



مدل تاثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان

زهرا بیگمی^{۱*}، مهرزاد حمیدی^۲، سید نصرالله سجادی^۳ و حبیب هنری^۴

۱. استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۴. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۵/۱۳

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل تاثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی بود. **روش‌شناسی:** روش تحقیق توصیفی — پیمایشی و جامعه آماری، ۴۶۶ کارشناس وزارت ورزش و جوانان بودند. حجم نمونه طبق جدول کرجسی - مورگان ۲۱۴ نفر بود. پرسشنامه‌ها بین ۳۲۰ نفر توزیع و از ۳۱۲ پرسشنامه مرجوع، ۲۹۴ پرسشنامه قابل استفاده، به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شد. از پرسشنامه‌های محقق ساخته و استاندارد برای ابزار پژوهش استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط اساتید رشته و پایایی آنها به روش محاسبه آلفای کرونباخ تأیید شد. از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، برای شناسایی ابعاد متغیرها و روایی ساختاری ابزار استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون‌های پیرسون، رگرسیون چند متغیره، تحلیل عاملی، تحلیل مسیر و برای ارزیابی مدل معادلات ساختاری، از نرم افزارهای اسپاس و لیزرل استفاده شد.

یافته‌ها: تحلیل عاملی اکتشافی پنج عامل برای سیاست‌ها و چهار عامل برای پیامدها و دو عامل برای عملکرد سازمانی شناسایی کرد. تحلیل عاملی تأییدی نیز، بیانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری بود. آزمون مدل از برازش مطلوبی برخوردار بود. تحلیل مسیر نشان داد که عملکرد سازمانی به طور مستقیم و غیر مستقیم متاثر از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بوده و سیاست‌ها دارای ضریب اثر بیشتری نسبت به پیامدها بر عملکرد سازمانی بود. **نتیجه‌گیری:** سازمان‌ها باید با تأمین نیازهای موثر در ایجاد نگرش‌های مطلوب و اتخاذ سیاست‌هایی که ضمن تناسب از یکدیگر حمایت می‌کنند، عملکرد سازمان را ارتقاء بخشند.

واژه‌های کلیدی: سیاست، مدیریت منابع انسانی، پیامد، عملکرد سازمانی.

مقدمه

ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعالی محسوب می‌شود. اگر منابع انسانی یکی از مهم‌ترین ارکان ارتقاء عملکرد یک سازمان باشد، برر سی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنها می‌تواند راهنمای مدیران در بهبود عملکرد یک سازمان باشد (مرادی چالشتری، ۱۳۸۷). 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 و همکاران (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، ۲۰۱۰).

مدیران منابع انسانی باید در اداره کارکنان رویکرد یکپارچه‌ای در پیش بگیرند که بتواند انواع استراتژی‌های منابع انسانی سازمان را به هم پیوند دهد. این امر مبنای سیاست‌های منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. سیاست‌ها یا خط مشی‌های منابع انسانی، رهنمودهایی برای تبیین مقاصد سازمان در طرز اداره منابع انسانی هستند (آرمسترانگ، ۱۹۹۴). فرایند اقدامات (سیاست‌ها) در سیستم مدیریت منابع انسانی را می‌توان در چهار بخش دسته بندی کرد: نظام جذب، تامین 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 موثر از منابع انسانی (فرهی بیلویی، ۱۳۸۷). پیامدهای مدیریت منابع انسانی نیز شامل، مهارت‌های کارکنان (شایستگی کارکنان؛ مانند همکاری^۱، نگرش‌های کارکنان (انگیزش، تعهد، رضایتمندی) و رفتار کارکنان (باقی ماندن و حضور در محل کار است (پاوی، ۲۰۰۴^۲ و لیپاک^۳ و همکاران، ۲۰۰۶). محققین دریافته‌اند که برخی اقدامات خاص منابع انسانی می‌تواند بطور مستقیم بر عملکرد تأثیر بگذارد. برای مثال، کارمندگزینی گسترده و فعالیت‌های آموزشی کارکنان، با بهره وری و عملکرد سازمانی مرتبط است. اگر عملکرد بالای سازمانی مورد نظر باشد، سیاست‌های منابع انسانی باید ضمن داشتن تناسب، از یکدیگر نیز حمایت کنند (سید و جمال؛ ۲۰۱۲). همچنین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در بروز نگرش‌ها و رفتارهای لازم به منظور حمایت و اجرای استراتژی رقابتی یک سازمان دارند (لینگ تان و نصوردین؛ ۲۰۱۱). از آنجا که هدف از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت موثر افراد است، بدیهی است که پیامد مدیریت موثر منابع انسانی اولین بار در سطح کارکنان احساس شود (کولینز و همکاران، ۲۰۰۵).

تحقیقات انجام شده در زمینه تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر پیامدهای مدیریت منابع انسانی نیز نشان می‌دهند که استفاده از اقدامات کاری با عملکرد بالا نظیر رویه‌های منتخب در استخدام افراد، جبران خدمت و مشوق و سیستم‌های مدیریت عملکرد، درگیر کردن کارکنان و آموزش می‌تواند توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان را بهبود بخشیده و سبب افزایش انگیزش، کاهش طفره رفتن از کار و حفظ کارکنان با کیفیت ضمن تشویق به ترک کارکنان فاقد کارایی لازم و در نهایت فواید استراتژیک برای سازمان گردد (لیو، ۲۰۰۴).

1. Noe
2. Lee
3. Armstrang
4. Human resource management outcomes
5. Employee Competency
6. Cooperation
7. Paauwe
8. Lepak
9. Syed and Jamal
10. Ling Tan and Nasurdin
11. Collins
12. Liu

از سوی دیگر، بر اساس مفاهیم بدست آمده از رویکرد تئوری Y، مدیریت منابع انسانی نرم (تعهد بالا) پیش بینی می کند که عملکرد از طریق نگرش های مثبت خلق می شود (کارسون، ۲۰۰۵^۲؛ گولد ویلیامز و داویس، ۲۰۰۵^۳). هاتکینسون^۴ و همکاران (۲۰۰۱) نیز با تاکید بر نقش نگرش های کارکنان، یکی از راه های کلیدی برای ارتقاء عملکرد را بهبود سطوح رضایت شغلی و تعهد سازمانی دانسته که کارمندان را تشویق به اعمال اختیار و عملی فراتر از قرارداد شان می کند. عبارت دیگر، فرض بر این است که مدیریت منابع انسانی، نیازهای کارکنان که نگرش های مطلوب را ارتقاء می دهند، تأمین کند و متعاقباً پیامدهای عملکردی را بهبود بخشد (ادگار و گیر، ۲۰۰۵^۵؛ کواس، ۲۰۰۸^۶).

در طول سال های اخیر، گام های مهمی برای شناسایی روابط مدیریت منابع انسانی — عملکرد برداشته شده است. با این وجود شکاف های جدی در درک ما از متغیرهای درگیر در این ارتباط وجود دارد. در واقع، هر یک از مدل های موجود با افزودن برخی زیرساخت ها و متغیرها، درصدد توضیح این روابط بوده اند. از این رو بررسی گام های مداخله ای، متغیرهای میانجی و یا مداخله گر در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی — عملکرد بسیار حائز اهمیت است. پیامدهای مدیریت منابع انسانی، از جمله متغیرهایی است که بررسی نقش آن به عنوان متغیر میانجی در تحقیقات، بعضاً نتایج پیچیده ای در پی داشته است (کاتو، ۲۰۰۸^۷). آلداموئه^۸ و همکاران (۲۰۱۲) و تریگرو^۹ و همکاران (۲۰۱۲) و سید جوادین و فراچی (۱۳۹۱)، در تحقیقات خود تأثیر سیاست های مدیریت منابع انسانی همچون، آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت را بر ارتقاء عملکرد سازمان تایید نمودند. در پژوهش عبدالله^{۱۰} و همکاران (۲۰۰۹) نیز، نتایج مشابهی حاصل شد، تنها جبران خدمت نقشی در عملکرد سازمان نداشت. الا سفر و کرمی (۲۰۰۸) نیز نشان دادند، اقداماتی چون آموزش و ارتقاء و ارزیابی عملکرد کارکنان بر عملکرد سازمان موثر است، اما در مطالعه آنها و مونجوری^{۱۱} (۲۰۱۱)، سیاست های حفظ و نگهداشت کارکنان، ارتباط معنی داری با عملکرد سازمان نیافت. سیاست های جبران خدمت سازمان در پژوهش های بنتی داود^{۱۲} (۲۰۰۶) و آبیسیکرا^{۱۳} (۲۰۰۷) با عملکرد سازمانی بطور معنی داری مرتبط بود. مطالعات دیگری نشان دادند که کارمندگزینی (یکی از ابعاد سیاست های مدیریت منابع انسانی)، پیش بینی کننده معنی دار عملکرد سازمانی است (آدنی موداشیرو^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۳ و کوک و ایگوه^{۱۵}، ۲۰۱۴). با این وجود یافته های ابراهیمی نژاد و محی الدینی (۱۳۸۸) این نتیجه را تایید نکرد. همچنین، پژوهش های دیگری در صدد آزمون ارتباطات ابعاد مختلف سیاست های مدیریت منابع انسانی و متغیرهای مهارتی، نگرشی و رفتاری کارکنان بوده اند. در این زمینه، تحقیق اعرابی و باقری کلجاهی (۱۳۸۷) به تایید رابطه اقدامات منتخب مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی انجامید. ماثائور و ایمهف^{۱۶} (۲۰۰۶) در تحقیق خود نقش مشوق های غیرمالی و ابزارهای مدیریت منابع انسانی همچون آموزش، نظارت و ارزیابی های عملکرد را در افزایش انگیزش کارکنان موثر دانستند.

1. Soft Human Resource Management
2. Carson
3. Gould Williams and Davies
4. Hutchinson
5. Edgar and Geare
6. Kuvaas
7. Katou
8. Aldamoe
9. Triguero
10. Abdullah
11. Elaserfer and Karami
12. Munjuri
13. Binti Daud
14. Abeysekera
15. Adeniyi Mudashiru
16. Chukwu and Igwe
17. Mathauer and Imhoff

در ادامه تحقیقات انجام شده، سیاست‌های کارمند گزینی (بکمن^۱ و همکاران، ۲۰۰۷؛ گوپینات و شیبو^۲، ۲۰۱۴)، آموزش و ارتقاء (ندیم^۳، ۲۰۱۰) و ارزیابی عملکرد (کامپکوتر^۴، ۲۰۱۴) با رضایت شغلی دارای ارتباطات مثبت و معنی دار بود. اگر چه علوی^۵ و همکاران (۲۰۱۳)، به ارتباط ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی دست نیافت. پیک^۶ و همکاران (۲۰۰۷) نیز، نقش عوامل جبران خدمت کارکنان را در ارتقاء رضایت شغلی آنها موثر دیده، در حالی که ساوانویسینه و استانکویسوت^۷ (۲۰۱۱) به این نتیجه نرسیدند. نتایج یافته‌های لامبوویج^۸ و همکاران (۲۰۰۶) و کولینز و همکاران (۲۰۰۵) نیز، به یافتن ارتباط مثبت و معنی دار میان ابعاد تعیین شده برای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و همکاری (با مدیر و کارمند) انجامید. بخشی از یافته‌های سویانتو^۹ (۲۰۱۲) با این نتیجه همراه نبود.

