۶) مشارکت کارکنان (۵)	
	ظرفیت‌ها و مهارت‌ها (۳۳)	صلاحیت‌های فنی و تخصصی (۷) برقراری ارتباط (۷) توانایی تصمیم‌گیری سریع و به موقع (۵) یادگیری مستمر (۶) سلامت جسمانی و روانی (۸)	

حفظ کارمندان	جبران خدمت (۲۰)	پاداش های منصفانه (۵) برابری دستمزدها (۱۰) پرداخت متناسب با ساعات کاری (۵)
	حفظ و نگهداشت (۲۶)	خدمات رفاهی (۴) خدمات درمانی و پزشکی (۳) بیمه و بازنشستگی (۵) روابط کاری مؤثر (۷) حفظ شئون و جایگاه کارکنان (۷)
	جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی (۲۰)	شناسایی افراد مستعدتر (۸) جایجایی شغلی (۶) بکابگیری نتایج در سیستم ارتقاء (۶)

کدگذاری محوری در طی فرآیند کدگذاری باز آغاز می‌شود. فرآیند کدگذاری محوری به شناسایی انواع شرایط، کنش‌ها و تعاملات و پیامدهایی می‌پردازد که به یک پدیده مربوط می‌شوند. فرآیند کدگذاری باز یک مقوله را به زیرمقوله‌ها پیوند می‌دهد و این کار از طریق عبارت‌هایی که روابط بین آن‌ها را تشریح می‌کند، انجام می‌دهد و شامل جستجوی سرنخ‌هایی در داده‌هاست که نشان می‌دهند مقوله‌های اساسی چگونه با هم در ارتباطند (کوربین و استرایوس^۱، ۲۰۰۸). فرآیند کدگذاری محوری، داده‌های به دست آمده از کدگذاری باز را ترکیب می‌کند. این تکنیک داده‌ها را طبقه‌بندی می‌کند و بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها ارتباط ایجاد می‌کند. یک مقوله دسته‌بندی از ایده‌هاست که از راه تحلیل تطبیقی مستمر نمایان می‌شوند. کدگذاری محوری ایده‌ها را به مقوله‌های کمتری نسبت به آنچه در کدگذاری باز وجود دارد گروه‌بندی می‌کند و چارچوب چکیده‌تری ارائه می‌کند (کوربین و استرایوس، ۲۰۰۸). کدگذاری محوری مقوله‌ها را به زیر مقوله‌های نمایان شده در مصاحبه‌ها مرتبط می‌سازد. تحلیل تطبیقی مستمر در تعیین ویژگی‌های یک مقوله و ابعاد ویژگی به کار می‌رود. از تحلیل تطبیقی مستمر نتایج اولیه کدگذاری باز، ده مقوله نمایان شد:

کارمندگزینی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی، استفاده مؤثر از کارمندان، شاخص‌های رفتاری منابع انسانی، ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها، جبران خدمت، حفظ و نگهداشت و جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی. نهایتاً سه کد محوری نیز استخراج شد:

گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان.

۳-۴. تحلیل کمی داده‌ها

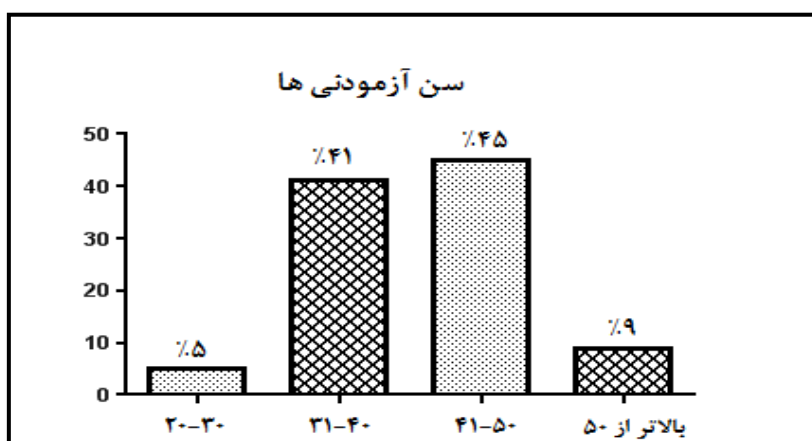
۱-۳-۴. سن آزمودنی‌ها

در جدول (۲-۴)، به بررسی توصیفی سن شرکت‌کنندگان تحقیق پرداخته شده است، همانطور که در این جدول نشان داده شده است، ۵ درصد بین ۲۰ - ۳۰ سال، ۴۱ درصد بین ۳۱ - ۴۰ سال، ۴۵ درصد بین ۴۱ - ۵۰ سال و ۹ درصد بالاتر از ۵۱ سال سن داشتند.

جدول (۲-۴) آمار توصیفی مربوط به سن آزمودنی‌ها

	تعداد کل	بین ۲۰-۳۰	بین ۳۱-۴۰	بین ۴۱-۵۰	بالاتر از ۵۱
درصد	۱۰۰	۵	۴۱	۴۵	۹
تعداد	۲۶۳	۱۳	۱۰۷	۱۰۹	۲۴

در نمودار ۱-۴ نسبت سن آزمودنی‌ها در پژوهش به وضوح نشان داده شده است.



نمودار (۱-۴) توزیع درصد فراوانی سن آزمودنی‌ها

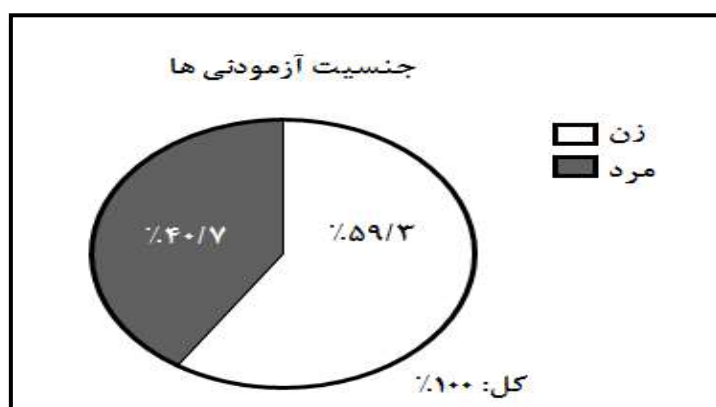
۴-۳-۲. جنسیت آزمودنی ها

در جدول (۳-۴)، آمار توصیفی مربوط به فراوانی شرکت کنندگان پژوهش از نظر جنسیت نشان داده شده است، همانطور که در این جدول مشخص است از بین ۲۶۳ آزمودنی ۱۰۷ نفر مرد (۴۰/۷٪)، و ۱۵۶ نفر (۵۹/۳٪)، زن تشکیل دادند.

جدول (۳-۴) آمار توصیفی مربوط به جنسیت آزمودنی ها

جنسیت	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
مرد	۱۰۷	۴۰/۷	۴۰/۷	۴۰/۷
زن	۱۵۶	۵۹/۳	۵۹/۳	۱۰۰
کل	۲۶۳	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰

در نمودار ۲-۴ نسبت جنسیت آزمودنی ها در پژوهش به وضوح نشان داده شده است.



نمودار (۲-۴) توزیع درصد فراوانی جنسیت آزمودنی ها

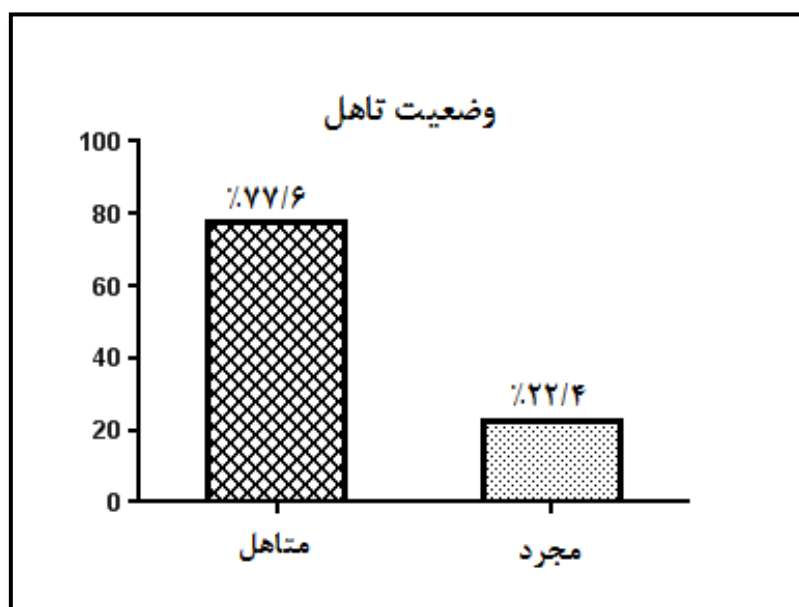
۴-۳-۳. وضعیت تأهل آزمودنی ها

در جدول (۴-۴)، فراوانی شرکت کنندگان از نظر وضعیت تأهل آن‌ها نشان داده شده است. همانطور که در این جدول مشخص است از بین ۲۶۳ آزمودنی ۵۹ نفر مجرد (۲۲/۴٪)، و ۲۰۴ نفر (۷۷/۶٪)، متأهل بودند.

جدول (۴-۴) آمار توصیفی مربوط به وضعیت تأهل آزمودنی ها

وضعیت تأهل	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
مجرد	۵۹	۲۲/۴	۲۲/۴	۲۲/۴
متأهل	۲۰۴	۷۷/۶	۷۷/۶	۱۰۰
کل	۲۶۳	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰

در نمودار ۳-۴ نسبت وضعیت تأهل آزمودنی هادر پژوهش به وضوح نشان داده شده است.



نمودار (۳-۴) توزیع درصد فراوانی وضعیت تأهل آزمودنی ها

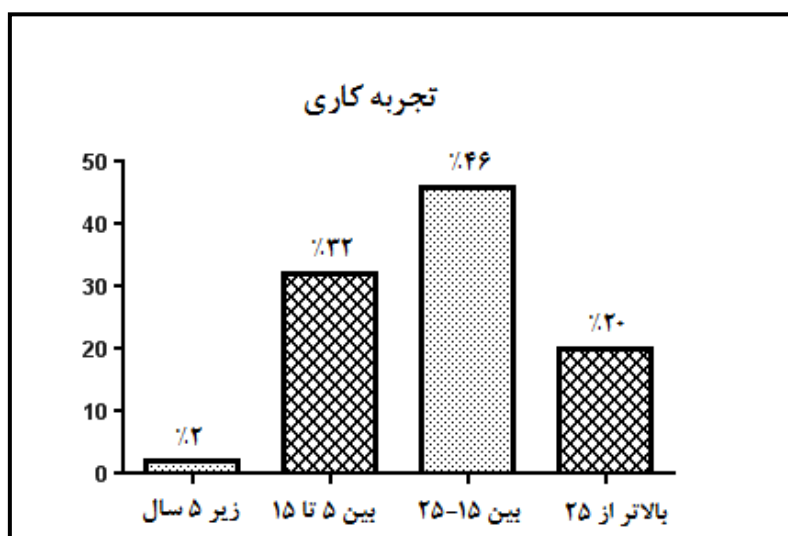
۴-۳-۴. تجربه کاری آزمودنی ها

در جدول (۴-۵)، به بررسی توصیفی تجربه کاری شرکت کنندگان تحقیق پرداخته شده است، همانطور که در این جدول نشان داده شده است، ۲ درصد زیر ۵ سال، ۳۲ درصد بین ۵ - ۱۵ سال، ۴۶ درصد بین ۱۵-۲۵ سال، ۲۰ درصد بالاتر از ۲۵ سال تجربه کاری داشتند.

جدول (۴-۵) آمار توصیفی مربوط به تجربه کاری آزمودنی ها

تعداد کل	زیر ۵ سال	بین ۵-۱۵	بین ۱۵-۲۵	بالاتر از ۲۵	
۱۰۰	۲	۳۲	۴۶	۲۰	درصد
۲۶۳	۵	۸۴	۱۲۱	۵۳	تعداد

در نمودار ۴-۴ نسبت تجربه کاری آزمودنی هادر پژوهش به وضوح نشان داده شده است.



نمودار (۴-۴) توزیع درصد فراوانی تجربه کاری آزمودنی ها

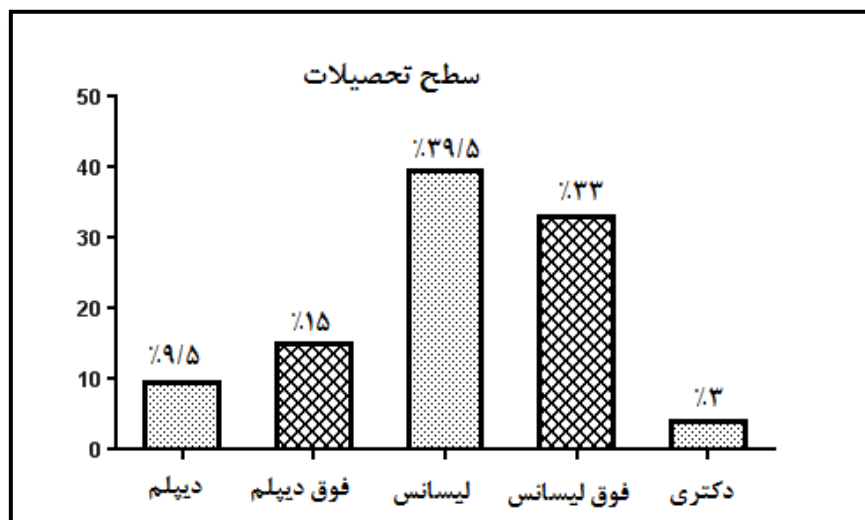
۴-۳-۵. سطح تحصیلات آزمودنی ها

در جدول (۴-۶)، فراوانی شرکت کنندگان از نظر میزان تحصیلات آن ها نشان داده شده است. بیشترین فراوانی مربوط بین مقطع لیسانس (۳۹٪) و کمترین فراوانی مربوط به تحصیلات دکتری (۳٪) است.

جدول (۴-۶) آمار توصیفی مربوط به سطح تحصیلات آزمودنی ها

تعداد کل	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	
۱۰۰	۹/۵	۱۵	۳۹/۵	۳۳	۳	درصد
۲۶۳	۲۳	۳۹	۱۰۸	۸۶	۷	تعداد

در نمودار ۴-۵ به وضوح فراوانی آزمودنی ها بر اساس سطح تحصیلات شان نشان داده شده است.



نمودار (۴-۵) توزیع درصد فراوانی سطح تحصیلات آزمودنی ها

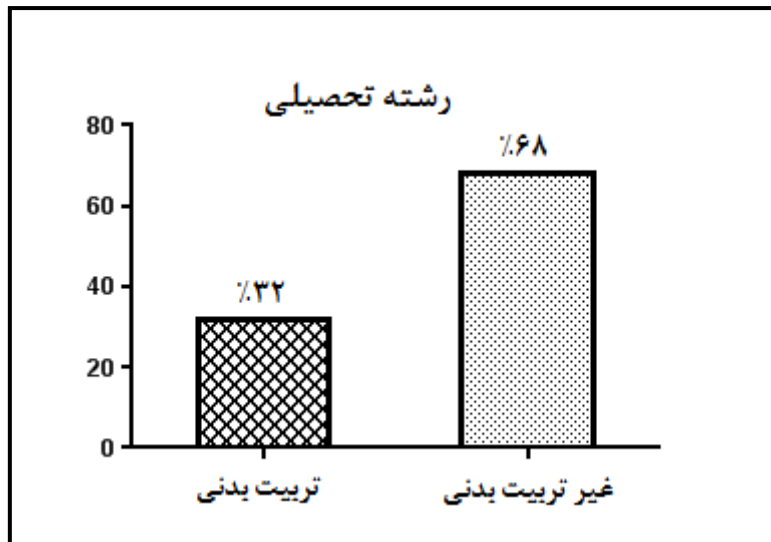
۴-۳-۶. رشته تحصیلی آزمودنی ها

در جدول (۴-۷)، فراوانی آزمودنیها از نظر رشته تحصیلی نشان داده شده است. همانطور که در این جدول نشان داده شده است، ۳۲ درصد تربیت بدنی و ۶۸ درصد غیر تربیت بدنی بودند.

جدول (۴-۷) آمار توصیفی مربوط به رشته تحصیلی آزمودنی ها

تربیت بدنی	غیر تربیت بدنی	تعداد کل	
۳۲	۶۸	۱۰۰	درصد
۸۴	۱۷۹	۲۶۳	تعداد

در نمودار ۴-۶ به وضوح فراوانی آزمودنی ها بر اساس رشته تحصیلی شان نشان داده شده است.



نمودار (۴-۶) توزیع درصد فراوانی رشته تحصیلی آزمودنی‌ها

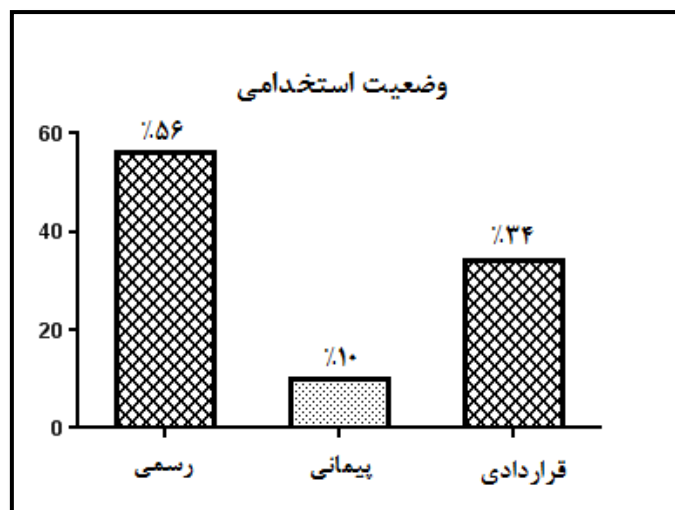
۴-۳-۷. وضعیت استخدامی آزمودنی‌ها

در جدول (۴-۸)، فراوانی شرکت‌کنندگان از نظر وضعیت استخدامی آن‌ها نشان داده شده است. بیشترین فراوانی مربوط به کارمندان رسمی (۵۶٪) و کمترین فراوانی مربوط به کارمندان پیمانی (۱۰٪) است.

جدول (۴-۸) آمار توصیفی مربوط به وضعیت استخدامی آزمودنی‌ها

قراردادی	پیمانی	رسمی	تعداد کل	
۳۴	۱۰	۵۶	۱۰۰	درصد
۸۹	۲۶	۱۴۷	۲۶۳	تعداد

در نمودار ۴-۷ به وضوح فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس وضعیت استخدامی آن‌ها نشان داده شده است.



نمودار (۴-۷) توزیع درصد فراوانی وضعیت استخدامی آزمودنی‌ها

۴-۳-۸. آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول (۴-۹) آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

مؤلفه‌ها	انحراف معیار و میانگین
کارمندگزینی	$2/29 \pm 0/60$
آشناسازی شغلی	$2/42 \pm 0/77$
آموزش و توانمندسازی	$2/70 \pm 0/76$
استفاده مؤثر از کارمندان	$2/434 \pm 0/73$
شاخص‌های رفتاری منابع انسانی	$2/60 \pm 0/68$
ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی	$2/68 \pm 0/63$
ظرفیت‌ها و مهارت‌ها	$2/75 \pm 0/65$
جبران خدمت	$2/19 \pm 0/74$
حفظ و نگهداشت	$2/39 \pm 0/66$
جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی	$2/21 \pm 0/72$

۴-۴. استنباط یافته‌های تحقیق

در این بخش شاخص‌های استنباطی متغیرهای اصلی تحقیق با استفاده از جدول و نمودار بررسی می‌شود. در ابتدا برای پاسخ به این سؤالات که چگونه می‌توان پرسش‌نامه مربوط به سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را طراحی کرد؟ و چگونه می‌توان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را طراحی کرد؟ در جواب می‌توان از روش تکنیک مبتنی بر بدیهیات استفاده کرد. فرآیند طراحی شامل ارتباط نیازهای عملکردی در حوزه عملکردی و پارامترهای طراحی در حوزه فیزیکی است. فرآیند نگاشت به خلاقیت فردی طراح بستگی دارد، بنابراین امکان دستیابی به چندین راه‌حل خوب برای طراحی وجود دارد. در طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با استفاده از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات ابتدا بایستی هدف نهایی از تهیه نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی را به طور واضح مشخص نمود که این هدف به عنوان الزامات عملکردی اصلی شناخته می‌شود؛ سپس هر نیاز عملکردی در سطوح بالاتر را می‌توان به الزامات عملکردی فرعی‌تر در سطوح پایین‌تر تفکیک نمود. بر اساس شکستن سطوح با معیار زیگزاگی و حرکت رفت و برگشتی به سؤالات اینکه چه می‌خواهیم و چگونه می‌توانیم به آن دست پیدا کنیم، عمل سطح‌بندی و شکستن انجام می‌پذیرد. رعایت اصل استقلال و اصل اطلاعات جهت تعیین مناسب‌ترین پارامتر طراحی جهت تحقق نیازهای عملکردی الزامی می‌باشد. هدف از پژوهش حاضر طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با استفاده از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات می‌باشد. در این مطالعه بنابراین هدف اصلی یا همان نیازهای عملکردی (FR) طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بوده و پارامتر طراحی (DP) آن نیز در راستای ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان و منطبق بر اصول بدیهی استقلال و اطلاعات می‌باشد. از آن‌جا که هدف اصلی طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی بوده، لذا بایستی این هدف در سطح بعدی به اهداف فرعی‌تر شکسته شود. در بررسی اولیه می‌توان حوزه عملکردی را به سه هدف فرعی تقسیم‌بندی نمود. شکل سیستمی طراحی شده بر مبنای تکنیک مبتنی بر بدیهیات نشان‌دهنده این است که در سطح صفر هدف طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش

وجوانان (FR1) است. این امر منوط به داشتن ارزیابی عملکرد جامع (DP1) است. این ارزیابی عملکرد جامع زمانی حاصل می‌شود که وزارت ورزش و جوانان در سه معیار کلی، یعنی گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان از کیفیت لازم برخوردار باشد. دستیابی به کیفیت مورد نظر معیارها با ایجاد ارزیابی عملکرد در آنها حاصل می‌شود، به این معنا که با ایجاد ارزیابی عملکرد گزینش کارمندان (DP11)، بعد گزینش کارمندان (FR11)، با ایجاد ارزیابی عملکرد شاخص‌های عملکردی منابع- انسانی (DP12) بعد شاخص‌های عملکردی منابع انسانی (FR12) و با ایجاد ارزیابی عملکرد حفظ کارمندان (DP13) بعد حفظ کارمندان (FR13) دچار تغییر می‌شود. رابطه (۱) اصل استقلال را برای این تغییرات نشان می‌دهد.

$$(۱) \quad \begin{matrix} FR11 \\ FR12 \\ FR13 \end{matrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 \\ 0 & X & 0 \\ 0 & 0 & X \end{bmatrix} \begin{bmatrix} DP11 \\ DP12 \\ DP13 \end{bmatrix}$$

براساس رابطه (۱) با بهبود ارزیابی عملکرد گزینش کارمندان تنها گزینش کارمندان بهبود پیدا می‌کند و این بهبود تأثیر منفی بر شاخص‌های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان ندارد. بنابراین در سطوح بعدی هدف گزینش کارمندان است؛ که شامل، کارمندگزینی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی و استفاده مؤثر از کارکنان می‌باشد. ماتریس آن به صورت ذیل می‌باشد:

$$(۲) \quad \begin{matrix} FR111 \\ FR112 \\ FR113 \\ FR114 \end{matrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 & 0 \\ 0 & X & 0 & 0 \\ 0 & 0 & X & 0 \\ 0 & 0 & 0 & X \end{bmatrix} \begin{bmatrix} DP111 \\ DP112 \\ DP113 \\ DP114 \end{bmatrix}$$

FR111: کارمندگزینی FR112: آشناسازی شغلی FR113: آموزش و توانمندسازی

FR114: استفاده مؤثر از کارکنان

DP111: ارزیابی عملکرد درحوزه کارمندگزینی. DP112: ارزیابی عملکرد آشناسازی شغلی.

DP113: ارزیابی عملکرد آموزش و توانمندسازی. DP114: ارزیابی عملکرد استفاده مؤثر از کارکنان.

همچنین سطوح بعدی هدف آن شاخص‌های عملکردی منابع انسانی می‌باشد که شامل شاخص‌های رفتاری منابع انسانی، ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی و ظرفیت‌ها و مهارت‌ها می‌باشد. ماتریس آن به صورت ذیل می‌باشد:

$$(۳) \quad \begin{matrix} FR121 \\ FR122 \\ FR123 \end{matrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 \\ 0 & X & 0 \\ 0 & 0 & X \end{bmatrix} \begin{bmatrix} DP121 \\ DP122 \\ DP123 \end{bmatrix}$$

FR121: شاخص‌های رفتاری منابع انسانی
FR122: ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی
FR123: ظرفیت‌ها و مهارت‌ها

DP121: ارزیابی عملکرد شاخص‌های رفتاری منابع انسانی. DP122: ارزیابی عملکرد ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی.
DP123: ارزیابی عملکرد ظرفیت‌ها و مهارت‌ها.

و سطح بعدی هدف آن حفظ کارمندان می‌باشد که شامل جبران خدمت، حفظ و نگهداشت و جانشین‌پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی می‌باشد. ماتریس آن به صورت ذیل می‌باشد:

$$(۴) \quad \begin{matrix} FR131 \\ FR132 \\ FR133 \end{matrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 \\ 0 & X & 0 \\ 0 & 0 & X \end{bmatrix} \begin{bmatrix} DP131 \\ DP132 \\ DP133 \end{bmatrix}$$

FR131: جبران خدمت
FR132: حفظ و نگهداشت
FR133: جانشین‌پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی.

DP131: ارزیابی عملکرد جبران خدمت. DP132: ارزیابی عملکرد حفظ و نگهداشت.
DP133: ارزیابی عملکرد جانشین‌پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی.

در واقع، در بخش ابتدایی تحلیل داده‌ها، کار اکتشافی صورت می‌گیرد و در صورت شناسایی و تأیید مؤلفه‌های شناسایی شده هر یک از مؤلفه‌های اصلی (همه ده مؤلفه)، به سؤالات پژوهش پاسخ داده می‌شود. بنابراین در راستای هدف کارمندگزینی کد A پارامترهای طراحی یا به نوعی سؤالات تخصصی پرسشنامه بشرح ذیل می‌باشد:

جدول (۴-۱۰) سؤالات مربوط به کارمندگزینی

سؤال ۱- وزارت ورزش و جوانان در جذب و انتخاب کارمندان دقت لازم را دارد.	FRA1 جذب کارمندان	A
سؤال ۲- در وزارت ورزش و جوانان برای حفظ تعادل عرضه و تقاضای منابع انسانی از تعدیل نیرو استفاده می‌شود.	FRA2 تعدیل کارمندان	
سؤال ۳- وزارت ورزش و جوانان برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز خود از برنامه ریزی مدون استفاده می‌کند.	FRA3 تأمین کارمندان	
سؤال ۴- وزارت ورزش و جوانان از برنامه‌ریزی مناسبی برای انتخاب کارمندان خود استفاده می‌کند.	FRA4 برنامه ریزی نیروی انسانی	
سؤال ۵- در وزارت ورزش و جوانان، فرآیند کارمندگزینی بر اساس شرح شغل (تجزیه و تحلیل شغل) انجام می‌گیرد.	FRA5 شرایط احرازشغل	

در راستای هدف آشناسازی شغلی کد B پارامترهای طراحی یا به نوعی سؤالات تخصصی پرسشنامه بشرح

ذیل می باشد:

جدول (۴-۱۱) سؤالات مربوط به آشناسازی شغلی

سؤال ۶- در وزارت ورزش و جوانان، منابع انسانی در بدو ورود با چارت سازمانی وزارت خانه آشنا می‌شوند.	FRB1 آشناسازی باچارت سازمانی	B
سؤال ۷- در وزارت ورزش و جوانان، منابع انسانی در بدو ورود با قوانین و دستورالعمل-ها اداری آشنا می‌شوند.	FRB2 آشناسازی با قوانین و دستورالعمل ها	
سؤال ۸- در وزارت ورزش و جوانان، منابع انسانی در بدو ورود با شرح کار و وظایف شغلی آشنا می‌شوند.	FRB3 آشناسازی با شرح کار و وظایف شغلی	

در راستای هدف آموزش و توانمندسازی کد C پارامترهای طراحی یا به نوعی سؤالات تخصصی پرسشنامه

بشرح ذیل می باشد:

جدول (۴-۱۲) سؤالات مربوط به آموزش و توانمندسازی

سؤال ۹- در وزارت ورزش و جوانان از برنامه‌های آموزش نوین اداری برای آموزش و توانمندسازی کارکنان استفاده می‌شود.	FRC1 آموزش‌های نوین اداری	C
سؤال ۱۰- در وزارت ورزش و جوانان، کارکنان برای انجام مشاغل با مهارت‌های گوناگون آموزش دیده اند (قادر به انجام بیش از یک شغل هستند).	FRC2 آموزش کارمندان	
سؤال ۱۱- در وزارت ورزش و جوانان برای آگاهی و افزایش دانش منابع انسانی از کلاس های توجیهی و آموزشی استفاده می‌شود.	FRC3 برگزاری کلاس های آموزشی	

بنابراین در راستای هدف استفاده مؤثر از کارمندان کد D پارامترهای طراحی یا به نوعی سؤالات تخصصی

پرسشنامه بشرح ذیل می باشد:

جدول (۴-۱۳) سؤالات مربوط به استفاده مؤثر از کارمندان

سؤال ۱۲- در وزارت ورزش و جوانان، بکارگیری منابع انسانی متناسب با شغل انجام می شود.	:FRD1 تناسب فرد با شغل	D
سؤال ۱۳- در وزارت ورزش و جوانان، بکارگیری منابع انسانی متناسب با مدرک تحصیلی انجام می شود.	:FRD2 تناسب تحصیلات فرد با شغل	
سؤال ۱۴- در وزارت ورزش و جوانان، شغل افراد متناسب با تخصص و شایستگی آنها انتخاب می شود.	:FRD3 شایسته سالاری	

در راستای هدف شاخص‌های رفتاری منابع انسانی کد E پارامترهای طراحی یا به نوعی سؤالات تخصصی پرسشنامه بشرح ذیل می باشد:

جدول (۴-۱۴) سؤالات مربوط به شاخص‌های رفتاری منابع انسانی

سؤال ۱۵- منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از توانایی‌های فردی لازم برخوردار هستند.	:FRE1 رفتار فردی	E
سؤال ۱۶- در میان منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان انسجام گروهی زیادی وجود دارد.	:FRE2 رفتار گروهی	
سؤال ۱۷- منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از مهارت‌های ارتباطی لازم برخوردار هستند.	:FRE3 رفتار بین فردی	

در راستای هدف ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی کد F پارامترهای طراحی یا به نوعی سؤالات تخصصی پرسشنامه بشرح ذیل می باشد:

جدول (۴-۱۵) سؤالات مربوط به ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی

سؤال ۱۸- منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌توانند فشارهای روانی و استرس شغلی حاصل از کار را تحمل کنند.	:FRF1 تحمل فشار روانی و استرس شغلی	F
سؤال ۱۹- منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان برای انجام کارشان مسئولیت پذیری کامل را دارند.	:FRF2 مسئولیت پذیری	
سؤال ۲۰- منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از انگیزه شغلی کافی برای انجام کارهای این وزارت خانه برخوردار هستند.	:FRF3 انگیزش شغلی	
سؤال ۲۱- منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از امنیت شغلی لازم برای انجام کار خودشان برخوردار هستند.	:FRF4 امنیت شغلی	
سؤال ۲۲- کارهای وزارت ورزش و جوانان با مشارکت کارکنان انجام می شود.	:FRF5 مشارکت کارکنان	

در راستای هدف ظرفیت ها و مهارت ها کد G پارامترهای طراحی یا به نوعی سؤالات تخصصی پرسشنامه بشرح ذیل می باشد:

جدول (۴-۱۶) سؤالات مربوط به ظرفیت ها و مهارت ها

FRG1	صلاحیت های فنی و تخصصی	سؤال ۲۳- منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از صلاحیت های فنی و تخصصی لازم برای انجام کار برخوردارند.
FRG2	برقراری ارتباط	سؤال ۲۴- منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می توانند با همکاران و سرپرستان خود به خوبی ارتباط برقرار کنند.
FRG3	توانایی تصمیم گیری سریع و به موقع	سؤال ۲۵- منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می توانند در مواقع حساس تصمیم گیری به موقع داشته باشند.
FRG4	یادگیری مستمر	سؤال ۲۶- منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در طول خدمت خود خواهان یادگیری مستمر هستند.
FRG5	سلامت جسمانی و روانی	سؤال ۲۷- منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از سلامت جسمانی و روانی کافی برای انجام کار برخوردار هستند.

