

تعیین مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان براساس رویکرد تحلیل محتوا

ایمان خوشدل^۱، عباس خدایاری^۲، مهدی کهندل^۳، محمدحسین قربانی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، ایران (نویسنده مسئول)

۲ و ۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، ایران

۴. استادیار مدیریت ورزشی، پژوهشگاه علوم ورزشی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۱۵

چکیده

این پژوهش با هدف تعیین مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد که با استفاده از رویکرد مبتنی بر رویکرد تحلیل محتوا صورت گرفت. جامعه آماری این پژوهش مدیران ارشد و میانی وزارت ورزش و جوانان بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی و با توجه به اشباع نظری، در مجموع ۱۴ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند و داده‌ها با روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. در مرحله بعد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری استفاده شد. به‌منظور کدگذاری مصاحبه از نرم‌افزار ان ویوو نسخه ۱۰ استفاده شد. ممیزی این پژوهش نظر به ماهیت کیفی بودن آن با معیارهای اعتبار، انتقال، اعتماد، تأیید و اصالت بررسی شد. در نهایت یافته‌ها در ۷۷ مقوله خرد، ۲۶ مقوله فرعی و ۱۳ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. براساس کدگذاری‌ها و نتایج به‌دست آمده، مقوله‌های اصلی شامل مدیریت مشارکتی، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری، ارتباطات، حاکمیت روابط، قانونی و سیاسی، برنامه‌ریزی، ارزیابی، توسعه، تقدیر از نتایج، آموزش، بلوغ سیستم و رقابت‌پذیری بود.

واژگان کلیدی: مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، منابع انسانی، وزارت ورزش و جوانان، رویکرد تحلیل محتوا.

1. Email: khoshdel.iman@yahoo.com

2. Email: khodayariabas@yahoo.com

3. Email: mehdikohandel@yahoo.com

4. Email: ghorbani.moho@gmail.com

مقدمه

اندیشمندان مدیریت بر این باورند که دانش و مهارت کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی هر سازمان است (گاراوان^۱، ۲۰۰۷، ۲۵). بررسی وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در نظام اداری کشور بیانگر اشکالاتی است که از آن جمله می‌توان به فقدان روحیه نوآوری در بین کارکنان، فقدان نظام ارزیابی عملکرد جامع کارکنان، بی‌عدالتی در نظام پرداخت شاغلان، استفاده نکردن جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات برای افزایش کارایی کارکنان، ابهام در نظام ارتقای مدیریت، فراگیر نبودن قوانین و تناسب‌نداشتن نظام پاداش با عملکرد در بخش منابع انسانی اشاره کرد (محمدی و شریف‌زاده، ۲۰۱۸، ۱۳۴). عملکرد یکی از محبوب‌ترین مفاهیم در نظریه و عمل مدیریت دولتی کنونی و معرف دولت پیشرفته است، اما هنوز ابهام‌ها و حتی آشفتگی‌هایی درباره مفهوم عملکرد وجود دارد. اغلب دانشمندان مدیریت بر این باورند که چندوجهی بودن پدیده عملکرد سازمانی در زمینه سرمایه انسانی بخش دولتی بدین دلیل است که از منابع انسانی انتظار می‌رود طیفی از اهداف را دنبال کند که ممکن است برخی از آن‌ها با یکدیگر در تضاد باشند؛ بنابراین، سازمان‌های دولتی موظف‌اند توجه خود را بر ابعاد چندگانه عملکرد متمرکز کنند (آندرس، بوین و والکر^۲، ۲۰۰۶، ۱۵). با وجود چندین سال از گذشت حضور مدیریت عملکرد در بخش دولتی، هنوز مشکلات مهمی وجود دارد و بهبودهای مورد انتظار در عملکرد، پاسخ‌گویی، شفافیت و کیفیت خدمات هنوز به نحو دلخواه رخ نداده است (پویستر^۳، ۲۰۱۳، ۲۷۲). از سال‌ها قبل، پژوهشگران، مشاوران و متولیان منابع انسانی به مدیریت عملکرد به‌عنوان نظام بررسی و پایش نحوه عملکرد در سطوح متفاوت سازمان توجه کرده‌اند؛ از این‌رو، در سال‌های اخیر پژوهش‌های زیادی در زمینه چابکی و چرایی این نظام انجام شده است. از یافته‌های مطالعات پژوهشگران می‌توان به این موارد اشاره کرد: استراتژی رقابتی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد (تراتانسریکول، سینگتای، بدیر و چاروئنگام^۴، ۲۰۱۳، ۱۷۹)؛ ارزش‌نهادن به کارکنان و مسئولیت‌های اجتماعی بر مدیریت عملکرد پایدار تأثیر دارد (گادن، میا، ساندز، وینتا و هوی^۵، ۲۰۱۲، ۲۱۰)؛ بازنگری در استراتژی‌های موجود می‌تواند در عملکرد مؤثر باشد (آل هیجی و کوکس^۶، ۲۰۱۲، ۱۹۲)؛ بین نوآوری و اندازه‌گیری عملکرد ارتباط وجود دارد (ساونیلا و یوکولا^۷، ۲۰۱۳، ۱۰۶)؛ مهم‌ترین عوامل مؤثر در عملکرد شامل این موارد بودند: کارمندگزیینی، آشناسازی شغلی، آموزش و توانمندسازی، استفاده مؤثر از کارمندان، شاخص‌های رفتاری، ویژگی‌های

1. Garavan
2. Andrews, Boyne & Walker
3. Poister
4. Teeratsirikool, Siengthai, Badir & Charoenngam
5. Gadenne, Mia, Sands, Winata & Hooi
6. Al Hijji & Cox
7. Saunila & Ukko

روان‌شناختی، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها، جبران خدمت، حفظ و نگهداشت و جان‌سپاری (ظرفی، بحرالعلوم، اندام و شیخ، ۲۰۱۸، ۱۹۵)؛ ارتباط بین مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه، کار تیمی، پاداش و دستمزد، برنامه‌ریزی منابع انسانی و امنیت شغلی) و عملکرد سازمانی مشهود است (اسدی، مظفری و زارعی، ۲۰۱۷، ۲۷)؛ مؤلفه‌های اصلی مؤثر در بهره‌وری کارکنان شامل عوامل مدیریتی، اقتصادی و محیطی، سازمانی، روانی، فرهنگی و اجتماعی و فردی هستند (میرکاظمی، راستگو و خراشادی‌زاده، ۲۰۱۷، ۱۲)؛ سیاست‌های مدیریت منابع انسانی (حفظ و نگهداشت، آموزش و ارتقا و نیز جبران خدمت) می‌توانند عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کنند (بیگمی، حمیدی، سجادی و هنری، ۲۰۱۸، ۱۷۴)؛ منابع انسانی در توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات مؤثر است (خیرگو و فامیل زارع، ۲۰۱۶، ۲۴۴)؛ مدیریت استعداد با تسهیم دانش و نوآوری ارتباط دارد (فریدفتحی، روزبهانی، فرهمند و کاظم، ۲۰۱۷، ۱۲۰)؛ شفافیت باعث کاهش فساد و افزایش مشروعیت می‌شود (باهر و نصیری طوسی، ۲۰۱۲، ۲۳). شفافیت بر اعتماد و فساد اداری تأثیرگذار است (درویش و عظیمی زاجکانی، ۲۰۱۶، ۱۶۳-۱۶۲)؛ بین بهره‌وری کارکنان و افزایش دستمزد ارتباط وجود دارد (سوری، ابراهیمی و حسینی‌دوست، ۲۰۱۰، ۳۲۶)؛ از طریق آموزش، پاداش و تشویق‌ها می‌توان بر مدیریت عملکرد تأثیرگذار بود (هدویگا^۱، ۲۰۱۲، ۷۸).