ارتباط ابعاد پیامدهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد نیز در پژوهش‌های دیگری، مورد بررسی قرار گرفته است. سلمان و همکاران (۲۰۱۴) و ادھیکاری و گوتام^{۱۰} (۲۰۱۱) در مطالعات خود به ارتباط تعهد سازمانی و مولفه‌های عملکرد سازمانی دست یافتند. یافته‌های مگوکولوا^{۱۱} (۲۰۰۸) به این ارتباط منتج نشد؛ همچنین، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی در مطالعات سلمان و همکاران (۲۰۱۴) و بن حسین^{۱۲} (۲۰۱۱) دارای ارتباط بوده، اما دی سیلوا^{۱۳} (۲۰۱۴) و وندن برگ^{۱۴} (۲۰۱۱) در این زمینه به ارتباط معنی داری دست نیافتند. موگبو^{۱۵} (۲۰۱۳) و میلسننت^{۱۶} (۲۰۱۲)، انگیزش و عملکرد سازمانی را مرتبط یافتند. سینگ و دیگریت^{۱۷} (۲۰۱۱) و دیری و اوسون^{۱۸} (۲۰۰۵) نیز، بین متغیرهای همکاری و عملکرد سازمانی ارتباطی نیافتند.

در محیط ورزش، احسانی و قره خانی (۱۳۸۷) ضمن بحرانی توصیف کردن وضعیت منابع انسانی در ورزش حرفه ای کشور، مهمترین نقاط ضعف موجود در نیروی انسانی ورزش حرفه ای را کمبود نیروی انسانی متخصص از جمله مدیران، مربیان، ورزشکاران حرفه ای، کمبود دوره های آموزشی و عدم وجود سیستم‌های حمایتی و استفاده از نیروهای کارآمد و مهمترین تهدیدات پیش روی منابع انسانی را کاستی‌های نظام جذب و نگهداری از نیروی انسانی، کاستی نظام مدیریت ورزش و فقدان نظام شایسته سالاری اعلام نمودند. در پژوهش بدری آذین و همکاران (۱۳۹۲)، عوامل جذب، آموزش، ارتقاء و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی در توسعه منابع انسانی ژیمناستیک تأثیرگذار بود.

درباره اهمیت موضوع عملکرد سازمانی و وظایف مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر در کشور، متون بسیاری در اختیار مدیران و سیاست‌گذاران قرار گرفته است؛ اما بدرستی می‌توان ادعا کرد که هنوز جایگاه کلیدی و نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی، ایجاد تعهد و دلبستگی شغلی و تعالی عملکرد کارکنان برای بسیاری از دست‌اندرکاران اجرایی مشخص نشده و نیاز به داشتن سیاست‌های یکپارچه و هماهنگ منابع انسانی، به یک باور تبدیل نشده است. گواه این ادعا میزان کم سرمایه‌گذاری و تلاشی است که از سوی سازمان‌ها برای طراحی و تدوین و بکارگیری

1. Beckmann
2. Gopinath and Shibu
3. Nadeem
4. Kampkötter
5. Avi
6. Paik
7. Savaneviciene and Stankeviciute
8. Lambooij
9. Suyanto
10. Adhikari and Gautam
11. Mguqulwa
12. Bin Hussin
13. De Silva
14. Vanden Berghe
15. Muogbo
16. Millicent
17. Singh and Dixit
18. Deery and Iverson

برنامه های راهبردی مدیریت منابع انسانی انجام گرفته است. در این زمینه در وزارت ورزش و جوانان نیز، تنها به فصل ششم سند راهبردی نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور م صوب ۱۳۸۲ می توان اشاره داشت که طی سال های گذشته اجرای بسیاری از بخش های آن مورد کم توجهی و غفلت قرار گرفته است. اهمیت مدیریت منابع انسانی برای مدیران هنگامی بیشتر خود را نشان می دهد که علیرغم وجود برنامه های کلان و دقیق برای سازمان، بدلیل وقوع اشتباهات در مراحل مختلف مانند، استخدام افراد نامناسب، 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 انگیزه های لازم در آنها، از دستیابی به نتایج مورد نظر سازمان ناکام می مانند (ذباح، ۱۳۸۸). از سوی دیگر، مرور پیشینه و ادبیات تحقیق نیز نشان داد، متغیرهای سیاست ها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی از جمله عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمانی می باشند. در واقع هریک از محققین تلاش کرده بودند با انتخاب مجموعه ای از متغیرها برای سیاست ها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی نقش آنها را در بهبود عملکرد سازمان جستجو کنند که در این راه بعضاً به نتایج متفاوتی نیز رسیده بودند. به عبارت دیگر، اگرچه مطالعات قابل توجهی در این حوزه انجام شده، اما اتفاق نظری در مورد یک مدل یکپارچه وجود ندارد. تحقیق اخیر، ضمن تلاش در جهت شناسایی موثرترین سیاست های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن در وزارت ورزش و جوانان، در پی پاسخ به این سوالات است: چه ارتباطی بین سیاست های مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن (کارمندگزی، آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و مشوق، حفظ و نگهداشت) و پیامدهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن (تعهد سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش، همکاری با مدیر و کارمند) و عملکرد سازمانی و ابعاد آن (اثربخشی سازمانی، کارایی سازمانی) در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد؟ مدل تحلیلی متشکل از روابط بین سیاست های مدیریت منابع انسانی، پیامدهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در این وزارتخانه چگونه است؟

روش شناسی

پژوهش حاضر از جمله پژوهش های غیر آزمایشی و از نوع همبستگی است. این پژوهش، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، میدانی و از لحاظ کنترل متغیرها غیر آزمایشی است. در این پژوهش با توجه به ماهیت فرضیه ها می توان تحقیق همبستگی را از نوع مدل یابی معادلات ساختاری^۳ (تحلیل مسیر) دانست که در آن به بررسی روابط درونی بین متغیرها در قالب کشف و تبیین مدل خواهد پرداخت و هدف از آن بررسی رابطه سازه های نهان برونزا و درونزای موجود در مدل است. این مدل با این احتمال تدوین شد که سیاست های مدیریت منابع انسانی و به دنبال آن پیامدهای مدیریت منابع انسانی، می توانند پیش بینی کننده عملکرد سازمانی افراد باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل، کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۴۶۶ نفر بود. با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی — مورگان تعداد نمونه ۲۱۴ نفر تعیین شد؛ اما به جهت لزوم کفایت تعداد نمونه برای مدلسازی معادلات ساختاری، پرسشنامه های تحقیق در اختیار ۳۲۰ نفر از آزمودنی ها قرار گرفت. از مجموع پرسشنامه های برگشت داده شده، اطلاعات ۲۹۴ پرسشنامه (۹۲ درصد) قابل استفاده بود که بعنوان نمونه این پژوهش در نظر گرفته شدند. با توجه به اهداف تحقیق، جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه اطلاعات فردی، پرسشنامه محقق ساخته سیاست های مدیریت منابع انسانی، پرسشنامه محقق ساخته انگیزش سازمانی، پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی بوزمن و

1. Organizational Effectiveness
2. Organizational efficiency
3. Structural Equation Model (SEM)
4. Path Analysis

پرریو (۲۰۰۱) (دارای ۹ گویه که پایایی آن در تحقیق وی لیو (۲۰۰۴) با استفاده از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ 0.93 گزارش شده)، پرسشنامه استاندارد همکاری با مدیر و همکاران کاستر، لامبویچ (۲۰۰۵) و ساندرز و ون امریک (۲۰۰۴) که پایایی آن در تحقیق لامبویچ و همکاران (۲۰۰۶) با استفاده از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه همکاری با مدیر 0.87 و برای پرسشنامه همکاری با همکاران 0.89 گزارش شده و پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی لینز (۲۰۰۳) که پایایی این پرسشنامه در پژوهش اگونلانا و همکاران (۲۰۱۳) با روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ 0.82 و برای سنجش عملکرد سازمانی از پرسشنامه کارایی سازمانی پین پریانگ و سینگ سای (۲۰۱۲) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) استفاده شد.

همچنین، روایی محتوایی^۱ پرسشنامه‌ها توسط ۱۰ نفر از اساتید رشته مدیریت ورزش تأیید شد. برای شناسایی عامل‌های سیاست‌ها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی و روایی ساختاری ابزار تحقیق، از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد^۲ استفاده از نرم افزار اسپاس پی‌اس اس بهره گرفته شد.

پرسشنامه‌های پژوهش ابتدای مطالعه مقدماتی در ۳۰ نفر از نمونه تحقیق توزیع و پایایی آنها با روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. پس از اعمال اصلاحات لازم و حذف سوالات دارای همبستگی پایین با نمره کل، پایایی پرسشنامه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی 0.92 ، پرسشنامه تعهد سازمانی 0.84 ، پرسشنامه همکاری با مدیر و همکاران 0.93 ، پرسشنامه رضایت شغلی 0.92 ، پرسشنامه انگیزش 0.72 ، پرسشنامه کارایی سازمانی 0.92 و پرسشنامه اثربخشی سازمانی 0.97 بدست آمد و سپس پرسشنامه‌ها در اختیار کل نمونه تحقیق قرار گرفت.

بر پایه ملاک کیسرو^۱ اسکری کنتل^۲ تعداد عوامل مناسب برای چرخش که دارای ارزش ویژه بالاتر از ۱ باشند، برای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به تعداد ۵ عامل و برای پیامدهای مدیریت منابع انسانی، به تعداد ۴ عامل و برای عملکرد سازمانی، به تعداد ۲ عامل تأیید شدند. پس از تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه‌ها، حداقل بار عاملی مورد پذیرش برای هر سوال 0.4 تعیین شد؛ بنابراین از مجموعه ۳۰ سوال در نظر گرفته شده برای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، ۳ سوال بدلیل بار عاملی کمتر از 0.4 حذف شدند و ۲۷ سوال باقیمانده در قالب کارمندی (۴ سوال)، آموزش و ارتقاء (۵ سوال)، ارزیابی عملکرد (۵ سوال)، جبران خدمت (۶ سوال)، حفظ و نگهداشت (۷ سوال) و از مجموعه ۴۱ سوال در نظر گرفته شده برای پیامدهای مدیریت منابع انسانی، ۲ سوال بدلیل بار عاملی کمتر از 0.4 حذف شدند و ۳۹ سوال باقیمانده در قالب تعهد سازمانی (۹ سوال)، انگیزش (۱۰ سوال)، همکاری با مدیر و همکار (۱۰ سوال)، رضایت شغلی (۱۲ سوال) طبقه بندی شدند و از مجموع ۳۱ سوال در نظر گرفته شده برای عملکرد سازمانی، ۱۰ سوال بدلیل بار عاملی کمتر از 0.4 حذف شدند و ۲۱ سوال باقیمانده در قالب کارایی سازمانی (۸ سوال) و اثربخشی سازمانی (۱۳ سوال) طبقه بندی شدند.