در راستای هدف جبران خدمت کد H پارامترهای طراحی یا به نوعی سؤالات تخصصی پرسشنامه بشرح ذیل می باشد:

جدول (۴-۱۷) سؤالات مربوط به جبران خدمت

FRH1	پاداش های منصفانه	سؤال ۲۸- کارکنان وزارت ورزش و جوانان احساس می کنند پرداخت ها، پاداش ها و جبران خدمت آن ها به طور منصفانه انجام می شود.
FRH2	برابری دستمزدها	سؤال ۲۹- در وزارت ورزش و جوانان کارکنان احساس می کنند دستمزد آن ها با کارمندان مشابه داخل سازمان برابر است.
FRH3	پرداخت متناسب با ساعات کاری	سؤال ۳۰- در وزارت ورزش و جوانان پرداخت ها با ساعت کاری یکسان هست.

در راستای هدف حفظ و نگهداشت کد I پارامترهای طراحی یا به نوعی سؤالات تخصصی پرسشنامه بشرح ذیل می باشد:

جدول (۴-۱۸) سؤالات مربوط به حفظ و نگهداشت

FRI1	خدمات رفاهی	سؤال ۳۱- در وزارت ورزش و جوانان خدمات رفاهی برای کارکنان در حد مطلوب انجام می شود.
FRI2	خدمات درمانی و پزشکی	سؤال ۳۲- در وزارت ورزش و جوانان خدمات درمانی و پزشکی برای کارکنان در حد مطلوبی ارائه می شود.
FRI3	بیمه و بازنشستگی	سؤال ۳۳- در وزارت ورزش و جوانان به مسائلی از قبیل بیمه و بازنشستگی توجه می شود.
FRI4	روابط کاری مؤثر	سؤال ۳۴- در وزارت ورزش و جوانان ارتباطات کاری اثربخشی میان مدیران و کارکنان خود وجود دارد.
FRI5	حفظ شئون و جایگاه کارکنان	سؤال ۳۵- در وزارت ورزش و جوانان حفظ شئون و جایگاه کارکنان به طور کامل در نظر گرفته می شود.

در راستای هدف جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی کد J پارامترهای طراحی یا به نوعی سؤالات تخصصی پرسشنامه بشرح ذیل می باشد:

جدول (۴-۱۹) سؤالات مربوط به جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی

سؤال ۳۶- در وزارت ورزش و جوانان تلاش می‌شود افراد شایسته و مستعدتر شناسایی و برای پذیرش مسئولیت، جانشین افراد شوند.	FRJ1: شناسایی افراد مستعدتر	J
سؤال ۳۷- در وزارت ورزش و جوانان جابه جایی های شغلی متناسب با نیاز سازمان انجام می‌شود.	FRJ2: جابجایی شغلی	
سؤال ۳۸- در وزارت ورزش و جوانان برای پرکردن منصب‌های کلیدی سازمان به نتایج عملکرد قبلی کارکنان توجه می‌شود.	FRJ3: بکاگیری نتایج در سیستم ارتقاء	

برای نمایش نوع رابطه بین پارامترهای طراحی و نیازهای عملکردی از ماتریس طراحی استفاده می‌شود. با استفاده از ماتریس طراحی می‌توان بطور مؤثر مطلوبیت طراحی سیستم را از نظر اجرای اصل استقلال نشان داد. این ماتریس از FR هائی در سطر و DP هائی در ستون تشکیل شده‌اند که بر حسب درجه تفکیک این سطوح از بیرون به درون افزایش می‌یابد. Xها نشان دهنده رابطه بین مجموعه FR-DP می باشد. عدم وجود رابطه را با خالی گذاشتن مربع‌ها یا مقدار صفر نشان داده می‌شود. این روابط در مربع‌های M_{ij} که تقاطع سطر i و ستون j می‌باشد قرار می‌گیرد.

جدول (۴-۲۰) ماتریس طراحی مدل پژوهش

ماتریس طراحی			DP								
			DP11				DP12			DP13	
			DP111	DP112	DP113	DP114	DP121	DP122	DP123	DP131	DP132
FR	FR11	FR111	X								
		FR112		X							
		FR113			X						
		FR114				X					
	FR12	FR121					X				
		FR122						X			
		FR123							X		
	FR13	FR131								X	
		FR132									X
		FR133									

۴-۵. تحلیل عاملی

تحلیل عاملی اکتشافی

در پژوهش حاضر جهت اعتباریابی مدل و ارائه الگوی نهایی از روش آماری معادلات ساختاری استفاده شد. برای طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ای که حاوی ۳۸ سوال بود، استفاده شد. به منظور تعیین و تأیید مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از تحلیل عاملی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی روش مؤلفه‌ی اصلی با چرخش متعامد (Varimax) در جدول ۴-۲۱ نشان داده شده است.

برای اطمینان از مناسب بودن عوامل و گویه‌ها از آزمون کایزر-مهیر-الکین (KMO) و آزمون کرویت بارتلت استفاده شد. شاخص آزمون KMO (شاخص کفایت نمونه‌گیری) کوچک بودن همبستگی‌های جزئی بین متغیرها را می‌آزماید. اگر نتایج آزمون KMO، بالاتر از ۰/۷ باشد مناسب بودن عوامل را مشخص می‌کند، بین ۰/۵ تا ۰/۷ تاحدی (با احتیاط) این عوامل مناسب است و کمتر از ۰/۵ نشان‌دهنده‌ی نامناسب بودن عوامل است. اگر آزمون KMO هم نامناسب بودن عوامل را نشان دهد ولی آزمون بارتلت معنی‌دار باشد از سؤالات می‌توان استفاده کرد. سطح معنی‌داری آزمون KMO نشان داد که اندازه نمونه از کفایت لازم برخوردار است ($KMO= ۰,۷۵۸$ ، $X^2=۵۲۶۲,۸۹۳$) و همچنین سطح معنی‌داری آزمون کرویت بارتلت نیز معنی‌دار است ($p=۰,۰۰۱$). هیچ یک از گویه‌ها، بار عاملی کمتر از ۰/۵ نداشتند بنابراین همگی ۳۸ گویه‌ی پرسشنامه در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفتند و گویه‌ای حذف نگردید.

جدول (۴-۲۱) آزمون بارتلت و KMO برای سؤالات مربوط به مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

۰,۷۵۸	شاخص کفایت اندازه‌گیری KMO	
۵۲۶۲/۸۹۳	خی دو	آزمون کرویت بارتلت
۰/۰۰۱	Sig	

جدول (۴-۲۲) تحلیل عاملی با روش مؤلفه اصلی. Error! No text of specified style in document.

متغیرها										گویه‌ها
جانشین پروری	حفظ و نگهداشت	جبران خدمت	ظرفیت‌ها و مهارت‌ها	ویژگی‌های روانشناختی	شاخص‌های رفتاری	استفاده مؤثر از کارکنان	آموزش و توانمندسازی	آشناسازی شغلی	کارمندگزینی	
									۰/۸۶۱	.۱
									۰/۸۸۳	.۲
									۰/۷۹۷	.۳
									۰/۶۷۲	.۴
									۰/۷۱۵	.۵
								۰/۸۴۰		.۶
								۰/۸۱۹		.۷
								۰/۸۰۶		.۸
							۰/۸۴۹			.۹
							۰/۷۶۷			.۱۰
							۰/۸۲۴			.۱۱
						۰/۷۵۶				.۱۲
						۰/۸۳۶				.۱۳
						۰/۸۶۶				.۱۴
					۰/۸۱۶					.۱۵
					۰/۷۹۴					.۱۶
					۰/۸۴۳					.۱۷
				۰/۸۰۰						.۱۸
				۰/۸۰۳						.۱۹
				۰/۸۱۶						.۲۰
				۰/۸۱۱						.۲۱
				۰/۸۸۹						.۲۲
			۰/۷۸۱							.۲۳
			۰/۶۹۸							.۲۴

			۰/۶۸۱						۲۵
			۰/۶۵۹						۲۶
			۰/۷۵۴						۲۷
		۰/۷۹۲							۲۸
		۰/۷۳۴							۲۹
		۰/۷۷۰							۳۰
	۰/۷۶۱								۳۱
	۰/۶۹۹								۳۲
	۰/۸۰۷								۳۳
	۰/۶۳۱								۳۴
	۰/۸۳۰								۳۵
۰/۸۰۴									۳۶
۰/۸۱۰									۳۷
۰/۸۸۶									۳۸

۴-۶. بررسی سؤالات

به صورت کلی دو رویکرد وجود دارد:

۱- رویکرد کواریانس محور (از پیش شرط‌های آن ۱. توزیع داده‌ها نرمال باشد، ۲. حجم نمونه‌ها بیشتر از ۲۰۰ نفر باشد، ۳. برای هر متغیر حداقل ۳ سؤال وجود داشته باشد). از جمله نرم افزارها در این حوزه، Lisrel, Amos, EQS, MPlus و .. می‌باشد که قابلیت تعمیم‌پذیری و دقت Amos از سایر نرم‌افزارها بیشتر است.

۲- رویکرد واریانس محور (از پیش شرط‌های آن: پیش شرط‌های کواریانس محور را ندارند و فقط پیش-بینی می‌کند و قابلیت رد و یا تأیید فرضیه را ندارد). از جمله نرم‌افزارهای این رویکرد، Smatr Pls, VPls, WarPls و ... می‌باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

در این پژوهش به دلیل دارا بودن پیش شرط‌های کوواریانس محورها از نرم‌افزار Lisrel (به دلیل آنکه این نرم افزار برخلاف سایر نرم افزارهای کوواریانس محور همچون AMOS، قابلیت اجرای مدل‌های تحلیل عاملی مرتبه ۲ را دارد) استفاده می‌شود.

۴-۶-۱. بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها

جدول (۴-۲۳) نتایج چولگی و کشیدگی به منظور بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها

گویه‌ها	تعداد	چولگی		کشیدگی	
		آماره	خطا	آماره	خطا
K1	۲۶۳	۰/۷۴۵	۰/۱۵۱	۱/۰۶۳	۰/۳۰۱
K2	۲۶۳	۰/۹۰۶	۰/۱۵۱	۱/۵۲۳	۰/۳۰۱
K3	۲۶۳	۰/۶۹۵	۰/۱۵۱	۱/۳۵۱	۰/۳۰۱
K4	۲۶۳	۰/۰۵۰	۰/۱۵۱	۰/۳۴۲	۰/۳۰۱
K5	۲۶۳	۱/۳۵۳	۰/۱۵۱	۲/۸۰۴	۰/۳۰۱
A1	۲۶۳	-۰/۷۷۲	۰/۱۵۱	۰/۰۱۳	۰/۳۰۱
A2	۲۶۳	-۰/۶۶۳	۰/۱۵۱	-۰/۱۲۸	۰/۳۰۱
A3	۲۶۳	-۰/۳۱۳	۰/۱۵۱	-۰/۶۱۲	۰/۳۰۱
AM1	۲۶۳	۱/۱۹۱	۰/۱۵۱	۰/۴۶۳	۰/۳۰۱
AM2	۲۶۳	۰/۹۵۹	۰/۱۵۱	۰/۲۷۲	۰/۳۰۱
AM3	۲۶۳	۰/۲۴۶	۰/۱۵۱	-۰/۵۷۸	۰/۳۰۱
E1	۲۶۳	-۰/۲۵۶	۰/۱۵۱	۰/۱۵۲	۰/۳۰۱
E2	۲۶۳	۰/۲۲۲	۰/۱۵۱	-۰/۳۷۳	۰/۳۰۱
E3	۲۶۳	۰/۰۳۲	۰/۱۵۱	-۰/۶۵۵	۰/۳۰۱
SH1	۲۶۳	-۰/۰۷۱	۰/۱۵۱	-۰/۹۴۲	۰/۳۰۱
SH2	۲۶۳	-۰/۳۶۴	۰/۱۵۱	-۰/۷۱۸	۰/۳۰۱
SH3	۲۶۳	-۰/۴۱۶	۰/۱۵۱	-۰/۴۱۲	۰/۳۰۱

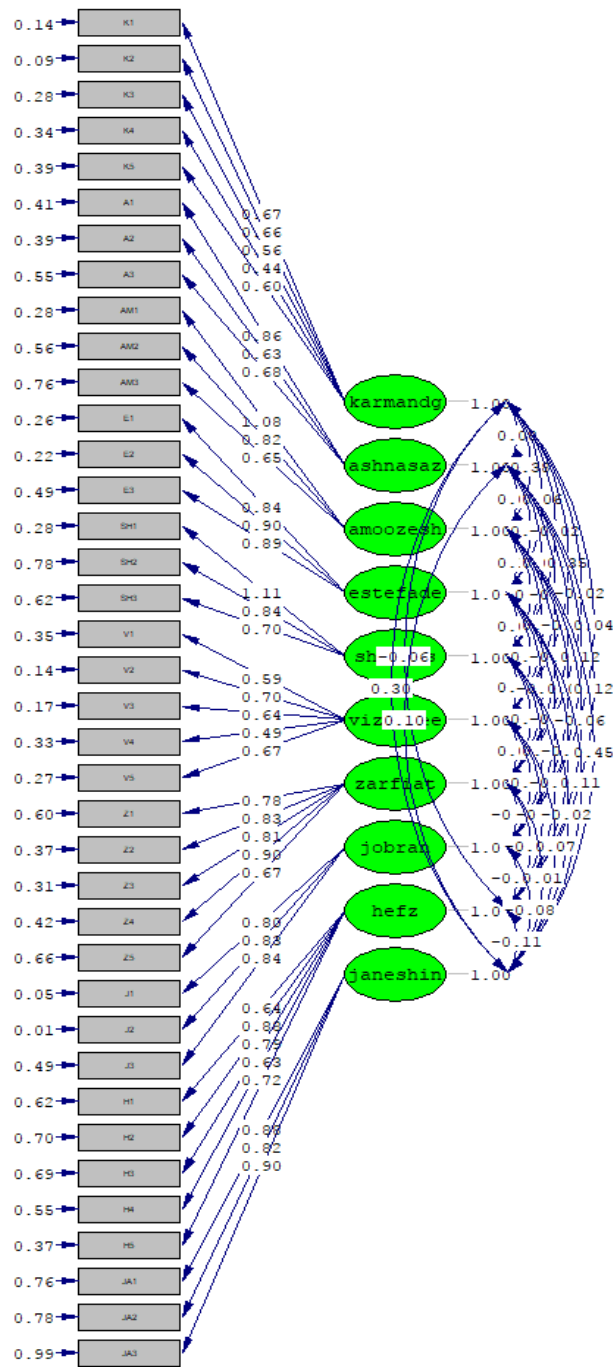
V1	۲۶۳	۰/۶۰۱	۰/۱۵۱	۰/۲۰۴	۰/۳۰۱
V2	۲۶۳	۱/۲۰۰	۰/۱۵۱	۲/۲۶۵	۰/۳۰۱
V3	۲۶۳	۱/۴۶۱	۰/۱۵۱	۲/۶۴۰	۰/۳۰۱
V4	۲۶۳	۰/۷۴۹	۰/۱۵۱	۱/۱۶۶	۰/۳۰۱
V5	۲۶۳	۰/۹۵۱	۰/۱۵۱	۱/۳۰۴	۰/۳۰۱
Z1	۲۶۳	-۱/۰۸۳	۰/۱۵۱	۰/۴۸۴	۰/۳۰۱
Z2	۲۶۳	-۰/۹۴۲	۰/۱۵۱	-۰/۹۳	۰/۳۰۱
Z3	۲۶۳	-۱/۰۷۳	۰/۱۵۱	-۰/۱۴۱	۰/۳۰۱
Z4	۲۶۳	-۰/۵۸۵	۰/۱۵۱	-۰/۸۷۱	۰/۳۰۱
Z5	۲۶۳	-۰/۴۹۱	۰/۱۵۱	-۰/۳۸۱	۰/۳۰۱
J1	۲۶۳	-۰/۹۰۶	۰/۱۵۱	۱/۱۹۹	۰/۳۰۱
J2	۲۶۳	-۰/۸۹۸	۰/۱۵۱	۱/۱۰۸	۰/۳۰۱
J3	۲۶۳	-۰/۸۱۰	۰/۱۵۱	-۰/۱۱۰	۰/۳۰۱
H1	۲۶۳	۰/۵۴۴	۰/۱۵۱	-۰/۱۶۹	۰/۳۰۱
H2	۲۶۳	۰/۳۹۱	۰/۱۵۱	-۰/۹۱۹	۰/۳۰۱
H3	۲۶۳	۰/۴۸۰	۰/۱۵۱	-۰/۵۱۷	۰/۳۰۱
H4	۲۶۳	۰/۶۰۱	۰/۱۵۱	-۰/۲۲۹	۰/۳۰۱
H5	۲۶۳	۰/۳۴۲	۰/۱۵۱	-۰/۶۷۳	۰/۳۰۱
JA1	۲۶۳	۰/۶۹۷	۰/۱۵۱	-۰/۶۳۰	۰/۳۰۱
JA2	۲۶۳	۰/۸۵۰	۰/۱۵۱	-۰/۱۵۷	۰/۳۰۱
JA3	۲۶۳	۰/۵۴۱	۰/۱۵۱	-۱/۰۶۱	۰/۳۰۱
Valid N (listwise)	۲۶۳				

۴-۶-۲. تفسیر نحوه توزیع داده‌ها:

بنابر گفته هیر^۱ و همکاران (۲۰۰۹)، اگر چولگی بین ۳ و ۳- و کشیدگی بین ۵ و ۵- باشد، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند. برای تعیین نحوه توزیع داده‌ها از چولگی و کشیدگی استفاده شد. نتایج اعداد داخل جدول کوچکتر از مقدار ذکر شده است. بنابراین داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند و اجازه استفاده از نرم‌افزارهای کوواریانس محور وجود دارد.

۴-۶-۳. تحلیل عاملی تأییدی برای مدل

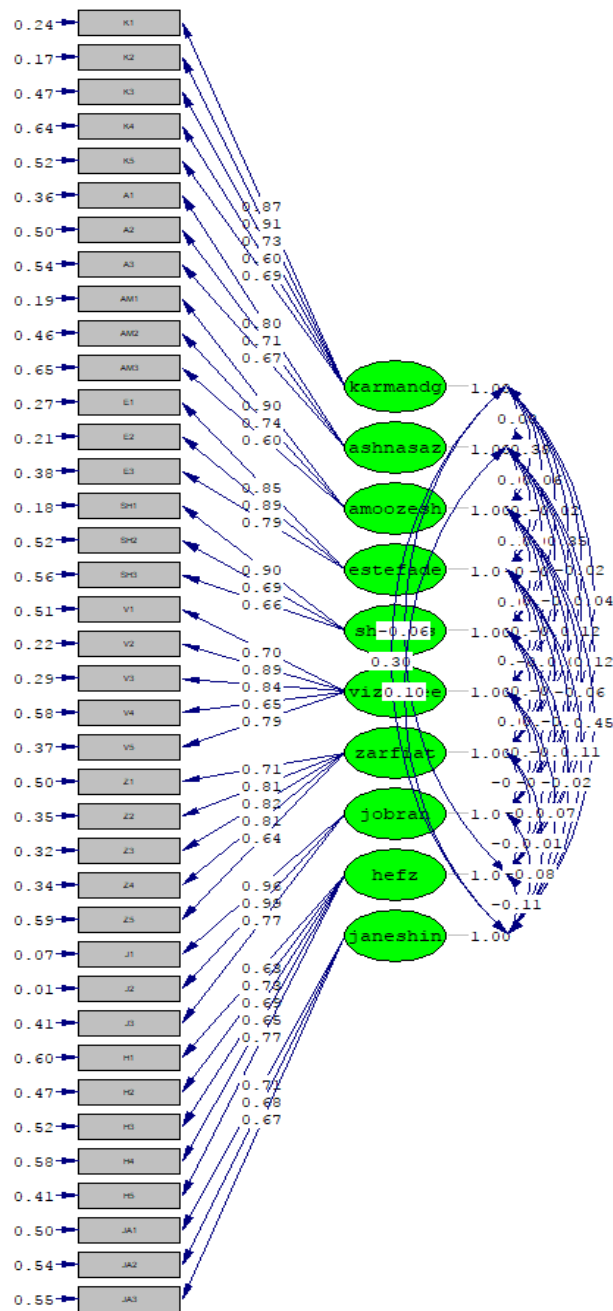
تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت تخمین ضرائب غیر استاندارد:



Chi-Square=788.30, df=620, P-value=0.00000, RMSEA=0.032

شکل (۴-۱) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت تخمین ضرایب غیراستاندارد

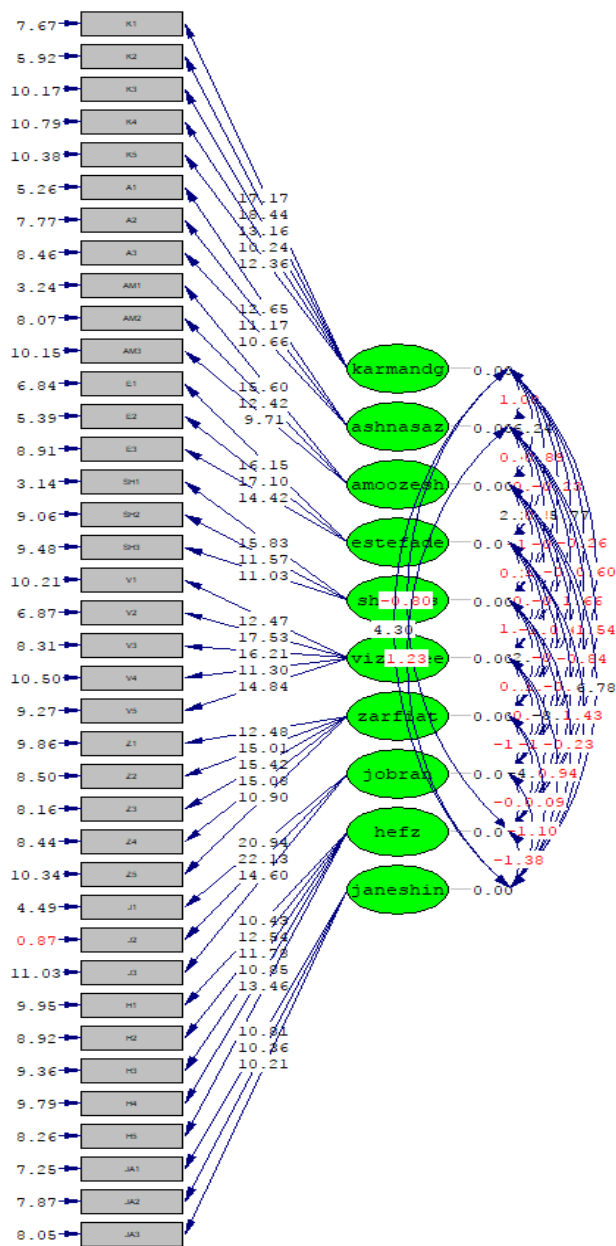
تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت ضرایب استاندارد



Chi-Square=788.30, df=620, P-value=0.00000, RMSEA=0.032

شکل (۲-۴) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت ضرایب استاندارد

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت T.Value (در حالت معناداری ضرائب)



Chi-Square=788.30, df=620, P-value=0.00000, RMSEA=0.032

شکل (۳-۴) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت tvalue

جدول (۴-۲۴) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون اول (کارمندگزینی)

R^2	T.value ضریب معناداری ۵ درصد	بار عاملی (ضریب استاندارد)	ضرایب غیر استاندارد	سازه ها متغیرهای آشکار	
۰/۷۶	۱۷/۱۷	۰/۸۷	۰/۶۷	جذب کارمندان	۱
۰/۸۳	۱۸/۴۴	۰/۹۱	۰/۶۶	تعدیل کارمندان	۲
۰/۵۳	۱۳/۱۶	۰/۷۳	۰/۵۶	تأمین کارمندان	۳
۰/۳۶	۱۰/۲۴	۰/۶۰	۰/۴۴	برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۴
۰/۴۸	۱۲/۳۶	۰/۶۹	۰/۶۰	شرایط احراز شغل	۵

کلیه سؤالات کارمندگزینی به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال دوم مؤلفه کارمندگزینی بیشترین تأثیر را بر اندازه-گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال ۴ کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد.

جدول (۴-۲۵) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون دوم (آشناسازی شغلی)

R^2	T.value ضریب معناداری ۵ درصد	بار عاملی (ضریب استاندارد)	ضرایب غیر استاندارد	سازه ها متغیرهای آشکار	
۰/۶۴	۱۲/۶۵	۰/۸۰	۰/۸۶	آشناسازی با چارت سازمانی	۱
۰/۵۰	۱۱/۱۷	۰/۷۱	۰/۶۳	آشناسازی با قوانین و دستورالعمل‌ها	۲
۰/۴۶	۱۰/۶۶	۰/۶۷	۰/۶۸	آشناسازی با شرح کار و وظایف شغلی	۳

کلیه سؤالات آشناسازی شغلی به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱،۹۶ و ۱،۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰،۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال اول مؤلفه آشناسازی بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری

اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال ۳ کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد.

جدول (۴-۲۶) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، ضرایب غیراستاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون سوم (آموزش و توانمند سازی)

R^2	T.value ضریب معناداری ۵ درصد	بار عاملی (ضریب استاندارد)	ضرایب غیر استاندارد	سازه ها متغیرهای آشکار	
۰/۸۱	۱۵/۶۰	۰/۹۰	۱/۰۸	آموزش‌های نوین اداری	۱
۰/۵۴	۱۲/۴۲	۰/۷۴	۰/۸۲	آموزش کارمندان	۲
۰/۳۵	۹/۷۱	۰/۶۰	۰/۶۵	برگزاری کلاس های آموزشی	۳

کلیه سؤالات آموزش و توانمندسازی به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱,۹۶ و ۱,۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰,۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال اول مؤلفه آموزش بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال ۳ کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد.

جدول (۴-۲۷) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون چهارم (استفاده مؤثر از کارکنان)

R^2	T.value ضریب معناداری ۵ درصد	بار عاملی (ضریب استاندارد)	ضرایب غیر استاندارد	سازه ها متغیرهای آشکار	
۰/۷۳	۱۶/۱۵	۰/۸۵	۰/۸۴	تناسب فرد با شغل	۱
۰/۷۹	۱۷/۱۰	۰/۸۹	۰/۹۰	تناسب تحصیلات فرد با شغل	۲
۰/۶۲	۱۴/۴۲	۰/۷۹	۰/۸۹	شایسته سالاری	۳

کلیه سؤالات استفاده مؤثر از کارمندان به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱,۹۶ و ۱,۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰,۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال دوم مؤلفه استفاده مؤثر بیشترین تأثیر

را بر اندازه‌گیری اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال سوم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد.

جدول (۴-۲۸) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون پنجم (شاخص‌های رفتاری منابع انسانی)

R^2	T.value ضریب معناداری ۵ درصد	بار عاملی (ضریب استاندارد)	ضرایب غیر استاندارد	سازه‌ها متغیرهای آشکار	
۰/۸۲	۱۵/۸۳	۰/۹۰	۱/۱۱	رفتار فردی	۱
۰/۴۸	۱۱/۵۷	۰/۶۹	۰/۸۴	رفتار گروهی	۲
۰/۴۴	۱۱/۰۳	۰/۶۶	۰/۷۰	رفتار بین فردی	۳

کلیه سؤالات شاخص‌های رفتاری منابع انسانی به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱،۹۶ و ۱،۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰،۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال اول مؤلفه شاخص بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال سوم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد.

جدول (۴-۲۹) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون ششم (ویژگی‌های روان‌شناختی)

R^2	T.value ضریب معناداری ۵ درصد	بار عاملی (ضریب استاندارد)	ضرایب غیر استاندارد	سازه‌ها متغیرهای آشکار	
۰/۴۹	۱۲/۴۷	۰/۷۰	۰/۵۹	تحمل فشار روانی و استرس شغلی	۱
۰/۷۸	۱۷/۵۳	۰/۸۹	۰/۷۰	مسئولیت‌پذیری	۲
۰/۷۱	۱۶/۲۱	۰/۸۴	۰/۶۴	انگیزش شغلی	۳
۰/۴۲	۱۱/۳۰	۰/۵۶	۰/۴۹	امنیت شغلی	۴
۰/۶۳	۱۴/۸۴	۰/۷۹	۰/۶۷	مشارکت کارکنان	۵

کلیه سؤالات ویژگی‌های روان‌شناختی به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه-ی ۱،۹۶ و ۱،۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰،۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال دوم مؤلفه ویژگی‌های روان‌شناختی بیشترین

تأثیر را بر اندازه‌گیری اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال چهارم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد.