بررسی مبانی نظری و پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین حیطه‌های مدیریت منابع انسانی در ورزش کشور، مدیریت عملکرد کارکنان و نیروی انسانی است؛ زیرا، بدون آموزش و ارزیابی و اصلاح عملکرد منابع انسانی موفقیت هیچ برنامه‌ استراتژیک و عملیاتی‌ای تضمین شده نیست؛ از این رو، با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان اصلی‌ترین و بزرگ‌ترین سازمان متولی امور ورزش کشور است، باید به این امر مهم توجه بیشتری داشته باشد. برای تحقق این امر داشتن پشتوانه علمی و آکادمیک قوی که بتواند نشانگر مسیر باشد و به‌عنوان نقطه اتکا و مراجعه استفاده شود، بسیار ضروری است؛ براین اساس، در این پژوهش درصدد هستیم مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظرهای متخصصان تهیه شود تا خلأ پژوهشی یا حداقل کمبود انسجام موجود در این حوزه برطرف شود. در بیان ضرورت نظام مدیریت عملکرد باید به این موضوع اشاره کرد که فصل یازدهم از قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۸۱ تا ۸۳) را به خود اختصاص داده است و مشتمل بر اصول سه‌گانه به این شرح است: براساس تأکید و تصریح ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری، سازمان‌ها به تدوین آیین‌نامه با تصویب هیئت وزیران و استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان مکلف هستند. ماده ۸۲ بر پیگیری استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح همه دستگاه‌های اجرایی توسط سازمان و ارائه گزارش به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی اشاره دارد. در ماده ۸۳ نیز

بر مقایسه جایگاه و میزان پیشرفت کشور براساس شاخص‌های بین‌المللی مدیریت عملکرد و گزارش‌های دریافتی از دستگاه‌های ذی‌ربط در مقایسه با سایر کشورها و ارائه گزارش به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی تأکید شده است (قانون مدیریت خدمات کشوری^۱، ۱۳۸۶). مدیریت عملکرد در سطح کلان، نه تنها به‌عنوان ابزاری برای پیش‌اهداف و تعیین میزان تحقق آن‌هاست، بلکه در دوام و پایداری سازمان نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارد؛ اما آنچه در دو دهه اخیر اتفاق افتاده است، کم‌توجهی به شاخص‌های کلان برگرفته از اسناد بالادستی از قبیل سند چشم‌انداز بیست‌ساله و قانون خدمات مدیریت کشوری و همچنین نبود ارتباط منطقی بین این اهداف و شاخص‌های کلان با اهداف و شاخص‌های مورد عمل در سطح دستگاه‌های اجرایی است. از سیستم‌های ارزیابی عملکرد در بخش دولتی اغلب به‌دلیل بی‌معنی بودن انتقاد می‌شود، زیرا، معمولاً بیشتر کارکنان یک رتبه بالاتر از متوسط را دریافت می‌کنند (ادیب‌زاده، نجف‌بیگی، موسی‌خانی، دانش‌فرد و عالم تبریز، ۲۰۱۷، ۲).

قانون مدیریت خدمات کشوری، مطابق اصل ۸۵ قانون اساسی در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۸ در کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری مجلس مصوب شد و در جلسه ۸۶/۷/۱۸ به تأیید شورای نگهبان رسید و در تاریخ ۸۶/۷/۲۵ به‌منظور اجرا طی نامه‌ای از سوی رئیس مجلس به دولت ابلاغ شد. همچنین طبق نامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ در خصوص آیین‌نامه ارزیابی عملکرد موضوع مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری، وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک در جلسه مورخ ۱۳۸۸/۱۰/۱۳ بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و به استناد مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری - مصوب ۱۳۸۶- مواد اجرایی آیین‌نامه یادشده را تدوین کردند و براساس نامه شماره ۲۳۱۳۲۷/ت۴۳۹۱۵ک مورخ ۱۳۸۸/۱۱/۲۱، وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک در جلسه مورخ ۱۳۸۸/۱۰/۱۳ بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور و به استناد بند (۳) ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶- آیین‌نامه اجرایی بند یادشده را نیز تصویب کردند. همچنین برای استقرار مدیریت عملکرد مبنای قرار دادند که براساس آن دستگاه‌های اجرایی موظفانند اهداف ابلاغ‌شده توسط دولت را در قالب شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تدوین کنند و مبنای ارزیابی عملکرد قرار دهند (آیین‌نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری^۲، ۱۳۸۹)، اما گزارش‌های عملکرد دستگاه‌های اجرایی در سال‌های متوالی مبین این موضوع است که به‌دلیل اینکه کارکنان به‌راحتی در شاخص‌های ذکرشده به امتیاز بالایی می‌رسند، مدل کنونی مطلوبیت و اثربخشی لازم را ندارد و در عمل توانایی