به منظور حصول روایی سازه در این پژوهش نیز، از تحلیل عاملی تأییدی (مرتبه اول) با نرم افزار لیزرل استفاده شد. بر این اساس، شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی شامل CFI، AGFI، GFI، RMSEA.

1. Bozeman and Perrewé
2. Wie Liu
3. Sanders and Van Emmerik
4. Linz
5. Ogunlana
6. Pinprayong and Siengtai
7. Hsu
8. Content validity
9. Varimax rotation
10. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)
11. Kaiser criterion
12. Scary Cattle

به ترتیب برابر با ۰/۹۴، ۰/۸۹، ۰/۹۱، ۰/۵۵ گزارش شد که این نتایج حاکی از مطلوب بودن تمامی شاخص‌ها و هم‌سو بودن گویه‌ها با سازه نظری بوده است. همچنین، شاخص‌های برازش تحلیل عامل تأییدی ابعاد پیامدهای مدیریت منابع انسانی، شامل CFI، AGFI، GFI، RMSEA به ترتیب برابر با ۰/۹۳، ۰/۸۷، ۰/۸۹، ۰/۷۶ بود. این نتایج نیز بیانگر هم‌سویی گویه‌ها با سازه نظری بود؛ همچنین، شاخص‌های برازش تحلیل عامل تأییدی ابعاد عملکرد سازمانی شامل CFI، AGFI، GFI، RMSEA به ترتیب برابر با ۰/۹۳، ۰/۹۰، ۰/۹۲، ۰/۷۳ بود. این نتایج نیز بیانگر هم‌سویی گویه‌ها با سازه نظری بود. برای استخراج نتایج داده‌های تحقیق از آمار توصیفی شامل، میانگین و انحراف استاندارد متغیرها و به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها، از آمار استنباطی شامل رگرسیون چند متغیره، تحلیل عاملی و تحلیل مسیر و در نهایت برای آرایه الگو مناسب، از روش مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم افزارهای اسپس اس و لیزرل استفاده شده است. لازم به ذکر است که جهت بررسی میزان پیش‌پذیری متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین، با دو رویکرد به آزمون فرضیه اصلی پژوهش پرداخته شد. در رویکرد اول، نمره کل پیامدهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی به عنوان متغیرهای ملاک در نظر گرفته شد و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد. در رویکرد دوم در قالب یک مدل معادلات ساختاری، کلیه متغیرهای پژوهش به عنوان متغیرهای مکنون در نظر گرفته شد و تحلیل‌ها با لحاظ کردن تمامی خرده‌مقیاس‌ها و عوامل هر یک از متغیرها مورد نظر بوده است. در تحلیل رگرسیون چند متغیری نرمال بودن توزیع داده‌ها، خارج کردن داده‌های پرت، خودهمبستگی بین متغیرها و همچنین یکسان بودن پراکندگی توزیع‌ها رعایت شد. بدین ترتیب پیش از انجام تحلیل‌های رگرسیونی وضعیت مفروضه‌ها به دقت بررسی و سپس اقدام به ارائه محاسبات گردید.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مربوط به آزمودنی‌ها نشان داد، حداقل سن پاسخگویان ۲۳ سال و حداکثر سن ۶۰ سال با میانگین و انحراف استاندارد ۳۹/۵۲ و ۷/۳۰ و حداقل سابقه خدمت ۱ سال و حداکثر ۳۲ سال با میانگین و انحراف استاندارد برابر با ۱۵/۰۶ و ۷/۱۵ است. بررسی وضعیت جنسیت پاسخگویان نشان داد که ۴۹/۳۲ درصد (۱۴۵ نفر) از پاسخگویان مرد و ۵۰/۶۸ درصد (۱۴۹ نفر) زن بوده‌اند؛ همچنین، ۲۱/۴۳ درصد (۶۳ نفر) از پاسخگویان مجرد و ۷۸/۲۳ درصد (۲۳۰ نفر) متأهل بوده‌اند. ۱ نفر به این سوال پاسخ نداده بود. در ارتباط با میزان تحصیلات پاسخگویان، ۴/۴۲ درصد (۱۳ نفر) از پاسخگویان دیپلم و ۱۵/۹۹ درصد (۴۷ نفر) کاردانی، ۵۱/۳۶ درصد (۱۵۱ نفر) کارشناسی، ۲۶/۱۹ درصد (۷۷ نفر) کارشناسی‌ارشد و ۲/۰۴ درصد (۶ نفر) دارای تحصیلات دکترا بوده‌اند؛ بنابراین حدود ۸۰ درصد پاسخگویان، دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر بوده‌اند. همچنین، بررسی نوع وضعیت استخدامی پاسخگویان نشان داد که ۳۳/۶۷ درصد (۹۹ نفر) از پاسخگویان به صورت رسمی و ۱۵/۳۱ درصد (۴۵ نفر) به صورت پیمانی و ۵۱/۰۲ درصد (۱۵۰ نفر) نیز به صورت قراردادی استخدام شده‌اند؛ بنابراین اکثریت پاسخگویان به صورت قراردادی در این وزارت مشغول فعالیت می‌باشند و نهایتاً اینکه ۲۷/۵۵ درصد (۸۱ نفر) از پاسخگویان دارای مدرک تربیت بدنی و ۷۲/۴۵ درصد (۲۱۳ نفر) مدرکی به غیر از تربیت بدنی داشته‌اند. در جدول (۱) شاخص‌های آمار توصیفی نمرات سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و خرده‌مقیاس‌های آن نشان داده شده است. همانطور که

1. Factor analysis
2. Structural Equation Model (SEM)
3. Lisrel
4. Outlier
5. Autocorrelation
6. Homoscedasticity

ملاحظه می‌شود، بالاترین میانگین مربوط به بعد «آموزش و ارتقاء» و کمترین میانگین مربوط به بعد «جبران خدمت و مشوق» است.

جدول ۱. اطلاعات توصیفی متغیر سیاستهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن

مقیاس	تعداد	حداقل	حداکثر	میان	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
کارمندی	۲۹۴	۱/۰۰	۴/۷۵	۲/۵۰	۲/۵۰	۰/۸۱	۰/۰۵
آموزش و ارتقاء	۲۹۴	۱/۰۰	۴/۴۰	۲/۷۰	۲/۶۷	۰/۸۲	۰/۰۵
ارزیابی عملکرد	۲۹۴	۱/۰۰	۴/۶۰	۲/۴۰	۲/۴۳	۰/۷۹	۰/۰۵
جبران خدمت و مشوق	۲۹۴	۱/۰۰	۳/۶۷	۲/۰۰	۱/۹۸	۰/۶۶	۰/۰۴
حفظ و نگهداشت	۲۹۴	۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۳۸	۲/۳۴	۰/۶۴	۰/۰۴
سیاستهای مدیریت منابع انسانی	۲۹۴	۱/۰۸	۳/۹۳	۲/۴۰	۲/۳۸	۰/۵۸	۰/۰۳

شاخص‌های آمار توصیفی نمرات حاصل از متغیر پیامدهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن نیز، در وزارت ورزش و جوانان در جدول ۲ نشان می‌دهد که بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه همکاری (با مدیر و همکار) و کمترین میانگین، مربوط به مؤلفه «تعهد سازمانی» است.

جدول ۲. شاخص‌های آمار توصیفی متغیر پیامدهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن

مقیاس	تعداد	حداقل	حداکثر	میان	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
همکاری	۲۹۴	۲/۱۰	۵/۰۰	۳/۹۰	۳/۸۹	۰/۵۳	۰/۰۳
انگیزش	۲۹۴	۱/۷۸	۵/۰۰	۳/۱۱	۳/۱۷	۰/۵۸	۰/۰۳
تعهد	۲۹۴	۱/۱۳	۵/۰۰	۳/۰۰	۳/۰۱	۰/۹	۰/۰۴
رضایت شغلی	۲۹۴	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۴۲	۳/۳۵	۰/۶۴	۰/۰۴
پیامدهای مدیریت منابع انسانی	۲۹۴	۲/۲۸	۴/۸۴	۳/۳۳	۳/۳۵	۰/۴۵	۰/۰۳

در جدول ۳ نیز شاخص‌های آمار توصیفی نمرات حاصل از متغیر عملکرد سازمانی و ابعاد آن نیز، در وزارت ورزش و جوانان نشان می‌دهد که بالاترین میانگین مربوط به «کارایی سازمانی» و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه «اثربخشی سازمانی» است.

جدول ۳. شاخص‌های آمار توصیفی متغیر عملکرد سازمانی و ابعاد آن

مقیاس	تعداد	حداقل	حداکثر	میان	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
اثربخشی سازمانی	۲۹۴	۱/۰۰	۴/۶۰	۲/۵۰	۲/۵۲	۰/۷۳	۰/۰۴
کارایی سازمانی	۲۹۴	۱/۱۴	۴/۵۷	۲/۸۶	۲/۸۰	۰/۶۳	۰/۰۴
عملکرد سازمانی	۲۹۴	۱/۱۲	۴/۵۹	۲/۷۰	۲/۶۶	۰/۶۰	۰/۰۴

همچنین، از تحلیل رگرسیون چندگانه به منظور آزمون اثر همزمان متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک استفاده شد. لازم به یادآوری است که در تحلیل رگرسیون تک متغیری اثر هر یک از متغیرهای پیش بین با فرض ثابت بودن اثر سایر متغیرها بر متغیر ملاک مورد بررسی قرار می‌گیرد که نتایج آن در جدول ۴ مشاهده می‌شود. همانطور که در جدول نشان داده شده است، ضریب همبستگی چندگانه بین مؤلفه‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای مدیریت منابع انسانی برابر ۰/۴۸۳ است که با توجه به مقدار F و سطح خطای محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($\alpha = 0/01$) معنی‌دار است. ضریب تبیین

تعدیل شده نیز برابر ۰/۲۲۲ است. بدین ترتیب مشخص می‌شود که نزدیک به ۲۳ درصد تغییرات پیامدهای مدیریت منابع انسانی متأثر از مؤلفه‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است. بدیهی است سایر درصد تغییرات پیامدهای مدیریت منابع انسانی ناشی از خطا و متغیرهایی است که محقق اندازه نگرفته است. نتایج تحلیل رگرسیون به روش گام به گام نیز در جدول ۵ نشان داده شده است:

جدول ۴. رگرسیون چندگانه بین متغیرهای پیش بین (سیاست‌ها) با پیامدهای مدیریت منابع انسانی

ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تبیین چندگانه	ضریب تبیین تعدیل شده	آماره آزمون (F)	سطح معناداری	خطای استاندارد برآورد
۰/۴۸۳	۰/۲۲۳	۰/۲۲۲	۲۱/۹۳۹	۰/۰۰۱	۰/۳۹۸

جدول ۵. پیش‌بینی پیامدهای مدیریت منابع انسانی توسط مؤلفه‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

ضریب استاندارد رگرسیون (β)	خطای استاندارد بتا	ضریب غیراستاندارد رگرسیون (b)	خطای استاندارد (b)	آماره آزمون (t)	سطح معناداری
		۲/۴۹	۰/۱۰	۲۴/۷۳	۰/۰۰۱
۰/۳۳	۰/۰۷	۰/۲۳	۰/۰۵	۴/۸۰	۰/۰۰۱
۰/۱۸	۰/۰۷	۰/۱۰	۰/۰۴	۲/۷۸	۰/۰۰۶
۰/۱۶	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۴	۲/۴۶	۰/۰۱۴
-۰/۱۳	۰/۰۷	-۰/۰۹	۰/۰۵	-۱/۹۷	۰/۰۵۰

بر اساس نتایج جدول ۵ اگرچه ضریب همبستگی چندگانه محاسبه شده معنی‌دار است، ولی در بررسی ضرایب رگرسیونی مشخص می‌شود که فقط ضرایب رگرسیونی محاسبه شده در خصوص مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت، جبران خدمت و مشوق، آموزش و ارتقا، و کارمندگزینی در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($\alpha = ۰/۰۵$) معنی‌دار است و ضریب رگرسیونی مربوط به مؤلفه ارزیابی عملکرد با توجه به t محاسبه شده در این سطح اطمینان معنی‌دار نمی‌باشند.

همچنین، نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی چندگانه بین مؤلفه‌های پیامدهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی برابر ۰/۶۷۸ است که با توجه به مقدار F و سطح خطای محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($\alpha = ۰/۰۱$) معنی‌دار است. ضریب تبیین تعدیل شده نیز برابر ۰/۴۵۲ است. بدین ترتیب مشخص می‌شود که نزدیک به ۴۵ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی متأثر از مؤلفه‌های پیامدهای مدیریت منابع انسانی است. بدیهی است سایر درصد تغییرات عملکرد سازمانی ناشی از خطا و متغیرهایی است که محقق اندازه نگرفته است. نتایج تحلیل رگرسیون به روش گام به گام در جدول ۷ نشان داده شده است:

جدول ۶. رگرسیون چندگانه بین متغیرهای پیش بین (پیامدهای مدیریت منابع انسانی) با عملکرد سازمانی

ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تبیین چندگانه	ضریب تبیین تعدیل شده	آماره آزمون (F)	سطح معناداری	خطای استاندارد برآورد
۰/۶۷۸	۰/۴۵۹	۰/۴۵۲	۶۱/۳۳۰	۰/۰۰۱	۰/۴۴۸

جدول ۷. رگرسیون چندگانه به روش گام به گام پیش بینی عملکرد سازمانی توسط مؤلفه‌های پیامدهای مدیریت منابع انسانی

سطح معناداری	آماره آزمون (t)	خطای استاندارد (b)	ضریب غیراستاندارد رگرسیون (b)	خطای استاندارد بتا	ضریب استاندارد رگرسیون (β)	
۰/۰۰۱	۴/۵۸	۰/۲۲	۱/۰۲			عرض از مبدأ
۰/۰۰۱	۸/۶۱	۰/۰۵	۰/۳۹	۰/۰۵	۰/۴۵	حفظ و نگهداشت
۰/۰۰۱	۳/۸۵	۰/۰۵	۰/۲۱	۰/۰۵	۰/۲۰	آموزش و ارتقا
۰/۰۰۱	-۴/۳۶	۰/۰۵	-۰/۲۳	۰/۰۵	-۰/۲۰	کارمندگزینی
۰/۰۰۱	۳/۹۶	۰/۰۵	۰/۲۱	۰/۰۶	۰/۲۲	جبران خدمت و مشوق

بر اساس نتایج گزارش شده در جدول بالا مشخص است که تمام ضرایب رگرسیونی محاسبه شده درخصوص مؤلفه‌های تعهد، انگیزش، همکاری و رضایت شغلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($\alpha=0/05$) معنی‌دار است.

نتایج جدول ۸ نیز نشان می‌دهد که ضریب همبستگی چندگانه بین مؤلفه‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی (حفظ و نگهداشت، جبران خدمت و مشوق، ارزیابی عملکرد، آموزش و ارتقا، و کارمندگزینی) و عملکرد سازمانی برابر ۰/۷۲۱ است که با توجه به مقدار F و سطح خطای محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($\alpha=0/01$) معنی‌دار است. ضریب تبیین تعدیل شده نیز برابر ۰/۵۱۳ است. بدین ترتیب مشخص می‌شود که نزدیک به ۵۱ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی متأثر از مؤلفه‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است. بدیهی است سایر درصد تغییرات عملکرد سازمانی ناشی از خطا و متغیرهایی است که محقق اندازه نگرفته است. نتایج تحلیل رگرسیون به روش گام به گام در جدول ۹ نشان داده شده است:

جدول ۸. رگرسیون چندگانه بین ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی

ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تبیین چندگانه	ضریب تبیین تعدیل شده	آماره آزمون (F)	سطح معناداری	خطای استاندارد برآورد
۰/۷۲۱	۰/۵۱۹	۰/۵۱۳	۷۸/۰۶۷	۰/۰۰۱	۰/۴۴۲

جدول ۹. پیش بینی عملکرد سازمانی توسط ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

سطح معناداری	آماره آزمون (t)	خطای استاندارد (b)	ضریب غیراستاندارد رگرسیون (b)	خطای استاندارد بتا	ضریب استاندارد رگرسیون (β)	
۰/۰۰۱	۸/۵۳	۰/۱۰	۰/۸۹			عرض از مبدأ
۰/۰۰۱	۶/۸۰	۰/۰۴	۰/۲۶	۰/۰۵	۰/۳۵	حفظ و نگهداشت
۰/۰۰۱	۴/۰۷	۰/۰۵	۰/۲۰	۰/۰۵	۰/۲۲	آموزش و ارتقا
۰/۰۰۱	۳/۵۴	۰/۰۵	۰/۱۹	۰/۰۶	۰/۲۰	کارمندگزینی
۰/۰۱۸	۲/۳۸	۰/۰۴	۰/۱۰	۰/۰۶	۰/۱۳	جبران خدمت و مشوق

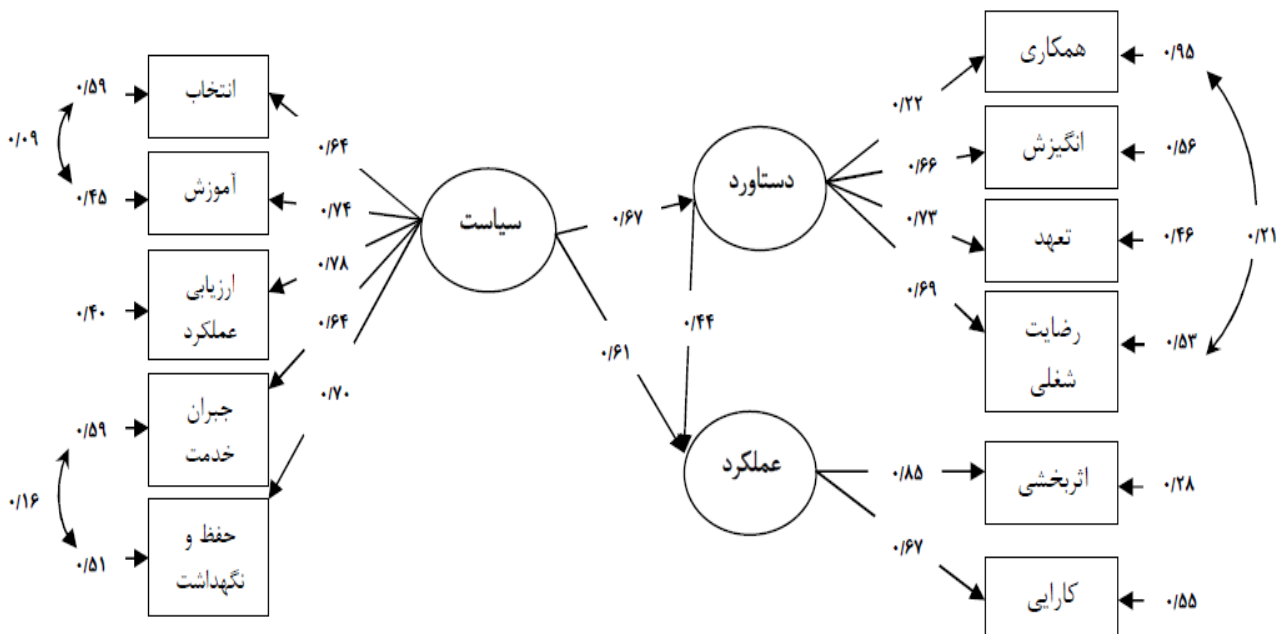
بر اساس نتایج گزارش شده در جدول ۹ مشخص است که گرچه ضریب همبستگی چندگانه محاسبه شده معنی‌دار است، ولی در بررسی ضرایب رگرسیونی مشخص می‌شود که فقط ضرایب رگرسیونی محاسبه شده درخصوص مؤلفه‌های آموزش و ارتقا،

جبران خدمت و مشوق، حفظ و نگهداشت و ارزیابی عملکرد در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($\alpha=0/05$) معنی دار است و ضریب رگرسیونی مربوط به مؤلفه کارمندگزینی با توجه به تی محاسبه شده در این سطح اطمینان معنی دار نمی باشند. همچنین، نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری با استفاده از داده‌های تجربی نشان داد که متغیر عملکرد سازمانی به طور مستقیم و غیر مستقیم از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌پذیرد. نتایج مربوط به برخی از مهمترین شاخص‌های برازش در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش

نام شاخص	میزان برآورد شده
آماره خی دو و سطح معناداری آن	۱۵۴/۱۸ ($p=0/001$)
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۷۷
شاخص نرم شده برازش (NFI)	۰/۹۵
شاخص نرم نشده برازش (NNFI)	۰/۹۵
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۶
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۲
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۸۶