جدول (۴-۳۰) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون هفتم (ظرفیت‌ها و مهارت‌ها)

R^2	T.value ضریب معناداری ۵ درصد	بار عاملی (ضریب استاندارد)	ضرایب غیر استاندارد	سازه‌ها متغیرهای آشکار	
۰/۵۰	۱۲/۴۸	۰/۷۱	۰/۷۸	صلاحیت‌های فنی و تخصصی	۱
۰/۶۵	۱۵/۰۱	۰/۸۱	۰/۸۳	برقراری ارتباط	۲
۰/۶۸	۱۵/۴۲	۰/۸۲	۰/۸۱	توانایی تصمیم‌گیری سریع و به موقع	۳
۰/۶۶	۱۵/۰۸	۰/۸۱	۰/۹۰	یادگیری مستمر	۴
۰/۴۱	۱۰/۹۰	۰/۶۴	۰/۶۷	سلامت جسمانی و روانی	۵

کلیه سؤالات ظرفیت‌ها و مهارت‌ها به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱،۹۶ و ۱،۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰،۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال سوم مؤلفه ظرفیت‌ها و مهارت‌ها بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال پنجم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد.

جدول (۴-۳۱) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون هشتم (جبران خدمت)

R^2	T.value ضریب معناداری ۵ درصد	بار عاملی (ضریب استاندارد)	ضرایب غیر استاندارد	سازه ها متغیرهای آشکار	
۰/۹۳	۲۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۸۰	پاداش های منصفانه	۱
۰/۹۹	۲۲/۱۳	۰/۹۹	۰/۸۳	برابری دستمزدها	۲
۰/۵۹	۱۴/۶۰	۰/۷۷	۰/۸۴	پرداخت متناسب با ساعات کاری	۳

کلیه سؤالات جبران خدمت بیشتر به احتمال ۹۹ درصد معنی دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱،۹۶ و ۱،۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰،۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال دوم مؤلفه جبران خدمت بیشتر بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال سوم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد.

جدول (۴-۳۲) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون نهم (حفظ و نگهداشت)

R^2	T.value ضریب معناداری ۵ درصد	بار عاملی (ضریب استاندارد)	ضرایب غیر استاندارد	سازه ها متغیرهای آشکار	
۰/۴۰	۱۰/۴۳	۰/۶۳	۰/۶۴	خدمات رفاهی	۱
۰/۵۳	۱۲/۵۴	۰/۷۳	۰/۸۸	خدمات درمانی و پزشکی	۲
۰/۴۸	۱۱/۷۸	۰/۶۹	۰/۷۹	بیمه و بازنشستگی	۳
۰/۴۲	۱۰/۸۵	۰/۶۵	۰/۶۳	روابط کاری مؤثر	۴
۰/۵۹	۱۳/۴۶	۰/۷۷	۰/۷۲	حفظ شئون و جایگاه کارکنان	۵

کلیه سؤالات حفظ و نگهداشت به احتمال ۹۹ درصد معنی دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱،۹۶ و ۱،۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰،۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال پنجم مؤلفه حفظ و نگهداشت بیشترین تأثیر را

بر اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال اول کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد.

جدول (۴-۳۳) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، ضرایب غیر استاندارد، آماره t و ضریب تعیین R^2 برای متغیر مکنون دهم (جانشین پروری و ارتقاء عملکرد)

R^2	T.value ضریب معناداری ۵ درصد	بار عاملی (ضریب استاندارد)	ضرایب غیر استاندارد	سازه‌ها متغیرهای آشکار	
۰/۵۰	۱۰/۸۱	۰/۷۱	۰/۸۸	شناسایی افراد مستعدتر	۱
۰/۴۶	۱۰/۳۶	۰/۶۸	۰/۸۲	جابجایی شغلی	۲
۰/۴۵	۱۰/۲۱	۰/۶۷	۰/۹۰	بکاگیری نتایج در سیستم ارتقاء	۳

کلیه سؤالات جانشین‌پروری و ارتقاء عملکرد به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱،۹۶ و -۱،۹۶ نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰،۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال اول مؤلفه جانشین‌پروری بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال سوم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد.

کلیه سؤالات متغیرهای پژوهش، به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که در بازه‌ی ۱/۹۶ و -۱/۹۶ قرار ندارند و کلیه مقادیر بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ است. بنابراین همه سؤالات باقی می‌مانند و مدل ساختاری با استفاده از تمامی داده‌های جمع‌آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

Goodness of Fit Statistics
Degrees of Freedom = 620
Minimum Fit Function Chi-Square = 834.19 (P = 0.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 788.30 (P = 0.00)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 168.30
90 Percent Confidence Interval for NCP = (100.40 ; 244.35)
Minimum Fit Function Value = 3.22
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.65
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.39 ; 0.94)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.032
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.025 ; 0.039)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.98

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (3.72 ; 4.27)
ECVI for Saturated Model = 5.72
ECVI for Independence Model = 27.29
Chi-Square for Independence Model with 703 Degrees of Freedom
= 6992.07
Independence AIC = 7068.07
Model AIC = 1030.30
Saturated AIC = 1482.00
Independence CAIC = 7241.38
Model CAIC = 1582.15
Saturated CAIC = 4861.47
Normed Fit Index (NFI) = 0.90
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.96
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.78
Comparative Fit Index (CFI) = 0.97
Incremental Fit Index (IFI) = 0.97
Relative Fit Index (RFI) = 0.91
Critical N (CN) = 219.84
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.047
Standardized RMR = 0.047
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.86
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

شکل (۴-۴) مربوط به ضرایب برازش مدل اندازه گیری قبل از اعمال اصلاحات

به منظور اطمینان از برازش مدل، تعدادی از شاخص‌های کلیدی وجود دارند که در مرحله مدل اندازه گیری باید نسبت به بررسی آنها اقدام نمود و در صورتی که مدل از شاخص‌های برازش مناسبی برخوردار باشد دیگر نیازی به اصلاح مدل نیست. اما در صورتی که این شاخص‌های کلیدی کنترل و نتیجه مورد نظر به دست

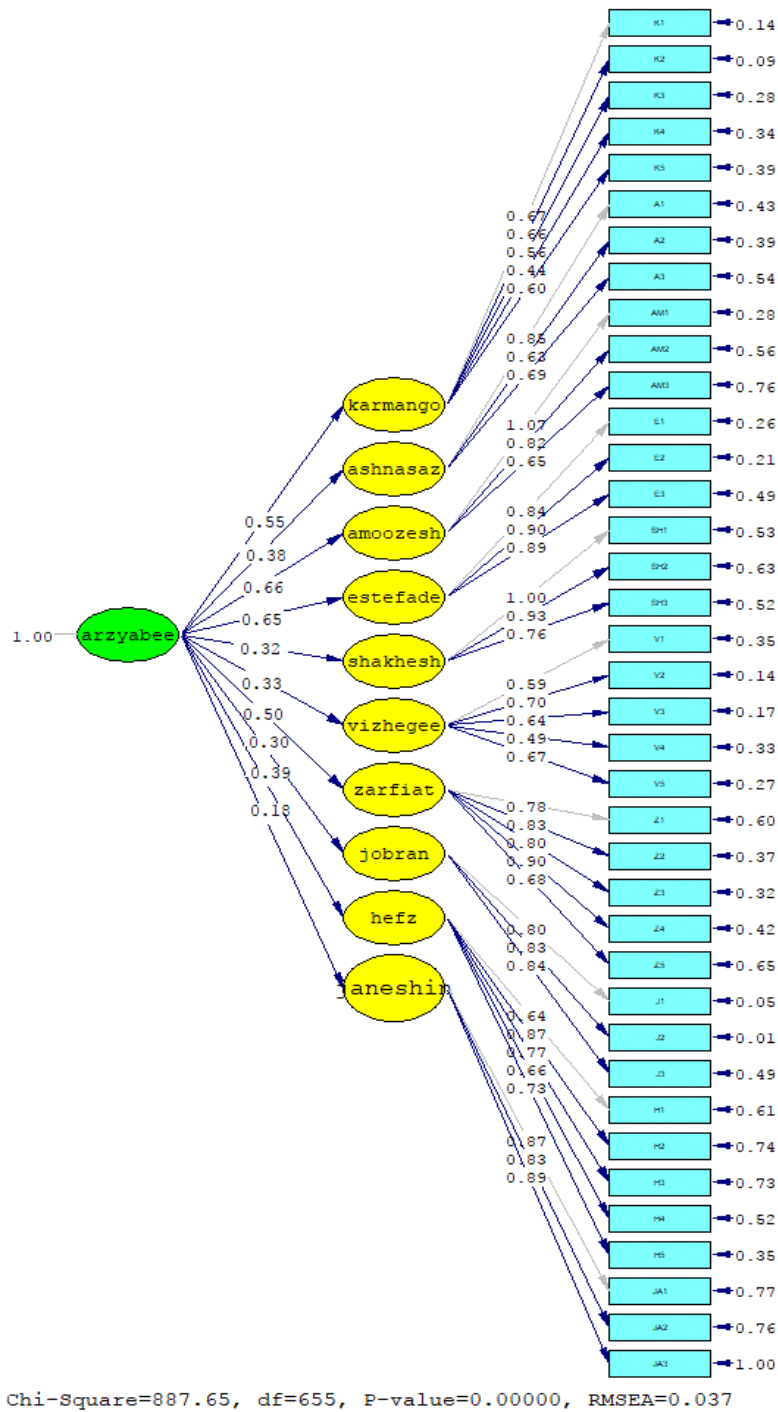
نیاید، باید مطابق با پیشنهادات اعلام شده توسط نرم افزار نسبت به اتصال خطاها و بهبود شاخص‌ها اقدام نمود تا جایی که مقادیر مورد نظر به میزانی اصلاح و بهبود یابند که شاخص‌های برازش مدل مورد تأیید قرار گیرند. از این رو در این مدل نیز ابتدا به اندازه‌گیری شاخص‌های برازش در مدل اندازه‌گیری به شرح جدول ذیل اقدام شده است:

جدول (۴-۳۴) کنترل برازش شاخص‌های مهم در ارزیابی مدل

نام شاخص	مقدار بدست آمده	حد مجاز	تأیید / رد
$\frac{chi - square}{df}$	۱/۲۷	باید کوچکتر از ۳ باشد	تأیید
RMSEA	۰/۰۳۲	باید کوچکتر از ۰/۰۸ باشد	تأیید
PNFI	۰/۷۸	باید بزرگتر از ۰/۵ باشد	تأیید
AGFI	۰/۸۳	باید بزرگتر از ۰/۸ باشد	تأیید
RFI	۰/۹۱	باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	تأیید
CFI	۰/۹۷	باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	تأیید
NFI	۰/۹۰	باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	تأیید
IFI	۰/۹۷	باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	تأیید
NNFI	۰/۹۶	باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	تأیید

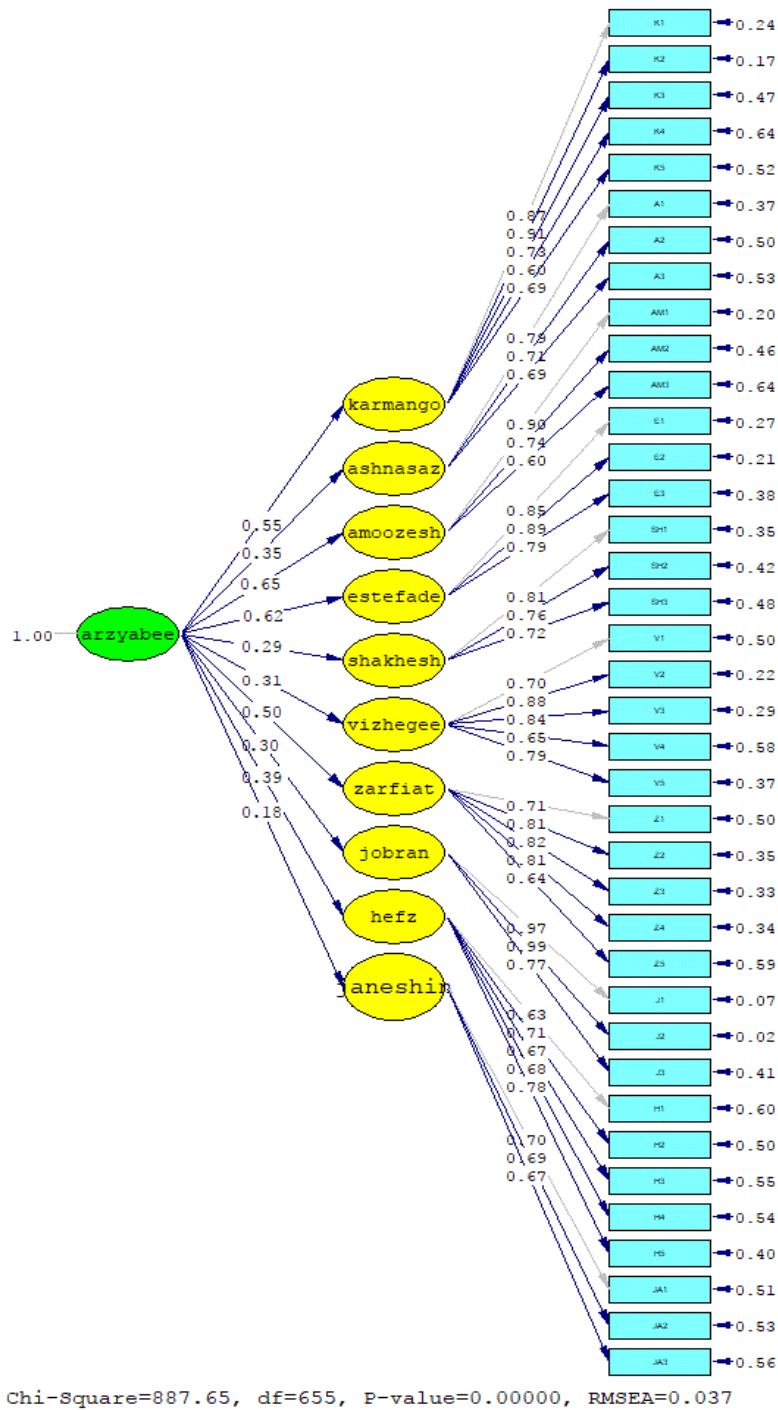
همانگونه که از جدول پیداست، همه شاخص‌های برازش موجود تأیید شده و مدل نیاز به برازش مجدد ندارد. بنابراین مدل ساختاری پژوهش تدوین شد که نتایج آن در ادامه گزارش شده است.

۴-۶-۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در حالت ضرائب غیر استاندارد



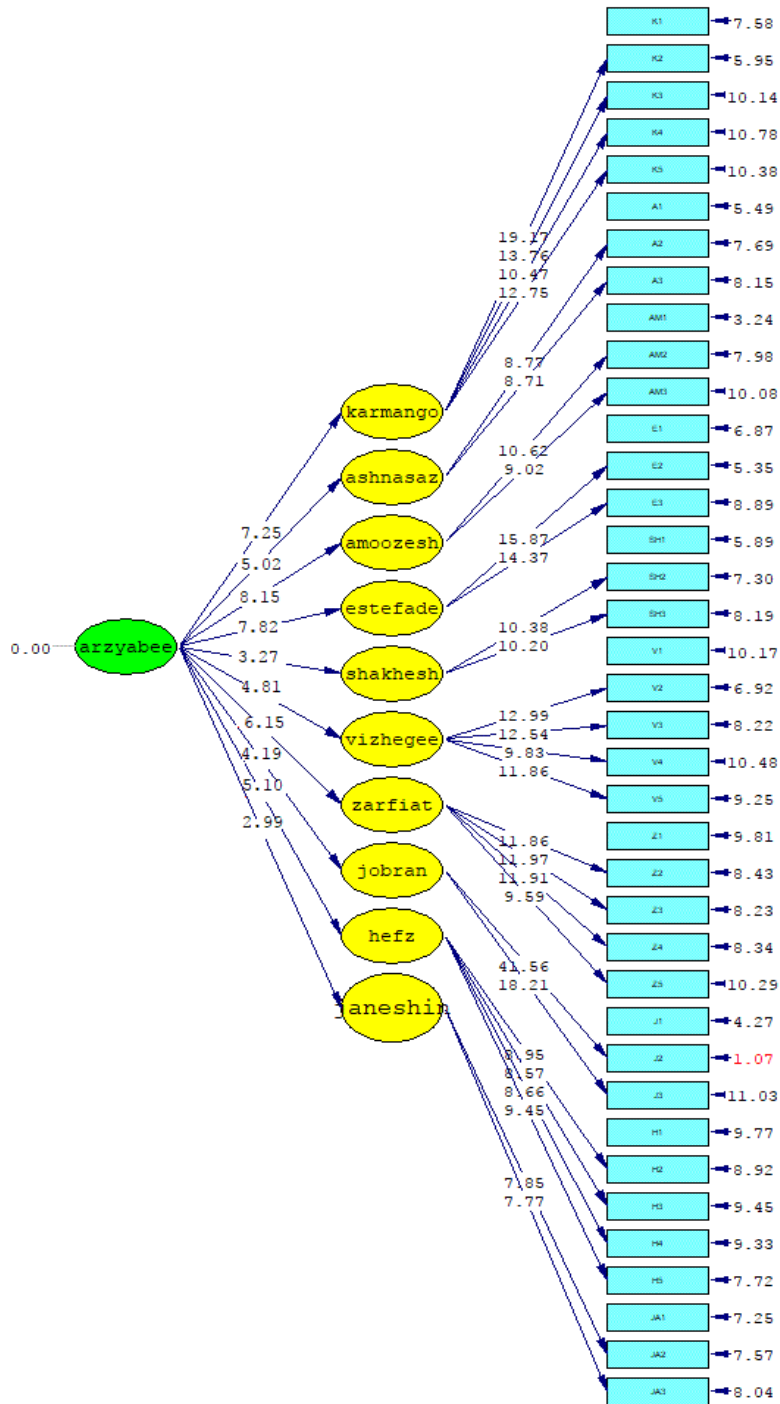
شکل (۴-۵) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم قبل از اصلاح در حالت ضرائب غیر استاندارد

۴-۶-۵. تحلیل عاملی مرتبه دوم در حالت ضرائب استاندارد



شکل (۴-۶) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم قبل از اصلاح در حالت ضرائب استاندارد

۴-۶-۶. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در حالت tvalue



Chi-Square=887.65, df=655, P-value=0.00000, RMSEA=0.037

شکل (۴-۷) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم قبل از اصلاح در حالت tvalue

جدول (۴-۳۵) معادلات اندازه گیری، ضریب مسیر و آماره t

T.value ضریب معناداری	ضریب مسیر	سؤالات
۷/۲۵	۰/۵۵	۱- آیا کارمندگزینی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟
۵/۰۲	۰/۳۵	۲- آیا شناسازی شغلی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟
۸/۱۵	۰/۶۵	۳- آیا آموزش و توانمندسازی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟
۷/۸۲	۰/۶۲	۴- آیا استفاده مؤثر از کارمندان از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟
۳/۲۷	۰/۲۹	۵- آیا شاخص‌های رفتاری منابع انسانی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟
۴/۸۱	۰/۳۱	۶- آیا ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟
۶/۱۵	۰/۵۰	۷- آیا ظرفیت‌ها و مهارت‌ها از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟
۴/۱۹	۰/۳۰	۸- آیا جبران خدمت از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟
۵/۱۰	۰/۳۹	۹- آیا حفظ و نگهداشت از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟
۲/۹۹	۰/۱۸	۱۰- آیا جانشین پروری و ارتقاء عملکرد از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟

۴-۷. سؤالات پژوهش

در این قسمت با استفاده از مدل معادلات ساختاری سؤالات طرح شده در پژوهش مورد استنباط قرار می‌گیرد: اینک بر اساس مدل ساختاری برازش شده در وضعیت مدل معنی‌داری (T.value) بدست آمده از روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته، می‌توان به آزمون سؤالات مطرح شده پرداخت. سؤالات کلی در بخش کمی به شرح ذیل می‌باشد.

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های کارمندگزینی، شناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی، استفاده مؤثر از کارمندان، شاخص‌های رفتاری منابع انسانی، ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها، جبران خدمت، حفظ و نگهداشت، جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

سؤال اول:

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه کارمندگزینی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

به منظور آزمون سؤال حاضر از آزمون تی تک نمونه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴-۳۶ گزارش شده است: باتوجه به اینکه وضعیت مطلوب در این پرسشنامه در تمامی متغیرها براساس طیف لیکرت به طور میانگین فرضی ۳ در نظر گرفته شده است؛ بنابراین نتایج آزمون تی تک نمونه نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد. در واقع این بیانگر آن است وضعیت مطلوب پایین تر از وضعیت موجود می باشد ($P \leq 0/05$).

جدول (۴-۳۶) نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب کارمندگزینی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

متغیر	مقدار t	df	سطح معنی‌داری (sig)	تفاوت میانگین
کارمندگزینی	-۱۸/۶۷۴	۲۵۹	۰/۰۰۱	-۰/۷۰۵

سؤال فرعی اول:

آیا کارمندگزینی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟

ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر کارمندگزینی و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۷/۲۵ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و -۱/۹۶ نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. بنابراین کارمندگزینی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۳۰ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند.

سؤال دوم:

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه آشناسازی شغلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

به منظور آزمون سؤال حاضر از آزمون تی تک نمونه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴-۳۷ گزارش شده است: نتایج آزمون تی تک نمونه نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب آشناسازی شغلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در واقع این بیانگر آن است وضعیت مطلوب پایین تر از وضعیت موجود می باشد ($P \leq 0/05$).

جدول (۴-۳۷) نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب آشناسازی شغلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

متغیر	مقدار t	df	سطح معنی‌داری (sig)	تفاوت میانگین
آشناسازی شغلی	-۱۱/۹۳۹	۲۵۹	۰/۰۰۱	-۰/۵۷۷

سؤال فرعی دوم:

آیا آشناسازی شغلی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟ ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر آشناسازی شغلی و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۵/۰۲ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و -۱/۹۶ نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. بنابراین آشناسازی شغلی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۱۲ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند.

سؤال سوم:

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه آموزش و توانمندسازی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

به منظور آزمون سؤال حاضر از آزمون تی تک نمونه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴-۳۸ گزارش شده است: نتایج آزمون تی تک نمونه نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب آموزش و توانمندسازی شغلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در واقع این بیانگر آن است وضعیت مطلوب پایین تر از وضعیت موجود می‌باشد ($P \leq 0/05$).

جدول (۴-۳۸) نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب آموزش و توانمندسازی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

متغیر	مقدار t	df	سطح معنی‌داری (sig)	تفاوت میانگین
آموزش و توانمندسازی	-۶/۱۰۸	۲۵۹	۰/۰۰۱	-۰/۲۹۲

سؤال فرعی سوم:

آیا آموزش و توانمندسازی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟ ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر آموزش و توانمندسازی و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۸/۱۵ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. بنابراین آموزش و توانمندسازی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۴۲ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند.

سؤال چهارم:

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه استفاده مؤثر از کارمندان ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

به منظور آزمون سؤال حاضر از آزمون تی تک نمونه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴-۳۹ گزارش شده است: نتایج آزمون تی تک نمونه نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب استفاده مؤثر از کارمندان ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در واقع این بیانگر آن است وضعیت مطلوب پایین تر از وضعیت موجود می‌باشد ($P \leq 0/05$).

جدول (۴-۳۹) نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب استفاده مؤثر از کارمندان ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

متغیر	مقدار t	Df	سطح معنی‌داری (sig)	تفاوت میانگین
استفاده مؤثر از کارمندان	-۱۴/۳۷۵	۲۵۹	۰/۰۰۱	-۰/۶۵۶

سؤال فرعی چهارم:

آیا استفاده مؤثر از کارمندان از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟

ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر استفاده مؤثر از کارمندان و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۷/۸۲ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. بنابراین استفاده مؤثر از کارمندان از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۳۸ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند.

سؤال پنجم:

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه شاخص‌های رفتاری منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

به منظور آزمون سؤال حاضر از آزمون تی تک نمونه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴-۴۰ گزارش شده است: نتایج آزمون تی تک نمونه نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب شاخص‌های رفتاری منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در واقع این بیانگر آن است وضعیت مطلوب پایین‌تر از وضعیت موجود می‌باشد ($P \leq 0/05$).

جدول (۴-۴۰) نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب شاخص‌های رفتاری منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

متغیر	مقدار t	Df	سطح معنی‌داری (sig)	تفاوت میانگین
شاخص‌های رفتاری منابع انسانی	-۹/۱۶۵	۲۵۹	۰/۰۰۱	-۰/۶۸۸

سؤال فرعی پنجم:

آیا شاخص‌های رفتاری منابع انسانی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟

ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر شاخص‌های رفتاری منابع انسانی و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۳/۲۷ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. شاخص‌های رفتاری منابع انسانی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۰۸ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند.

سؤال ششم:

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

به منظور آزمون سؤال حاضر از آزمون تی تک نمونه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴-۴۱ گزارش شده است: نتایج آزمون تی تک نمونه نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در واقع این بیانگر آن است وضعیت مطلوب پایین تر از وضعیت موجود می باشد ($P \leq 0/05$).

جدول (۴-۴۱) نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

متغیر	مقدار t	Df	سطح معنی‌داری (sig)	تفاوت میانگین
ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی	-۸/۱۱۰	۲۵۹	۰/۰۰۱	-۰/۳۱۹

سؤال فرعی ششم:

آیا ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟

ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۴/۸۱ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۰۹ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند.

سؤال هفتم

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه ظرفیت‌ها و مهارت‌ها ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

به منظور آزمون سؤال حاضر از آزمون تی تک نمونه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴-۴۲ گزارش شده است: نتایج آزمون تی تک نمونه نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب ظرفیت‌ها و مهارت‌ها ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در واقع این بیانگر آن است وضعیت مطلوب پایین تر از وضعیت موجود می‌باشد ($P \leq 0/05$).

جدول (۴-۴۲) نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ظرفیت‌ها و مهارت‌ها ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

متغیر	مقدار t	Df	سطح معنی‌داری (sig)	تفاوت میانگین
ظرفیت‌ها و مهارت‌ها	-۶/۰۰۰	۲۵۹	۰/۰۰۱	-۰/۲۴۴

سؤال فرعی هفتم

آیا ظرفیت‌ها و مهارت‌ها از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟ ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر ظرفیت‌ها و مهارت‌ها و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۶/۱۵ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. ظرفیت‌ها و مهارت‌ها از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۲۵ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند.

سؤال هشتم

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه جبران خدمت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

به منظور آزمون سؤال حاضر از آزمون تی تک نمونه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴-۴۳ گزارش شده است: نتایج آزمون تی تک نمونه نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب جبران خدمت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در واقع این بیانگر آن است وضعیت مطلوب پایین تر از وضعیت موجود می‌باشد ($P \leq 0/05$).

جدول (۴-۴۳) نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب جبران خدمت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

متغیر	مقدار t	Df	سطح معنی‌داری (sig)	تفاوت میانگین
جبران خدمت	-۱۷/۵۱۰	۲۵۹	۰/۰۰۱	-۰/۸۰۹

سؤال فرعی هشتم

آیا جبران خدمت از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟

ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر جبران خدمت و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۴/۱۹ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و -۱/۹۶ نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. جبران خدمت از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۰۹ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند.

سؤال نهم

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه حفظ و نگهداشت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

به منظور آزمون سؤال حاضر از آزمون تی تک نمونه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴-۴۴ گزارش شده است: نتایج آزمون تی تک نمونه نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب حفظ و نگهداشت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در واقع این بیانگر آن است وضعیت مطلوب پایین تر از وضعیت موجود می باشد ($P \leq 0/05$).

جدول (۴-۴۴) نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب حفظ و نگهداشت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

متغیر	مقدار t	Df	سطح معنی‌داری (sig)	تفاوت میانگین
حفظ و نگهداشت	-۱۴/۵۲۴	۲۵۹	۰/۰۰۱	-۰/۶۰۵

سؤال فرعی نهم

آیا حفظ و نگهداشت از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟ ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر حفظ و نگهداشت و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۵/۱۰ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و -۱/۹۶ نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. حفظ و نگهداشت از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۱۵ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند.

سؤال دهم

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه جانشین پروری و ارتقاء عملکرد ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد؟

به منظور آزمون سؤال حاضر از آزمون تی تک نمونه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴-۴۵ گزارش شده است: نتایج آزمون تی تک نمونه نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری و ارتقاء عملکرد ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در واقع این بیانگر آن است وضعیت مطلوب پایین تر از وضعیت موجود می باشد ($P \leq 0/05$).

جدول (۴-۴۵) نتایج آزمون تی تک نمونه برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری و ارتقاء عملکرد ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

متغیر	مقدار t	Df	سطح معنی‌داری (sig)	تفاوت میانگین
جانشین پروری و ارتقاء عملکرد	-۱۷/۲۸۲	۲۵۹	۰/۰۰۱	-۰/۷۸۳

سؤال فرعی دهم

آیا جانشین پروری و ارتقاء عملکرد از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد؟

ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر جانشین پروری و ارتقاء عملکرد و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۲/۹۹ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و -۱/۹۶ نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. جانشین پروری و ارتقاء عملکرد از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۰۳ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند.

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

در این فصل به منظور جمع‌بندی نهایی ابتدا خلاصه‌ای از تحقیق به اختصار بیان می‌شود و سپس یافته‌های پژوهش با توجه به اهداف تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد و در ادامه نتایج تحقیق حاضر مورد بحث گذاشته خواهد شد. در خاتمه بر اساس یافته‌های پژوهش، بحث و بررسی کلی پیشنهادات و راهکارهای پژوهشی برای پژوهشگران محترم ارائه خواهد گردید.