1. Available at: www.cabinetoffice.ir

2. Available at: www.cabinetoffice.ir

ارزیابی عملکرد صحیح کارکنان دستگاه‌های اجرایی را ندارد. در این پژوهش به منظور اثبات این ادعا می‌توان دو نکته را مدنظر قرار داد: اول اینکه باید به پژوهشی استناد شود که محمدی و همکاران (۲۰۱۴) با موضوع بررسی نظام مدیریت عملکرد دولت در سطح کارکنان انجام دادند. نتایج این پژوهش عبارت بود از: نظام مدیریت عملکرد کنونی دولت در سطح کارکنان نتیجه‌گرایی صرف است و فرایندهای انجام‌دادن کار را مدنظر قرار نمی‌دهد، نظام مدیریت عملکرد به اقداماتی که فرد ارزیابی‌شونده در جهت ارتقای سطح دانش و توانمندی برای بهبود عملکرد خود و سایر کارمندان تحت سرپرستی انجام می‌دهد، توجه ندارد، مؤلفه‌های ارزیابی با انتظارات و معیارهای جامعه و ارزش‌های سازمانی انطباق و انعطاف چندانی ندارد، مدل ارتباط معقول و منطقی میان اسناد بالادستی، استراتژی‌های سازمانی و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی برقرار نمی‌کند، هرکدام از سازمان‌های دولتی به اطلاعات متفاوتی از ارزیابی کارکنان خود نیاز دارند و تعیین یک استراتژی واحد توسط مدل کنونی این نیازها را رفع نمی‌کند (به نقل از محمدی و شریف‌زاده، ۲۰۱۸، ۱۳۵)؛ دوم اینکه باید به طرح اصلاح ماده (۱) آیین‌نامه اجرایی بند (۳) ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع مصوبه شماره ۲۳۱۳۲۷/ت ۴۳۹۱۵ مورخ ۱۳۸۸/۱۱/۲۱ استناد شود. براساس این طرح، کارمندی که در اجرای نظام ارزشیابی عملکرد کارمندان و دستورالعمل‌های مربوط، امتیازهای آنان در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب از پنجاه درصد از کل امتیازهای پیش‌بینی‌شده برای ارزشیابی کارمندان کمتر باشد، در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی موضوع (۱۰۳) قانون ذکرشده، بازخرید می‌شوند. همچنین از آنجاکه امکان کسب امتیاز پنجاه درصد از کل امتیازات پیش‌بینی‌شده در فرایند ارزشیابی عملکرد با حداقل تلاش در انجام‌دادن کارهای محوله میسر است و انگیزه‌ای را برای کارمندان به‌ویژه نیروهای رسمی برای فعالیت بیشتر به‌دنبال ندارد، سازمان امور اداری و استخدامی کشور در راستای ارتقای سطح مشارکت کارمندان و جدیت در اجرای برنامه‌های عملکردی، پیشنهاد کرده است حداقل امتیاز ارزشیابی عملکرد از پنجاه درصد به هفتاد درصد تغییر یابد؛ براین‌اساس، سازمان اداری و استخدامی طرح و متن پیشنهادی را برای جایگزین متن ماده (۱) آیین‌نامه اجرایی بند (۳) ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری به هیئت‌دولت ارائه کرده است (طرح اصلاح ماده (۱) آیین‌نامه اجرایی بند (۳) ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری^۱، ۱۳۹۶). این پیشنهاد هم‌اکنون در کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک در دست بررسی است و ارائه چنین طرحی می‌تواند گواه این ادعا باشد که نظام مدیریت عملکرد نمی‌تواند ارزیابی درستی از منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی داشته باشد. و با وجود گذشت سال‌ها از تدوین قانون مدیریت خدمات کشوری هنوز مدل جامعی که شامل طیف کاملی از شاخص‌ها و مقوله‌ها که خاص وزارت ورزش و جوانان باشد، طراحی نشده است. همچنین با توجه به

1. Available at: [www.http://cabinetoffice.ir](http://cabinetoffice.ir)

اینکه در سطح کلان چارچوب مناسبی تدوین نشده است، ارتباط بین اسناد بالادستی و اهداف تعیین شده برای دستگاه‌های اجرایی روشن نیست و این عامل باعث شده است از نتایج ارزیابی‌ها استفاده مناسب نشود؛ بنابراین، به نظر می‌رسد وجود یک نظام ارزیابی در قالب مدیریت عملکرد که اسناد بالادستی را مدنظر قرار دهد و بازخوردهای لازم را برای هموارکردن مسیر ارائه کند، یکی از ضرورت‌هاست که به‌عنوان یک مسئله اصلی مطرح است؛ افزون بر اینکه مدیریت و ارزیابی عملکرد وزارت ورزش و جوانان در ورزش کشور از اولین و اساسی‌ترین بخش‌های برنامه‌ریزی راهبردی به‌شمار می‌رود. با توجه به توضیحات ذکر شده، این سؤال در این پژوهش مطرح است که مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان کدام‌اند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی از نوع کیفی است و از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد. مرحله کیفی پژوهش بر مبنای طرح نظام‌مند تحلیل محتوا انجام گرفته است که با استفاده از این استراتژی پژوهشگر قادر است از میان حجم انبوهی از داده‌ها وجوه اشتراک را استخراج کند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مطالعه اسناد و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. برای اجرای پژوهش حاضر، پس از طراحی سؤال‌های کلی و تدوین پروتکل مصاحبه، مصاحبه‌های عمیق با صاحب‌نظران انجام شد. پس از پایان هر مصاحبه، محتوای آن به‌صورت کامل پیاده‌سازی شد و به کدگذاری اولیه داده‌ها اقدام شد تا مفاهیم اولیه استخراج شوند. بعد از رسیدن به اشباع، مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین مطالعه عمیق‌تر شد تا از ترکیب آن‌ها با تجربیات پژوهشگر و نظرهای صاحب‌نظران، به تعیین مؤلفه‌های نهایی اقدام شود. مسئولان و مدیران ارشد و میانی وزارت ورزش و جوانان جامعه آماری این پژوهش را تشکیل دادند. نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نمونه‌گیری پژوهش‌های کیفی است و با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی و شاخص اشباع نظری از جامعه پژوهش نمونه‌گیری شد. چندین نفر از خبرگان شناسایی شدند و با آن‌ها مصاحبه شد و از افراد مصاحبه‌شونده خواسته شد سایر افرادی را که می‌توانند اطلاعات بیشتری ارائه دهند، معرفی کنند و از آن‌ها نیز مصاحبه شد. با توجه به مراحل و فرایندهای گفته‌شده برای گردآوری داده‌ها، با ۱۴ نفر از مدیران به‌مدت ۶۰ تا ۱۰۰ دقیقه مصاحبه عمیق، باز و غیرساختارمند شد. از مصاحبه یازدهم داده‌های گردآوری‌شده به اشباع نظری رسیدند، اما برای اطمینان بیشتر اجرای مصاحبه‌ها تا نفر چهاردهم ادامه یافت. ممیزی پژوهش نظر به ماهیت کیفی بودن آن با معیارهای اعتبار، انتقال، اعتماد، تأیید شد و اصالت آن بررسی شد. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان انجام شد. پس از اجرای هر مصاحبه و پیاده‌سازی آن، با رویکرد ساخت‌گرا کدگذاری انجام گرفت. شایان ذکر است که در کدگذاری و مقوله‌بندی از روش «تطبیق مستمر» استفاده شده است. روش تطبیق

مستمر، فرایندی رفت و برگشتی از استقرا و قیاس است که در آن ابتدا از مقایسه نشانه با نشانه، کدی مفهومی تولید می‌شود و سپس نشانه‌ها با مفهوم ظهور یافته مقایسه می‌شوند و آن را بیشتر تعریف می‌کنند. مقوله‌ها نیز با این روش از دل مفهوم‌ها به دست آمدند. این فرایند آنقدر ادامه پیدا کرد که دیگر مفهوم‌ها و مقوله‌های جدیدی ارائه نشد. برای کدگذاری نرم‌افزار ان ویوو نسخه ۱۰ به کار رفت.