نتایج جدول بالا حاکی از آن است که تقریباً تمامی شاخص‌ها در حد مطلوب گزارش شده‌اند و مدل با داده‌ها برازش خوبی دارد و این بیانگر این است که رابطه خطی بین متغیرها و سازه‌های مکنون وجود دارد. در ادامه ضرایب مسیر استاندارد شده و خطاهای هر نشانگر در مدل پیش‌بینی عملکرد سازمانی ارائه شده است:



خی دو: ۱۵۱/۱۸، درجه آزادی: ۳۸، ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی: ۰/۰۷۷

شکل ۱. ضرایب استاندارد شده مدل معادلات ساختاری عملکرد سازمانی

همچنین در جدول زیر اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرهای مدل به همراه آماره تی ارائه شده است:

جدول ۱۱. ضرایب و معناداری اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرهای پیش بین بر ملاک

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	نوع اثر	ضرایب استاندارد شده	آماره تی (t)
سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	پیامدهای مدیریت منابع انسانی	مستقیم (کل)	۰/۶۷	۳ / ۱۶
	عملکرد سازمانی	مستقیم	۰/۶۱	۷ / ۸۲
		غیر مستقیم	$۰/۶۷ * ۰/۴۴ = ۰/۲۹$	۳ / ۸۱
		کل	$۰/۶۱ + ۰/۲۹ = ۰/۹۰$	۸ / ۵۷
پیامدهای مدیریت منابع انسانی	عملکرد سازمانی	مستقیم (کل)	۰/۴۴	۲ / ۸۵

با توجه به نتایج جدول ۱۱، آشکار است که تمامی مسیرهای مستقیم، غیر مستقیم و کل از متغیرها به یکدیگر معنادار است. بدین ترتیب، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دارای ضریب اثر بیشتری (۰/۹۰) نسبت به پیامدهای مدیریت منابع انسانی (۰/۴۴) بر عملکرد سازمانی است و می‌توان نتیجه گرفت، نقش مهمتری در تبیین عملکرد سازمانی دارد. با توجه به شکل بالا و شاخص‌های برازش مدل، مدل از برازش خوبی برخوردار است. این مطلب بدان معناست که متغیرهای مورد نظر قدرت تبیین عملکرد سازمانی را دارند.

بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق اخیر نشان داد، مدل تحلیلی عملکرد سازمانی بر حسب متغیرهای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای مدیریت منابع انسانی، در جامعه مورد نظر از برازش مناسبی برخوردار است و متغیر عملکرد سازمانی به طور مستقیم و غیر مستقیم از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌پذیرد و پیامدهای مدیریت منابع انسانی، میانجی ارتباط بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی است. در این مطالعه به دو موضوع اصلی اشاره شد. موضوع اول، شناسایی متغیرها و گام‌های مداخله‌ای بود که نقش میانجی در ارتباط مدیریت منابع انسانی — عملکرد داشتند و موضوع دوم، شناخت اثربخش‌ترین اقداماتی که باید در حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان ملاک عمل قرار گیرد.

آنچنانکه قبلاً نیز اشاره شد، علیرغم جستجوی محقق، مدل مورد بررسی در این پژوهش، زمینه مطالعاتی قبلی کاملاً مشابه نداشت؛ اما ارتباط برخی ابعاد متغیرهای مورد نظر این پژوهش، در مطالعات محققین بررسی شده بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و برخی ابعاد آن: آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت (بجز کارمندی) پیش‌بینی کننده عملکرد سازمانی می‌باشند. این نتیجه با یافته‌های آداموئه و همکاران (۲۰۱۲)، تریگرو و همکاران (۲۰۱۲)، سید جوادین و فراچی (۱۳۹۱)، لینگ تان و نصوردین (۲۰۱۱) بنتی داود (۲۰۰۶)، آبیسیکرا (۲۰۰۷)، همسو بوده و با نتایج عبدالله و همکاران (۲۰۰۹) در زمینه ارتباط سیاست‌های جبران خدمت و عملکرد سازمانی و الاسفر و کرمی (۲۰۰۸)، مونجوری (۲۰۱۱) در زمینه نقش مثبت و معنی دار سیاست‌های حفظ و نگهداشت کارکنان در عملکرد سازمانی همسو نبود. در پژوهش مونجوری (۲۰۱۱) سیاست‌های حفظ و نگهداشت و از جمله مقوله بهداشت و ایمنی کارکنان بر خلاف انتظار محقق رابطه منفی با عملکرد سازمان داشت. احتمالاً علت این نتیجه را بتوان در اهمیت بیشتری که مدیران سازمان مورد نظر محقق به سایر ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌دادند بتوان جستجو نمود. از جمله اهمیت بیشتر نقش برنامه‌های ارزیابی عملکرد در پیشبرد عملکرد سازمان. همچنین از آنجایی که بنا به ادعای خود محقق، این مطالعه در کشور لیبی انجام شده که بدلیل مشکلات مالی و فقر، هزینه خدمات بهداشتی و سلامتی بالا است و به همین دلیل سازمان‌ها تمایلی به تامین این نیاز کارکنان ندارند؛ همچنین در زمینه همسو نبودن یافته‌ها با نتایج الاسفر و کرمی (۲۰۰۸) نیز ممکن

است، عملکرد سازمانی در جامعه هدف آن محققان، متاثر از عواملی غیر از پرداخت‌های مالی و مستقیم بوده باشد. در این زمینه به نقش مشوق‌های درونی در ایجاد انگیزه برای کار در کارکنان می‌توان اشاره کرد. پاداش‌های درونی آنهایی هستند که موجب تسلی خاطر و رضایت قلبی گیرنده می‌شوند. شیوه‌ها یا فتنونی چون غنی سازی شغلی و یا اقدامات سازمان در زمینه تجدید ساختار می‌تواند موجب بالا رفتن ارزش شخصی کارمند شود و فرد احساس رضایت بیشتری نسبت به کار و عملکرد خود داشته باشد (رابینز، ۱۳۸۴).

آموزش‌های تخصصی و ضمن خدمت، برای بهبود عملکرد ضروری است. یک برنامه آموزشی زمانی مفید خواهد بود که شواهد مطمئنی از تأثیر آموزش بر بهبود رفتار و عملکرد کارکنان و منافع سازمانی بدست آید؛ بنابراین لازم است، اثربخشی و موفقیت این آموزش‌ها بطور مداوم اندازه گیری و گزارش شوند. اولین گام در برنامه ریزی آموزش کارکنان، نیازسنجی آموزشی است. برنامه‌های آموزشی باید بر مبنای نتایج مورد انتظار و اهداف سازمانی تدوین گردد. این در حالی است که در وزارت ورزش و جوانان تنها ۳۰ درصد از کارشناسان، برنامه‌های آرایه شده آموزشی را هم جهت با اهداف عالی، مأموریت وزارت و برنامه‌های بلندمدت گزارش کردند. از سوی دیگر، هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت فعالیت‌های خود، نیاز مبرم به نظام ارزیابی عملکرد دارد. فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیر ممکن می‌نماید و در نتیجه موجب کاهش عملکرد سازمان می‌شود. تنها حدود ۲۱ درصد از افراد نمونه این تحقیق، سیاست‌های ارزیابی عملکرد در وزارت ورزش و جوانان را همسو با اهداف نهایی سازمان دانستند که این امر نیز لزوم بازنگری در رویه‌های موجود ارزیابی عملکرد را که در مصاحبه‌های میدانی محققین نیز مورد انتقاد کارشناسان بود، مطرح می‌سازد. همچنین، وجود شکاف بین درآمد ناشی از شغل و هزینه‌های زندگی موجب می‌شود که کارکنان برای تأمین نیازهای خود به مشاغل دیگر نیز روی آورند و نیروی فکر و کار خود را بین دو یا چند شغل تقسیم کرده، از آرایه خدمات در شغل اصلی باز بمانند. بدیهی است این امر موجب کاهش کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. از سوی دیگر، در صورتی که کارکنان به علل مختلف نتوانند کمبود درآمد خود را از طریق پرداختن به مشاغل دیگر تأمین نمایند، زمینه‌های انحراف و فساد اداری در سیستم بوجود خواهد آمد که بسیار مخرب است (شمس و کاظم پور مقدم، ۱۳۸۹). این در حالی است که در تحقیق حاضر، بیش از ۷۶ درصد پاسخگویان برنامه‌های فعلی پرداخت‌ها و سود و مزایای وزارت ورزش و جوانان را متناسب با نیازهای کارکنان ندانسته و رویه‌های پرداخت و جبران خدمت را نیز غیرمنصفانه اعلام کرده اند.

یکی از مولفه‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، نگهداری بهینه کارکنان توانمند و واجد صلاحیت است. نظام نگهداری منابع انسانی موجب می‌شود، در دراز مدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره‌وری سازمان افزوده شود. نظام نگهداشت منابع انسانی را می‌توان در حالت کلی در دو مقوله اصلی تقسیم‌بندی کرد: دسته اول مسائلی که بیشتر با حفظ سلامت و تقویت جسمی و روانی کارکنان و بهداشت و ایمنی در محیط کار مرتبط است و دسته دوم، بیشتر عوامل انگیزشی، تقویت روحیه و علاقمندی افراد در محیط کار را شامل می‌شود. عدم برخورداری از سلامت، هزینه‌هایی زیادی چون غیبت، مرخصی استعلاجی و تاخیر در کار که نهایتاً موجب کاهش عملکرد سازمانی می‌شود را به سیستم تحمیل خواهد کرد. با این وجود، بیش از نیمی از پاسخگویان این پژوهش، معتقد بودند که وزارت ورزش و جوانان به سلامت جسمی آنها اهمیت نمی‌دهد که با اهداف این وزارتخانه در زمینه گسترش و اعتلای ورزش در سطح جامعه همخوانی ندارد. کمتر از ۳۰ درصد از پاسخ دهندگان این مطالعه معتقد بودند که این وزارتخانه، برای سلامت روان کارمندان اهمیت قائل است. عوامل فشار روانی باید به محض شناسایی، حذف یا کاهش داده شوند. انجام این مورد ممکن است، مستلزم حذف وظایف فرعی از طریق طراحی مجدد شغل، وضوح نقش و تدارک برنامه‌های غنی‌سازی شغلی باشد. بعد دیگر برنامه‌های حفظ و نگهداشت کارکنان که می‌تواند بر اثربخشی و کارایی سازمانی اثرگذار باشد، مزایای شغلی است. مزایا برخلاف دستمزدها و پاداش، معمولاً مبتنی بر عملکرد نبوده و با هدف بالا بردن

کیفیت زندگی کاری و ایجاد دلبستگی شغلی اعطا می شود. افزایش چشمگیر اهمیت مزایا، همراه با هزینه‌های مربوط به آنها سبب شده که این مزایا جزء مهمی از مجموعه حقوق و دریافتی کارکنان شود. ارائه انواع امکانات رفاهی و خدمات بیمه و بازنشستگی از جمله این مزایا است. در وزارت ورزش و جوانان تنها ۷/۷ درصد از کارشناسان اظهار داشتند که امنیت شغلی فراهم است. دلیل این امر را شاید بتوان در وضعیت استخدام پاسخگویان این تحقیق جستجو کرد. به گونه ای که با توجه به یافته‌های اشاره شده، استخدام بیش از ۵۱ درصد از پاسخگویان بصورت " قراردادی" است و این امر می‌تواند حاشیه امنیت برای ماندگاری طولانی مدت در وزارت را تحت الشعاع خود قرار بدهد.