۵-۲. خلاصه پژوهش

با توجه به ماهیت مطالعه حاضر روش پژوهش مورد استفاده در این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نوع پژوهش‌های میدانی می‌باشد. روش انجام پژوهش، آمیخته از نوع اکتشافی متوالی می‌باشد. جامعه آماری این مطالعه در بخش مصاحبه و پرسشنامه‌های نیمه باز به شکل نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شد و تا زمان اشباع اطلاعات ادامه یافت که در واقع با ۲۰ نفر از مدیران، کارمندان و کارشناسان منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان به صورت حضوری مصاحبه به عمل آمد. همچنین در بخش کمی جامعه آماری شامل منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان (مدیران، کارمندان و کارشناسان) در سال ۱۳۹۶ می‌شدند ($N=840$) که بر اساس جدول کرجسای و مورگان ۲۶۳ نفر به عنوان نمونه به صورت تصادفی ساده در نظر گرفته شدند. همچنین ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسش‌نامه محقق ساخته ارزیابی عملکرد منابع انسانی بود. پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد منابع انسانی از ده مؤلفه و ۳۸ سؤال تشکیل شده است. به منظور تحلیل داده‌ها در قسمت طراحی از تکنیک مبتنی بر بدیهیات و در قسمت سنجش از آمار استنباطی شامل الگوی معادلات ساختاری یا تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون استفاده گردید؛ همچنین به منظور بررسی پرسش‌نامه طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی قبل و بعد از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات و مناسب بودن مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط ابتدا اطلاعات مربوط به روایی پرسش‌نامه که بر اساس امتیازدهی خبرگان از نظر روایی ظاهری، روایی محتوا و روایی سازه جمع‌آوری شده است، همچنین روایی ظاهری با توجه به نظر ده تن از اساتید متخصص تعیین و از طرفی اصل اطلاعات تعیین کننده روایی محتوا و اصل استقلال

متناسب با روایی سازه می‌باشد و پایایی پرسش‌نامه‌ها بر اساس تکنیک آلفای کرونباخ تأیید شد. نتایج این پژوهش نشان دادند که سه عامل گزینش کارمندان (کارمندگزینی، آشناسازی‌شغلی، آموزش و توانمندسازی، استفاده مؤثر از کارمندان)، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی (شاخص‌های رفتاری منابع انسانی، ویژگی‌های روانشناختی، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها)، حفظ کارمندان (جبران خدمت، حفظ و نگهداشت و جانشین پروری) و خرده مقیاس‌ها آن‌ها برای طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان مناسب می‌باشند. همچنین از نتایج پژوهش می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بین وضعیت موجود و مطلوب تمام ده مؤلفه فوق در ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد.

۵-۳. نتایج پژوهش

در این بخش اطلاعات و یافته‌های تحقیق که در فصل چهارم با آن‌ها اشاره شده است در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۵-۳-۱. نتایج یافته‌های آمار توصیفی

نتایج نشان دادند که از بین ۲۶۳ آزمودنی، ۵ درصد بین ۲۰ - ۳۰ سال، ۴۱ درصد بین ۳۱-۴۰ سال، ۴۵ درصد بین ۴۱-۵۰ سال و ۹ درصد بالاتر از ۵۱ سال سن داشتند. همچنین ۱۰۷ نفر مرد (۴۰/۷٪)، و ۱۵۶ نفر (۵۹/۳٪)، را زن تشکیل دادند. ۵۹ نفر مجرد (۲۲/۴٪)، و ۲۰۴ نفر (۷۷/۶٪)، متأهل بودند. ۲ درصد زیر ۵ سال، ۳۲ درصد بین ۵ - ۱۵ سال، ۴۶ درصد بین ۱۵-۲۵ سال، ۲۰ درصد بالاتر از ۲۵ سال تجربه کاری داشتند. بیشترین فراوانی مربوط بین مقطع لیسانس (۳۹٪) و کمترین فراوانی مربوط به تحصیلات دکتری (۳٪)، است. ۳۲ درصد تربیت بدنی و ۶۸ درصد غیر تربیت بدنی بودند. در نهایت بیشترین فراوانی مربوط به کارمندان رسمی (۵۶٪) و کمترین فراوانی مربوط به کارمندان پیمانی با (۱۰٪)، می‌باشند.

۵-۳-۲. نتایج یافته‌های آمار استنباطی

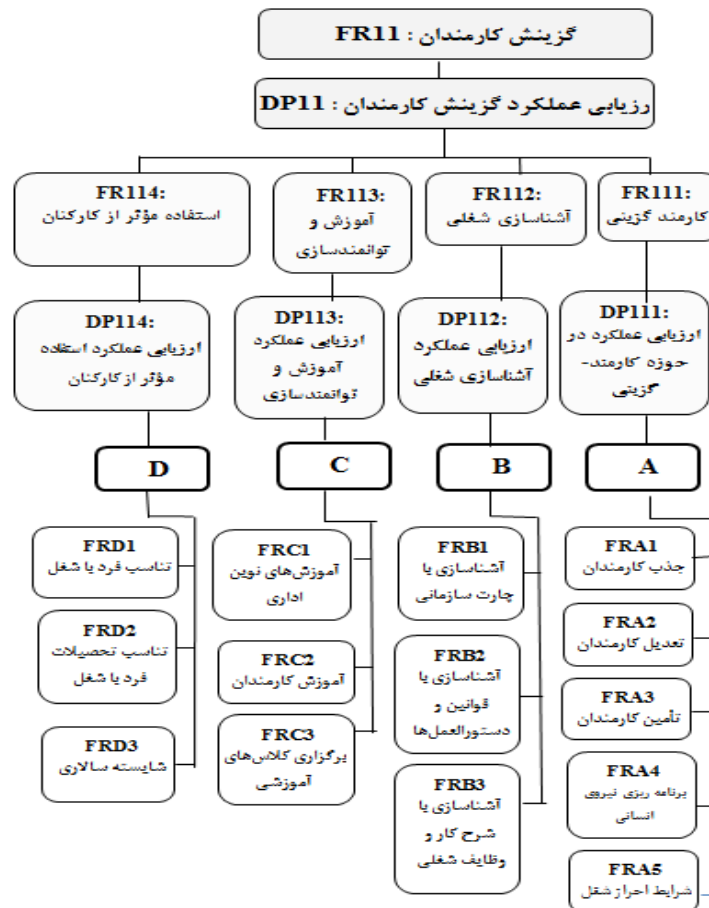
سؤال اول: مهم‌ترین عوامل نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان چیست؟

برای پرداختن به سؤال اول پژوهش، در ابتدای کار به بررسی ادبیات، پیشینه و مبانی نظری موضوع پرداخته شد و در فرآیند تحقیق نیز در مراحل مانند چارچوب مصاحبه‌ها، تدوین پرسشنامه، مفهوم‌سازی، نامگذاری مقولات و کدگذاری‌ها از آن استفاده گردید. پس از انجام مصاحبه با منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در گام اول کدگذاری‌ها، هر یک از مقوله‌های اصلی مربوط به طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان استخراج شد که در قالب پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش انجام شد و آن پاسخ به این سؤال بود که؛ مهم‌ترین عوامل شناسایی ملاک‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان کدام است؟ در ادامه به ارائه یافته‌های حاصل از کدگذاری باز مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت کنندگان پرداخته شد. کدگذاری محوری در طی فرآیند کدگذاری باز آغاز می‌شود. فرآیند کدگذاری محوری به شناسایی انواع شرایط، کنش‌ها و تعاملات و پیامدهایی می‌پردازد که به یک پدیده مربوط می‌شوند. فرآیند در واقع، در بخش ابتدایی تحلیل داده‌ها، کار اکتشافی صورت می‌گیرد و در صورت شناسایی و تأیید مؤلفه‌های شناسایی شده هر یک از مؤلفه‌های اصلی به سؤالات پژوهش پاسخ داده می‌شود. در ادامه با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات داخلی و خارجی، پایان نامه‌ها و..... مؤلفه‌های اولیه نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان که شامل گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان بودند، شناسایی شدند.

سؤال دوم: چگونه می‌توان پرسش‌نامه مربوط به سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را طراحی کرد؟

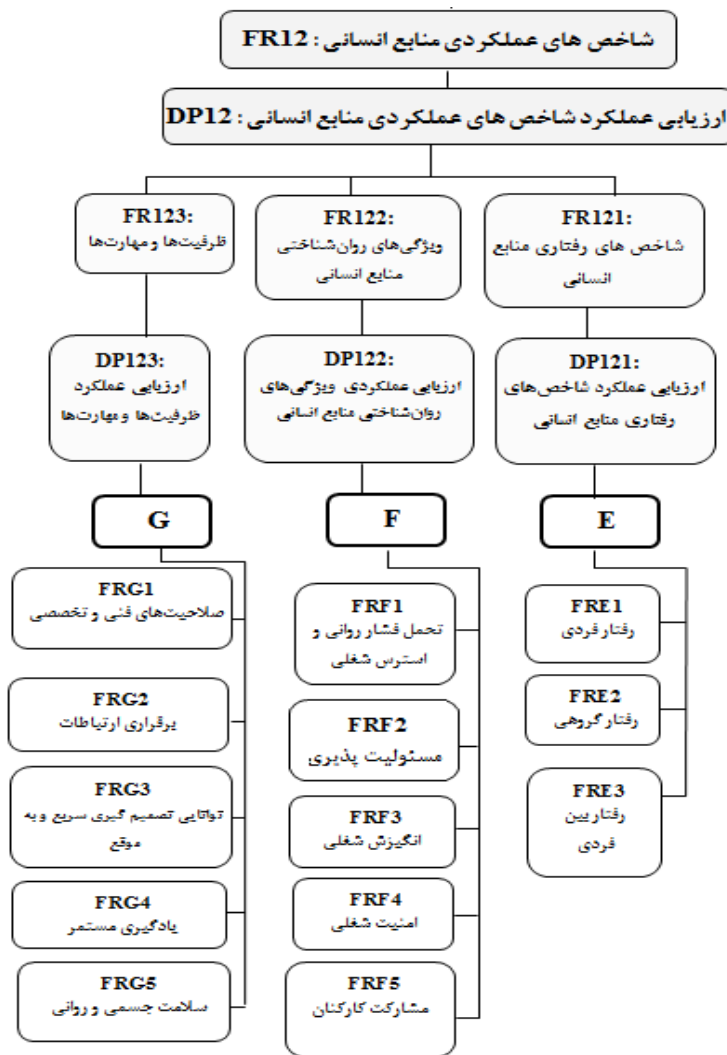
همان‌طور که بیان شد دانشمندان مختلفی به شرح و توصیف معیارهای طراحی پرداخته‌اند که این معیارها به صورت توصیفی بیان شده، اما به صورت جامع و سیستمی تجزیه و تحلیل نشده است. به منظور تحلیل داده‌ها در قسمت طراحی پرسش‌نامه نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از تکنیک مبتنی بر بدیهیات استفاده گردید. به همین منظور در طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با استفاده از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات ابتدا بایستی هدف نهایی از تهیه نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی را به طور واضح مشخص نمود که این هدف به عنوان الزامات عملکردی اصلی

شناخته می‌شود؛ سپس هر نیازهای عملکردی در سطوح بالاتر را می‌توان به الزامات عملکردی فرعی‌تر در سطوح پایین‌تر تفکیک نمود. بر اساس شکستن سطوح با معیار زیگزاگی و حرکت رفت و برگشتی به سؤالات اینکه چه می‌خواهیم و چگونه می‌توانیم به آن دست پیدا کنیم، عمل سطح‌بندی و شکستن انجام می‌پذیرد. رعایت اصل استقلال و اصل اطلاعات جهت تعیین مناسب‌ترین پارامتر طراحی جهت تحقق نیازهای عملکردی الزامی می‌باشد. از آن‌جا که هدف اصلی طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی بوده، لذا بایستی این هدف در سطح بعدی به اهداف فرعی‌تر شکسته شود. شکل سیستمی طراحی شده بر مبنای تکنیک مبتنی بر بدیهیات نشان‌دهنده این است که در سطح صفر هدف طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان است. این امر منوط به داشتن ارزیابی عملکرد جامع است. این ارزیابی عملکرد جامع زمانی حاصل می‌شود که وزارت ورزش و جوانان در سه معیار کلی، یعنی گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان از کیفیت لازم برخوردار باشد. براساس اصل استقلال با بهبود ارزیابی عملکرد گزینش کارمندان تنها گزینش کارمندان بهبود پیدا می‌کند و این بهبود تأثیری بر شاخص-های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان ندارد. بنابراین در سطوح بعدی هدف گزینش کارمندان است؛ که شامل، کارمندگزینی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی و استفاده مؤثر از کارکنان می‌باشد. با بهبود ارزیابی عملکرد شاخص کارمندگزینی تنها شاخص کارمندگزینی، با بهبود ارزیابی عملکرد آشناسازی شغلی تنها شاخص آشناسازی شغلی، با بهبود ارزیابی عملکرد شاخص آموزش و توانمندسازی تنها شاخص آموزش و توانمندسازی و با بهبود ارزیابی عملکرد استفاده مؤثر از کارکنان تنها شاخص استفاده مؤثر از کارکنان بهبود پیدا می‌کند.



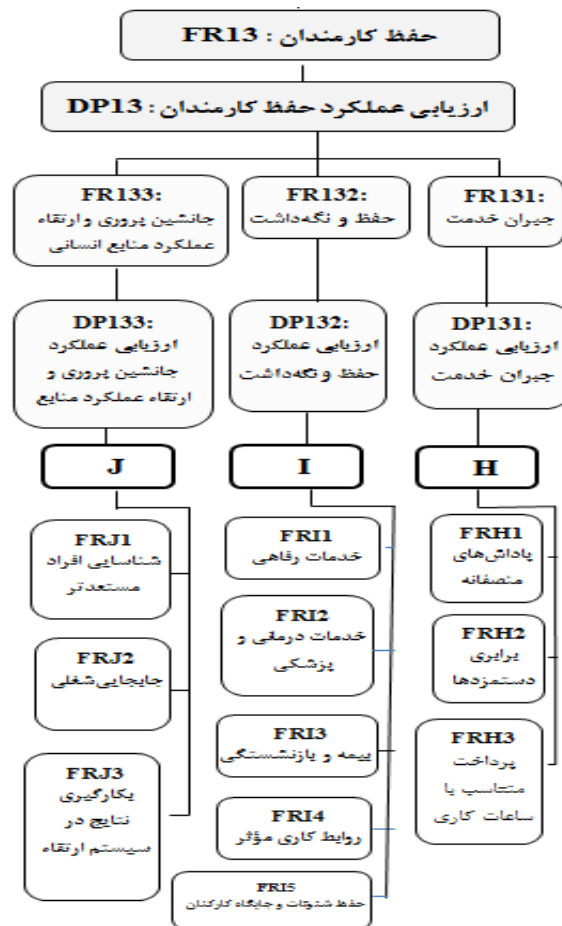
شکل (۵-۱) نمونه فرآیند انجام طراحی شاخص گزینش کارمندان با استفاده از تکنیک AD

همچنین سطوح بعدی هدف آن شاخص‌های عملکردی منابع انسانی می‌باشد که شامل شاخص‌های رفتاری منابع انسانی، ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی و ظرفیت‌ها و مهارت‌ها می‌باشد. بر اساس اصل استقلال با بهبود ارزیابی عملکرد شاخص‌های رفتاری منابع انسانی تنها شاخص‌های رفتاری منابع انسانی، با بهبود ارزیابی عملکرد ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی تنها ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی و با بهبود ارزیابی عملکرد ظرفیت‌ها و مهارت‌ها تنها شاخص ظرفیت‌ها و مهارت‌ها بهبود پیدا می‌کند.



شکل (۵-۲) نمونه فرآیند انجام طراحی شاخص های عملکردی منابع انسانی با استفاده از تکنیک AD

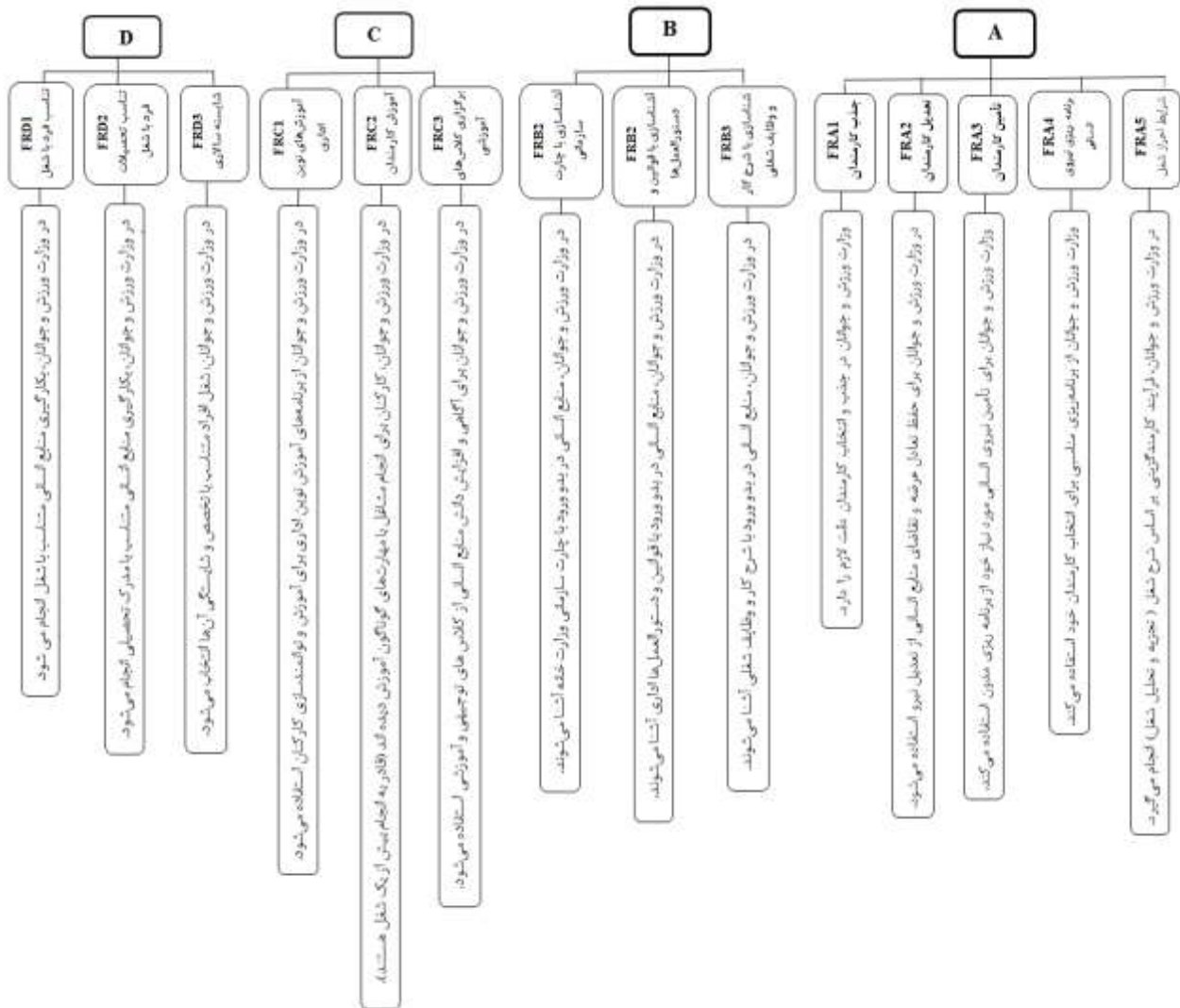
و سطح بعدی هدف آن حفظ کارمندان می باشد که؛ شامل جبران خدمت، حفظ و نگهداشت و جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی می باشد. بر اساس اصل استقلال با بهبود ارزیابی عملکرد جبران خدمت تنها شاخص جبران خدمت، با بهبود ارزیابی عملکرد حفظ و نگهداشت تنها شاخص حفظ و نگهداشت و با بهبود ارزیابی عملکرد جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی تنها شاخص جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی بهبود پیدا می کند.



شکل (۳-۵) نمونه فرآیند انجام طراحی شاخص حفظ کارمندان با استفاده از تکنیک AD

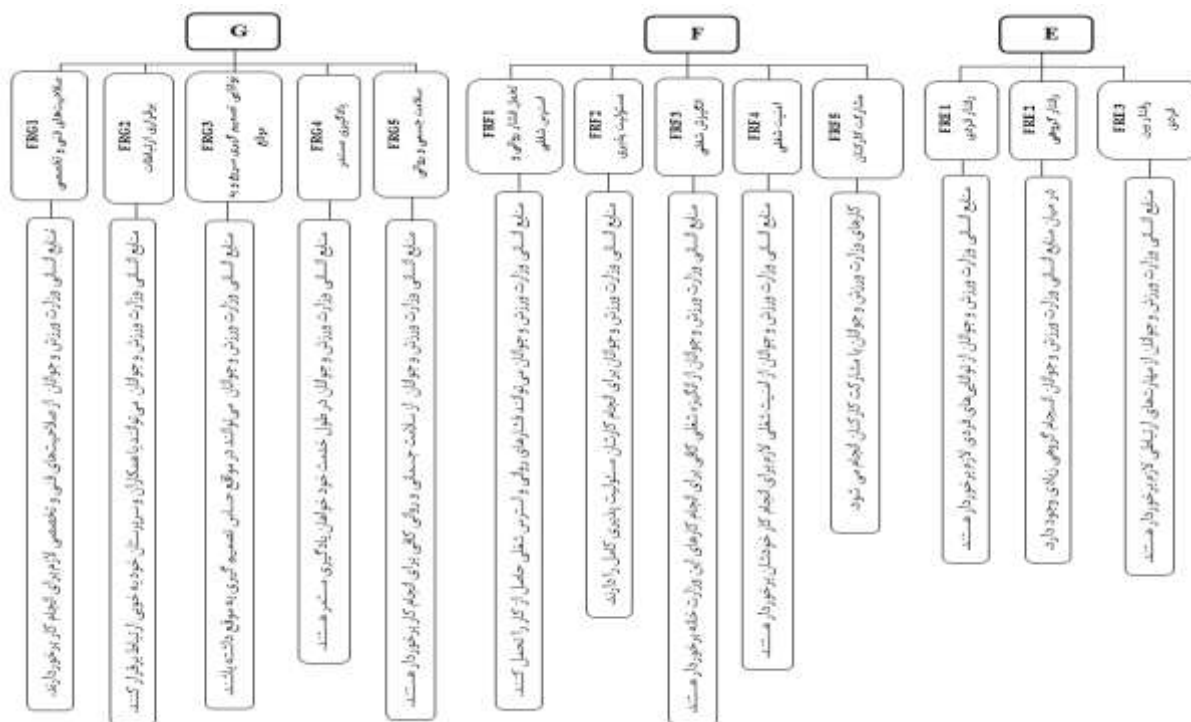
منابع مذکور از نقطه نظر ابعاد سه‌گانه ارزیابی عملکرد شامل (ارزیابی عملکرد گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان) از دید مدیران، کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بررسی و نتایج ارزیابی براساس طیف لیکرت دامنه ۰ تا ۵ امتیازی براساس چارچوب طراحی شده و همچنین ده عامل (کارمندگزینی در پنج بعد، آشناسازی شغلی در سه بعد، آموزش و توانمندسازی در سه بعد، استفاده مؤثر از کارمندان در سه بعد، شاخص‌های رفتاری در سه بعد، ویژگی‌های روانشناختی در پنج بعد، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها در پنج بعد، جبران خدمت در سه بعد، حفظ و نگهداشت در پنج بعد و جانشین پروری در سه بعد) شناسایی شدند.

با توجه به طراحی پرسش‌نامه مربوط به سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بر اساس تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات سؤالات پرسش‌نامه در بعد گزینش کارمندان شامل شکل ۵-۴ می‌باشد.



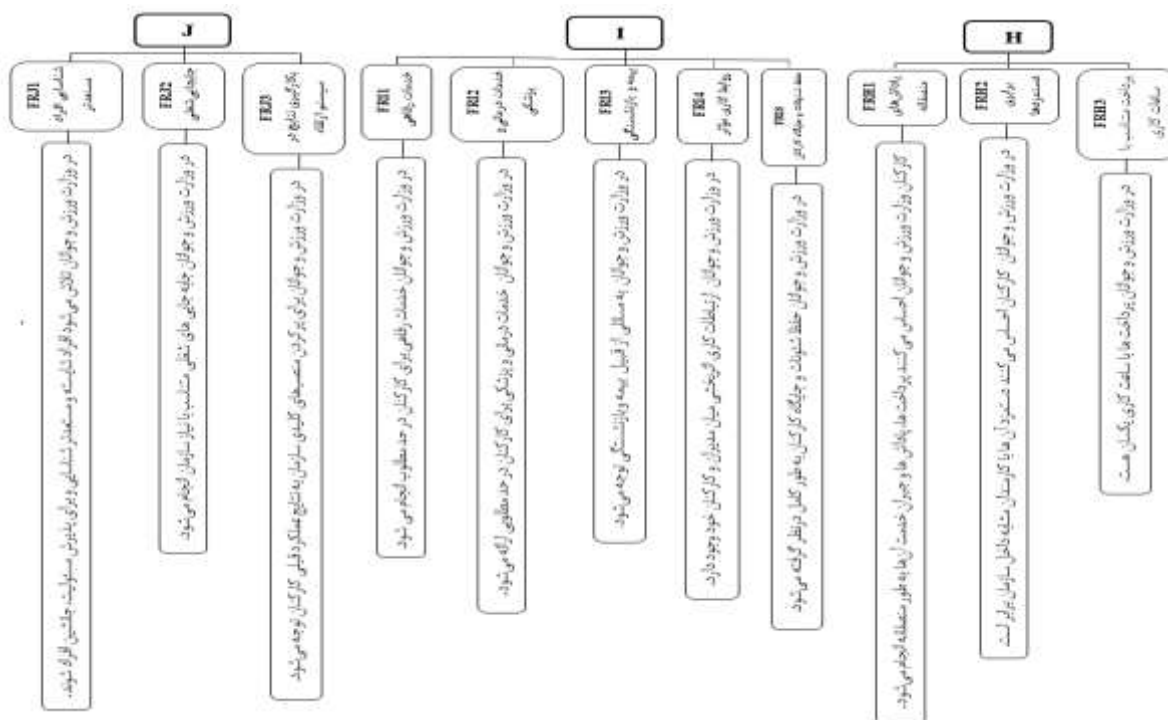
شکل (۴-۵) سؤالات پرسش‌نامه در بعد گزینش کارمندان

همچنین سؤالات پرسش‌نامه در بعد شاخص‌های عملکردی منابع انسانی شامل شکل ذیل می‌باشد.



شکل (۵-۵) سؤالات پرسشنامه در بعد شاخص‌های عملکردی منابع انسانی

و در نهایت سؤالات پرسشنامه در بعد حفظ کارمندان شامل شکل ذیل می‌باشد.

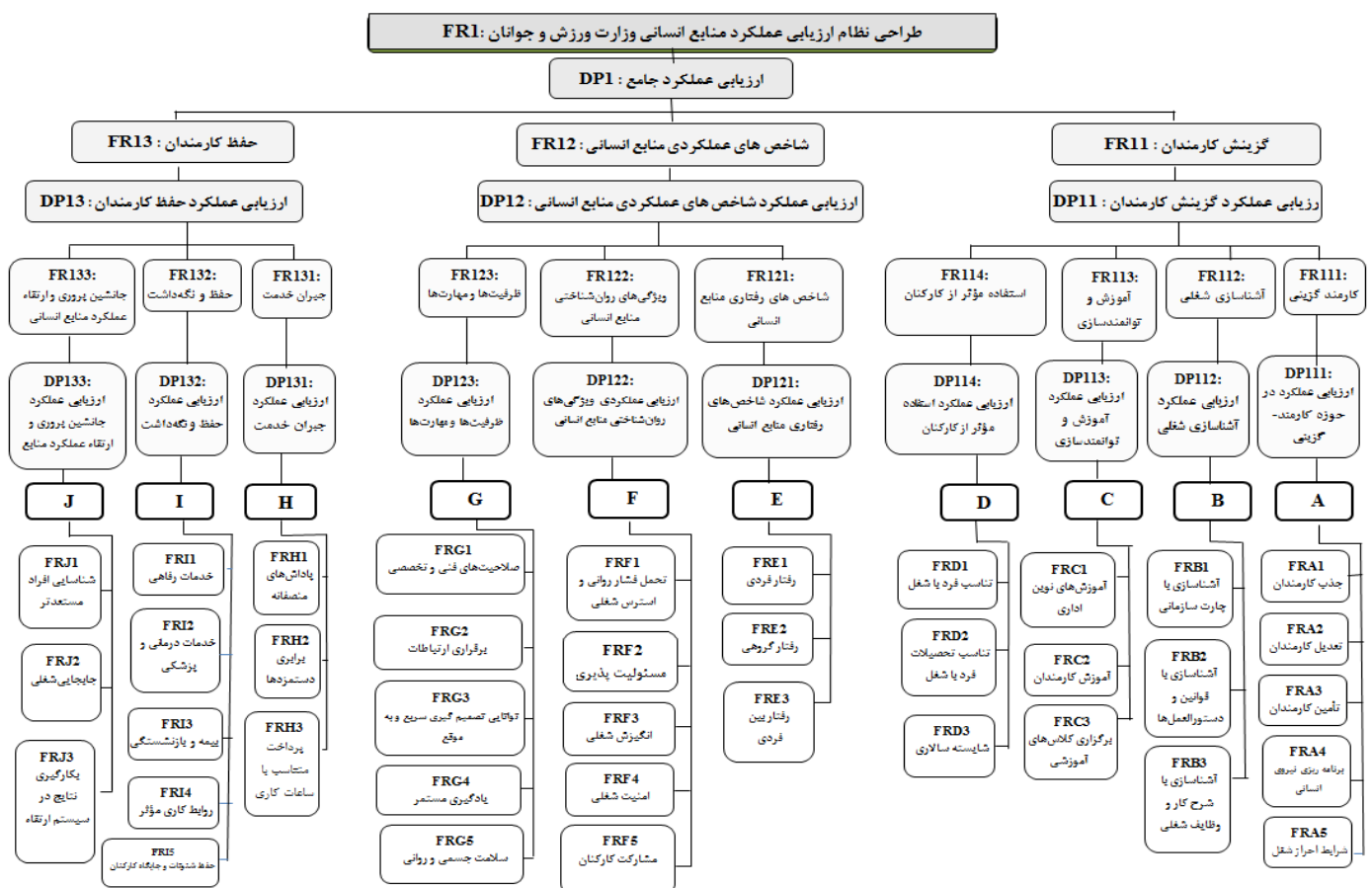


شکل (۵-۶) سؤالات پرسشنامه در بعد شاخص‌های حفظ کارمندان

سؤال سوم: چگونه می‌توان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را بر اساس تکنیک مبتنی بر بدیهیات طراحی کرد؟

در طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بر اساس تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات ابتدا بایستی هدف نهایی از تهیه نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی را به طور واضح مشخص نمود که این هدف به عنوان الزامات عملکردی اصلی شناخته می‌شود؛ سپس هر نیازهای عملکردی در سطوح بالاتر را می‌توان به الزامات عملکردی فرعی‌تر در سطوح پایین‌تر تفکیک نمود. رعایت اصل استقلال و اصل اطلاعات جهت تعیین مناسب‌ترین پارامتر طراحی جهت تحقق نیازهای عملکردی الزامی می‌باشد. هدف از پژوهش حاضر طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با استفاده از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات می‌باشد. در این مطالعه بنابراین هدف اصلی یا همان نیازهای عملکردی (FR) طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بوده و پارامتر طراحی (DP) آن نیز در راستای ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان و منطبق بر اصول بدیهی استقلال و اطلاعات می‌باشد. از آن‌جا که هدف اصلی طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی بوده، لذا بایستی این هدف در سطح بعدی به اهداف فرعی‌تر شکسته شود. در بررسی اولیه می‌توان حوزه عملکردی را به سه هدف فرعی‌تر تقسیم‌بندی نمود. شکل سیستمی طراحی شده بر مبنای تکنیک مبتنی بر بدیهیات نشان‌دهنده این است که در سطح صفر هدف طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان (FR1) است. این امر منوط به داشتن ارزیابی عملکرد جامع (DP1) است. این ارزیابی عملکرد جامع زمانی حاصل می‌شود که وزارت ورزش و جوانان در سه معیار کلی، یعنی گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان از کیفیت لازم برخوردار باشد. دستیابی به کیفیت مورد نظر معیارها با ایجاد ارزیابی عملکرد در آن‌ها حاصل می‌شود، به این معنا که با ایجاد ارزیابی عملکرد گزینش کارمندان (DP11)، بعد گزینش کارمندان (FR11)، با ایجاد ارزیابی عملکرد شاخص‌های عملکردی منابع- انسانی (DP12) بعد شاخص‌های عملکردی منابع انسانی (FR12) و با ایجاد ارزیابی عملکرد حفظ کارمندان (DP13) بعد حفظ کارمندان (FR13) دچار تغییر می‌شود.