نتایج

در مرحله کدگذاری، به کدگذاری براساس پاراگراف از تمام مصاحبه‌های انجام شده پرداخته شد. بعد از ادغام و ترکیب کدهای مشابه و حذف موارد تکراری یا مبهم، ۷۷ مفهوم اولیه استخراج شد که در جدول شماره یک نشان داده شده است.

جدول ۱- مفاهیم تولیدشده در مرحله اول کدگذاری

Table1- Concepts Generated in The First Stage of Coding

۱. گزینش و تدوین استراتژی‌های سازمان با مشارکت تمام سطوح منابع انسانی	۱۱. یافتن روش بهینه تخصیص هزینه‌ها
۲. گزینش و تدوین برنامه‌های روزمره سازمان با مشارکت تمام سطوح منابع انسانی	۱۲. بهینه‌شدن روش‌های انجام‌دادن امور سازمانی
۳. تطابق‌دادن چشم‌اندازهای سازمان با دارایی‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی	۱۳. آموزش‌های متنوع و مداوم به منظور افزایش سطح دانش و مهارت‌ها
۴. بررسی و اصلاح اجرای صحیح استراتژی‌های سازمانی	۱۴. اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی، مقررات موجود و حذف قوانین اضافی
۵. امکان بهره‌مندی از الگوهای بهینه جهانی	۱۵. رشد و ارتقای مستمر فناوری‌های عمومی
۶. افزایش ارتباطات سازمان با جامعه	۱۶. رشد و ارتقای فناوری‌های اداری و بهینه‌سازی امور
۷. شبکه‌سازی با دیگر سازمان‌های موجود در اجتماع	۱۷. رشد و ارتقای فناوری‌های مرتبط با بهبود عملکرد ورزشی
۸. افزایش امکان ارتباطات بین سطوح سازمانی	۱۸. بازبینی و اصلاح امور روزانه برای به دست آوردن بهترین فرایندهای انجام‌دادن امور
۹. نیاز به همکاری بین فردی در تمام سطوح سازمانی	۱۹. افزایش میزان مشارکت افراد جامعه در ورزش و فعالیت بدنی
۱۰. لزوم احساس مسولیت و پاسخ‌گویی سطوح متفاوت سازمان در قبال یکدیگر	۲۰. افزایش میزان موفقیت‌ها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای

ادامه جدول ۱- مفاهیم تولیدشده در مرحله اول کدگذاری

The Rest of the Table1- Concepts Generated in The First Stage of Coding

۲۱. استفاده بهینه از ظرفیت ورزش برای نشاط و توانمندی اجتماعی	۳۸. تعیین چشم‌اندازهای سازمان با مشارکت منابع انسانی
۲۲. کاهش هزینه‌های داخلی سازمان	۳۹. تعیین مأموریت‌های سازمان با مشارکت منابع انسانی
۲۳. کاهش هزینه‌های اجتماعی در اثر بهبود عملکرد سازمان	۴۰. تعیین استراتژی‌های بهینه سازمانی با مشارکت منابع انسانی
۲۴. شناسایی بهترین عملکردها در راستای تحقق اهداف کلان سازمان	۴۱. تعیین اهداف کوتاه‌مدت و عملکردی
۲۵. نظرسنجی و نظرخواهی از اقشار گوناگون مردم درباره وضعیت مطلوب برای سازمان	۴۲. سازمان‌دهی متناسب نیروی انسانی برای رسیدن به بهترین عملکرد
۲۶. شکوفایی منابع انسانی سازمان شناسایی و تفهیم اهداف سازمانی	۴۳. تخصیص صحیح و متناسب هزینه‌ها به عملکردها
۲۷. توانمندی منابع انسانی سازمان در منطبق کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی	۴۴. مقایسه وضعیت سازمان با سازمان‌های مشابه جهانی
۲۸. پیشبرد امور سازمانی با حداقل تنش و هزینه‌های جنبی توسط منابع انسانی سازمان	۴۵. مقایسه وضعیت سازمان با سازمان‌های هم‌سطح کشوری
۲۹. رواج تعارفات منافی شفافیت عملکرد	۴۶. ارزیابی عملکرد منابع انسانی و گزارش میزان تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده
۳۰. رواج عادات عمومی خارج از فرایندهای قانونی	۴۷. انجام‌دادن پژوهش‌هایی برای تعیین اهداف سازمانی مطلوب
۳۱. ناتوانی در ارائه بازخورد صریح و شفاف به مدیران بالادستی	۴۸. برگزاری دوره‌های آموزشی خارج از سازمان
۳۲. وجود سلسله‌مراتب سنگین برای پیشبرد امور	۴۹. برگزاری جلسات گفت‌وگو و بازخورد
۳۳. کندی فرایندهای انجام‌دادن امور سازمانی	۵۰. نگهداری از ارزش‌ها و سرمایه‌های معنوی سازمان
۳۴. هزینه‌بر بودن پیاده‌سازی فرایندهای اصلاحی	۵۱. بهبود رفتاری منابع انسانی سازمان در ارتباط با یکدیگر
۳۵. حجم زیاد قوانین مقررات موجود در رابطه با عملکرد سازمان	۵۲. توسعه منابع مادی و مالی سازمان
۳۶. ناآگاهی قانون‌گذاران از بافت و فضای موجود سازمان	۵۳. افزایش جایگاه اجتماعی سازمان
۳۷. فقدان انعطاف‌پذیری قوانین با توجه به وضعیت منعطف سازمانی	۵۴. تدوین شاخص‌های عملکرد

ادامه جدول ۱- مفاهیم تولیدشده در مرحله اول کدگذاری

The Rest of the Table1- Concepts Generated in The First Stage of Coding

۵۵. برگزاری جشنواره‌های تقدیر از کارکنان و منابع انسانی توانمند	۶۷. بهبود خدمات ارائه شده برای مشتریان خارج سازمانی (ذی‌نفعان)
۵۶. معرفی الگوی افراد دارای عملکرد برتر به دیگر کارکنان	۶۸. بهبود فرایندها و روش‌های انجام‌دادن امور در سازمان
۵۷. تدوین جوایز منظم و مستمر برای تقدیر از عملکرد شایسته	۶۹. بهبود سطح عملکرد ورزشکاران در اثر ارتقای عملکرد سازمان
۵۸. پیش‌بینی سیستم ارتقای اداری براساس عملکرد موفق	۷۰. ارتقای رفتاری منابع انسانی در رابطه با وظایف سازمانی
۵۹. معرفی کارکنان برتر در سطح رسانه‌ها به افکار عمومی	۷۱. بهبود و رشد رفتاری و عملکرد سازمان در ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان
۶۰. نگهداری از منابع مادی موجود سازمان	۷۲. توسعه مداوم سازمان از نظر چشم‌اندازها و مأموریت‌ها
۶۱. نگهداری بهینه از منابع انسانی سازمان	۷۳. دخالت‌های ناصواب خارج سازمانی
۶۲. هدایت و انجام‌دادن پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها در حوزه مدیریت عملکرد	۷۴. دخالت‌های خارج از قوانین از طرف سطوح بالای سازمان
۶۳. برگزاری دوره‌های آموزشی درون‌سازمانی	۷۵. ایجاد فضای همکاری خارج از قانون بین منابع انسانی
۶۴. چاپ و انتشار و استفاده از کتب و جزوات مرتبط	۷۶. ارتقا جایگاه و رتبه ورزشی در سطح بین‌المللی
۶۵. برگزاری همایش‌های علمی	۷۷. کسب جایگاه‌های مناسب سازمانی در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی
۶۶. بهبود خدمات ارائه‌شده برای مشتریان داخلی سازمان (کارکنان)	

در ادامه مفاهیم کدگذاری شدند، کدهای پراکنده استخراج شدند و برای انسجام بیشتر و برای تولید مفاهیم اولیه، مرحله دوم کدگذاری انجام شد و ۲۶ مفهوم برخاسته از کدگذاری، به صورت مجدد کدگذاری شد که نتایج آن را در جدول شماره دو مشاهده می‌شود.