یافته‌های دیگر تحقیق نشان داد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن: کارمندگزینی، آموزش و ارتقاء، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت (بجز ارزیابی عملکرد)، پیش بینی کننده ابعاد پیامدهای مدیریت منابع انسانی (تعهد سازمانی، انگیزش، رضایت شغلی، همکاری با مدیر و همکار) بودند. این نتیجه با نتایج بکمن و همکاران (۲۰۰۷)، گوپینات و شیو (۲۰۱۴)، ساوانویسینه و استانکویسوت (۲۰۱۱)، ندیم (۲۰۱۰)، ماتائور و ایمهف (۲۰۰۶)، قمری زارع و همکاران (۱۳۹۱)، کامپکوتر (۲۰۱۴)، آلاموئه و همکاران (۲۰۱۳) و پیک و همکاران (۲۰۰۷) همسو بود. در مقابل با نتایج علوی و همکاران (۲۰۱۳) و اعرابی و باقری کلجاهی (۱۳۸۷) همخوانی نداشت. نتایج تحقیق علوی و همکاران (۲۰۱۳)، رابطه ای بین ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی نشان نداد که بنا بر اظهار خود محققین این نتیجه می‌تواند ناشی از تعداد کم نمونه تحقیق (۳۴ نفر) باشد. در پژوهش اعرابی و باقری کلجاهی (۱۳۸۷) سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بطور مستقیم بر میزان تعهد عاطفی و هنجاری و همچنین تعهد کلی سازمانی تأثیر گذار بود، اما بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد مستمر از دیدگاه کارکنان رابطه معنی داری دیده نشد. شاید بتوان گفت، دلیل نتایج غیرهمسو در این پژوهش نیز آن گونه که این محققین اشاره داشتند، مربوط به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی باشد که به صورت نامناسب اعمال شده اند و بعنوان یک عامل آسیب زا برای تعهد سازمانی کارکنان به شمار می‌آیند. از جمله این سیاست‌ها می‌توان به استانداردهای پایین استخدام، احساس 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 رویه های ارتقاء، عدم پرداخت مبتنی بر عملکرد، عدم رعایت عدالت در ارزیابی عملکرد، ضعف برنامه کمک به کارکنان و خانواده آنها و برخورد نامناسب مدیران شرکت با کارکنان اشاره کرد.

انگیزش و رضایت شغلی پیش نیاز مهمی برای انجام کار به صورت اثربخش است. زمانی که همخوانی میان شایستگی‌های فردی در زمان استخدام و الزامات شغلی وجود داشته باشد، افراد یا سازمان‌ها موثرتر عمل خواهند کرد. این در حالی است که اکثر کارشناسان وزارت ورزش و جوانان (حدود ۶۰ درصد) اعتقاد داشتند که این وزارت، در جهت انتخاب و جذب افراد دارای صلاحیت کافی و شایسته تلاش نمی‌کند. ضعف کارکرد سازمان در این مورد ممکن است، منتج به استخدام کارکنانی شود که با کارکنان موجود همگن نبوده و این موضوع بر جو ارتباط و همکاری میان کارمندان قبلی و تازه واردین اثرگذار باشد. به نظر می‌رسد، مجموع این شرایط بر رضایت شغلی کارمندان (جدید و قدیم) موثر باشد. یافته دیگر این مطالعه، نقش آموزش کارکنان در افزایش رضایتمندی شغلی بود. زمانی که کارکنان درگیر فرایند آموزش می‌شوند، احساس می‌کنند سازمان به آنها توجه نموده است و خواهان پیشرفت آنها است. این موضوع سبب احساس مهم و با کفایت بودن در فرد شده و با افزایش سطح رضایتمندی، موجب ماندن وی در سازمان می‌شود.

همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد، ابعاد کارمند گزینی، آموزش و ارتقاء، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت در وزارت ورزش و جوانان نقش پیش بینی کننده برای انگیزش کارشناسان این وزارتخانه دارند. آگاهی از نیازهای افراد در ایجاد انگیزش شغلی هنگام استخدام در سازمان، برای پیش بینی و تفسیر رفتارهای آنها مفید بوده و از ضرورت‌هایی است که نباید نادیده گرفته شود. در واقع، آزمونهای بدو استخدام باید به گونه‌ای طراحی شود که دستیابی مدیران به فاکتورهای موثر بر انگیزش کارکنان را تسهیل نماید. برنامه‌های جبران خدمت و اعطاء مشوق نیز بر انگیزش کارشناسان موثر می‌باشند. بسیاری از نظام‌های مدیریتی حقوق و دستمزد کنونی و سنتی، بدلیل بی توجهی به انگیزه‌های مادی و نابرابری‌های پرداخت، یا کمبود مقررات و روش‌های منظم، منطقی و منصفانه حقوق و مزایا، انگیزش قوی برای کار را در کارکنان بوجود نمی‌آورد. اگر کارمندی هزینه‌های سازمان را به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش داده است، می‌توان برای این کار وی نیز پاداش مالی در نظر گرفت. در مورد موفقیت‌های کوچکتر نیز می‌توان با در نظر گرفتن مزایای دیگری مانند اجازه شرکت در دوره‌های آموزشی ویژه کارمندان ارشد، در افراد ایجاد انگیزه نمود. همچنین، نتایج تحقیق اخیر نشان داد، سیاست‌های کارمندگزینی، آموزش و ارتقاء، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت در وزارت ورزش و جوانان پیش بینی کننده تعهد سازمانی کارشناسان است. زمانی که در کارمندگزینی به اصول تناسب فرد - سازمان توجه شده باشد، هماهنگی میان ارزش‌های شخصی و سازمانی، یکی از مهمترین عوامل وابستگی عاطفی یا تعیین هویت خواهد بود؛ بنابراین، انتظار می‌رود، سطوح بالاتر تناسب، این وابستگی عاطفی را تشدید نموده و منجر به تعهد عاطفی بالاتری شود.

بارت و اکنل (۲۰۰۱) عنوان می‌دارند که کارکنان ممکن است، برخی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را همچون "هدیه" ببینند. آموزش نمونه‌ای از این اقدامات است. نتیجه این "هدیه" این خواهد بود که کارکنان تلاش بیشتری به کار بسته و خلاقیت بیشتری داشته باشند؛ بنابراین حس دین قوی تری نسبت به سازمان داشته باشند. رضایت از پرداخت نیز از عوامل موثر در تعهد هنجاری و عاطفی بوده و این احتمال وجود دارد که کارکنانی که از پرداخت‌ها رضایت دارند، بدلائل عاطفی و اخلاقی در سازمان بمانند. همچنین، موضوع برابری در پرداخت‌ها نیز از جمله عوامل مهمی است که باید در نظام جبران خدمت سازمان‌ها استقرار یابد.

یافته‌های دیگر تحقیق نشان داد که پیامدهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن، پیش بینی کننده عملکرد سازمانی (اثربخشی و کارایی سازمانی) بودند. تعهد سازمانی از جمله متغیرهایی بود که دارای بیشترین ضریب همبستگی معنی دار با اثربخشی سازمانی بود. سلمان و همکاران (۲۰۱۴) و ادھیکاری و گوتام (۲۰۱۱) به نتایج مشابهی دست یافتند. مفهوم تعهد سازمانی، بر نگرشی مثبت دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمان، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می‌یابد. کارکنان علاقه مند و وفادار به سازمان و سازگار با اهداف و ارزش‌های آن، عملکرد شغلی بالاتری دارند و تمایل به ماندگاری آنها در سازمان بیشتر است، کمتر غیبت می‌کنند، از انگیزه کاری بالاتری برخوردار هستند و موافقت و همراهی آنها با تغییرات سازمان بیشتر است. تعهد سازمانی منبع قوی انگیزشی برای تقویت عملکرد کارکنان و نیز متقاعد ساختن آنها برای ادامه کار در شرایط دشوار نظیر تنش و فشارهای مرتبط با کار است. این فاکتورها نقش مهمی در ارتقاء انعطاف پذیری، کارایی، اثربخشی و عملکرد سازمانی دارد.

از یافته‌های دیگر این پژوهش، پیش بینی عملکرد سازمان توسط رضایت شغلی کارکنان بود که با نتایج سلمان و همکاران (۲۰۱۴) و بن حسین (۲۰۱۱) هم‌سو بود. اصولاً، پیوند میان رضایت با عملکرد پیچیده تر از آن است که در سخن ساده "رضایت به کارکرد می‌انجامد" بگنجد. این عقیده برخی مدیران که فکر می‌کنند، رضایت بالا، همواره به کارکرد بالایی در بین

کارکنان می انجامد، صحیح نیست و بیشتر جنبه نظری دارد. در واقع رضایت بیش از حد کارمند از خود، می تواند موجب شود تا فرد، کار را دست کم و آسان فرض کند. در نتیجه انگیزه کمتری برای تلاش داشته باشد که این موضوع در نهایت می تواند موجب کاهش عملکرد سازمان گردد. عموماً کارکرد بهتر، به پاداش های اقتصادی، جامعه شناختی و روانشناختی بالاتر می انجامد. اگر این پاداش ها از دیدگاه کارکنان عادلانه و برابر بشمار آیند و میزان آن با عملکرد رابطه مستقیم داشته باشد و همچنین، نیازهای فردی را نیز تامین نماید، آنگاه رضایت بالاتر پدید می آید؛ زیرا کارکنان احساس می کنند که آنها متناسب با کار و کوشش خود، پاداش دریافت می دارند. در هر حال میزان رضایت فرد بر تعهد بیشتر یا کمتر وی اثر می گذارد و میزان خشنودی فرد بر تعهد او نیز موثر است. نتیجه یک حلقه به هم پیوسته کارکرد — رضایت و کوشش پدید می آورد (رفیعی، ۱۳۸۲).