بر اساس اصل استقلال با بهبود ارزیابی عملکرد گزینش کارمندان تنها گزینش کارمندان بهبود پیدا می کند و این بهبود تأثیر منفی بر شاخص های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان ندارد. بنابراین در سطوح بعدی هدف گزینش کارمندان است؛ که شامل، کارمندگزینی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی و استفاده مؤثر از کارکنان می باشد. همچنین سطوح بعدی هدف آن شاخص های عملکردی منابع انسانی می- باشد که شامل شاخص های رفتاری منابع انسانی، ویژگی های روانشناختی منابع انسانی و ظرفیت ها و مهارت ها می باشد و سطح بعدی هدف آن حفظ کارمندان می باشد که شامل جبران خدمت، حفظ و نگهداشت و جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی می باشد. در ادامه مدل مفهومی پژوهش حاضر ارائه شده است:



شکل (۵-۷) مدل مفهومی پژوهش بر اساس تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات (AD) (۱)

سؤال چهارم: چگونه می‌توان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را با رویکرد روش-های آماری معادلات ساختاری مورد سنجش قرار داد؟

همچنین به منظور تحلیل داده‌ها در قسمت سنجش از آمار استنباطی شامل الگوی معادلات ساختاری یا تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون استفاده گردید. بنابراین نتایج ذیل به دست آمد:

۱- همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد که ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر کارمندگزینی و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۷/۲۵ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. بنابراین کارمندگزینی از سنجش‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۳۰ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین نتایج آزمون تی تک نمونه در مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب کارمندگزینی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان نشان داد که، تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد ($P \leq 0/05$).

۲- همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد که ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر آشناسازی شغلی و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۵/۰۲ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. بنابراین آشناسازی شغلی از سنجش‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۱۲ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین نتایج آزمون تی تک نمونه در مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب آشناسازی شغلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

نشان داد که، تفاوت معنی داری بین وضعیت موجود و مطلوب آشناسازی شغلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد ($P \leq 0/05$).

۳- همان طور که نتایج پژوهش نشان داد که ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر آموزش و توانمندسازی و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل $8/15$ می باشد که در صورتی که بین بازه‌ی $1/96$ و $-1/96$ نباشد، در سطح $0/95$ معنی دار می باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از $2/58$ باشد، در سطح $0/99$ و میزان خطای $0/01$ معنی دار می باشد. بنابراین می توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان $0/99$ تأیید گردید. بنابراین آموزش و توانمندسازی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می باشد. همچنین میزان R^2 نشان می دهد که این متغیر $0/42$ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش بینی می کند. همچنین نتایج آزمون تی تک نمونه در مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب آموزش و توانمندسازی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان نشان داد که، تفاوت معنی داری بین وضعیت موجود و مطلوب آموزش و توانمندسازی شغلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد ($P \leq 0/05$).

۴- همان طور که نتایج پژوهش نشان داد که ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر استفاده مؤثر از کارمندان و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل $7/82$ می باشد که در صورتی که بین بازه‌ی $1/96$ و $-1/96$ نباشد، در سطح $0/95$ معنی دار می باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از $2/58$ باشد، در سطح $0/99$ و میزان خطای $0/01$ معنی دار می باشد. بنابراین می توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان $0/99$ تأیید گردید. بنابراین استفاده مؤثر از کارمندان از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می باشد. همچنین میزان R^2 نشان می دهد که این متغیر $0/38$ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش بینی می کند. همچنین نتایج آزمون تی تک نمونه در مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب استفاده مؤثر از کارمندان ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان نشان داد که، تفاوت معنی داری بین وضعیت موجود و مطلوب استفاده مؤثر از کارمندان ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد ($P \leq 0/05$).

۵- همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد که ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر شاخص-های رفتاری منابع انسانی و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۳/۲۷ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. شاخص‌های رفتاری منابع انسانی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۰۸ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین نتایج آزمون تی تک نمونه در مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب شاخص‌های رفتاری منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان نشان داد که، تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب شاخص‌های رفتاری منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد (۰/۰۵). ($P \leq$

۶- همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد که ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر ویژگی‌های روان‌شناختی منابع انسانی و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۴/۸۱ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. ویژگی‌های روان‌شناختی منابع انسانی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۰۹ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین نتایج آزمون تی تک نمونه در مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب ویژگی‌های روان‌شناختی منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان نشان داد که، تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب ویژگی‌های روان‌شناختی منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد (۰/۰۵). ($P \leq$

۷- همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد که ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر ظرفیت‌ها و مهارت‌ها و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۶/۱۵ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. ظرفیت‌ها و مهارت‌ها از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۲۵ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین نتایج آزمون تی تک نمونه در مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب ظرفیت‌ها و مهارت‌ها ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان نشان داد که، تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب ظرفیت‌ها و مهارت‌ها ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد ($P \leq 0/05$).

۸- همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد که ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر جبران خدمت و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۴/۱۹ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. جبران خدمت از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۰۹ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین نتایج آزمون تی تک نمونه در مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب جبران خدمت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان نشان داد که، تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب جبران خدمت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد ($P \leq 0/05$).

۹- همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد که ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر حفظ و نگهداشت و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۵/۱۰ می‌باشد که در صورتی

که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. حفظ و نگهداشت از سنج‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۱۵ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین نتایج آزمون تی تک نمونه در مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب حفظ و نگهداشت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان نشان داد که؛ تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب حفظ و نگهداشت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد ($P \leq 0/05$).

۱۰- همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد که ضریب معناداری بدست آمده (t) از روابط بین متغیر جانشین پروری و ارتقاء عملکرد و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان معادل ۲/۹۹ می‌باشد که در صورتی که بین بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد، در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد و در صورتی که میزان t بیشتر از ۲/۵۸ باشد، در سطح ۰/۹۹ و میزان خطای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که این سؤال در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید. جانشین پروری و ارتقاء عملکرد از سنج‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین میزان R^2 نشان می‌دهد که این متغیر ۰/۰۳ از میزان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین نتایج آزمون تی تک نمونه در مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری و ارتقاء عملکرد ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان نشان داد که؛ تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری و ارتقاء عملکرد ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد ($P \leq 0/05$).

۴-۵. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج پژوهش مشخص شد که مهم‌ترین عوامل نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان شامل سه بعد کلی ارزیابی عملکرد گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی و حفظ

کارمندان) می‌باشد؛ که از دید مدیران، کارمندان و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بررسی و نتایج ارزیابی طراحی شده و همچنین ده عامل (کارمندگزینی در پنج بعد، آشناسازی شغلی در سه بعد، آموزش و توانمندسازی در سه بعد، استفاده مؤثر از کارمندان در سه بعد، شاخص‌های رفتاری در سه بعد، ویژگی‌های روانشناختی در پنج بعد، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها در پنج بعد، جبران خدمت در سه بعد، حفظ و نگهداشت در پنج بعد و جانشین پروری در سه بعد) شناسایی شدند. بنابراین این یافته با یافته‌های بدری آذین و همکاران (۱۳۹۲) که در عوامل جذب، آموزش و حفظ و نگهداری نیروی انسانی، رستم زاده و همکاران (۱۳۹۵) در عوامل جذب، حفظ و نگهداشت کارمندان، خرده گیر و همکاران (۱۳۹۶) در عامل حفظ و نگهداشت، روچ و همکاران^۱ (۲۰۱۴) در عامل روانی، جهانزب و همکاران^۲ (۲۰۱۳) در عامل آموزش کارکنان، تجمل حسین و سنا الرحیم^۳ (۲۰۱۳) در عامل‌های امنیت شغلی و آموزش کارمندان، آلداموئه و همکاران (۲۰۱۳) در عامل‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی و پاداش و جبران خدمات، تریگرو و همکاران^۴ (۲۰۱۲) در عامل فردی و گروهی همخوانی دارد.

همچنین با توجه به سؤال دوم پژوهش که چگونه می‌توان پرسش‌نامه مربوط به سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را طراحی کرد؟ نتایج نشان دادند که کلیه سؤالات کارمندگزینی به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال دوم مؤلفه کارمندگزینی بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال چهارم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد. با توجه به سؤال دوم که در وزارت ورزش و جوانان برای حفظ تعادل عرضه و تقاضای منابع انسانی از تعدیل نیرو استفاده می‌شود، پیشنهاد می‌گردد که تعدیل نیرو، امنیت شغلی، ثبات شغلی از عوامل مهم در ارزیابی منابع انسانی در میان کارمندان وزارت‌خانه می‌باشد و از طرفی سؤال چهارم پژوهش که

1 - Roch et al

2 - Jehanzeb et al

3 - Tajammal Hussain & Sheikh Sana ur Rehman

4 - Triguero et al

شامل این می‌شود که وزارت ورزش و جوانان از برنامه‌ریزی مناسبی برای انتخاب کارمندان خود استفاده می‌کند؛ در میان منابع انسانی خیلی کم ارزش تلقی شده بود. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که این وزارتخانه برای کارمندگزینی و جذب نیرو از برنامه‌ریزی مدون و منسجم استفاده نمی‌کند که این موجب نارضایتی کارمندان و منابع انسانی آن سازمان می‌شود.

از طرفی کلیه سؤالات آشناسازی شغلی به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال اول مؤلفه آشناسازی (در وزارت ورزش و جوانان، منابع انسانی در بدو ورود با چارت سازمانی وزارت خانه آشنا می‌شوند) بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال سوم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد. با توجه به سؤال سوم در وزارت ورزش و جوانان، منابع انسانی در بدو ورود با شرح کار و وظایف شغلی آشنا می‌شوند؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد که وزارت ورزش و جوانان پیش از جذب کارمندان باید حیطه شغلی و وظایف آن را مشخص کنند تا کارمندان در بدو ورود با سردرگمی و تناقض مواجه نشوند. حتی باید سرفصل، بخش‌های مختلف شغلی، همکاران و مدیران فوقانی را به طور کامل شناسایی کنند تا برای توسعه و پیشرفت اهداف وزارتخانه مفید واقع گردند.

کلیه سؤالات آموزش و توانمندسازی به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال اول مؤلفه آموزش (در وزارت ورزش و جوانان از برنامه‌های آموزش نوین اداری برای آموزش و توانمندسازی کارکنان استفاده می‌شود) بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال سوم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد. با توجه به سؤال سوم در وزارت ورزش و جوانان که برای آگاهی و افزایش دانش منابع انسانی از کلاس‌های توجیهی و آموزشی استفاده می‌شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد که وزارت ورزش و جوانان باید قبل و حین کارمندگزینی از کلاس‌های توجیهی و آموزشی

متناسب با شغل استفاده نمایند. با توجه به رشد و توسعه تکنولوژی در سطح دنیا و تغییرات محیطی برگزاری کلاس های توجیهی و آموزشی بسیار ضروری می باشد.

کلیه سؤالات استفاده مؤثر از کارمندان به احتمال ۹۹ درصد معنی دار است چرا که مقدار T.Value در بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نمی باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال دوم مؤلفه استفاده مؤثر (در وزارت ورزش و جوانان، بکارگیری منابع انسانی متناسب با مدرک تحصیلی انجام می شود) بیشترین تأثیر را بر اندازه گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال سوم کمترین تأثیر را در اندازه گیری دارد. با توجه به سؤال سوم در وزارت ورزش و جوانان که شغل افراد متناسب با تخصص و شایستگی آنها انتخاب می شود، بنابراین پیشنهاد می گردد که در انتخاب منابع انسانی تخصص گرایی لازمه کار می باشد. در واقع تخصص گرایی یعنی همان پوشش رسمی در کار یا بهتر انجام دادن وظایف شغلی. بنابراین وزارت ورزش و جوانان باید در جذب کارمندان شغل افراد را طوری انتخاب کنند که فرد تخصص لازم در آن زمینه را داشته باشد و یا قبل از دادن پست به کارمند شایستگی های آن به خوبی اندازه گیری شود.

کلیه سؤالات شاخص های رفتاری منابع انسانی به احتمال ۹۹ درصد معنی دار است چرا که مقدار T.Value در بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نمی باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال اول مؤلفه شاخص های رفتاری منابع انسانی (منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از توانایی های فردی لازم برخوردار هستند) بیشترین تأثیر را بر اندازه گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال سوم کمترین تأثیر را در اندازه گیری دارد. با توجه به سؤال سوم در وزارت ورزش و جوانان که منابع انسانی در این وزارتخانه از مهارت های ارتباطی لازم برخوردار هستند، بنابراین با توجه به بررسی های سازمان ها برای استخدام منابع انسانی در بخش های مختلف باید برنامه ریزی مفیدتری انجام گیرد. نظرسنجی انجام شده توسط دانشگاه کسب و کار کاتزپیتسبورگ نشان می دهد که مهارت های ارتباطی مانند توانایی ارائه شفاهی و

کتبی و روحیه کار تیمی، عوامل اصلی دستیابی به موفقیت شغلی برای منابع انسانی آن سازمان محسوب می‌شوند. مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی گفته می‌شود که شخص می‌تواند از طریق آن با دیگران به گونه‌ای ارتباط برقرار کند که باعث بروز رفتارهای مثبت و پرهیز از واکنش‌های منفی در طرف مقابل گردد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا در وزارت ورزش و جوانان شرایط لازم برای برقراری ارتباط بین کارمندان و مدیران و برعکس ایجاد شود. حتی برای آموزش مهارت‌های ارتباطی نیاز به برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی نیز می‌باشد.

کلیه سؤالات ویژگی‌های روان‌شناختی به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T Value در بازه $1/96$ و $1/96$ - نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از $0/5$ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال دوم مؤلفه ویژگی‌های روان‌شناختی (منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان برای انجام کارشان مسئولیت‌پذیری کامل را دارند) بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال چهارم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد. با توجه به سؤال چهارم در وزارت ورزش و جوانان که منابع انسانی در این وزارتخانه از امنیت شغلی لازم برای انجام کار خودشان برخوردار هستند، بنابراین پیشنهاد می‌گردد که موارد ذیل در نظر گرفته شود:

تمرکز بر شغل توسط افراد بیانگر وجود ثبات شغلی است که این تمرکز از دو شغله شدن افراد جلوگیری و بخشی از امنیت شغلی را شکل می‌دهد. جابجایی کمتر در شغل بیانگر وجود امنیت شغلی است که حاصل آن تخصصی و خبرگی است و زمانی که افراد در یک شغل خبرگی و تخصص پیدا کردند بخشی از امنیت شغلی آن‌ها شکل می‌گیرد. انتخاب شغل مناسب زمینه ساز بروز و تقویت علاقه‌مندی از کار است که با امنیت شغلی رابطه مستقیم دارد. رضایت در شغل موجب بروز خلاقیت در کار شده و نهایتاً خلاقیت‌ها استحکام بخش امنیت شغلی کارکنان خواهد بود. از جمله مؤلفه‌های امنیت شغلی، عاطفی بودن محیط کار است که به ساختن روان سالم انسان‌ها کمک می‌کند و زمانی که انسانی از طریق کار شخصیت و روان خود را تکامل بخشند امنیت شغلی آن‌ها نیز تأمین می‌شود. احساس آرامش در کار منجر به رهایی از فشار شغلی

گردیده و در نتیجه بخشی از امنیت شغلی کارکنان که از طریق فشارهای شغلی تهدید می‌شود، تأمین می‌گردد. وابسته شدن فرد به سازمان بیانگر وجود امنیت شغلی است که حاصل آن تعهد سازمانی است.

کلیه سؤالات ظرفیت‌ها و مهارت‌ها به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال سوم مؤلفه ظرفیت‌ها و مهارت‌ها (منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌توانند در مواقع حساس تصمیم‌گیری به موقع داشته باشند) بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال پنجم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد. با توجه به سؤال پنجم که منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از سلامت جسمانی و روانی کافی برای انجام کار برخوردار هستند، بنابراین پیشنهاد می‌گردد که منابع انسانی در بدو ورود به این وزارتخانه از تست‌های روان‌پزشکی و جسمانی کامل برخوردار باشند.

کلیه سؤالات جبران خدمت بیشتر به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال دوم مؤلفه جبران خدمت (در وزارت ورزش و جوانان کارکنان احساس می‌کنند دستمزد آن‌ها با کارمندان مشابه داخل سازمان برابر است) بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال سوم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد، با توجه به سؤال سوم که در وزارت ورزش و جوانان پرداخت‌ها با ساعت کاری یکسان هست، بنابراین پیشنهاد می‌گردد که در نحوه پرداخت‌ها، برابری دستمزدها با ساعت کاری و یکسان‌سازی مزایا و پاداش در میان کارمندان رعایت عدالت انجام شود، تا به رضایت شغلی و دستیابی به اهداف وزارتخانه منجر گردد.

کلیه سؤالات حفظ و نگهداشت به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه‌ی ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال پنجم مؤلفه حفظ و نگهداشت (در وزارت ورزش

و جوانان حفظ شئونات و جایگاه کارکنان به طور کامل در نظر گرفته می‌شود) بیشترین تأثیر را بر اندازه-گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال اول کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد، با توجه به سؤال اول که در وزارت ورزش و جوانان خدمات رفاهی برای کارکنان در حد مطلوب انجام می‌شود، بنابراین پیشنهاد می‌گردد که مدیران منابع انسانی با بکارگیری انواع روش‌ها و طرح‌های انگیزشی کارکنان سعی کنند با جذاب کردن محیط کاری، احساس خوب و مثبتی برای کارکنان وزارتخانه ایجاد کنند. فراهم کردن امکانات و خدمات رفاهی خارج از تعهدات پرداختی معمول سازمان‌ها به عنوان یکی از روش‌های رایج در پاسخگویی به نیازهای متنوع کارکنان و انگیزه بخشی به آن‌ها، عملکردشان را به طور فرآیندهای بهبود خواهد داد. ایجاد امکانی برای استفاده کارکنان از تسهیلات مالی در قالب انواع وام‌های کارمندی که با شرایط آسان و تضمین‌های مناسب در اختیار شاغلان سازمان قرار بگیرد، یکی از فرآیندهای محبوب خدمات رفاهی در بسیاری سازمان‌هاست. پوشش خدمات بیمه‌ای فراتر از تعهدات رایج، بخش مهمی از امکانات رفاهی است که سازمان‌ها در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهند. ارائه تسهیلات رفاهی و غیرنقدی به کارکنان در قالب بن کارت‌های خرید کالا، روال محبوبی در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌هاست که مدیریت بهینه آن متناسب با عملکرد کارکنان و استفاده از آن به عنوان عامل تشویقی، کارکرد مضاعفی در افزایش انگیزه کارکنان خواهد داشت.

کلیه سؤالات جانشین‌پروری و ارتقاء عملکرد به احتمال ۹۹ درصد معنی‌دار است چرا که مقدار T.Value در بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نمی‌باشد و کلیه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه از مدل حذف نمی‌شود. همچنین با توجه به مقدار R^2 ، سؤال اول مؤلفه جانشین‌پروری (در وزارت ورزش و جوانان تلاش می‌شود افراد شایسته و مستعدتر شناسایی و برای پذیرش مسئولیت، جانشین افراد شوند) بیشترین تأثیر را بر اندازه‌گیری عوامل طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان دارد و سؤال سوم کمترین تأثیر را در اندازه‌گیری دارد. با توجه به سؤال سوم که در وزارت ورزش و جوانان برای پرکردن منصب‌های کلیدی سازمان به نتایج عملکرد قبلی کارکنان توجه می‌شود،

بنابراین پیشنهاد می‌گردد که رزومه، تخصص و تجربه کاری هر یک از منابع انسانی این وزارتخانه به طور کامل مورد شناسایی قرار گیرند تا در گماردن آن‌ها در پست‌های کلیدی دچار اشتباه نشوند.

همچنین با توجه به سؤال سوم پژوهش که چگونه می‌توان نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان را بر اساس تکنیک مبتنی بر بدیهیات طراحی کرد؟ نتایج نشان دادند که منابع مذکور از نقطه نظر ابعاد سه‌گانه ارزیابی عملکرد شامل (ارزیابی عملکرد گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان) از دید مدیران، کارمندان و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بررسی و نتایج ارزیابی براساس طیف لیکرت دامنه ۰ تا ۵ امتیازی براساس چارچوب طراحی شده و همچنین با توجه به مدل مفهومی پژوهش ده عامل (کارمندگزینی در پنج بعد، آشناسازی شغلی در سه بعد، آموزش و توانمندسازی در سه بعد، استفاده مؤثر از کارمندان در سه بعد، شاخص‌های رفتاری در سه بعد، ویژگی‌های روانشناختی در پنج بعد، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها در پنج بعد، جبران خدمت در سه بعد، حفظ و نگهداشت در پنج بعد و جانشین پروری در سه بعد) شناسایی شدند.

بهترین شیوه مدیریت طراحی هر سازمان به‌عنوان یک سیستم و به دنبال آن کاربرد صحیح و به جای تکنیک‌های مدیریتی است. در این رساله تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات ضمن نشان دادن استقلال روابط بین اجزا و جایگاه ابزارهای مدیریتی به‌عنوان پارامترهای طراحی در آخرین سطوح معرفی گردید. مدیران می‌توانند برای رسیدن به هر یک از اهداف عملکردی ابزار متناظر آن را شناسایی نمایند، به‌عبارت دیگر با به‌کارگیری هر ابزار مشخص می‌شود که کدام اهداف عملکردی مدیران برآورده می‌گردد. تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات به‌عنوان یکی از جدیدترین تکنیک‌ها با بهره‌گیری از دو اصل استقلال و اطلاعات بسیاری از مشکلات مدیران امروزی برای استفاده از تعدد تکنیک و ابزارهای موجود را مرتفع می‌کند.

با توجه به سؤالات فرعی که مشخص شد کارمندگزینی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. بنابراین با توجه به اهمیت کارمندگزینی، نظام جذب مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل جذب، تأمین، تعدیل و برنامه‌ریزی نیروهای است که باید با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل مختلف

سازمانی آماده شده و به کار گمارده شوند. کارمندیابی یکی از مهم ترین مراحل این فرآیند است. جذب اثربخش می تواند هر مؤسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگه دارد. نظام جذب را شامل برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی و توسعه شغلی می باشند. همچنین یافته های پژوهش نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب کارمندگزینی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد. همانطور که از نتایج پژوهش استنباط می شود از جمله عوامل مؤثر کارمندگزینی می توان به جذب کارمندان، تعدیل کارمندان، تأمین کارمندان، برنامه ریزی نیروی انسانی و شرایط احراز شغل اشاره کرد. بنابراین این یافته با یافته های آلداموئه و همکاران (۲۰۱۳)، ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳)، تریگرو و همکاران^۱ (۲۰۱۲)، ساوانویسینه و استانکویسوت^۲ (۲۰۱۱)، کابراس و همکاران^۳ (۲۰۱۱)، کاراکوروم^۴ (۲۰۰۵)، پالمر^۵ (۲۰۰۶)، پسی و اینوسنتی^۶ (۲۰۱۱)، رستم زاده و همکاران (۱۳۹۵)، رواقی و همکاران (۱۳۹۲)، بدری آذین و همکاران (۱۳۹۲)، ابزری و همکاران (۱۳۸۷) در زمینه کارمندگزینی و جذب کارمندان و رسیدن به اهداف همسو می باشد. مطالعات مربوط به نگرش های مختلف، مقاصد و رفتارهای کارکنان ثابت کرده است که تناسب بین جذب فرد در سازمان بطور مثبت با کارمندگزینی و رضایتمندی آن از شغلش و بطور منفی با قصد ترک کارمند از سازمان مرتبط می باشد و پیش بینی کننده رضایت شغلی و ترک سازمان می باشد. ریشه های ماندگاری فرد در سازمان، به چارچوب جذب، انتخاب و فرسایش^۷ (ASA) اشنایدر (۱۹۸۷) برمی گردد. بر اساس این چارچوب، افراد به دنبال سازمان هایی می گردند که برای آنها جذابیت داشته باشند؛ به عنوان عضوی از یک سازمان، جذب می شوند، و وقتی که هیچ جذابیتی برای دو طرف (فرد و شغل) وجود نداشته باشد؛ از سازمان خارج می شوند. کریستوف (۱۹۹۶) تناسب جذب کارمند در سازمان را به صورت سازگاری میان افراد و سازمان هایی که در آن کار می کنند، تعریف کرده است. اساساً تئوری جذب کارمند در سازمان مشخص می کند

1 - Triguero et al
2 - Savaneviciene & Stankeviciute
3 - Cabrales et al
4 - Karakurum
5 - Palmer
6 - Peccei & Innocenti
7 - Attraction-Selection-Attrition

که ویژگی‌هایی در سازمان‌ها وجود دارند که دارای پتانسیل سازگاری با ویژگی‌ها و خصوصیات افراد هستند و اینکه، رفتارها و نگرش‌های افراد تحت تأثیر درجه سازگاری یا تناسب میان افراد و سازمان‌ها قرار خواهد گرفت. بر اساس نتایج مطالعات، سطوح بالای تناسب جذب کارمند در سازمان می‌تواند باعث ایجاد سطوح بالاتری از جذابیت‌های شغلی گردد. به طور کلی موضوع تناسب میان افراد و سازمان به عنوان عاملی تأثیرگذار و مهم برای پاسخ به این سؤال که چرا افراد به سازمانی خاص جذب شده، یا این که توسط سازمانی خاص انتخاب و سرانجام در سازمانی خاص باقی می‌ماند، مطرح می‌باشد (رمزگویان و همکاران، ۱۳۹۲). در ارتباط با فرآیند استخدام، آنچنان‌که باون، لدفورد و ناتان^۱ (۱۹۹۱) مدل جدید کارمندگزینی را بر اساس استخدام یک کارمند کامل و متناسب با فرهنگ خاص سازمان پیشنهاد داده‌اند، باید تناسب جذب فرد با سازمان که در آن کار می‌کند و تناسب جذب فرد با شغل آن فرد بعنوان یک معیار استخدام مدنظر قرار گیرد. بر این اساس، کارگماران باید با استفاده از استراتژی‌های استخدامی مناسب که در آن تنها افرادی جذب و انتخاب شوند که بتوانند ویژگی‌های بنیادین سازمان همچون اهداف و ارزش‌ها را به اشتراک بگذارند، از تناسب جذب فرد در سازمان اطمینان یابند (کاراکروم^۲، ۲۰۰۵).

از طرفی با توجه به سؤالات فرعی دیگر که مشخص شد آشناسازی شغلی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. بنابراین با توجه به اهمیت این عامل مدیران سازمان‌ها باید محیط را به گونه‌ای فراهم کنند تا افراد کمتر به فکر تغییر شغل بیفتند. یکی از مواردی که باعث جابه‌جایی نیروی انسانی در سازمان‌هاست، عدم آشنایی آنها با محیط سازمان و قوانین داخلی آن شغل است. آموزش قبل از تصدی شغل برای افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نباید نام این آموزش‌ها را به حساب هزینه گذاشت. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب آشناسازی شغلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد. همانطور که از نتایج پژوهش استنباط می‌شود از جمله عوامل مؤثر آشناسازی شغلی می‌توان به آشناسازی با چارت سازمانی، آشناسازی با قوانین و دستورالعمل‌ها و آشناسازی با شرح کار و وظایف شغلی اشاره کرد. بنابراین می‌توان

1 - Bowen, Ledford & Nathan

2 - Karakurum

نتیجه گرفت که آشناسازی شغلی فراگردی است که از طریق آن به کارکنان راه‌های زندگی کردن و آشنایی در سازمان آموخته می‌شود. از طریق غنی‌سازی حوزه نقش‌های سازمانی تلاش می‌شود ظرفیت‌های کارکنان برای ادای وظایف فردی، قوانین و دستورالعمل‌ها، شرح وظایف و به منزله عضو مؤثری از سازمان بهبود یابد. اساس آشناسازی شغلی براین قاعده استوار است که افراد از طریق تربیت و آشناسازی قوانین و دستورالعمل‌های سازمانی شخصیت مورد انتظار را بدست آورند. در واقع مدیران سازمان‌ها باید محیط را به گونه‌ای فراهم کنند تا افراد کمتر به فکر تغییر شغل بیفتند. یکی از مواردی که باعث جابه‌جایی نیروی انسانی در سازمان‌هاست، عدم آشنایی آن‌ها با محیط سازمان و قوانین داخلی آن است. بنابراین فرآیند آشناسازی شغلی فرآیندی است که فرد را بعد از پذیرفته شدن، به عنوان پرسنل سازمان از طریق واحد آموزش با قوانین، محیط کاری و سایر مواردی که در سازمان مطرح است آشنا می‌سازد. به این ترتیب که فرد موردنظر در یک دوره زمانی که با توجه به وسعت سازمان می‌تواند از چند ساعت تا چند هفته باشد در آن شرکت کرده و بعد از اتمام این دوره می‌تواند در سازمان خود مشغول به کار شود.

با توجه به سؤالات دیگر که مشخص شد آموزش و توانمندسازی از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. سازمان‌های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب‌نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر

سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب آموزش و توانمندسازی شغلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد. همانطور که از نتایج پژوهش استنباط می‌شود از جمله عوامل مؤثر آموزش و توانمندسازی می‌توان به آموزش‌های نوین اداری، آموزش کارکنان و برگزاری کلاس‌های آموزشی اشاره کرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این یافته با یافته‌های از دیگر نتایج این تحقیق، رابطه مثبت و معنادار بین آموزش و ارتقاء و تعهد سازمانی بود که با نتایج عمران و احمد^۱ (۲۰۱۲)، ساوانویسینه و استانکویسوت^۲ (۲۰۱۱)، بارتلت^۳ (۲۰۰۱)، پسی و اینوسنتی^۴ (۲۰۱۱) و جهانزب^۵ (۲۰۱۳)، حسین پور و قربانی^۶ (۱۳۹۶)، رستم زاده و همکاران (۱۳۹۵)، گوهری پور و همکاران (۱۳۹۲)، بدری آذین و همکاران (۱۳۹۲)، اصغری صارم و همکاران (۱۳۹۱) همسویی دارد. نتایج بارتلت (۲۰۰۱) نشان داد که دسترسی به آموزش، حمایت اجتماعی برای آموزش، انگیزه برای یادگیری و مزایای ادراک شده از آموزش با ارزیابی عملکرد مرتبط می‌باشند.