جدول ۲- مفاهیم تولیدشده از کدهای اولیه

Table 2 - Concepts Generated from The Initial Codes

مفاهیم	کد اولیه
هدف‌گزینی	گزینش و تدوین استراتژی‌های سازمان با مشارکت تمام سطوح منابع انسانی گزینش و تدوین برنامه‌های روزمره سازمان با مشارکت تمام سطوح منابع انسانی تطابق‌دادن چشم‌اندازهای سازمان با دارایی‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی
اصلاح، بازبینی و کنترل	بررسی و اصلاح اجرای صحیح استراتژی‌های سازمانی بازبینی و اصلاح امور روزانه برای به‌دست‌آوردن بهترین فرایندهای انجام‌دادن امور
بهبود دستاوردها	افزایش میزان مشارکت افراد جامعه در ورزش و فعالیت بدنی افزایش میزان موفقیت‌ها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای استفاده بهینه از ظرفیت ورزش برای نشاط و توانمندی اجتماعی
کاهش هزینه‌ها	کاهش هزینه‌های داخلی سازمان کاهش هزینه‌های اجتماعی در اثر بهبود عملکرد سازمان یافتن روش بهینه تخصیص هزینه‌ها
بهبود فرایندها	بهینه‌شدن روش‌های انجام‌دادن امور سازمانی آموزش‌های متنوع و مداوم به‌منظور افزایش سطح دانش و مهارت‌ها اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی، مقررات موجود و حذف‌شدن قوانین اضافی
توسعه فناوری	رشد و ارتقای مستمر فناوری‌های عمومی رشد و ارتقای فناوری‌های اداری و بهینه‌سازی امور رشد و ارتقای فناوری‌های مرتبط با بهبود عملکرد ورزشی
ارتباطات برون‌سازمانی	امکان بهره‌مندی از الگوهای بهینه جهانی افزایش ارتباطات سازمان با جامعه شبکه‌سازی با دیگر سازمان‌های موجود در اجتماع
ارتباطات درون‌سازمانی	افزایش امکان ارتباطات بین سطوح سازمانی نیاز به همکاری بین‌فردی در تمام سطوح سازمانی لزوم احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی سطوح مختلف سازمان در قبال یکدیگر
توصیه	دخالت‌های ناصواب خارج سازمانی دخالت‌های خارج از قوانین از طرف سطوح بالای سازمان ایجاد فضای همکاری خارج از قانون بین منابع انسانی
تعارف و عادات	رواج تعارفات منافی شفافیت عملکرد رواج عادات عمومی خارج از فرایندهای قانونی ناتوانی در ارائه بازخورد صریح و شفاف به مدیران بالادستی

ادامه جدول ۲- مفاهیم تولیدشده از کدهای اولیه

The Rest of the Table 2 - Concepts Generated from The Initial Codes

مفاهیم	کد اولیه
بروکراسی	وجود سلسله‌مراتب سنگین برای پشبرد امور کندی فرایندهای انجام‌دادن امور سازمانی هزینه‌بربودن پیاده‌سازی فرایندهای اصلاحی
قوانین و مقررات	حجم زیاد قوانین و مقررات موجود دربارهٔ عملکرد سازمان ناآگاهی قانون‌گذاران از بافت و فضای موجود سازمان منعطف‌نبودن قوانین با توجه به وضعیت منعطف سازمانی
سطح کلان	تعیین چشم‌اندازهای سازمان با مشارکت منابع انسانی تعیین مأموریت‌های سازمان با مشارکت منابع انسانی تعیین استراتژی‌های بهینهٔ سازمانی با مشارکت منابع انسانی
سطح عملیاتی	تعیین اهداف کوتاه‌مدت و عملکردی سازماندهی متناسب نیروی انسانی برای رسیدن به بهترین عملکرد تخصیص‌یافتن صحیح و متناسب هزینه‌ها به عملکردها
ارزیابی وضعیت موجود	مقایسهٔ وضعیت سازمان با سازمان‌های مشابه جهانی مقایسهٔ وضعیت سازمان با سازمان‌های هم‌سطح کشوری ارزیابی عملکرد منابع انسانی و گزارش میزان تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده
ارزیابی وضعیت مطلوب	انجام‌دادن پژوهش‌هایی برای تعیین اهداف سازمانی مطلوب شناسایی بهترین عملکردها در راستای تحقق اهداف کلان سازمان نظرسنجی و نظرخواهی از اقشار مردم دربارهٔ وضعیت مطلوب برای سازمان
توسعهٔ فردی	شکوفایی منابع انسانی سازمان شناسایی و تفهیم اهداف سازمانی توانمندی منابع انسانی سازمان در منطبق‌کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی پشبرد امور سازمانی با حداقل تنش و هزینه‌های جنبی توسط منابع انسانی سازمان
نتایج سازمانی	توسعهٔ مداوم سازمان از نظر چشم‌اندازها و مأموریت‌ها توسعهٔ منابع مادی و مالی سازمان افزایش جایگاه اجتماعی سازمان
معرفی عملکرد بهینه	تدوین شاخص‌های عملکرد برگزاری جشنواره‌های تقدیر از کارکنان و منابع انسانی توانمند معرفی الگوی افراد دارای عملکرد برتر به دیگر کارکنان
پاداش به نتایج	تدوین جوایز منظم و مستمر برای تقدیر از عملکرد شایسته پیش‌بینی سیستم ارتقای اداری براساس عملکرد موفق معرفی کارکنان برتر در سطح رسانه‌ها به افکار عمومی