از دیگر نتایج این پژوهش وجود رابطه معنی دار بین انگیزش و عملکرد سازمانی بود. یافته های تحقیق موگبو (۲۰۱۳) و میلسنت (۲۰۱۲) نیز مشابه این یافته بود. نیروی انسانی با انگیزه در بقاء، پویایی، تحقق سیاست ها و استراتژی سازمان بسیار اثرگذار است. مدیرانی که به ارزش های انسانی اهمیت می دهند، معتقدند افزایش کارایی در نتیجه بهبود انگیزش کارمندان میسر خواهد بود. برای رسیدن به اهداف سازمانی، باید عوامل انگیزاننده را در کارمند شناسایی کرد و در صدد تامین نیازمندی های ضروری او بر آمد. آنچه مسلم بوده و باید مورد پذیرش مدیران قرار گیرد این است که به علت تفاوت های فردی، انگیزه های افراد با یکدیگر متفاوت است. یکی از مسائل مهم در ترغیب و تشویق کارکنان، شیوه های ترفیع شغلی و سازمانی است. اصولاً، ترفیعی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، به نتایجی نادرست می انجامد. به منظور سنجش قابلیت های هر فرد، باید از روش های صحیح ارزیابی عملکرد استفاده کرد. 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.

یافته های توصیفی تحقیق اخیر نشان داد که علیرغم میزان بالای همکاری (با مدیر و همکار) در وزارت ورزش و جوانان، از میان ابعاد پیامدهای مدیریت منابع انسانی، تنها مولفه همکاری (با مدیر و همکار) ارتباط معنی داری با عملکرد سازمانی نداشت. این یافته بدان معنی است که سطح همکاری موجود بین کارشناسان و مدیران وزارت ورزش و جوانان در حد مطلوبی است، اما از دیدگاه کارشناسان این وزارتخانه، همکاری (با مدیر و همکار) نمی تواند پیش بینی کننده عملکرد سازمانی باشد. این نتیجه با یافته های دیری و اورسون (۲۰۰۵) همخوانی ندارد. این دو محقق، نشان دادند که همکاری موجب افزایش تعهد و وفاداری و بهبود بهره وری و کیفیت خدمات مشتری می شود. شاید بتوان حصول چنین نتیجه ای را با نبود فرهنگ کار تیمی در بدنه اکثر سازمان های اداری کشور مرتبط دانست که لازمه آن همکاری نزدیک میان اعضاء گروه است. به نظر می رسد، نظام اداری موجود در بیشتر سازمان های دولتی برای انجام فعالیت ها در قالب تیم یا گروه های کاری طراحی نشده اند و فاقد انعطاف پذیری لازم می باشند. لذا این موضوع ممکن است، بر چشم انداز تعیین عملکرد سازمانی از طریق مولفه همکاری از دید کارشناسان وزارت ورزش و جوانان تاثیرگذار بوده باشد. به بیانی دیگر، غلبه فرهنگ فرد محوری موجب شده باشد تا هر کارمند عملکرد شغلی و به تبع آن سازمانی خویش را، تنها در چارچوب کارکرد خود تنظیم کند و نیازی به همکاری با سایرین برای ارتقاء عملکرد کل سازمان احساس نکرده باشد. از سوی دیگر، به نظر می رسد، پیش شرط همکاری، وجود اعتماد میان کارکنان یک سازمان است. بدون وجود اعتماد متقابل در سازمان، افراد به نیت رفتاری یکدیگر مشکوک بوده و اطلاعات و دانش مربوط به کار و سازمان را به اشتراک نخواهند گذاشت. تنها ۲۲ درصد از کارشناسان این وزارتخانه، روابط موجود را بر اساس اعتماد و اخلاقیات می دانستند.

تحلیل مسیر در این مطالعه نشان داد، مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از طریق متغیر میانجی پیامدهای مدیریت منابع انسانی، دارای ضریب تأثیر ۰/۹۰ و بیش از ضریب تأثیری که هر یک از این دو متغیر به تنهایی بر عملکرد سازمانی داشتند بوده است. به عبارت دیگر، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی از طریق ایجاد نیروی کاری که بخوبی مهارت دیده باشند و نگرش‌ها و رفتارهای مناسبی دارند، بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. این نتیجه بدان معنی است که وزارت ورزش و جوانان در کنار اتخاذ سیاست‌های اصولی و کاربردی در حوزه منابع انسانی، باید راهکارهایی برای ارتقاء نگرش‌های شغلی کارشناسان خود از جمله تعهد سازمانی پایین که در بخش یافته‌های توصیفی به آن اشاره شد و انگیزش و رضایت شغلی اتخاذ نماید.

در راستای حفظ و نگهداشت کارکنان نیز پیشنهاد می‌شود، نظام پیشنهادات و تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات مفید در جهت فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها استقرار یابد. با توجه به اینکه تنها ۸/۴ درصد از کارشناسان بر این نظر بودند که در این وزارت، کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری درون سازمانی مشارکت داده می‌شوند.

همچنین، تحقیق اخیر به شناسایی مجموعه‌ای از بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در راستای رویکرد جهان شمول منجر شد. چالش پیش روی سازمان‌ها در مدیریت منابع انسانی خود، همواره این بوده است که کدام استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی موفقیت سازمان را تضمین خواهد کرد و در توسعه کارکنانی که بتوانند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان محسوب شوند، موثر خواهد بود. بر اساس رویکرد جهان شمول، مجموعه‌ای از بهترین اقدامات همواره موجب بهترین عملکرد برای سازمان شده است که عملکرد را در مقایسه با سازمان‌هایی که این اقدامات را در پیش گرفته‌اند، بهبود می‌بخشد. بدین منظور، سازمان‌ها باید برای دستیابی به عملکرد بالاتر "بهترین اقدامات" را برای مدیریت منابع انسانی خود شناسایی کرده و آنها را در سازمان خود به کار گیرند.

به کارگیری رویکرد جهان شمول، نیازمند دو شناخت اساسی است: اول آنکه بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی کدام است؟ و دوم اینکه تأثیر هر یک از این اقدامات خاص بر عملکرد سازمانی چگونه است؟ بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی مجموعه اقداماتی است که با عملکرد سازمانی مرتبط باشند. در حال حاضر، اجماع رو به افزایشی در میان محققان در مورد اینکه کدامیک از اقدامات مدیریت منابع انسانی بعنوان بهترین اقدامات می‌باشند، بوجود آمده است. بر اساس پژوهش‌های ففر، مایلز و اسنو و پژوهش‌های تجربی شولر و جکسون و دلری و دوتی، شش اقدام اصلی مدیریت منابع انسانی شامل فرصت‌های کارراهه شغلی، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد، چگونگی جبران خدمات، چگونگی شرح و تعریف کارها و امنیت شغلی از جمله مهمترین اقدامات در این زمینه می‌باشند (سید جوادین و فراحی، ۱۳۹۱).

یافته‌های این پژوهش، در راستای رویکرد فوق نشان داد، از دیدگاه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان، این مجموعه "بهترین اقدامات" که بعنوان اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی پیش‌بینی کننده عملکرد سازمانی نیز بودند، سیاست‌های وزارتخانه در زمینه کارمندگزینی (جذب و تامین نیرو)، فراهم کردن فرصت آموزش‌های گسترده مبتنی بر نیازسنجی‌های شغلی و در راستای اهداف بلندمدت و ماموریت وزارتخانه و فراهم کردن زمینه ارتقاء کارکنان، ارزیابی عملکرد در جهت اخذ تصمیمات مربوط به پرداخت حقوق و مزایا و توسعه و پیشرفت؛ و شناسایی و آماده سازی افراد برای پذیرش مسئولیت، جبران خدمت منصفانه و سیستم‌های پاداش رقابتی و اعطاء مشوق بر پایه عملکرد و شایستگی افراد، متناسب با نیازهای کارمندان و پرداخت بالاتر از سایر سازمان‌ها و نهایتاً راهکارهای حفظ و نگهداشت افراد در زمینه ارائه مزایای رفاهی و خدماتی، تامین امنیت شغلی، ارتباطات اثربخش میان کارکنان و مدیران، تسهیل زمینه مشارکت افراد در فرآیند تصمیم‌گیری درون سازمانی و برنامه‌های ارتقاء سلامت جسمی و روانی آنها می‌باشند.

در پژوهش اخیر، از میان ابعاد سیاستهای مدیریت منابع انسانی، "آموزش و ارتقاء کارکنان" دارای بالاترین ضریب همبستگی با سه متغیر رضایتمندی شغلی، کارایی و اثربخشی سازمانی و بالاترین ضریب تاثیر بر عملکرد سازمانی است که نشاندهنده اهمیت این عامل است. لذا پیشنهاد می شود برنامه های آموزش و ارتقاء وزارت ورزش و جوانان مبتنی بر نیازسنجی آموزشی انجام شود و محتوای دوره های آموزشی با نیازهای فردی و سازمانی همخوانی داشته باشد؛ همچنین، زمینه استفاده از فرصت های آموزشی بالاتر به طور برابر، برای کلیه کارکنان متخصص فراهم گردد و برنامه های آموزشی با اهداف و مأموریت های وزارتخانه همسو بوده، از تکنیک های ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان استفاده شود و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد در تدوین برنامه های آموزشی وزارتخانه به کار گرفته شود.

همچنین، با توجه به یافته ها و بالاترین ضریب تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمانی و میانگین پایین تعهد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان که در بخش یافته های توصیفی نیز به آن اشاره شد، پیشنهاد می شود راهکارهایی برای افزایش تعهد سازمانی در این وزارتخانه اندیشیده شود. از جمله، تدوین معیارهایی برای شناسایی و استخدام افراد دارای تعهد عاطفی و هنجاری بالا، ارزیابی عملکرد عادلانه، کیفیت و سبک رهبری، حذف تبعیض ها و روابط نامناسب، اعطاء استقلال نسبی به کارکنان در انجام وظایف، ایجاد زمینه خلاقیت و نوآوری، سیستم مناسب تشویق و تنبیه، شرح اهداف و رسالت سازمان، مشارکت در تصمیم گیری و بهبود شبکه های ارتباط اجتماعی، به منظور افزایش تعهد عاطفی کارکنان مدنظر قرار گیرد.

یافته های تحقیق نشان داد، سیاست های حفظ و نگهداشت وزارت، بالاترین ضریب تاثیر را بر پیامدهای مدیریت منابع انسانی داشت. بنابراین، جهت افزایش ماندگاری کارکنان و برقراری ارتباط با آنها و احصاء مشکلات کاری و شخصی، جلسات منظم و حتی بعضاً پیش بینی نشده با کارکنان برگزار شده و در جهت رفع و یا کاستن از مشکلات، تلاش عینی صورت پذیرد. تأمین سلامت روحی و روانی کارمندان نیز، از عوامل دیگر حفظ و نگهداشت است. بدین جهت با توجه به نظر بیش از ۷۲ درصد از پاسخ دهندگان مبنی بر عدم اهمیت این وزارتخانه به سلامت روانی کارمندان، باید استرس های مخرب شغلی کاسته شود و از واگذاری کار بیش از حد توان به افراد پرهیز شود. ارائه خدمات بیمه و بازنشستگی، اعطاء تسهیلات رفاهی و مزایا و ارتباطات درون سازمانی نیز از عوامل دیگر حفظ و نگهداشت کارمندان است که کاستی های موجود در این مسیر، مورد انتقاد اکثر کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بوده و باید در برنامه ریزی حوزه مدیریت منابع انسانی این وزارتخانه به نحو شایسته مورد توجه قرار گیرد.