آموزش و توانمندسازی را می‌توان به عنوان یک اقدام مدیریتی در جهت استخراج مجموعه ای از رفتارها و نگرش‌های متقابل و نانوشته همچون عجین شدن با شغل، انگیزش و رضایت شغلی، کنترل و مدیریت دانست. در واقع بسیاری از کارکنان، آموزش و توانمندسازی را بعنوان یک حق عضویت و منفعت اشتغال می‌بینند بارتلت^۷ (۲۰۰۱). آموزش و توانمندسازی می‌تواند به عنوان یک عامل مؤثر بر نگرش‌های کاری و رفتار منابع انسانی در سازمان‌ها در نظر گرفته شود. نگاه به آموزش و توانمندسازی از این منظر، به مفهوم درگیر بودن آن در فرآیند تبادل اجتماعی در درون سازمان و قرارداد روانشناختی بین منابع انسانی و سرپرستان می‌باشد. بارت و اکنل^۸ (۲۰۰۱) عنوان می‌دارند که منابع انسانی ممکن است برخی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را همچون هدیه ببینند. آموزش و توانمندسازی نمونه ای از این اقدامات

1 - Imran & Ahmed

2 - Savaneviciene & Stankeviciute

3 - Bartlett

4 - Peccei & Innocenti

5 - Jehanzeb

6 - Bartlett

7 - Barrett & O'Connell

است. نتیجه این هدیه این خواهد بود که کارکنان تلاش بیشتری به کار بسته، خلاقیت بیشتری داشته باشند و حس دین قوی تری به سازمان داشته باشند. همچنین، هدیه پتانسیل ایجاد حس خودی بودن نسبت به سازمان را داراست. احتمال بیشتری وجود دارد که چنین فردی نسبت به کار و شغلش متعهدتر بوده و خود را وقف آن کند. حسین پور و قربانی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران به این نتیجه رسیدند که فرآیندهای توسعه منابع انسانی شامل آموزش کارکنان، توسعه شایستگی ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی با تأثیر گذاری بر اثربخشی سازمانی، اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان منجر به دستیابی به اهداف سازمانی برای سازمان ورزش و جوانان می شود. همچنین ارتباط عوامل توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف کاری در وزارت ورزش و جوانان، توسط گوهری پور و همکاران (۱۳۹۲) مورد آزمون قرار گرفت. در این مطالعه، نتایج پژوهش نشان داد بین پنج عامل کلیدی توانمندسازی شامل: احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس خود تعیینی، احساس تأثیر و احساس اعتماد و انگیزه انجام وظایف کاری همبستگی مثبت و معناداری ($P < 0/01$) وجود دارد.

با توجه به سؤالات پژوهش که مشخص شد استفاده مؤثر از کارمندان از سنجه های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می باشد. مدیران با بهره گیری از این مهارت و با استفاده از دانش و سایر منابع سازمانی قادر به انگیزش کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمانی خواهند بود. همچنین یافته های پژوهش نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب استفاده مؤثر از کارمندان ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد. همانطور که از نتایج تحقیق استنباط می شود از جمله عوامل مهم استفاده مؤثر از کارمندان می توان به تناسب فرد با شغل، تناسب تحصیلات فرد با شغل و شایسته سالاری اشاره کرد. بنابراین منابع انسانی یا به عبارت بهتر سرمایه های انسانی از مهم ترین عوامل تولید در یک سازمان به شمار می روند. در یک سازمان موفق اولین و مهم ترین رکن موفقیت را انتخاب صحیح و استفاده مؤثر از کارمندان می دانند. امروزه نیروی کار توقعات بیشتری دارد و برای کار و زندگی

مطلوب کاری اهمیت خاصی قایل است. در نتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای منابع انسانی مطلوب و رضایت‌بخش باشد. شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تبیین می‌گردد و لازم است تفکیک شغلی بر پایه توانایی‌های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد. حین به کارگیری مشاغل و مهارت‌های گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل ماند؛ چرا که به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می‌کند. به هنگام سازماندهی مجدد به عنوان حامل انگیزشی مهم در همسو نمودن منابع انسانی با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی یاری می‌رسانند.

با توجه به سؤالات تحقیق که مشخص شد شاخص‌های رفتاری منابع انسانی از سنجش‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. این یک روش ارزیابی عملکرد است که در آن بحرانی را عمداً به وجود آورده و سپس شاخص‌های رفتاری (واکنش) مربوط به عملکرد کارکنان را می‌سنجند. در واقع ارزیاب بیش از خصوصیات، رفتار کارکنان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب شاخص‌های رفتاری منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد. همانطور که از نتایج پژوهش استنباط می‌شود از جمله عوامل مؤثر شاخص‌های رفتاری منابع انسانی می‌توان به تحمل رفتار فردی، رفتار گروهی و رفتار بین فردی اشاره کرد. عوامل رفتاری نخستین گام برای ارزیابی عملکرد و تعیین شایستگی‌های رفتاری منابع انسانی است که از راه تجزیه و تحلیل مشاغل و نوع ماهیت فعالیت‌های یک بخش قابل استخراج است. پس لازم است که برای هر یک از شایستگی‌ها مصادیق رفتاری تعیین شود. مناسب‌ترین زمان برای ارزیابی عامل رفتاری همانند شاخص‌ها و نقاط پایش استخراج شده از استراتژی برنامه‌ها و فرآیندها زمان بروز رفتار است. نوروزی سید حسینی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در ورزش با تأکید بر رویکرد قابلیت به این نتایج دست یافت که قابلیت‌های انسانی در ورزش به سه سطح قابلیت‌های بنیادی، قابلیت‌های حمایتی و قابلیت‌های عملیاتی دسته‌بندی می‌شوند. همچنین نتایج نشان داد که برای توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش باید تدابیر لازم در عوامل تبدیل فردی، ساختاری و زمینه‌ای انجام شود

تا در نهایت منجر به توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش در تمامی ابعاد و سطوح شود. همچنین ثامرالرداد (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان تحلیل واولویت بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان حرفه ای هندبال عراق به این نتایج دست یافت که مهم‌ترین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان هندبال از دیدگاه بازیکنان و مربیان به ترتیب عامل رفتاری و تربیتی، عامل فنی - آموزشی، عامل حفظ و ارتقای تیم، عامل سابقه و تجربه و در نهایت مدیریت تیمی و فردی بود.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که نیروی انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان است و از این رو شناخت انسان برای مدیریت اثربخش آن ضروری است. رفتار فردی و گروهی یا به عبارتی رفتار انسانی در سازمان تلاش‌های نظامند برای شناخت و درک رفتار انسان در سازمان است تا با کنترل رفتار و استفاده از آن، تحقق اهداف سازمانی امکان پذیر گردد. شناسایی علل رفتار و چگونگی به کارگیری رفتارها در راستای اهداف سازمانی مسئله محوری در مدیریت رفتار سازمانی است. همه منابع انسانی کم و بیش اطلاعاتی را از محیط بیرونی سازمان یا خود سازمان جمع آوری می‌کنند و نقش پایش یا دیده بانی را به عهده دارند، وقتی اطلاعاتی را به اعضای دیگر سازمان انتقال می‌دهند نقش توزیع کننده اطلاعات را ایفا می‌کنند و وقتی سازمان را به محیط و عوامل ذی نفوذ بیرون سازمان معرفی می‌کنند نقش سخنگوی سازمان را به عهده دارند، در واقع این موارد جزء رفتار بین فردی محسوب می‌شود. نقش‌های تصمیم‌گیری همه کارمندان تصمیماتی اتخاذ و مسایلی را حل می‌کنند. وقتی کارمندان کارها و پروژه‌های جدیدی را برای افزایش عملکرد موفقیت سازمان شروع می‌کنند، نقش کار آفرین را به عهده دارند، وقتی اقدامات اصلاحی را برای مسایل غیر منتظره و پیش بینی نشده انجام می‌دهند نقش حلال مشکلات را به عهده می‌گیرند، بنابراین با توجه به موارد فوق می‌توان گفت که شاخص‌های رفتاری منابع انسانی از جمله عوامل مهم در ارزیابی عملکرد منابع انسانی محسوب می‌شوند.

با توجه به سؤالات پژوهش که مشخص شد ویژگی‌های روان شناختی منابع انسانی از سنجش‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که بین

وضعیت موجود و مطلوب ویژگی‌های روان‌شناختی منابع انسانی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد. همانطور که از نتایج پژوهش استنباط می‌شود از جمله عوامل مؤثر ویژگی‌های روان‌شناختی منابع انسانی می‌توان به تحمل استرس‌شغلی، امنیت شغلی، انگیزش شغلی، مسئولیت‌پذیری و مشارکت کارکنان اشاره کرد.

روح و همکاران^۱ (۲۰۱۴)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که ادراکات مربوط به مقیاس‌های مدیریت منابع انسانی نه تنها بر نگرش‌ها نسبت به سازمان اثرگذار می‌باشد، بلکه ممکن است این ادراکات بر انگیزش منابع انسانی نیز تأثیر بگذارد. همچنين هاسکنت و همکاران^۲ (۲۰۰۴) به این نتیجه دست یافتند که انگیزش شغلی و استرس از آن می‌توانند میانجی اثرات مستقیم و غیر مستقیم ادراک از آزمون‌های استخدامی منابع انسانی بر کارکرد آزمون باشند. از جمله عوامل دیگری که در انگیزش شغلی مؤثر می‌باشد این است که منابع انسانی قبل از استخدام باید تحت آزمون‌های رسمی و استاندارد یا مصاحبه‌های ساختارمند شغلی قرار گیرند. این آزمون‌ها باید به گونه ای طراحی شود که دستیابی مدیران به فاکتورهای مؤثر بر انگیزش کارکنان را تسهیل نماید. افراد، انگیزه‌های متفاوتی برای کار دارند و گذشته از آن، این انگیزه‌ها روز به روز تغییر می‌کنند. آگاهی از نیازهای افراد در ایجاد انگیزش شغلی هنگام استخدام در سازمان، برای پیش‌بینی و تفسیر رفتارهای آن‌ها مفید بوده و از ضرورت‌هایی است که نباید نادیده گرفته شود، زیرا انگیزش عامل اساسی در شکل‌گیری رفتار بوده و بی‌توجهی به آن، باعث هدر رفتن منابع انسانی می‌شود.

از طرفی دیگر بین ارزیابی عملکرد منابع انسانی و انگیزش شغلی رابطه دوطرفه ای وجود دارد؛ که این با نتایج تحقیقات شامی برزوقی و همکاران^۳ (۲۰۱۲)، تقوی لاریجانی و همکاران (۱۳۸۵) و حمیدی و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد. این یافته بدان معنی است که روش‌های مطلوب و مؤثر ارزیابی عملکرد

1 - Roch & et al

2 - Hausknecht & et a

3 - Shaemi Barzoki & et al

منابع انسانی می‌تواند موجب ارتقاء انگیزش شغلی کارکنان شود. تجمل حسین و سنا الرحیم^۱ (۲۰۱۳) رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی اجرا شده توسط سازمان و قصد برانگیخته شده کارکنان برای ماندن و کارکردن مؤثر برای سازمان را در ۴۰۰ مدیر میانی صنعت نساجی مورد سنجش قرار دادند. اقدامات مدیریت منابع انسانی بکار گرفته شده در این مطالعه آموزش و توسعه، توسعه تیم‌ها، ارزیابی عملکرد، سیستم ارتباطات داخلی، امنیت شغلی، تناسب فرد - سازمان، توانمندسازی کارکنان، و پاداش و جبران خدمت بود. نتایج نشان داد که چهار شیوه مدیریت منابع انسانی شامل: امنیت شغلی، تناسب فرد - سازمان، ارتباطات، و آموزش و توسعه قویاً با نیت کارکنان برای ماندن در سازمان مرتبط بودند. علاوه بر این، ارتباطات درونی قوی و مثبتی بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان دیده شد. محققین نتیجه گرفتند که بکارگیری اقدامات و روش‌های مدیریت منابع انسانی، توانایی سازمان در حفظ و نگهداشت کارکنان را افزایش خواهد داد.

سازمان‌ها در ارزیابی عملکرد منابع انسانی و اعضای خود در پی اهداف مختلف و گوناگون هستند. ارزیابی این امکان را به مدیران می‌دهد که نارسایی‌های مهارتی افراد را درک کنند و با استفاده از آن برنامه‌های آموزشی را به اجرا در آورند. گذشته از این می‌توان با استفاده از ارزیابی عملکرد پایه یا مبنایی برای تخصیص پاداش تعیین کرد. هر یک از نقش‌هایی که ارزیابی عملکرد در صحنه تصمیم‌گیری ایفا می‌کند، اهمیت زیادی دارد. اما هدف اصلی ارزیابی عملکرد، تحریک انگیزش کارکنان برای انجام وظایف و اجرای رسالت سازمان می‌باشد. عوامل زیادی همچون موفقیت در انجام کار، شناسایی، نفس کار، مسئولیت‌پذیری، رشد و پیشرفت، سیاست کلی و طرز اداره شرکت یا سازمان، نحوه سرپرستی، روابط متقابل میان افراد، شرایط کار، حقوق و دستمزد، موقعیت، امنیت شغلی، استرس شغلی و ارزیابی عملکرد، بر ایجاد انگیزه مؤثر می‌باشند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنان و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آن‌ها و سایر کارکنان، از جمله عوامل اصلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی است.

1 - Tajammal Hussain & Sheikh Sana ur Rehman

با توجه به سؤالات دیگر پژوهش که مشخص شد ظرفیت‌ها و مهارت‌ها از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب ظرفیت‌ها و مهارت‌ها ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد. همانطور که از نتایج پژوهش استنباط می‌شود از جمله عوامل مؤثر ظرفیت‌ها و مهارت‌ها می‌توان به برقراری ارتباطات، یادگیری مستمر، توانایی تصمیم‌گیری به موقع، صلاحیت‌های فنی و تخصصی و سلامت جسمانی اشاره کرد.

در واقع مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی گفته می‌شود که شخص می‌تواند از طریق آن با دیگران به گونه‌ای ارتباط برقرار کند که باعث بروز رفتارهای مثبت و پرهیز از واکنش‌های منفی در طرف مقابل گردد. با وجود افزایش روزافزون اهمیت دستیابی به مهارت‌های ارتباطی هنوز هم بسیاری از منابع انسانی سازمان‌ها به این امر توجه نمی‌کنند و همین موضوع باعث شده است که قادر به انتقال افکار و ایده‌های خود نبوده و در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران ناتوان باشند. این ناتوانی امکان رقابت مؤثر در فضای کاری و قرارگرفتن در مسیر پیشرفت حرفه‌ای را تقریباً غیر ممکن می‌کند. اینکه دیگران بتوانند پیام شما را بطور شفاف و موفقیت‌آمیز دریافت کنند برای برقراری ارتباط بسیار مهم و ضروری است. برای دستیابی به این مهم شما باید پیامتان را دقیقاً بشناسید و آن را بدرستی انتخاب کرده باشید، مخاطب خود را بشناسید و بدانید که این پیام را به چه مخاطبی ارسال کرده و پیام چگونه توسط مخاطب درک خواهد شد. برای برقراری یک ارتباط خوب شما می‌باید موقعیت، شرایط فرهنگی و شرایط محیطی که فضای صحبت شما را در بر گرفته است را بسنجید. تجمل حسین و سنا الرحیم¹ (۲۰۱۳) رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی اجرا شده توسط سازمان و قصد برانگیخته شده کارکنان برای ماندن و کارکردن مؤثر برای سازمان را در ۴۰۰ مدیر میانی صنعت نساجی مورد سنجش قرار دادند. اقدامات مدیریت منابع انسانی بکار گرفته شده در این مطالعه آموزش و توسعه، توسعه تیم‌ها، ارزیابی عملکرد، سیستم ارتباطات داخلی، امنیت شغلی، تناسب فرد - سازمان، توانمندسازی کارکنان، و پاداش و جبران خدمت بود. نتایج نشان داد که چهار شیوه

1 - Tajammal Hussain & Sheikh Sana ur Rehman

مدیریت منابع انسانی شامل: امنیت شغلی، تناسب فرد - سازمان، ارتباطات، و آموزش و توسعه قویاً با نیت کارکنان برای ماندن در سازمان مرتبط بودند. علاوه بر این، ارتباطات درونی قوی و مثبتی بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان دیده شد. محققین نتیجه گرفتند که بکارگیری اقدامات و روش‌های مدیریت منابع انسانی، توانایی سازمان در حفظ و نگهداشت کارکنان را افزایش خواهد داد.

با توجه به سؤالات پژوهش که مشخص شد جبران خدمت از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که یکی دیگر از وظایف مدیریت منابع انسانی، اداره نظام جبران خدمات می‌باشد. مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبرانی خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد. جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی‌های دیگر که در طبیعت شغل است می‌باشد، مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پر محتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب جبران خدمت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد. همانطور که از نتایج پژوهش استنباط می‌شود از جمله عوامل مؤثر جبران خدمت می‌توان به پاداش‌های منصفانه، برابری دستمزدها و پرداخت متناسب با ساعات کاری اشاره کرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این یافته با یافته‌های تجمل حسین و سنا الرحیم^۱ (۲۰۱۳)، آداموئه و همکاران (۲۰۱۳)، سن دوغدو^۲ و همکاران (۲۰۱۳)، عمران و احمد (۲۰۱۲)، تریگرو و همکاران^۳ (۲۰۱۲)، انوری (۲۰۱۱)، افخمی روحانی و دعایی (۱۳۹۱)، عطاfer و همکاران (۱۳۸۹)، صفری (۱۳۸۹)، سید جوادین و همکاران (۱۳۸۷) و اعرابی و باقری کلجاهی (۱۳۸۷) همسو می‌باشد.

1 - Tajammal Hussain & Sheikh Sana ur Rehman

2 - Sendogdu

3 - Triguero et al

جبران خدمت بعنوان یک ساز و کار با اهمیت و مؤثر بر رفتارها و نگرش‌های منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. اثر مثبت جبران خدمت همچون پرداخت‌ها و مشوق‌ها بر نگرش‌های کاری می‌تواند ناشی از این استدلال باشد که حس فردی ارزش یافتن از طریق سازمان، ممکن است به طور معناداری متأثر از جبران خدمت سازمان برای تلاش‌های فردی باشد. برخی محققان اذعان دارند که جبران خدمت باید بعنوان یک اقدام مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی طراحی گردد. آن‌ها همچنین بیان داشته‌اند که انواع مشخصی از طرح‌های جبران خدمت موجب بالارفتن رضایت شغلی بالاتر می‌گردد. از دید کارکنان و منابع انسانی، سازمان‌هایی که چنین مزایایی پیشنهاد می‌دهند، حامی و منصف ارزیابی می‌شوند. جبران خدمت فرصتی را برای امنیت، اختیار، شناخت و بهبود خود ارزشی ارائه می‌دهد. حس خود ارزشی و مهم بودن می‌تواند منجر به تعهد کاری بیشتر گردد. نظام جبران خدمات مناسب، موجب حفظ و ابقای کارکنان شایسته، مبتکر و مولد می‌شود. این نظام از طریق تأثیری که بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان می‌گذارد می‌تواند بازده کاری منابع انسانی را افزایش داده و آن‌ها را مؤثر و کارآمد نماید و نیز موجب افزایش بهره‌وری، سودآوری و راندمان سازمان گردد. سازمان‌هایی که سیستم جبران خدمت بهتری دارند، اثر بسیار مثبتی بر منابع انسانی خود دارند. منطقی خواهد بود که کارمندان در چنین شرایطی، از شغل خود رضایت بیشتری داشته و به سازمان متعهدتر باشند.

افخمی روحانی و دعایی (۱۳۹۱) رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد را بررسی و دریافته‌اند که اقدامات مدیریت منابع انسانی بطور مثبت و معناداری با میزان اجرای مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن (خلق، کسب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و بکارگیری) در ارتباط است. در این پژوهش میزان تحرک کارکنان، آموزش و بالندگی و نظام جبران خدمات از جمله مؤلفه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است. تحرک کارکنان به معنی داشتن برنامه آموزشی برای کارکنان تازه وارد و دوره‌های بازآموزی مستمر برای همه کارکنان و جابجایی کارکنان در پست‌های سازمانی مختلف در داخل سازمان است.

با توجه به سؤالات تحقیق که مشخص شد حفظ و نگهداشت از سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. در واقع مدیریت منابع انسانی بایستی یک برنامه حفظ و نگهداشت تعریف کند. برنامه ای که به مدیران ارشد سازمان اطمینان خاطر بدهد که به ناگاه افراد و سرمایه‌های انسانی متعدد سازمان را ترک نمی‌کنند. مهمترین جزء این برنامه به منظور ایجاد تعادل میان نیازهای سازمان و نیازهای فرد یا افراد کلیدی است برنامه حفظ و نگهداشت نیازمند یک خط سیر و مسیر راهنما دارد. این خط سیر و راهنما بایستی مبتنی بر نیازمندی‌های طرفین (سازمان- فرد) باشد مدیریت منابع انسانی در سازمان در حوزه نگهداشت کارکنان یک وظیفه عمومی دارد به این صورت که رویه های تعریف کند که کلیه کارکنان میل به ماندگاری بیشتر و میل به ترک خدمت کمتری داشته باشند. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب حفظ و نگهداشت ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد. همانطور که از نتایج پژوهش استنباط می‌شود از جمله عوامل مؤثر حفظ و نگهداشت می‌توان به خدمات رفاهی، خدمات درمانی و پزشکی، بیمه و بازنشستگی، روابط کاری مؤثر و حفظ شئونات و جایگاه کارکنان اشاره کرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این یافته با یافته‌های ساوانویسی‌سینه و استانکویسوت (۲۰۱۱)، داکل^۱ و همکاران (۲۰۰۶)، بت و ولکور^۲ (۲۰۰۱) و رستم زاده و همکاران (۱۳۹۵)، بدری آذین و همکاران (۱۳۹۲)، اعرابی و باقری کلجاهی (۱۳۸۷) همخوانی دارد.

کاسیو^۳ (۲۰۰۳) حفظ و نگهداشت را بعنوان مشوق‌هایی تعریف می‌کند که توسط مدیر به منظور حفظ منابع انسانی و جلوگیری از ترک سازمان به کار گرفته می‌شود همچون پاداش برای انجام اثربخش شغل، اطمینان از ارتباطات کاری هماهنگ بین مدیر و کارمند و ایجاد محیط کاری سالم و مطمئن. اگرچه حفظ و نگهداشت برای رقابت لازم است اما پاداش های مالی الزاما فاکتور اولیه ماندگاری و حفظ کارکنان نمی‌باشد. عبارت دیگر، سطح واقعی پرداخت، اهمیت کمتری نسبت به حس افراد نسبت آن دارد

1 - Dockel
2 - Batt & Valcour
3 - Cascio

(رمزگویان و همکاران، ۱۳۹۲). رستم زاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه) به این نتایج دست یافتند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری جذب کارمندان، حفظ و نگهداشت، آموزش و توانمندسازی آن‌ها در بین کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه دارد.

فراهم نمودن فرصت‌های شغلی بیشتر و روابط کاری مؤثر در سازمان که متأثر از فرصت‌های آموزشی و روابط با مدیر می‌باشد از پیش‌بینی‌کننده‌های حفظ و نگهداشت می‌باشد. سیاست‌های کار - خانواده شامل برنامه‌های کاری منعطف (مانند کار نیمه وقت، تقسیم کار، زمان شروع به کار و خاتمه آن)، سیاست‌های مرخصی خانواده که اجازه می‌دهد کارمندان زمان‌هایی را از کار دور بوده و به مراقبت از خانواده بپردازند (مراکز نگهداری داخلی یا خارجی کودکان)، برنامه‌های خدمات رفاهی و خدمات درمانی و پزشکی می‌باشد. بطور کلی این سیاست‌ها از نظر اکثر منابع انسانی مهم و ضروری ارزیابی می‌شود. کارکنانی که از این گونه امکانات بهره می‌برند از رضایتمندی بالاتری برخوردارند و احتمال کمتری وجود دارد که سازمان را ترک نمایند (گراور و کروکر^۱، ۲۰۰۵).

به نظر می‌رسد نقطه شروع تعیین عوامل حفظ و نگهداشت منابع انسانی، بررسی انتظارات و ارزش‌های فرد در بدو ورود به سازمان می‌باشد. زیرا این فرد است که نهایتاً تصمیم می‌گیرد در سازمان بماند یا آن را ترک کند. توسعه دانش فردی، میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، نحوه ارتقاء و تخصیص زمان حضور منعطف (قابل تغییر) برای آنها، می‌تواند از جمله این انتظارات باشد. در مرحله بعد می‌توان فرآیند اجتماعی شدن و زندگی سازمانی افراد را مد نظر قرار داد. برنامه‌ریزی توسعه سازمانی نیز در ایجاد یک مدل ماندگاری، جایگاه خاصی را دارا می‌باشد. در این راستا، سازمان‌هایی که از نظام جبران خدمت بر مبنای عملکرد استفاده می‌نمایند و کارکنان خود را در اهداف سازمانی مشارکت می‌دهند در حفظ و نگهداشت آن‌ها موفق‌ترند. در مجموع می‌توان عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداری منابع انسانی را در قالب

1 - Grover & Crooker

عوامل ذیل دسته بندی کرد: عوامل توسعه فردی: ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم سازی، ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، زمان حضور منعطف و شناور، عوامل اجتماعی شدن: توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری، انجام فعالیت‌های چالشی، آزادی و استقلال عمل در فعالیت‌ها، عوامل توسعه فردی: نظام های پرداخت و پاداش مناسب، مشارکت در اهداف تجاری سازمان (افجه و غفاری ۱۳۹۲).

با توجه به سؤالات پژوهش که مشخص شد جانشین پروری و ارتقاء عملکرد از سنج‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. در واقع سازمان‌های پیشرو و موفق جهان، وجوه تمایز مختلفی با سایر سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی دارند. یکی از این وجوه تمایز آن است که در تمام شرکت‌های برتر، برنامه‌هایی منظم، جدی و پیگیر برای استعدادیابی و جانشین‌پروری طراحی شده و در دست اجراست که از حمایت مستقیم مدیران ارشد این سازمان‌ها برخوردارند. شناسایی و تربیت کارکنان آینده، یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و عموماً به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها، افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین پروری و ارتقاء عملکرد ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد. همانطور که از نتایج پژوهش استنباط می‌شود از جمله عوامل مؤثر جانشین پروری و ارتقاء عملکرد می‌توان به شناسایی افراد مستعدتر، جابجایی شغلی و بکارگیری نتایج در سیستم ارتقاء اشاره کرد. بنابراین نتایج را می‌توان اینگونه تشریح کرد که در مؤلفه‌گزینش و استخدام، گزینش‌ها عمدتاً توأم با سوگیری است و معیارهای صحیحی در امر گزینش و استخدام نیروها به کار گرفته نمی‌شود. در سازمان‌های مذکور گزینش و انتخاب افراد عمدتاً طی آزمونی که کمتر به تفاوت‌های فردی مثل هوش، خلاقیت، قدرت یادگیری، توانایی ریسک پذیری و ویژگی‌های شخصیتی افراد توجه م شود، صورت می‌پذیرد و مدیران در فرآیند گزینش و استخدام، به فاکتور تحصیلات بیش از هر عامل دیگر توجه کرده و در انتخاب نهایی افراد، بیشتر از سلايق و نظرات شخصی خود استفاده می‌کنند.

این نتایج با نتایج پژوهش خالوندی و عباس پور (۱۳۹۲) همسو می‌باشد. همچنین با نتایج پژوهش‌های رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸) مبنی بر نظام مند نبودن فرآیند استخدام منابع انسانی همخوانی دارد. علت مشابه بودن این نتایج می‌تواند نبود خزانه استعداد در وزارتخانه باشد. مدیران می‌توانند از طریق پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان، اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه استعداد هر زمانی که بخواهند و نیاز داشته باشند می‌توانند به نیروهای کیفی و کارآمد دسترسی داشته تا از این حیث سازمان با بحران مواجه نشود. همچنین علت دیگر این همسو بودن نتایج می‌تواند، عدم شناخت صحیح شایستگی‌های مورد نیاز در این سازمان‌ها باشد. انتخاب درست کارکنان از یک سو نیازمند شناخت دقیق شایستگی‌های مورد نیاز سازمان و از سوی دیگر شناخت نقاط قوت و ضعف افراد در مقایسه با معیارهای مورد نظر می‌باشد. همچنین افراد باید با مسیر شغلی و شایستگی‌های خود آشنا شده و تمهیدات لازم برای اثربخشی بیشتر تلاش‌هایشان را بکار گیرند.

۵-۵. نتیجه گیری کلی

به منظور داشتن یک نظام توسعه پایدار در ورزش بایستی برنامه نظام ارزیابی عملکرد، کنترل و نظارت را بر آن استوار کرد تا اینکه در مسیر رشد و تعمیم ورزش خلاهای احتمالی به راحتی شناسایی و برنامه رفع و یا اصلاح آن همواره در نظر گرفته شود. هدف پژوهش حاضر، طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. در ابتدای پژوهش با توجه به مطالب کتابخانه‌ای، مقالات معتبر، مصاحبه و فرآیند کدگذاری به شناسایی عوامل مهم نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان پرداخته شد. در ادامه با استفاده از تکنیک مبتنی بر بدیهیات پرسش‌نامه مربوط به سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان طراحی گردید. همچنین با استفاده از همین روش سنجش‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی طراحی شد که نتایج این پژوهش نشان دادند که سه عامل گزینش کارمندان (کارمندگزینی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی، استفاده مؤثر از کارمندان)، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی (شاخص‌های رفتاری منابع انسانی، ویژگی‌های روانشناختی، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها)، حفظ کارمندان (جبران خدمت، حفظ و نگهداشت و جانشین پروری) و نیز خرده مقیاس‌های آن‌ها برای طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان مناسب می‌باشند. در نهایت مشخص گردید که بین وضعیت موجود و مطلوب هر ده خرده مقیاس ارزیابی عملکرد منابع

انسانی وزارت ورزش و جوانان تفاوت وجود دارد. بنابراین با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان استنباط کرد که تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات به عنوان یکی از جدیدترین تکنیک‌ها، با بهره‌گیری از دو اصل استقلال و اطلاعات بسیاری از مشکلات مدیران امروزی برای استفاده از تعدد تکنیک و ابزارهای موجود را مرتفع کرده است. علاوه بر این وزارت ورزش و جوانان با توجه به نتایج پژوهش می‌بایست با برنامه‌ریزی مدون نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی، امکان مقایسه عملکرد کارکنان این وزارتخانه و مشخص کردن افراد موفق و به تبع آن تخصیص بودجه و پاداش بیشتر به آنان را فراهم نمایند. همچنین امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن‌ها بنماید را میسر سازند و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک کنند.