ادامه جدول ۲- مفاهیم تولیدشده از کدهای اولیه

The Rest of the Table 2 - Concepts Generated from The Initial Codes

مفاهیم	کد اولیه
آکادمیک (ایجاد و نشر دانش)	چاپ و انتشار و استفاده از کتب و جزوات مرتبط برگزاری همایش‌های علمی هدایت و انجام‌دادن پایان‌نامه و رساله‌ها در حوزه مدیریت عملکرد
آموزش کارکنان و ضمن خدمت	برگزاری دوره‌های آموزشی درون‌سازمانی برگزاری دوره‌های آموزشی خارج از سازمان برگزاری جلسات گفت‌وگو و بازخورد
نگهداری دارایی‌ها	نگهداری از منابع مادی موجود سازمان نگهداری بهینه از منابع انسانی سازمان نگهداری از ارزش‌ها و سرمایه‌های معنوی سازمان
رفتاری	بهبود رفتار منابع انسانی سازمان در ارتباط با یکدیگر ارتقای رفتار منابع انسانی در ارتباط با وظایف سازمانی بهبود و رشد رفتار و عملکرد سازمان در ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان
خدمات	بهبود خدمات ارائه‌شده برای مشتریان داخلی سازمان (کارکنان) بهبود خدمات ارائه‌شده برای مشتریان خارج از سازمان (ذی‌نفعان) بهبود فرایندها و روش‌های انجام‌دادن امور در سازمان
عملکرد و نتایج ورزشی	بهبود سطح عملکرد ورزشکاران در اثر ارتقای عملکرد سازمان ارتقا جایگاه و رتبه ورزشی در سطح بین‌المللی کسب جایگاه‌های مناسب سازمانی در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی

مفاهیمی که در مرحله کدگذاری اولیه استخراج شدند، برای تشکیل مقوله‌های عمده در مرحله کدگذاری متمرکز یا ثانویه، دوباره تجزیه و تحلیل شدند. نتیجه این تحلیل، تولید ۱۳ مقوله عمده بود. این موارد به‌همراه هر کدام از مفاهیم و ریزمفاهیم مرتبط در جدول شماره سه ارائه شده است.

جدول ۳- مفاهیم اولیه و مقولات عمده تولیدشده در مرحله کدگذاری

Table 3 - Basic Concepts and Major Rationales Produced in The Coding Stage

مقولات	مفاهیم	کد اولیه
مدیریت مشارکتی	هدف‌گزینی	گزینش و تدوین استراتژی‌های سازمان با مشارکت تمام سطوح منابع انسانی گزینش و تدوین برنامه‌های روزمره سازمان با مشارکت تمام سطوح منابع انسانی
	اصلاح، بازبینی و کنترل	تطابق‌دادن چشم‌اندازهای سازمان با دارایی‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی بررسی و اصلاح اجرای صحیح استراتژی‌های سازمانی بازبینی و اصلاح امور روزانه برای به‌دست‌آوردن بهترین فرایندهای انجام‌دادن امور
	بهبود دستاوردها	افزایش میزان مشارکت افراد جامعه در ورزش و فعالیت بدنی افزایش میزان موفقیت‌ها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای استفاده بهینه از ظرفیت ورزش برای نشاط و توانمندی اجتماعی
	بهره‌وری	کاهش هزینه‌های داخلی سازمان کاهش هزینه‌های اجتماعی در اثر بهبود عملکرد سازمان یافتن روش بهینه تخصیص هزینه‌ها
خلاقیت و نوآوری	بهبود فرایندها	بهبود شدن روش‌های انجام‌دادن امور سازمانی آموزش‌های متنوع و مداوم به‌منظور افزایش سطح دانش و مهارت‌ها اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی، مقررات موجود و حذف قوانین اضافی
	توسعه فناوری	رشد و ارتقای مستمر فناوری‌های عمومی رشد و ارتقای فناوری‌های اداری و بهینه‌سازی امور رشد و ارتقای فناوری‌های مرتبط با بهبود عملکرد ورزشی
	ارتباط برون سازمانی	امکان بهره‌مندی از الگوهای بهینه جهانی افزایش ارتباطات سازمان با جامعه شبکه‌سازی با دیگر سازمان‌های موجود در اجتماع
ارتباطات	ارتباطات درون سازمانی	افزایش امکان ارتباطات بین سطوح سازمانی نیاز به همکاری بین‌فردی در تمام سطوح سازمانی لزوم احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی سطوح مختلف سازمان در قبال یکدیگر
	توصیه	دخالت‌های ناصواب خارج سازمانی دخالت‌های خارج از قوانین از طرف سطوح بالای سازمان ایجاد فضای همکاری خارج از قانون بین منابع انسانی
حاکمیت روابط	تعارف و عادات	رواج تعارفات منافی شفافیت عملکرد رواج عادات عمومی خارج از فرایندهای قانونی ناتوانی در ارائه بازخورد صریح و شفاف به مدیران بالادستی

ادامه جدول ۳- مفاهیم اولیه و مقولات عمده تولیدشده در مرحله کدگذاری
The Rest of the Table 3 - Basic Concepts and Major Rationales Produced in The Coding Stage

مقولات	مفاهیم	کد اولیه
قانونی و سیاسی	بروکراسی	وجود سلسله‌مراتب سنگین برای پشبرد امور کندی فرایندهای انجام‌شدن امور سازمانی هزینه‌بر بودن پیاده‌سازی فرایندهای اصلاحی
	قوانین و مقررات	حجم زیاد قوانین مقررات موجود درباره عملکرد سازمان ناآگاهی قانون‌گذاران از بافت و فضای موجود سازمان منعطف‌نبودن قوانین با توجه به وضعیت منعطف سازمانی
برنامه‌ریزی	سطح کلان	تعیین چشم‌اندازهای سازمان با مشارکت منابع انسانی تعیین مأموریت‌های سازمان با مشارکت منابع انسانی تعیین استراتژی‌های بهینه سازمانی با مشارکت منابع انسانی
	سطح عملیاتی	تعیین اهداف کوتاه‌مدت و عملکردی سازماندهی متناسب نیروی انسانی برای رسیدن به بهترین عملکرد تخصیص‌یافتن صحیح و متناسب هزینه‌ها به عملکردها
ارزیابی	ارزیابی وضعیت موجود	مقایسه وضعیت سازمان با سازمان‌های مشابه جهانی مقایسه وضعیت سازمان با سازمان‌های هم‌سطح کشوری ارزیابی عملکرد منابع انسانی و گزارش میزان تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده
	ارزیابی مطلوب	انجام‌دادن پژوهش‌هایی برای تعیین اهداف سازمانی مطلوب شناسایی بهترین عملکردها در راستای تحقق اهداف کلان سازمان نظرسنجی و نظرخواهی از اقشار مختلف مردم درباره وضعیت مطلوب برای سازمان
توسعه	توسعه فردی	شکوفایی منابع انسانی سازمان شناسایی و تفهیم اهداف سازمانی توانمندی منابع انسانی سازمان در منطبق کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی پیشبرد امور سازمانی با حداقل تنش و هزینه‌های جنبی توسط منابع انسانی سازمان
	نتایج سازمانی	توسعه مداوم سازمان از نظر چشم‌اندازها و مأموریت‌ها توسعه منابع مادی و مالی سازمان افزایش جایگاه اجتماعی سازمان
تقدیر از نتایج	معرفی عملکرد	تدوین شاخص‌های عملکرد برگزاری جشنواره‌های تقدیر از کارکنان و منابع انسانی توانمند
	پاداش به نتایج	معرفی الگوی افراد دارای عملکرد برتر به دیگر کارکنان تدوین جوایز منظم و مستمر برای تقدیر از عملکرد شایسته پیش‌بینی سیستم ارتقای اداری براساس عملکرد موفق معرفی کارکنان برتر در سطح رسانه‌ها به افکار عمومی