همچنین در راستای حفظ و نگهداشت کارکنان، پیشنهاد می شود کارکنان به ارائه پیشنهادات مفید ترغیب شوند و جهت فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها نظام پیشنهادات و تشویق استقرار یابد. با توجه به اینکه تنها ۸/۴ درصد از کارشناسان بر این نظر بودند که در این وزارت، کارکنان در فرآیند تصمیم گیری درون سازمانی مشارکت داده می شوند، این مسأله حائز اهمیت است. در نهایت، با توجه به اینکه تحقیق اخیر بر نقش سیاست های مدیریت منابع انسانی در پیش بینی عملکرد سازمانی صحنه گذاشت، پیشنهاد می شود، 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.

تقدیر و تشکر

از همکاری کلیه مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان که در جمع آوری اطلاعات تحقیق همکاری نمودند، سپاسگزاری می شود.

منابع

- ابراهیمی نژاد، مهدی و محی‌الدینی، زهرا. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین انتخاب کارکنان و اثربخشی سازمان، مورد سنجی در مجتمع مس سرچشمه رفسنجان. پژوهش‌های مدیریت، ۳(۳)، ۱۱۷-۱۴۷.
- احسانی، محمد و قره خانلو، حسن. (۱۳۸۶). بررسی وضعیت منابع انسانی در ورزش حرفه‌ای کشور. فصلنامه تربیت بدنی و علوم ورزشی، ۱(۳)، ۱۵-۲۲.
- اعرابی، سید محمد و باقری کلجاهی، علی. (۱۳۸۷). آسیب شناسی تعهد سازمانی از منظر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان. مطالعات مدیریت، ۵۷، ۱۷-۲۳.
- بدری آذرین، یعقوب؛ طالبیان نیا، حسین و سلمانی، علی. (۱۳۹۲). راهکارهای توسعه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۹، ۸۱-۹۲.
- ذباح، لیلا. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش‌های استراتژیک حاکم بر بخش انرژی. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۷، ۶۱-۹۶.
- رابینز، استیفن. پی. (۲۰۰۲). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمود اعرابی. (۱۳۸۴). چاپ هفتم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رفیعی، مجتبی. (۱۳۸۲). بررسی رضایت شغلی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان. تعاون، ۱۴۱، ۷۵-۷۸.
- سید جوادین، سید رضا و فراچی، محمد مهدی. (۱۳۹۱). اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۶(۱)، ۱۹-۳۷.
- شمس، ناصر و کاظم‌پور مقدم، فرناز. (۱۳۸۹). اندازه‌گیری انگیزه شاغلین و رضایت شغلی در صنعت و نقش دانشگاه و دولت در بهبود آن. نشریه صنعت و دانشگاه، ۳(۸۷)، ۵۷-۶۵.
- فرهی بیلویی، رضا. (۱۳۸۷). رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، ۱۹(۱۹۸)، ۱۲۴-۱۲۶.
- مرادی چاشتری، محمد رضا. (۱۳۸۷). مدل‌سازی و تحلیل رابطه بین رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی.
- Abdullah, Z., Ahsan, N., & Alam, S. S. (2009). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. *Intrnational Journal of Business Management*, 4(6), 65- 73.
- Abeysekera, R. (2007). The Impact of Human Resource Management Practices on Marketing Executive Turnover of Leasing Companies in Sri Lanka. *Contemporary Management Research*, 3(3), 233-252.
- Mustapha, A. M., Ilesanmi, O. A., & Aremu, M. (2013). The Impacts of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian Banking Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 633-648.
- Adhikari, D. R., & Gautam, D. K. (2011). Employee's Commitment and Organizational Performance in Nepal: A Topological Framework. *SEBON Journal*, 5, 1-17.
- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and

- Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75-89.
- Alvi, M., Surani, M., & Hirani, S. (2013). The Effect of Performance Evaluation on Employee's Job Satisfaction in Pakistan International Airlines Corporation. Available Online at <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/46415/MPPRA Paper, No. 46415, posted 14. May 2013 22:56>.
- Armstrang, M. (1994). *A Handbook of Personnel Management Practice*. Kogan Page Ltd. Chapter 1-4.
- 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.
- Beckmann, M., Binz, A., & Schauenberg, B. (2007). Fixed-term Employment and Job Satisfaction: Evidence from Individual-level Data Accounting for Selectivity Bias. Working Papers from Faculty of Business and Economics, University of Basel, http://www.unibas.ch/uploads/tx_x4epublication/03_07.pdf. [Cited: October .12, 2014].
- Daud, N. (2006). Human Resource Management Practices and Firm Performance: The Moderating Roles of Strategies and Environmental Uncertainties. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at University Sains Malaysia (USM).
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450-460.
- Chukwu, B. I., & Igwe, A. A. (2012). Effect of Selection Process on Organizational Performance in the Brewery Industry of Southern Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 4(14), 15-35.
- Collins, C., Ericksen, J., & Allen, M. (2005). Employee Outcomes: Human Resource Management Practices and Firm Performance in Small Businesses. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University, School of Industrial & Labor Relations, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>. Assessed October 2, 2014.
- Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2005). Labor-Management Cooperation: Antecedents and Impact on Organizational Performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(4), 588- 609.
- De Silva, S. R. (1996). Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives. International Labour Organization, Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP) Publication, 1-22.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures – Different Results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549.
- 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.
- Gopinath, R., & Shibu, N. S. (2014). Recruitment and Selection, Training and Development and Impact towards Job Satisfaction in BSNL, Trichy SSA. Conference Paper, Available at: <http://www.researchgate.net/publication>, {Cited: October, 19, 2014}.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.

- Kampkötter, P. (2014). Performance Appraisals and Job Satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750-774.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering & Management*, 1(2), 119-142.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the Linkage between perception of developmental human resource practices and employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Lambooi, 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.
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (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.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human Resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
- Ling, T. C., & Nasurdin, A. M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-168.
- Liu, W. (2004). Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices with Important Work Outcomes. A Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resources for Health*, 4(24), 1-17.
- Mguqulwa, N. (2008). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance in an Agricultural Company. A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Art, University of South Africa.
- Millicent, N. (2012). The Effect of Motivation on the Performance of Employees at GT Bank Ghana. A Thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, in Partial fulfillment of the requirements for the degree of Commonwealth Executive Master of Business Administration.
- Muogbo, U. S. (2013). The Impact of Employee Motivation on Organisational Performance (A Study of Some Selected Firms in Anambra State Nigeria). *The International Journal of Engineering and Science*, 2(7), 70-80.
- Nadeem, M. (2010). Role of Training in Determining the Employee Corporate Behavior with Respect to Organizational Productivity: Developing and Proposing a Conceptual Model. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 206-212.
- Paauwe, J. (2004). HRM and performance: Achieving long-term viability. Oxford: Oxford University Press.

- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1768–1781.
- Salman, M., Pourmehdi, K., & Hamidi, N. (2014). Examin the Relationship between Organizational Commitment Effectiveness and Employee Efficiency of Qazvin Agricultural Organization. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(3), 131-148.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). Human Resource Management Practices Linkage with Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Economics and Management*, 16, 921-929.
- Singh, S., & Dixit, P. K. (2011). Employee Involvement: An Approach to Organizational Development & Change. *VSRD-International Journal of Business & Management Research*, 1(8), 554-560.
- Syed, Z., & Jamal, W. (2012). Universalistic Perspective of HRM and Organizational Performance: Meta-Analytical Study. *International Bulletin of Business Administration*, 13, 47-58.
- Suyanto, S. (2012). The Effect of Human Resources on Capital of Worker Cooperative. *The South East Asian Journal of Management*, 6(1), 53-73.
- Triguero, R., Peña-Vinces, J. C., 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.
- Vanden, B., & Jae, H. (2011). Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Program International Business, University of Finland.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

بیگمی، زهرا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصرالله و هنری، جیب. (۱۳۹۷). مدل تاثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۵(۲)، ۱۶۳-۱۸۵.



Modeling Effects of Human Resource Management Policies and their Outcomes on Organizational Performance in Ministry of Sport and Youth

Zahra Beigomi¹, Mehrzad Hamidi², Seyed Nasrollah Sajadi³, and Habib Honari⁴

1. Assistant Professor in Department of Physical Education, Zahedan University of Medical Sciences
2. Associate Professor in Sport Management, University of Tehran
3. Associate Professor in Sport Management, University of Tehran
- 4- Associate Professor in Sport Management, University of Allameh Tabatabaie

Received: 4 August 2017

Accepted: 22 January 2018

Abstract

Objective: The purpose of this work was modeling the effects of human resource management policies and their outcomes on the organizational performance.

Methodology: The research method was of descriptive-correlation type. The statistical population was 466 experts in the Ministry of Sports and Youth. Using the krejcie-Morgan table, the sample size was determined to be 214. However, 320 questionnaires were distributed. From the 312 cases returned, 294 questionnaires were suitable, which were considered as the sample size. The research instrument included the basic demographic information, standardized by the researchers. The content validity of the questionnaires was confirmed by the sport management professors, and their reliability was calculated using the Cronbach's alpha coefficient. In order to identify the dimensions of the variables and construct their validity, the confirmatory and exploratory factor analysis was used. The data analysis was performed by the Pearson correlation, multiple regression, factor analysis, path analysis, and structural equation modeling techniques with the SPSS and LISREL softwares.

Results: The results of the exploratory factor analysis showed five dimensions for the human resource management policies, four dimensions for the human resource management outcomes, and two dimensions for the organizational performance. The confirmatory factor analysis results indicated that the items had alignment with the theoretical construction. The results of testing model indicated that it had good fit in target population. Path analysis showed that organizational performance was influenced by the human resource management policies, directly and indirectly. The human resource management policies had a greater coefficient effect on the organizational performance compared with the human resource management outcomes.

Conclusion: It is suggested that the organizations provide those requirements that affect favorable attitudes promoting organizational performance and adopt human resource management policies that are fit together and support each other based on the dimensions of the proposed research model.

Keywords: Policies, Human resource management, Outcomes, Organizational performance.

To cite this article:

Beigomi, Z., Hamidi, M., Sajadi, S. N., & Honari, H. (2018). Modeling Effects of Human Resource Management Policies and their Outcomes on Organizational Performance in Ministry of Sport and Youth. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(2), 163-185.

Corresponding Author: **Zahra Beigomi**

E-mail address: zahrabeigomi@yahoo.com