۵-۶. پیشنهادات پژوهش

۵-۶-۱. پیشنهادهای برخاسته از پژوهش

۱- با توجه به اینکه پژوهش حاضر بر نقش ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان تأکید دارد، لذا پیشنهاد می‌گردد تصمیمات مدیریت منابع انسانی در این وزارتخانه مبتنی بر عوامل تعیین شده تحقیق باشد و این عوامل به صورت عملیاتی منسجم و یکپارچه و هماهنگ با یکدیگر اجرا گردد.

۲- نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که گزینش کارمندان و زیر مجموعه‌های آن (کارمندگزینی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی و استفاده مؤثر از کارکنان) از عوامل اصلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشند، لذا پیشنهاد می‌گردد:

✓ وزارت ورزش و جوانان برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز خود باید از برنامه‌ریزی مدونی که در آن اهداف سازمان، نیازهای کارمندان و آینده سازمان را در بر بگیرد، استفاده نماید.

✓ در وزارت ورزش و جوانان، منابع انسانی در بدو ورود با چارت سازمانی، قوانین و دستورالعمل‌ها اداری وزارت خانه آشنا شوند.

✓ در وزارت ورزش و جوانان، منابع انسانی در بدو ورود با شرح کار و وظایف شغلی آشنا شوند.

- ✓ برنامه‌های آموزش و ارتقاء وزارت ورزش و جوانان مبتنی بر نیازسنجی آموزشی انجام شود.
 - ✓ زمینه استفاده از فرصت‌های آموزشی بالاتر به طور برابر، برای کلیه کارکنان متخصص فراهم گردد.
 - ✓ کارکنان برای انجام مشاغل یا مهارت‌های گوناگون آموزش ببینند. به گونه ای که قادر به انجام بیش از یک شغل باشند.
 - ✓ با توجه به نتایج مبنی بر اهمیت توجه بیشتر به جذب افراد مستعد در وزارتخانه، مدیران باید کارگاه‌های آموزشی، پرورشی و ضمن خدمت را به منظور آگاهی کارکنان از مسیر شغلی، احتمال ارتقا و مسئولیت‌های شغل فعلی و احتمالی آینده برگزار کنند و کارکنان نیز لازم است خود را به شرکت در این کارگاه‌ها ملزم کنند.
 - ✓ همسویی برنامه‌های آموزشی با اهداف و مأموریت‌های وزارتخانه.
 - ✓ تشویق افراد به یادگیری پیوسته و مستمر.
 - ✓ استفاده از تکنیک‌های ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان.
 - ✓ استفاده از نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد در تدوین برنامه‌های آموزشی وزارتخانه.
 - ✓ در وزارت ورزش و جوانان، شغل افراد متناسب با تخصص و شایستگی آن‌ها انتخاب شود.
- ۳- همچنین نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که شاخص‌های عملکردی منابع انسانی و زیر مجموعه‌های آن (شاخص‌های رفتاری منابع انسانی، ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی و ظرفیت‌ها و مهارت‌ها) از عوامل اصلی سنجه‌های پژوهش می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد:
- ✓ منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از توانایی‌های فردی و گروهی لازم برخوردار باشند.
 - ✓ منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان برای انجام کارشان مسئولیت پذیری کامل را داشته باشند.
 - ✓ منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از انگیزه شغلی کافی برای انجام کارهای این وزارتخانه برخوردار باشند.

- ✓ منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از امنیت شغلی لازم برای انجام کار خودشان برخوردار باشند.
 - ✓ منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از صلاحیت‌های فنی و تخصصی لازم برای انجام کار برخوردار باشند.
 - ✓ منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بتوانند در مواقع حساس تصمیم‌گیری به موقع داشته باشند.
- ۴- همچنین نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که حفظ کارمندان و زیرمجموعه‌های آن (جبران خدمت، حفظ و نگهداشت و جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی) از عوامل اصلی سنج‌های پژوهش می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد:
- ✓ سیاست‌های موجود جبران خدمت و حفظ و نگهداشت وزارت ورزش و جوانان مورد بازنگری واقع شده و استانداردهایی برای پرداخت کارکنان تدوین شود و این شاخص‌ها به طور شفاف به اطلاع تمام کارکنان نیز رسانده شود تا از ادراک غیرمنصفانه بودن جبران خدمات پیشگیری شود.
- برای تهیه استانداردهای فوق، از موارد ذیل می‌توان بهره گرفت:
- ✓ توجه به ویژگی‌های شاغل.
 - ✓ تقسیم پرداخت به دو بخش مستمر و غیر مستمر تا بتوان از مزایای غیر مستمر در جهت انعطاف پذیری نظام پرداخت استفاده نمود.
 - ✓ توجه به میزان اختیار و مسئولیت‌های شاغل.
 - ✓ توجه به تلاش‌های شاغل و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد.
 - ✓ پرداخت حقوق و مزایا متناسب با عملکرد کارکنان و نه با در نظر گرفتن عامل جنسیت.
 - ✓ رعایت عدالت در پرداخت‌ها.
 - ✓ توجه به نیاز حمایتی کارکنان از سوی مدیران.
 - ✓ در وزارت ورزش و جوانان تلاش شود افراد شایسته و مستعدتر شناسایی و برای پذیرش مسئولیت، جانشین افراد شوند.

۵- با توجه به اینکه تعداد اندکی از کارمندان و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان از فرآیند گزینش کارمندان بر اساس الگوی شرایط احراز شغل رضایت داشتند، لذا پیشنهاد می‌گردد که برای رعایت الگوی تناسب فرد - شغل و تناسب فرد - سازمان، پایگاه اطلاعاتی در زمینه تجزیه و تحلیل شغل ایجاد گردد. این پایگاه، با امکان جستجو و فایله کردن اطلاعات سازمان و با بروز رسانی، می‌تواند به مدیران منابع انسانی در فرآیند کارمندگزینی کمک نماید.

۶- با توجه به اینکه تعداد اندکی از کارمندان و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان از شرایط کنونی ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان رضایت داشتند، لذا پیشنهاد می‌گردد که نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در این وزارتخانه به گونه ای پیاده سازی شود که: بر اساس اهداف سازمانی و نتایج قابل سنجش آن‌ها باشد؛ از نتایج ارزیابی عملکرد بتوان برای تصمیمات مربوط به پرداخت و آموزش و ارتقاء کارکنان استفاده نمود، قادر به شناسایی کارکنان دارای پتانسیل و توانمندی بالا در وزارتخانه بوده و به منظور توسعه و پیشرفت کارکنان، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد به آن‌ها ارائه شود.

۵-۶-۲. پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی

۱- پیشنهاد می‌گردد ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در تحقیقات بعدی، در سایر ابعاد همچون رضایتمندی مشتریان، نوآوری و کیفیت خدمات نیز مورد بررسی قرار گیرد.

۲- پیشنهاد می‌گردد از منظر رویکردهای کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدل تعالی کیفیت (EFQM) ارزیابی عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان انجام شود.

۳- پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات بعدی اثرات سیاست‌ها و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان مورد سنجش قرار گیرد.

۴- پیشنهاد می‌گردد مطالعه اخیر در سایر نهادهای ورزشی کشور نظیر آکادمی ملی المپیک و کمیته ملی المپیک و ادارات ورزش و جوانان در سطوح اداری و در فدراسیون‌های ورزشی در سطح ورزشکاران نیز

انجام شده و در راستای بررسی بیشتر رویکرد جهان شمول، راهکارهای ارتقاء عملکرد کارکنان و ورزشکاران براساس بهترین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی جستجو شود.

۵- پیشنهاد می‌گردد طراحی سیستم مدیریت اطلاعات در وزارت ورزش و جوانان انجام گیرد.

۶- با توجه به اینکه در این پژوهش به مطالعه شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب ارزیابی عملکرد منابع انسانی پرداخته شد، می‌توان از طرح‌های پژوهشی از نوع همبستگی استفاده نمود و رابطه ارزیابی عملکرد منابع انسانی با متغیرهایی همچون موفقیت سازمانی، اثربخشی سازمانی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان و... را مورد بررسی قرار داد.

۷- به دلیل اهمیت ابزارهای استاندارد و معتبر، پیشنهاد می‌گردد این پرسش‌نامه در شرایط مختلف اجتماعی، فرهنگی، ورزشی (استانی، ملی و...) و در سطح گسترده‌تری هنجاریابی شود.

۸- پیشنهاد می‌گردد در مطالعات آینده از تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات به منظور طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، طراحی ساختار سازمانی، طراحی سیستم انتخاب و گزینش کارکنان، طراحی سیستم حقوق و دستمزد، طراحی سیستم اتوماسیون اداری، طراحی سیستم صف و... استفاده شود.

منابع و مآخذ

- آزادان م، عسکریان ف، رضانی نژاد ر. (۱۳۹۱). بررسی راه کارهای جذب اسپانسرها در فوتبال حرفه ای ایران، **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۱۳، ۱۳۶-۱۲۳
- ابراهیمی نژاد م، محی الدینی ز. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین انتخاب کارکنان و اثربخشی سازمان مورد سنجی در مجتمع مس سرچشمه رفسنجان، **پژوهش های مدیریت**، ۳، ۳، صص ۱۴۷-۱۱۷.
- ابزری م، انصاری م، صفرنیا ح، عباسی ع. (۱۳۸۷). بررسی تاثیر تناسب فرد- سازمان بر نگرش اعضای هیات علمی دانشگاه، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، ۳، ۱۰، صص ۶۳-۸۶.
- احدی شعار س، احمدی آرم ه. (۱۳۸۹). توانمندسازی منابع انسانی، **راهبرد**، (۵)، ۳، صص ۷-۶۳.
- احسانی م، قره خانلو ح. (۱۳۸۷). بررسی وضعیت منابع انسانی در ورزش حرفه ای کشور، **فصلنامه تربیت بدنی و علوم ورزشی**، (۳)، صص ۱۵-۲۲.
- احمدی س. (۱۳۹۲). "تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی ووشو"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بیرجند.
- اخوان پ، پزشکان ا. (۱۳۹۰). ارائه چارچوب تدوین استراتژی های منابع انسانی با تأکید بر بعد دانش، **مدرس علوم انسانی - پژوهش های مدیریت در ایران**، (۱)۱۵، ۲۹-۱.
- اصغری صارم ع، مقیمی ع و منوریان ع. (۱۳۹۱). شناسایی موانع تدوین استراتژی های کارکردی منابع انسانی، **چشم انداز مدیریت دولتی**، ۹، صص ۱۱۶-۹۱.
- اعرابی س م، باقری کلجاهی ع. (۱۳۸۷). آسیب شناسی تعهد سازمانی از منظر سیاست های مدیریت منابع انسانی (از دیدگاه کارکنان)، **مطالعات مدیریت**، ۵۷، صص ۹۳-۸۷.
- افجه، س ع، صالح غفاری ع. (۱۳۹۲). عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور، **مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران، راهبرد فرهنگ**، ۲۱، صص ۸۰-۱۱۴.
- افخمی روحانی ح و دعایی ح. (۱۳۹۱). رابطه اقدامات منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد، **پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی**، (۱)۲، صص ۷۰-۵۵.
- اکبری یزدی ح، حمیدی م، سجادی، س ن و خبیری، م. (۱۳۹۳). بررسی و تحلیل کیفیت خدمات در لیگ برتر فوتبال ایران بر مبنای مدل سرکوال. **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۲۵: ۳۸-۱۵.
- اکبری م، کارنما ا و ملاحسینی ع. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی: نمونه پژوهشی: سازمان های اداری استان کرمان، **توسعه سازمانی پلیس**، شماره ۴۵، صص ۶۸-۸۳.
- ایرجی نقندر ر، مشیری ک و خبیری م. (۱۳۹۴). تعیین مدل معادلات ساختاری ارتباط بین جو انگیزشی مربیان با دستیابی به هدف فوتبالیست های باشگاه های استعدادیابی شهر مشهد. **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۲۸: ۱۰۶-۸۹.
- ایزدی ب، احسانی م، کوزه چیان ه و تجاری ف. (۱۳۹۴) بررسی تأثیر ابعاد مدیریت ارتباط با هواداران بر دوره ی ماندگاری آن ها در لیگ برتر فوتبال ایران. **مدیریت ورزشی**، (۲)۷: ۲۷۷-۲۹۱.
- بازرگان ع. (۱۳۸۷). "مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته". تهران، دیدار، چاپ اول.
- بازرگان ع. (۱۳۹۲). "ارزشیابی آموزشی: مفاهیم، روشها و فرآیند عملیاتی". انتشارات سمت، چاپ دوازدهم، تهران. صص ۲۳ - ۱۲۹.

- باقی نصرآبادی ع و شادالویی ن، (۱۳۸۹)، نقش منابع انسانی در بهره‌وری سازمانی، **حصون**، ۲۶، صص ۴۴-۳۵.
- بخشنده ح، جلالی فراهانی م و سجادی س ن، (۱۳۹۴)، تأثیر مسئولیت اجتماعی باشگاه بر هویت تیمی در لیگ برتر فوتبال ایران. **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۲۹: ۱۹۲-۱۷۵.
- بدری آذرین ی، طالبیان نیا ح و سلمانی ع، (۱۳۹۲)، راهکارهای توسعه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک، **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۱۹، صص ۹۲-۸۱.
- بهروان ح و سعیدی ر، (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز نمونه مورد مطالعه: اداره مرکزی استان خراسان رضوی شهر مشهد، **مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد**. صص ۱۸۱-۱۹۹.
- بهنام م، احمدی ح و بخشنده ح، (۱۳۹۳)، اثر شوک تغییر مربی بر عملکرد تیم در لیگ برتر فوتبال ایران و لیگ‌های منتخب اروپا. **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۲۷: ۶۲-۴۷.
- بیگمی ز، (۱۳۹۳)، "طراحی مدل اثرگذاری سیاستهای مدیریت منابع انسانی و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان"، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران پردیس بین‌المللی کیش، صص ۱۱۸-۲۳.
- پژوه نیا م، (۱۳۹۰)، "ارائه یک مدل ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های کوچک و متوسط در ایران". پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته MBA دانشگاه تهران.
- تقوی لاریجانی ت، پارسا یکتا ز، کاظم نژاد ا و مظاهری ا، (۱۳۸۵)، پیامدهای ارزشیابی عملکرد و رابطه آن با انگیزش شغلی از دیدگاه پرستاران شاغل، **حیات تهران، مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی**، دوره ۱۲، شماره ۴، صص ۳۹-۴۵.
- تولایی ر، (۱۳۸۶)، رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمانها، **دوماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۳۰-۹.
- نامرالداد، (۱۳۹۴)، "تحلیل واولویت بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان حرفه ای هندبال عراق"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- جابری ا، سلطان حسینی م، نادریان جهرمی م و خزائی پور ج، (۱۳۹۳)، ارائه مدلی برای توسعه وفاداری به برند تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران با روش مدلسازی معادلات ساختاری. **مدیریت ورزشی**، ۶(۳): ۴۹۲-۴۷۵.
- جابری ا، نادریان جهرمی م، خزائی پور ج و سلیمی م، (۱۳۹۳)، مقایسه‌ی عوامل مؤثر بر همذات‌پنداری هواداران با تیم‌های ورزشی با سابقه و تیم‌های تازه تأسیس (مطالعه‌ی موردی هواداران تیم فوتبال سپاهان اصفهان و تیم فوتسال گیتی‌پسند اصفهان). **مدیریت ورزشی**، ۶(۲): ۲۱۳-۱۹۱.
- جعفری ا، (۱۳۸۷)، "طراحی سیستم ارزیابی عملکرد در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران". رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
- جعفری ا و همکاران، (۱۳۸۸)، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی ایران. نشریه مدیریت ورزشی **حرکت**، شماره ۲، صص ۷۱-۵۱.
- چولکی ا، (۱۳۹۱)، "بررسی شاخصهای ارزیابی عملکرد هیات‌های ورزشی استان ایلام". هیئت انجمن‌های ورزشی استان ایلام.
- حسامی ل، جلالی فراهانی م و سلیمانی خ، (۱۳۹۳)، تبیین وضعیت ایمنی استادبوم‌های فوتبال لیگ حرفه‌ای کشور. **مدیریت ورزشی**، ۲۶(۲): ۳۵۹-۳۴۳.

حسین پور د و قربانی ع، (۱۳۹۶)، تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران، **پژوهش‌های مدیریت راهبردی**، تابستان ۱۳۹۶، دوره ۲۳، صص ۴۵-۷۵.

حسینی ی، موسوی ع و ابراهیمی ا، (۱۳۹۱)، تأثیر سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار بر عملکرد سازمانی، **مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، ۲۲ (۶۷)، صص ۲۲۶-۲۰۱.

حسینیان ش، بابائیان م، حمزه لویی ج و پورغلامی م، (۱۳۹۰)، آسیب شناسی نظام نگه داشت منابع انسانی در ناجا (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان همدان، **مطالعات مدیریت انتظامی**، ۶ (۴)، صص ۶۲۸-۶۱۰.

حقیقت منفرد جلال، حضرتی ع و میرزاده ح، (۱۳۸۹)، تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان، **فصلنامه مدیریت کسب و کار**، شماره ۶، سال دوم، صص ۸۷-۱۱۲.

حمیدی ی، نجفی ل، وطن خواه س و افکار ا، (۱۳۸۸)، تأثیر نتایج ارزشیابی عملکرد بر انگیزش و پیشرفت شغلی کارکنان شبکه بهداشت و درمان تویسرکان، **نظام سلامت**، دوره اول، پیش شماره اول، صص ۴۱-۴۹.

خالوندی ف و عباسپور ع، (۱۳۹۲)، طراحی مدل بهینه سازی فرآیند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. **نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی**، سال ششم، شماره نوزدهم، صص ۱۰۳-۱۲۸.

خرده گیر س، عسکری ح و رنجبر م، (۱۳۹۶)، بررسی شاخص های بهسازی منابع انسانی و تأثیر آن بر اثربخشی عملکرد کارکنان. **رهیافتی نو در مدیریت آموزش**، تابستان ۱۳۹۶، دوره ۸، شماره ۲، صص ۲۴۵-۲۶۲.

خسروی زاده ا، خلجی ح و خواجهی د، (۱۳۸۷)، رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد مدیران تربیت بدنی سازمان های استان مرکزی، **حرکت**، ۳۷، صص ۱۷-۵.

خواستار ح، واثق ب، رادمند م، مهرابی کوشکی ع و من آل آقا م، (۱۳۸۸)، نقش برنامه ریزی منابع انسانی در اجرای راهبرد سازمان، **دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس**، ۶ (۲۳)، صص ۱۰۶-۷۹.

داوری ع و رضازاده آ، (۱۳۹۲)، **مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS** تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

درخشیده ک، (۱۳۹۳)، تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری، **جامعه شناسی کاربردی**، سال ۲۵، پیاپی ۵۵، شماره سوم، صص ۸۹-۱۰۱.

دلدار ا، علی دوست قهفرخی ا و شهپرتوفیق آ، (۱۳۹۲)، بررسی موانع سیاسی حقوقی خصوصی سازی باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال کشور. **پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش**، ۵ (۴): ۷۹-۶۵.

دهقان قهفرخی ا، (۱۳۹۳)، "طراحی نظام ارزیابی عملکرد فدراسیونهای ورزشی ایران با استفاده از رویکرد سیستمی". رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، صص ۱۱۳-۱۶.

دهقانیان ح، صبور ا و حجتی ع، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین مؤلفه های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه، **پژوهشنامه بیمه، سال بیست و هشتم**، شماره ۲، پیاپی ۱۱۰، صص ۱۵۳-۱۸۰.

رستم زاده ر، بوداقی خ و سلطانی ز، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه)، **آینده پژوهشی مدیریت**، دوره ۲۷، شماره ۱۰۷، صص ۱۳-۳۱.

رضائیان ع و سلطانی ف، (۱۳۸۸)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. **فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت**، سال سوم، شماره ۸، صص ۷.

رمزگویان غ و حسن پور ک، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصادی و دارایی، **مجله اقتصادی**، شماره ۳، صص ۳۳-۴۸.

- رواقی ح، شمس، ل، آرین خصال آ و صالحی، م، (۱۳۹۲)، تناسب فرد- سازمان و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران، **مدیریت اطلاعات سلامت**، ۱۰، ۲، صص ۱۱-۱۱.
- زارعی ع، تجاری ف، اشرف گنجویی ف و نعمتی، ن، (۱۳۹۱)، تعیین عوامل موثر بر حضور تماشاچیان در مسابقات لیگ برتر فوتبال. **مطالعات طب ورزشی**، ۱۳: ۱۲۲-۱۰۷.
- زارعی ق، (۱۳۹۴)، "مقایسه میزان دستیابی به هدف‌های برنامه دوم و سوم توسعه در بخش منابع انسانی، اماکن و تأسیسات و بودجه تربیت بدنی و ورزش آموزش و پرورش استان همدان"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- زاهدی ش و رفیعی م، (۱۳۹۰)، رابطه هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی: پژوهشی در سازمانهای تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی، **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۴ (۱۳)، صص ۲۴-۵.
- سرمد ز، بازرگان ع و حجازی ا، (۱۳۷۹)، **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، انتشارات آگاه. تهران.
- سلطان حسینی م، نصرافهانی د، نصرافهانی ف و جابری ا، (۱۳۹۳)، تعیین سهم نسبی هویت تیمی از عوامل مدیریتی باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال ایران. **مدیریت ورزشی**، ۶(۱): ۱۳۳-۱۰۹.
- سلیمی م، (۱۳۹۰)، "شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های لیگ برتر والیبال ایران با بهره‌گیری از تکنیک AHP" پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- سید جوادین س ر و مشفق م، (۱۳۸۷)، بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع)، **اندیشه مدیریت**، سال دوم، شماره دوم، صص ۹۵-۱۲۲.
- سید نقوی م، حقیقی کفاش م و نجفی کلیانی م، (۱۳۹۱)، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمانی، **فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۲۲(۶۷)، صص ۱۵۳-۱۲۹.
- شاه طهماسبی ا و همکاران، (۱۳۹۰)، بررسی و مقایسه کارآیی نسبی استان‌ها در مدیریت کلان ورزشی در طول برنامه سوم و سال‌های ابتدایی برنامه چهارم. **مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهشکده تربیت بدنی)**، شماره ۱۰.
- شیخ الاسلامی م، (۱۳۹۱)، نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌ها، **ماهنامه کار و جامعه**، شماره ۱۴۷، صص ۶۱-۷۲.
- شیخ ر، (۱۳۸۷)، ارائه مدل ریاضی جهت فازبندی استقرار سیستم تولیدی با استفاده از طراحی مبتنی بر بدیهیات"، **مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی**، شماره ۳.
- شیخ ر، (۱۳۸۹)، طراحی و تدوین اهداف و استراتژی شرکت بر اساس تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات"، **کنفرانس بین‌المللی استراتژی‌ها و تکنیک‌های حل مساله**، کنفرانس اجلاس سران، صص ۲۳-۱۱.
- صفری ع، (۱۳۸۹)، "بررسی نظام جبران خدمت کارکنان و رابطه آن با انگیزش، رضایت، عملکرد و تعهد در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی"، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز، ایران.
- طالب پور م، (۱۳۸۴)، تدوین نظام نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های کشور. **پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی**.
- طالب‌پور م، خزائی پور ج، شمسی ع و روحانین م، (۱۳۹۲)، تحلیل و ارزیابی موانع پیاده‌سازی بلیت‌فروشی اینترنتی در لیگ برتر ایران با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP). **دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش**، ۲(۱): ۵۴-۴۱.
- طیبی س ج، وطن خواه س، نصیری پور ا و وحدت ش، (۱۳۹۰)، عوامل مؤثر بر توسعه سرمایه‌های انسانی در بیمارستان‌های سازمان تأمین اجتماعی ایران، **مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین**، ۲ (۱۵)، صص ۶۲-۵۵.

طحاری مهرجردی م و همکاران، (۱۳۹۱)، در بسط یک مدل ناپارامتریک برای ارزیابی عملکرد کشورهای شرکت کننده در بازیهای المپیک. **نشریه مدیریت ورزشی**، شماره ۱۴، صص ۱۹۶-۱۷۷.

عباسزاده م، (۱۳۹۱)، تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی. **جامعه‌شناسی کاربردی**، ۲۳(۱): ۳۴-۱۹.

عسکریان ف و آزادان م، (۱۳۹۱)، موانع جذب اسپانسرها در فوتبال حرفه ای ایران. **پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی**، ۲(۴).

عطا فرغ، خانی خوزانی ن و بهرامی سامانی م، (۱۳۸۹)، تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان. **پژوهش های مدیریت**، ۳(۹). صص ۱۱۴-۸۹.

عمادی م و ناصح م، (۱۳۹۳)، تحلیل عوامل مؤثر بر رضایت و حضور تماشاگران در ورزشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران. **دوفصلنامه مدیریت و توسعه ی ورزش**، ۳(۵): ۷۵-۶۳.

عیدی ح و همکاران، (۱۳۹۰)، طراحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیونهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران بر اساس رویکرد ارزش های رقابتی. **نشریه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی**. صص ۴۷-۶۱.

عیوض زاده ا و معینان د، (۱۳۸۹)، تأثیر مدیریت منابع انسانی بر بهبود اثربخشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق، برنامه ریزی درسی - **دانش و پژوهش در علوم تربیتی**، ۲۷، صص ۲۹۷-۳۰۶.

غضنفری د، (۱۳۹۰)، "بررسی هماهنگی بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی های سطح منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک در شرکت صا ایران"، پایان نامه کارشناسی ارشد پردیس قم دانشگاه تهران.

غلامی ترکسلویه س و حیدری نژاد ص، (۱۳۹۴)، بررسی دیدگاه هواداران تیم های فوتبال اهواز در خصوص عوامل مؤثر بر بروز پرخاشگری. **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۲۸: ۱۳۴-۱۲۱.

فراهانی ا، قاسمی ح، هنری ح و خدادادی م، (۱۳۹۳)، مدل سازی ارزش ویژه ی برند مبتنی بر هوادار (FBBE) باشگاه های فوتبال ایران. **پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی**، ۳(۱۱): ۶۴-۵۱.

فرهی بیلویی ر، (۱۳۸۷)، رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، **ماهنامه تدبیر**، سال ۱۹، شماره ۱۹۸.

فقیهی ا و علیزاده م، (۱۳۸۴)، **روایی در تحقیق کیفی**، فرهنگ مدیریت، ش ۹.

کاملی م، دارابی ر، جعفری م و نامجو گرمی م، (۱۳۹۰)، بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا، **توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی**، ۶، صص ۴۱-۶۹.

کشاوری ل و همکاران، (۱۳۸۹)، تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن. **نشریه پژوهش در علوم ورزشی**، شماره ۲۹، صص ۹۸-۸۳.

کشتی دار م و همکاران، (۱۳۹۱)، بررسی وضعیت موجود والیبال ایران با ارائه برنامه اجرایی در راستای بهبود مستمر. **مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهشکده تربیت بدنی)**، شماره ۱۳.

کوچی ف، (۱۳۹۰)، "تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد هیاتهای آمادگی جسمانی". پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه گیلان.

کیامنش ع، (۱۳۸۹)، **روشهای ارزشیابی آموزشی**. انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران.

گوهری پور م، غفوری ف و ندری ا، (۱۳۹۲)، ارتباط عوامل توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (وزارت ورزش و جوانان). **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۱۹، صص ۹۳-۱۰۸.

- مجیبی میکائیلی ت، (۱۳۸۴)، "ارائه مدل جامع ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی در استان مازندران". رساله دکتری رشته مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. صص ۳۵ - ۱۱۲.
- محمدلو، موسی خانی م، معمارزاده طهران غ و حمیدی ن، (۱۳۹۶)، تناسب و شکاف بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی در نیروی انتظامی، **پژوهش‌های مدیریت انتظامی**، زمستان ۱۳۹۶، دوره ۱۲، شماره ۴، صص ۵۴۳-۵۶۶.
- محمد ر، هنری ح و کشر س، (۱۳۹۳)، بررسی رابطه زیرسیستم‌های مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب، **مدیریت ورزشی**، دوره ۳، شماره یک، صص ۷۴-۵۷.
- محمدی ر و همکاران، (۱۳۸۶)، طراحی و استقرار نظام ارزشیابی کلان عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، شماره ۴۶، صص ۹۱-۱۲۱.
- محمدی ع، (۱۳۸۹)، ارائه مدل ریاضی برای رتبه‌بندی کشورهای شرکت کننده در بازی‌های آسیایی ۲۰۰۶ قطر. **فصلنامه المپیک**، سال هجدهم، شماره ۱۳.
- مودی ن، (۱۳۹۱)، "تعیین روایی و سنجش مطلوبیت ساختار طراحی شده، توسط تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات با تکنیک‌های تصمیم‌گیری". پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه صنعتی شاهرود. صص ۵۱-۱۳.
- موسی خانی م، (۱۳۸۸)، ارائه یک چهارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه. «**فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار**، سال سوم، شماره ۳، صص ۱۶۱-۱۴۵.
- نادریان چهرمی م، رهبری س و قربانی م، (۱۳۹۳)، مطالعه تطبیقی چگونگی تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران و انگلیس. **پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی**، ۳(۳): ۳۱-۴۲.
- ناظمی م، (۱۳۹۰)، "شناسایی عوامل تأثیرگذار بر انتخاب خودروی سواری با استفاده از اصول طراحی مبتنی بر بدیهیات". پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه صنعتی شاهرود، ۶۲-۹۳.
- نژادسجادی ا، (۱۳۹۳)، "تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن". پایان‌نامه دکتری دانشگاه تهران.
- نوروزی سید حسینی ر، (۱۳۹۴)، "طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در ورزش با تأکید بر رویکرد قابلیت"، رساله دوره دکتری تخصصی، دانشگاه تربیت مدرس.
- هادوی س ف، تندونیس ف و سلطان، م، (۱۳۹۳)، تأثیر ثبات مربیان بر عملکرد تیم‌های فوتبال لیگ حرفه‌ای ایران. **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۲۴: ۱۷۵-۱۸۸.
- هاشمی چاشمی س ث، (۱۳۹۴)، "ارزیابی تعالی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان مازندران بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء(س). ۳۵-۴۶.
- هاشمی ح و پور امین زاد س، (۱۳۹۰)، "تحلیل الگوی اعتبارسنجی و ارزیابی درونی جهت ارزیابی و تضمین کیفیت در نظام دانشگاهی". پنجمین همایش ارزیابی کیفیت در نظام دانشگاهی، دانشگاه تهران.
- همتی نژاد م، (۱۳۸۹)، **نظارت و ارزیابی در تربیت بدنی و ورزش**. انتشارات دانشگاه شمال.
- همتی نژاد م، (۱۳۸۷)، معیارهای ارزیابی عملکرد ورزش دانشگاه (نتیجه‌ای از یک مطالعه دلفی). **مقاله سخنرانی اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی دانشگاه غیرانتفاعی آمل**.
- هومن ح، (۱۳۸۵)، **راهنمای عملی پژوهش کیفی**. تهران: انتشارات سمت.