ادامه جدول ۳- مفاهیم اولیه و مقولات عمده تولیدشده در مرحله کدگذاری

The Rest of the Table 3 - Basic Concepts and Major Rationales Produced in The Coding Stage

مقولات	مفاهیم	کد اولیه
آموزش	آکادمیک	چاپ و انتشار و استفاده از کتب و جزوات مرتبط
	(ایجاد و	برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی
	نشر دانش)	هدایت و انجام‌دادن پایان‌نامه و رساله‌ها در حوزه مدیریت عملکرد
	آموزش	برگزاری دوره‌های آموزشی درون‌سازمانی
بلوغ سیستم	کارکنان و	برگزاری دوره‌های آموزشی خارج از سازمان
	ضمن خدمت	برگزاری جلسات گفت‌وگو و بازخورد
	نگهداری	نگهداری از منابع مادی موجود سازمان
	دارایی‌ها	نگهداری بهینه از منابع انسانی سازمان
رقابت پذیری		نگهداری از ارزش‌ها و سرمایه‌های معنوی سازمان
		بهبود رفتار منابع انسانی سازمان در ارتباط با یکدیگر
	رفتاری	ارتقای رفتار منابع انسانی در ارتباط با وظایف سازمانی
		بهبود و رشد رفتار و عملکرد سازمان در ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان
رقابت پذیری	خدمات	بهبود خدمات ارائه‌شده برای مشتریان داخلی سازمان (کارکنان)
		بهبود خدمات ارائه‌شده برای مشتریان خارج از سازمان (ذی‌نفعان)
		بهبود فرایندها و روش‌های انجام‌دادن امور در سازمان
	عملکرد و	بهبود سطح عملکرد ورزشکاران در اثری ارتقای عملکرد سازمان
ورزشی	نتایج	ارتقای جایگاه و رتبه ورزشی در سطح بین‌المللی
	ورزشی	کسب جایگاه‌های مناسب سازمانی در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان متولی اصلی توسعه و گسترش ورزش در کشور وظایف بسیار مهمی دارد. در این راستا، در جهان رقابتی امروزی یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مدنظر، انسان است. در این بین، آنچه به مقوله تحول حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان دارد. با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر می‌شود و اکنون از آن به‌عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود؛ براین‌اساس، این پژوهش با هدف تعیین مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. مدیریت مشارکتی و بهره‌وری

به‌عنوان مؤلفه‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی شناخته شدند. در این باره، در پژوهش‌های اسدی و همکاران (۲۰۱۷)، میرکازمی و همکاران (۲۰۱۷)، ظریفی و همکاران (۲۰۱۸) و بیگمی و همکاران (۲۰۱۸) بر نقش بهره‌وری و مشارکت کارکنان در تدوین اهداف و تصمیم‌سازی‌های سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی تأکید شده است. سال‌هاست که بهره‌وری برای سازمان‌ها موضوعی کلیدی به‌شمار می‌رود. این امر به‌دلیل تأثیر بهره‌وری بر توسعه اقتصادی و اجتماعی و اهمیت آن به‌عنوان یک منبع فزاینده درآمد و وجود یک هدف پیونددهنده بین نیروی انسانی و مدیریت است که موجب مشارکت کارکنان در محیط کار می‌شود. از طرفی، یکی از جنبه‌های مهم مدیریت منابع انسانی، مشارکت دادن کارکنان توسط مدیران ارشد در تصمیم‌سازی‌های سازمانی است. مدیران و سیاست‌گذاران اصلی وزارت ورزش و جوانان با تمرکز بر مدیریت مشارکتی در پیشبرد امور در بخش‌های گوناگون، می‌توانند تعهد کارکنان را در پیاده‌سازی آیین‌نامه‌ها افزایش دهند و به‌دلیل مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها، در اجرا نیز آن‌ها می‌توانند همراهی کنند و به اجرای موفق برنامه‌ها کمک کنند.

متغیرهای خلاقیت-نوآوری و ارتباطات به‌عنوان دیگر مقوله‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی شناسایی شدند. این یافته‌ها با پژوهش‌های ساونیلا و یوکو (۲۰۱۳)، خیرگو و فامیل زارع (۲۰۱۶)، فریدفتی و همکاران (۲۰۱۷) و بیگمی و همکاران (۲۰۱۸) همسوست. متغیر خلاقیت و نوآوری از دو جنبه سازمانی و فناوری اطلاعات و ارتباطات در وزارت ورزش و جوانان، تشکیل شده است و به‌عنوان متغیر اثرگذار بر مدیریت عملکرد منابع انسانی است. در بخش سازمانی، گویه‌های بهینه‌شدن روش‌های انجام‌دادن امور سازمانی، آموزش‌های متنوع و مداوم به‌منظور افزایش سطح دانش و مهارت‌ها و اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی، مقررات موجود و حذف قوانین اضافی، از راهکارهای افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی بودند. همچنین رشد و ارتقای مستمر فناوری‌های کاربردی و اتوماسیون‌های اداری از گویه‌های بخش فناوری بودند. در این راستا، امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات تحولات گسترده‌ای در عرصه‌های گوناگون داشته است و تأثیر آن بر جوامع بشری و سازمان‌ها انکارناپذیر است. از طرفی، دیدگاه مدیریتی جدید ارتباط چشم‌انداز و راهبردهای سازمان با فناوری اطلاعات و ارتباطات را تأیید می‌کند و همچنین بر منسوخ‌شدن دیدگاه‌های پیشین در این زمینه تأکید می‌کند؛ چراکه در گذشته وجه غالب نگرش به منابع انسانی و فناوری اطلاعات و ارتباطات، نگرش پشتیبان بوده است؛ یعنی مدیران، فناوری اطلاعات و ارتباطات و منابع انسانی را به‌عنوان پشتیبان سیاست‌ها و استراتژی‌های خود تلقی می‌کردند، اما امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمانی از اجزای کلیدی موفقیت سازمان‌ها هستند؛ بنابراین، وزارت ورزش و جوانان از طریق توجه به فناوری‌های جدید و ارتباطات نوین و توسعه زیرساخت‌های مربوط به آن‌ها

می‌تواند کارایی و اثربخشی سازمانی خود را بهبود بخشد.