یاوری و و زاهدی ش، (۱۳۹۲)، طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال هفتم، شماره اول، شماره پیاپی ۱۳، صص ۱۲۲-۷۹.

Adeel Arshad M, Tahir Masood M and Ghazala A. (2013). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turnover Intention and Loyalty to Supervisor, **International Review of Management and Business Research**, Vol. 2, Issue.3, 653 -674.

Ahmad, R.(2013). **Compensation System and Organizational Commitment**: The Case of Langkawi Hotels, Proceeding of the Global Conference on Business, Economics and Social Sciences, Kuala Lumpur, PP: 448- 466.

Aldamoe M. A., Yazam M, Hamid Ab, Kamal, (2013), Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Libya Firm, **Public Administration Research**; Vol. 2, No. 1: 29- 31.

ALniacik U, ALniacik E, Akcin K and Erat S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction, **8th International Strategic Management Conference**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58, 355 – 362.

Balduck, A. L. (2009). **Management and Program Effectiveness in Belgian Sports Clubs Working paper series, Faculty of Economics and Business Administration**, Ghent University, pp. 1-26.

Barrett, A, O’Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to incompany training. **Industrial and Labor Relations Review**, 54 (3): 647-662.

Barros, C.P, Assaf, A. (2011) “Cost performance of Brazilian soccer clubs: A Bayesian varying efficiency distribution model”. **Economic Modeling**, 28, 2730–2735.

Barros, p. Carlos. (2003).”Incentive regulation and efficiency in sport organizational training activities “, **Sport Management Review**, 6:33-52.

Bartlett Kenneth R. (2001). The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field, **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 12, No. 4: 335- 353.

Batt, Rosemary., Valcour, P. Monique. (2001). Human Resource Practices as Predictors of Work- Family Outcomes and Employee Turnover, **Industrial Relations**, 42 (2), 189-220.

Bell, A, Brooks, C. and Markham, T. (2013) Does managerial turnover affect football club share prices? *Aestimatio*, **the IEB International Journal of Finance**, Volume 7 (02-21).

Bosscher, Vand et al. (2009). “Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries”.**Sport Management Review**. 12 (2009), P: 113-136.

Bouckaert, G. & Halligan, J. (2006), "performance and performance management", **Sage Publications**. Pp: 443-460.

Bowen D, Galang C and Pillai R. (2002). The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross- Country Variance, **Human Resource Management**, Vol 41, No 1, 103-122.

Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). Human Resource Management: **9 Th Edition**. New York: Mc GrawHill: 216- 226.

Cabrales, A. Real, J C. Valle,. (2011). Relationships between human Resource management practices and organizational learning Capability The mediating role of human capital, **Personnel Review**, Vol. 40, No. 3, 344- 363.

Carell Micheal R and et al. (2000). **Personnel/ Human Resource Management**. Mac Millan. Publishing: 225- 237.

Chen, C, Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of Business Venturing**, 13 (4), 295–316.

- Ching- Bin L. (2004), **Establishing an on Site Health/Fitness Center** recommendations for an onsite Health/fitness.pdf.
- Collins C, Ericksen J and Allen M. (2005). Human Resource Management Practices, Workforce Alignment, and Firm Performance, **Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University**, School of Industrial & Labor Relations, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>, Assessed October 1, 2013.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). **Basics of qualitative research 3rd ed.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). **A concise introduction to mixed methods research.** Sage Publications.
- Dixon M A, Noe, Reymon A, Pastore, Donna L. (2008). Human Resource Management Systems and Organizational Effectiveness in Non-profit Sport Organizations: A Multilevel Approach, **International Journal of Sport Management**, Vol 9. 22-45.
- Dockel A., Johan S, Bassn., Melinde, C. (2006). The Effect of Retention Factors On Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees, SA, **Journal of Human Resource Management**, 4 (2), PP: 20-28.
- Dornyei, Z. & Taguchi, t. (2010). **Second language acquisition research series (2end Ed.)**. New York.
- Elasfer, E H. Karami, A. (2008), The Effectiveness of Selected Human Resources Management Practices on Organizational Performance and Objectives (A Case Study of the Libyan Iron and Steel Company), **Proceeding of The 5th International Conference On Innovation & Management, Maastricht, Netherlands**, 705- 721.
- Euidong Y. (2002). “An examination of organizational effectiveness of the Korea Baseball Organization” **Ph.D Dissertation, the Florida State University**.
- Grover, S. L., Crooker, K. J. (2005). Who appreciates family responsive human resources policies: The impact of family friendly policies on the organisational attachment of parent and non-parents? **Personnel Psychology**, 48 (2), 271–289.
- Hair, E. C., Anderson Moore, K., Hadley, A. M., Kaye, K., Day, R. D., & Orthner, D. K. (2009). Parent marital quality and the parent–adolescent relationship: Effects on adolescent and young adult health outcomes. **Marriage & Family Review**, 45(2-3), 218-248.
- Hair, J.F., Sarstedt, M. Pieper, T.M, Ringle, Ch.M. (2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. **Long Range Planning**. Volume 45, Issues 5–6, October–December 2012: 320–340.
- Harrey, L. (2004). “**Analytic quality glossary**”. Quality research international.
- Harris, C. (2009). Strategic Human Resource Management at the Crossroads: Relationship among Human resource Capital, Overlapping Tenure, Behaviors and Performance, **A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy**, University of Texas at Arlington.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. **Personnel Psychology**, 57, 639–684.
- Hoye R. (2002). “Board Performance of Australian voluntary sport organization“, **Research & Evaluation**, 12 (10): 1-8.

- Huang, F; Ye, Y; Kao, C; (2015), Developing a novel Intuitionistic Fuzzy Importance–performance Analysis for evaluating corporate social responsibility in sport tourism event, **Expert Systems with Applications**, 42(19), 6530-6538.
- Ian O’Boyle . (2015). Developing a performance management framework for a national sport organization. **Sport Management Review**, Volume 18, Issue 2, May 2015, Pages 308-316.
- Imran A, Mehboob A. (2012). Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment: A Study among Service Sector Employees in Pakistan, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol 4, No 2: 81-92.
- Jan, K, Marwat, Z Aslam., Arif, M. (2009). Impact of Human Resource practices on Organizational Commitment, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol 1, No 8: 78 – 103.
- Jehanzeb, K, Rasheed, A., R, Mazen F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee’s Training in Private Sector of Saudi Arabia, **International Journal of Business and Management**; Vol. 8, No. 8: 79-91.
- Jimoh, Oladipo and Danlami A. (2011), Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation, **International Journal of Business and Management**, Vol 6, and No. 9. PP: 46- 56.
- Karakurum, M. (2005). **The Effects of Person- Organization Fit on Employee Job Satisfaction**, Performance and Organizational Commitment In A Turkish Public Organization, A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree of Master of Science in the of Psychology.
- Kehoe, Rebecca R, Wright, Patrick M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees’ Attitudes and Behaviors, **Journal of Management**, 39: 366-391.
- Kelloway, E. K. (1998). Using LISREL for structural equation modeling: **A researcher's guide**. Sage.
- Kiani Mavi, R. (2012). “Ranking football teams with AHP and TOPSIS methods”. *Int. J. Decision Sciences*, **Risk and Management**, 4(1/2), 108-126.
- Kim K.H., Kim B.C., Kim B.G., Lee D.G. (2011). “Axiomatic Design of an Impact Resistance System for LNG Containment Ships”, **Proceedings of the 6th International Conference on Axiomatic Design**, pp. 190-194.
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). **Reliability and validity in qualitative research**. Sage.
- Ladia, Shraddha., Gupta, Saloni. (2014). Impact of Organizational Retention Strategies on Employee Turnover, **Available at: [http:// www.academia. Edu/ 7787196](http://www.academia.edu/7787196)**, {Cited: December, 22, 2014}.
- Lamba, S and Choudhary, N. (2013). Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employee, **International Journal of Advancements in Research & Technology**, Volume 2, Issue4, and pp: 407 – 423.
- Lambooj, M, Sanders, K, Koster, F. (2006). Human Resource Practices and Organisational Performance: Can the HRM-performance linkage be explained by the cooperative behaviours of employees? **The international Review of Management Studies**, 17 (3), 223-240.
- Latham, G., Almost, J., Mann, S. & Moore, C. (2005). “**New Development in Performance Management**”, *Organizational Dynamics*, 34(1), PP.77-87.
- Lee Cooke F.(2001). Human Resource strategy to Improve Organizational Performance: A Route for British Firms? **International Journal of Management Reviews**, Volume 3, Issue 4, pp.: 265–354.

- Lee, F; Lee, T; Wu, W; (2010), the relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan; **The International Journal of Human Resource Management**, 21: 9, 1351- 1372.
- Lee. Y. H. (2009). Evaluating Management Efficiency of Korean Professional Teams Using Data Envelopment Analysis, **International Journal of Applied Sports Sciences**, 21(2): 93-112.
- Marescaux, E. De Winne, S. Sels, L. (2009). HRM Practices and Work Outcomes: the Role of Basic Need Satisfaction, **Research Centre for Organization Studies, Katholieke Universities Leuven**, Belgium: 1-51.
- Mathauer, I and Imhoff, I. (2006).Health worker motivation in Africa: the role of nonfinancial incentives and human resource management tools, **Human Resources for Health**, 4, 24: 1-17.
- Merriam, S. B. (2001). Andragogy and self-directed learning: Pillars of adult learning theory. **New directions for adult and continuing education**, 2001(89), 3-14.
- Mercedes Úbeda-García Enrique Claver-Cortés Bartolomé Marco-Lajara Patrocinio Zaragoza Sáez Francisco García-Lillo, (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility, **Journal of Business Research**, Volume 88, July 2018, Pages 397-406.
- Moreno, P., Lozano, S. (2012). "A network DEA assessment of team efficiency in the NBA". Springer Science Business Media.
- Mrak, BA, Joel M. (2010). Managing Volunteers in Canadian Community Sport Organizations, Thesis for the degree of Masters of Arts in Applied Health Sciences (Sport Management), **Faculty of Applied Health Sciences, Brock University**, St. Catharines, Ontario.
- Munusamy N, Kalpana A. (2010). **The Influence of Human Resource Management Practices on Employees Work Related Attitude and Behavior: Examining the Effect of Job Embeddedness**, Research report submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration at University Sains Malaysia (USM).
- Naong, MN. (2014).The Impact of Skills-Development Training on Lower-Level Employee's Motivation and Job Satisfaction – A Case-Study of Five South African Companies, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. 5, No. 20, 369- 381.
- Nazrul Nifkuzyaire, B. (2009), Employee Attribution towards Human Resource Practices: Employing SEM and Multilevel Analysis, **Research report in partial fulfillment of the requirements for the degree of MBA**.
- Neely, A. and Bourne, M. (2003). "Implementing performance measurement systems: a literature review", **International Journal of Business Performance Management**, Vol. 5, No. 1.
- Neely, A.D and et al. (2000), "Performance Measurement system Design: Developing and Testing a process-based Approach", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.20No.10, pp: 1119-45.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). **Human Resource Management: gaining Competitive advantage**. New York: Mc GrawHill: 345- 355.
- Ogunlana, E.K., Okunlaya, R.O.A., Ajani, F.O., Okunoye, T., Oshinaike, A.O. (2013). Indices of Job Stress and Job Satisfaction among academic Librarian in Selected Federal Universities in south West Nigeria, **Annals of Library Information Studies**, Vol. 60, PP: 212-218.
- Ordenez de Pablos, Patricia, Lytras, Miltiadis, (2008), Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage, **Journal of knowledge management**, Vol 12, No 6, PP: 48- 57.

- Palmer, L. (2006). **The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Commitment in the Banking Sector in Kingston, Jamaica**. A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, Nova Southeastern University.
- Papadimitriou, D., Taylor, R. (2003). Organizational effectiveness of Hellenic national sports organizations: **A multiple constituency approach**. **Sport Management Review**, 3, 23-46.
- Peccei, Riccardo., Innocenti, Laura. (2011). The Impact of Human Resource Practices on Employee Work Experiences, Attitudes and Behavior: An Occupational Group Analysis, Resources.greatplacetowork.com (**Biennial International Conference of the Dutch HRM Network**).
- Peck J., Nightingale D., Kim S.G., (2010). "Axiomatic approach for efficient healthcare system design and optimization", **CIRP Annals - Manufacturing Technology**, Vol. 59, Part 1, pp. 469-472.
- Radnor, Z & McGuire, M. (2004), "Performance management in the public sector: fact or fiction?" **International Journal of Productivity & Performance Management**, Vol. 53, No. 3, pp. 245-260.
- Rao. S & Perry. C (2003), Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships, Qualitative Market Research: **An International Journal**, Volume6 Number4 2003 pp. 236-247.
- Reed, D; Luiselli, J; (2015), **Applied Behavior Analysis and Sports Performance, Clinical and Organizational Applications of Applied Behavior Analysis**, 523-553.
- Roch, Sylvia G., Mishra, V, Trombini, E. (2014). Does Selection Measure Scoring Influence Motivation: One size fits all? **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 22, No. 1, 23- 39.
- Savaneviciene, A., Stankeviciute, Z. (2011). Human Resource Management Practices Linkage with Organizational Commitment and Job Satisfaction, **Economics and Management**, 16: 921- 929.
- Sendogdu, A, Ayse. S, Guven. (2013). the relationship between human resource management practices and organizational commitment: **A field study**, **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 99: 818 – 827.
- Shaemi Barzoki, A, Abzari, M, Javani, M. (2012).The Effect of Employees' Performance Appraisal Procedure on their Intrinsic Motivation, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 2, No. 12: 161-169.
- shahril, M. I. B., & Salimin, N. B. (2015). The Validity and Reliability of ISO Test towards the Performance Assessment of Future Physical Education Teachers in Teaching and Learning Process. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 814-820.
- Siegel, J & summermatter, L. (2008). "Defining Performance in Public Management: **A Survey of Academic Journals**", European Group of Public Administration Conference.
- Sotiriadou, K. (2005). "**The sport development processes in Australia**".Thesis of University of Technology, Sydney.
- Suyanto, S. (2012). The Effect of Human Resources on Capital of Worker Cooperative, **The South East Asian Journal of Management**, Vol 6, No 1: 53-73.
- Tajammal, H, Sheikh Sana U R, (2013). Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention? **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, 6 (19): 3625-3633.
- Tangen, S. (2004), Professional Practice Performance Measurement: From Philosophy to Practice, **International Journal of Productivity and performanceManagement**, Vol.53. No. 8, pp: 726-37.

Thompson M. K, (2013). “A Classification Procedural Errors in the Definition of Functional Requirements in Axiomatic Design Theory”, **the Seventh International Conference on Axiomatic Design Theory**, ICAD 2013, Worcester, June 27-28.

Triguero R. Peña-Vinces J, González-Rendon M. Sánchez-Apellaniz M. (2012). Human Resource Management Practices Aimed at Seeking the Commitment of Employees on Financial and Non-Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms: An Empirical Contribution, **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, 17 (32), 17-31.

Waal, A. A. de. (2001). **Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained value**, New York: Wiley.

پیوست‌ها

باسمه تعالی

استاد/فرهیخته گرامی:

با سلام و احترام

از همکاری شما و صرف وقت ارزشمندتان در جهت تکمیل این پرسشنامه کمال تشکر و قدردانی را می‌نمایم. بی‌تردید انجام این پژوهش بدون همکاری صمیمانه شما میسر نخواهد شد. لذا خواهشمند است با مطالعه پرسشنامه پیوستی و ارائه پاسخ مناسب، پژوهشگران را در اجرای این پژوهش یاری فرمائید. هدف از این پرسشنامه "طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان" می‌باشد. خواهشمند است نظر خود را در هر یک از گویه‌های زیر در این خصوص مشخص نمایید. از اینکه دقایقی از وقت گرانبهای خویش را صرف تکمیل پرسشنامه می‌فرمایید صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم. شایان ذکر است اطلاعات ارائه شده توسط هر شخصی به صورت محرمانه در نزد محقق باقی خواهد ماند.

با تشکر و سپاس فراوان

(تعداد صفحات ۳ می‌باشد)

مجتبی ظریفی دانشجوی دوره دکتری مدیریت ورزشی

تلفن تماس: ۰۹۱۵۸۳۴۳۰۰۷

ایمیل: mzarifi3007@yahoo.com

مشخصات فردی:

- سن: الف) ۲۰ الی ۳۰ سال □ ب) ۳۱ الی ۴۰ سال □ ج) ۴۱ الی ۵۰ سال □ د) ۵۱ سال به بالا □
- جنسیت: الف) مرد □ ب) زن □ وضعیت تأهل: الف) مجرد □ ب) متأهل □ سابقه کار: سال
- سطح تحصیلات: الف) دیپلم □ ب) فوق دیپلم □ ج) لیسانس □ د) فوق لیسانس □ ه) دکتری □
- رشته تحصیلی: الف) تربیت بدنی □ ب) غیر تربیت بدنی □
- وضعیت استخدامی: الف) رسمی □ ب) پیمانی □ ج) قراردادی □

مؤلفه‌ها	ردیف	سطوح	سؤالات	نوع سؤال	ح	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
کارمند گزینی	۱	جذب کارمندان	وزارت ورزش و جوانان در جذب و انتخاب کارمندان دقت لازم را دارد.					
	۲	تعدیل کارمندان	در وزارت ورزش و جوانان برای حفظ تعادل عرضه و تقاضای منابع انسانی از تعدیل نیرو استفاده می‌شود.					
	۳	تأمین کارمندان	وزارت ورزش و جوانان برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز خود از برنامه ریزی مدون استفاده می‌کند.					
	۴	برنامه‌ریزی نیروی انسانی	وزارت ورزش و جوانان از برنامه‌ریزی مناسبی برای انتخاب کارمندان خود استفاده می‌کند.					
	۵	شرایط احراز شغل	در وزارت ورزش و جوانان، فرآیند کارمندگزینی بر اساس شرح شغل (تجزیه و تحلیل شغل) انجام می‌گیرد.					

مؤلفه‌ها	ردیف	سطوح	سؤالات	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
آشناسازی شغلی	۶	آشناسازی با چارت سازمانی	در وزارت ورزش و جوانان، منابع انسانی در بدو ورود با چارت سازمانی وزارت خانه آشنا می‌شوند.					
	۷	آشناسازی با قوانین و دستورالعمل‌ها	در وزارت ورزش و جوانان، منابع انسانی در بدو ورود با قوانین و دستورالعمل‌ها اداری آشنا می‌شوند.					
	۸	آشناسازی با شرح کار و وظایف شغلی	در وزارت ورزش و جوانان، منابع انسانی در بدو ورود با شرح کار و وظایف شغلی آشنا می‌شوند.					
آموزش و توانمندسازی	۹	آموزش‌های نوین اداری	در وزارت ورزش و جوانان از برنامه‌های آموزش نوین اداری برای آموزش و توانمندسازی کارکنان استفاده می‌شود.					
	۱۰	آموزش کارمندان	در وزارت ورزش و جوانان، کارکنان برای انجام مشاغل با مهارت‌های گوناگون آموزش دیده اند (قادر به انجام بیش از یک شغل هستند).					
	۱۱	برگزاری کلاس‌های آموزشی	در وزارت ورزش و جوانان برای آگاهی و افزایش دانش منابع انسانی از کلاس‌های توجیهی و آموزشی استفاده می‌شود.					
استفاده مؤثر از کارمندان	۱۲	تناسب فرد با شغل	در وزارت ورزش و جوانان، بکارگیری منابع انسانی متناسب با شغل انجام می‌شود.					
	۱۳	تناسب تحصیلات فرد با شغل	در وزارت ورزش و جوانان، بکارگیری منابع انسانی متناسب با مدرک تحصیلی انجام می‌شود.					
	۱۴	شایسته سالاری	در وزارت ورزش و جوانان، شغل افراد متناسب با تخصص و شایستگی آن‌ها انتخاب می‌شود.					
شاخص‌های رفتاری منابع انسانی	۱۵	رفتار فردی	منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از توانایی‌های فردی لازم برخوردار هستند.					
	۱۶	رفتار گروهی	در میان منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان انسجام گروهی زیادی وجود دارد.					
	۱۷	رفتار بین فردی	منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از مهارت‌های ارتباطی لازم برخوردار هستند.					
ویژگی‌های روانشناختی منابع انسانی	۱۸	تحمل فشار روانی و استرس شغلی	منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌توانند فشارهای روانی و استرس شغلی حاصل از کار را تحمل کنند.					
	۱۹	مسئولیت پذیری	منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان برای انجام کارشان مسئولیت پذیری کامل را دارند.					
	۲۰	انگیزش شغلی	منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از انگیزه شغلی کافی برای انجام کارهای این وزارت خانه برخوردار هستند.					
	۲۱	امنیت شغلی	منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از امنیت شغلی لازم برای انجام کار خودشان برخوردار هستند.					

					کارهای وزارت ورزش و جوانان با مشارکت کارکنان انجام می شود.	مشارکت کارکنان	۲۲	
					منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از صلاحیت- های فنی و تخصصی لازم برای انجام کار برخوردارند.	صلاحیت های فنی و تخصصی	۲۳	ظرفیت ها و مهارت ها
					منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می توانند با همکاران و سرپرستان خود به خوبی ارتباط برقرار کنند.	برقراری ارتباط	۲۴	
					منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می توانند در مواقع حساس تصمیم گیری به موقع داشته باشند.	توانایی تصمیم گیری سریع و به موقع	۲۵	
					منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در طول خدمت خود خواهان یادگیری مستمر هستند.	یادگیری مستمر	۲۶	
					منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از سلامت جسمانی و روانی کافی برای انجام کار برخوردار هستند.	سلامت جسمانی و روانی	۲۷	
					کارکنان وزارت ورزش و جوانان احساس می کنند پرداخت ها، پاداش ها و جبران خدمت آن ها به طور منصفانه انجام می شود.	پاداش های منصفانه	۲۸	جبران خدمت
					در وزارت ورزش و جوانان کارکنان احساس می- کنند دستمزد آن ها با کارمندان مشابه داخل سازمان برابر است.	برابری دستمزدها	۲۹	
					در وزارت ورزش و جوانان پرداخت ها با ساعت کاری یکسان هست.	پرداخت متناسب با ساعات کاری	۳۰	
					در وزارت ورزش و جوانان خدمات رفاهی برای کارکنان در حد مطلوب انجام می شود.	خدمات رفاهی	۳۱	حفظ و نگهداشت
					در وزارت ورزش و جوانان خدمات درمانی و پزشکی برای کارکنان در حد مطلوبی ارائه می شود.	خدمات درمانی و پزشکی	۳۲	
					در وزارت ورزش و جوانان به مسائلی از قبیل بیمه و بازنشستگی توجه می شود.	بیمه و بازنشستگی	۳۳	
					در وزارت ورزش و جوانان ارتباطات کاری اثربخشی میان مدیران و کارکنان خود وجود دارد.	روابط کاری مؤثر	۳۴	
					در وزارت ورزش و جوانان حفظ شئون و جایگاه کارکنان به طور کامل در نظر گرفته می شود.	حفظ شئون و جایگاه کارکنان	۳۵	جانشین پروری و ارتقاء عملکرد منابع انسانی
					در وزارت ورزش و جوانان تلاش می شود افراد شایسته و مستعدتر شناسایی و برای پذیرش مسئولیت، جانشین افراد شوند.	شناسایی افراد مستعدتر	۳۶	
					در وزارت ورزش و جوانان جابه جایی های شغلی متناسب با نیاز سازمان انجام می شود.	جابجایی شغلی	۳۷	
					در وزارت ورزش و جوانان برای پرکردن منصب های کلیدی سازمان به نتایج عملکرد قبلی کارکنان توجه می- شود.	بکاگیری نتایج در سیستم ارتقاء	۳۸	

(سؤالات مصاحبه)

موضوع: طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

۱- لطفا مشخصات خودتان را بنویسید.

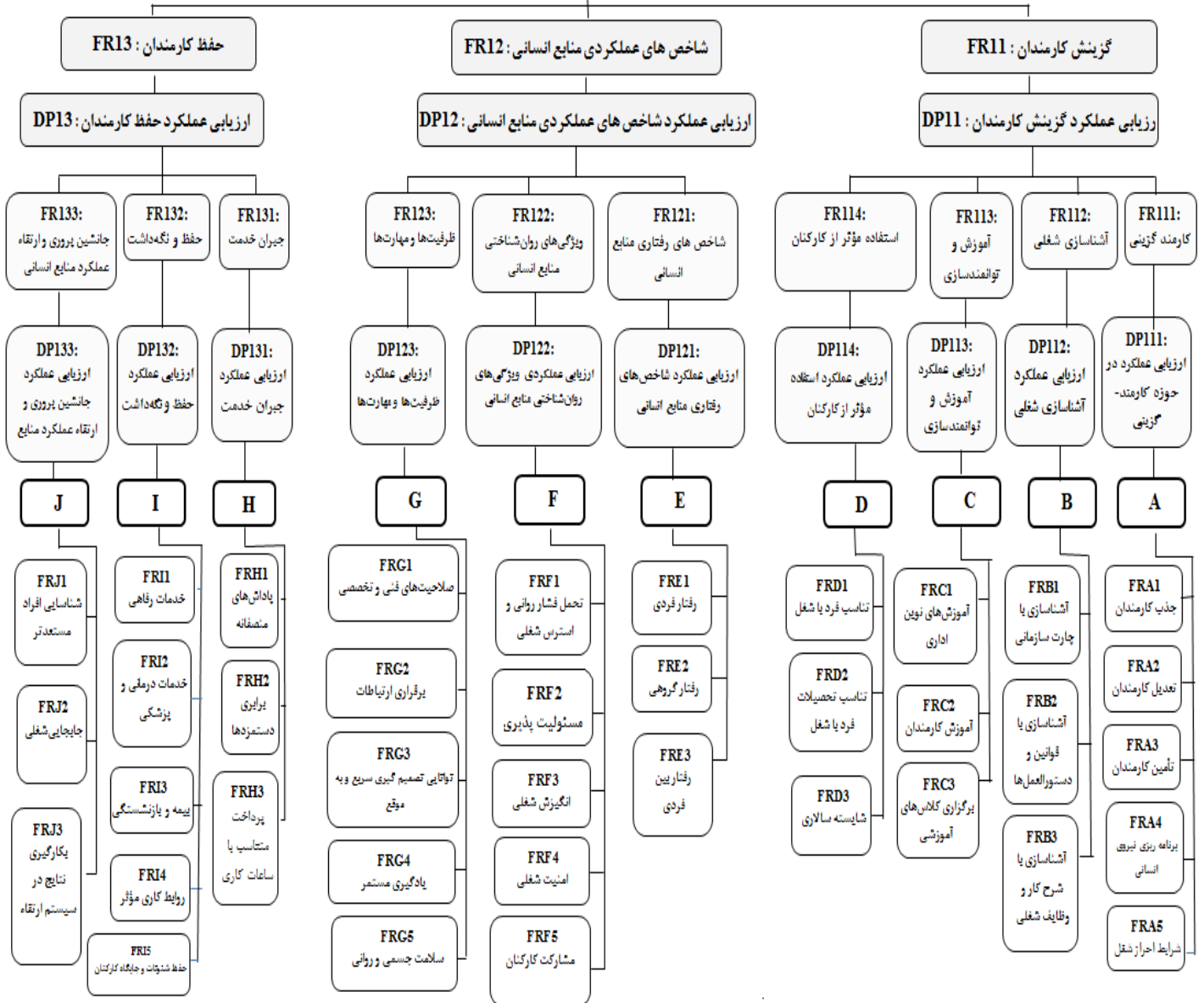
۲- در مورد عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان چه چیزی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؟

۳- به نظر شما در مورد عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان چه چیزی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟

مدل مفهومی پژوهش

طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان: FR1

ارزیابی عملکرد جامع: DP1



Design and evaluation of human resources performance assessment system of the Ministry of Sport and Youth

Abstract

The aim of this study was to investigate designing and evaluation a human resources performance assessing system of the Ministry of Sports and Youth. The research method is a combination of exploratory and sequential explorations using the principle of the axiom design technique according to the design of a questionnaire. The statistical sample of this study was in the qualitative section of 20 human resources of the Ministry of Sport and Youth (managers, staff and experts) and statistical population in the quantitative section of 840 people, which was considered as the sample according to the Karjussa and Morgan tables. Data gathering tool is a researcher-made interview and questionnaire which is based on human resource performance evaluation. In order to analyze the data, in the design field an axiomatic technique was used and the inferential statistics including structural equation model or multivariate analysis with the variables were used; Also apparent validity is determined according to the viewpoint of the professors and on the other hand, the principle of information determines validity of content and the principle of independence which is proportional to the structural validity. The reliability of the questionnaires has been calculated based on Cronbach's alpha technique. The results of this research in the qualitative section identified three factors of staff selection, performance indicators of human resources and employee retention for the Ministry of Sports and Youth human resources performance assessment system. Also using the axiom-based design technique, a questionnaire was devised for measuring the human resources performance assessing system of the Ministry of Sports and Youth. On the other hand, the results of this research in the quantitative section showed that there is a difference between the existing and desirable situation of all components of human resource performance assessment by the Ministry of Sports and Youth; therefore, the ministry should use a systematic system to evaluate its human resources performance.

Keywords

Design based on Axioms, Human Resources, Independence Axiom, Information Axiom, Performance Evaluation.



Shahrood University of
Technology

Faculty of Physical Education
Ph.D. Thesis in Sports Event Management

Design and Evaluation of Human Resources Performance Assessment System of the Ministry of Sport and Youth

By: Mojtaba Zarifi

Supervisors:

Dr. Hasan Bahrololoum

Dr. Reza Andam

Advisor:

Dr. Reza Sheikh

September, 2018