مقوله‌های حاکمیت روابط و مقوله قانونی-سیاسی به‌عنوان مقوله‌های دیگر در راستای بهبود پدیده بررسی شده یعنی مدیریت عملکرد عمل می‌کنند و از مقوله‌های اثرگذار بر مدیریت عملکرد منابع انسانی شناسایی شدند. این یافته‌ها با پژوهش‌های باهر و نصیری طوسی (۲۰۱۲) و درویش و عظیمی زچکانی (۲۰۱۶) که در زمینه روابطمداری و فساد اداری و نبود حاکمیت قانون‌اند، همسو هستند. در این باره، دخالت‌های ناصواب خارج از سازمان، مداخلات خارج از قوانین از طرف سطوح بالای سازمان، رواج تعارفات منافی شفافیت عملکرد، ناتوانی در ارائه بازخورد صریح و شفاف به مدیران بالادستی، وجود سلسله‌مراتب سنگین برای پیشبرد امور، حجم زیاد قوانین و مقررات موجود در زمینه عملکرد سازمان، ناآگاهی قانون‌گذاران از بافت و فضای موجود سازمان و منعطف‌نبودن قوانین با توجه به وضعیت منعطف سازمانی، برخی از مهم‌ترین گویه‌های مقوله‌های حاکمیت روابط و روابط سیاسی و قانونی تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بودند. همچنین ترجیح روابط بر ضوابط، فساد اداری و تبعیض سازمانی از عوامل مداخله‌گری هستند که می‌توانند بار منفی در بخش منابع انسانی و انگیزه‌های کاری آن‌ها در هر سازمانی ایجاد کنند. در این باره، تبعیض نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. وجود تبعیض موجب هدررفتن استعدادها و ضعیف‌شدن توانایی‌های کارکنان می‌شود که نتیجه نهایی آن چابک‌سازی، تملق و پذیرفتن نظرهای نادرست مافوق است. این موضوع نیز چیزی جز کاهش انگیزه و بی‌تفاوتی به بار نخواهد آورد. ناگفته مشخص است که از بین رفتن استعدادها و ضعف در توانایی‌ها موجب می‌شود سازمان نتواند به برنامه‌های پیش‌بینی‌شده خود مطابق با اهداف تدوین‌شده گام بردارد.

همچنین مقوله‌های تقدیر از نتایج و آموزش یک استراتژی برای کنترل و پاسخ به مدیریت عملکرد در نظر گرفته شدند. این یافته با پژوهش‌های سوری و همکاران، (۲۰۱۰)، هدویکا، (۲۰۱۲)، اسدی و همکاران، (۲۰۱۷) و ظریفی و همکاران (۲۰۱۸) که بر آموزش و سیستم پاداش‌دهی به‌عنوان عوامل مؤثر در توانمندسازی عملکرد کارکنان اشاره کرده‌اند، همسوست. در تحلیل این بخش باید بیان کرد آنچه در این مرحله مهم است، افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ایجاد چالش‌های جدید و بررسی پیامدهای آن است. فعالیت‌ها و اعمال مدیریتی در بخش‌های مختلف وزارتخانه می‌توانند در این امر مهم به‌نظر برسند؛ چراکه لازم است تعهد و توجه مدیران ارشد به افزایش مهارت و دانش کارکنان در قالب برنامه‌هایی مانند جامعه‌پذیری، آموزش نیروی انسانی، بهسازی و بالندگی آن‌ها، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان، مشارکت کارکنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی و ... باشد که در نهایت این امر به توانمندسازی کارکنان منجر می‌شود؛ بنابراین، در مقوله آموزش به‌عنوان استراتژی مدیریت عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان گویه‌هایی مانند انتشار و استفاده از

کتب و جزوات مرتبط، برگزاری نشست‌های تخصصی و کنفرانس‌های علمی، توانمندکردن منابع انسانی با برگزاری دوره‌های آموزشی درون‌سازمانی، برگزاری دوره‌های آموزشی خارج از سازمان، برخی از مصداق‌های این استراتژی بودند. همچنین برگزاری جشنواره‌های تقدیر از کارکنان و منابع انسانی توانمند، معرفی الگوی افراد دارای عملکرد برتر، تقدیر از عملکرد شایسته، پیش‌بینی سیستم ارتقای اداری براساس عملکرد موفق، معرفی کارکنان برتر در سطح رسانه‌ها به افکار عمومی، از گویه‌های مربوط به استراتژی تقدیر از نتایج بودند. در تحلیل این یافته باید بیان کرد که وزارت ورزش و جوانان با توجه به تغییرات فزاینده محیط سازمان‌های ورزشی در سطوح ملی و بین‌المللی، به کارکنانی نیاز دارد که به شغلشان اشتیاق و علاقه زیادی دارند.

در این پژوهش مقوله‌های بلوغ سیستم (رفتاری و منابع) و رقابت‌پذیری (خدمات و عملکرد ورزشی) به‌عنوان پیامد و نتیجه حاصل از این مدل در نظر گرفته شده‌اند که با نتایج پژوهش ظریفی و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی داشت. گویه‌هایی مانند نگهداری بهینه از منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، نگهداری از ارزش‌ها و سرمایه‌های معنوی، بهبود رفتاری منابع انسانی در ارتباط با یکدیگر، بهبود و رشد رفتاری و عملکرد سازمان در ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان، بهبود خدمات ارائه‌شده برای مشتریان داخلی سازمان (کارکنان)، بهبود خدمات ارائه‌شده برای مشتریان خارج از سازمان (ذی‌نفعان)، بهبود فرایندها و روش‌های انجام‌دادن امور در سازمان، بهبود سطح عملکرد ورزشکاران در اثر ارتقای عملکرد سازمان، ارتقای جایگاه و رتبه ورزشی در سطح بین‌المللی و کسب جایگاه‌های مناسب سازمانی در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی، از مهم‌ترین بخش‌های پیامدهای مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان شناخته شده‌اند. در بخش عملکرد ورزشی به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی، وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی و سیاست‌گذار ورزش در کشور، برای موفقیت ورزش در سطح ملی و با توجه به ذی‌نفعان متعددی که در سیستم ورزش در حال فعالیت‌اند، به حمایت و همکاری این ذی‌نفعان برای دستیابی به اهداف توسعه ورزش در سطح بین‌المللی نیاز دارد. این امر پدید نخواهد شد؛ مگر اینکه وزارت ورزش و جوانان بتواند منافع ذی‌نفعان خود را تأمین کند و از این طریق بتواند مشروعیت سازمانی را در بین ذی‌نفعان خود کسب کند و با مشروعیت سازمانی خود بتواند حمایت و منابع در اختیار آن‌ها را در جهت توسعه سیستم ورزش اثربخش به‌کار گیرد. در این راستا، کارکنان شایسته، توانمند و آموزش‌دیده در بخش‌های مختلف وزارت ورزش و جوانان می‌توانند تحقق‌دهنده این مأموریت‌های مهم باشند.

تاکنون می‌دانستیم که مدیریت عملکرد برای پیشبرد اهداف سازمان از امور ضروری است و یکی از عوامل بسیار مهم در رشد و توسعه منابع انسانی به‌شمار می‌آید. در بیان اهمیت آن نیز همین

موضوع کفایت می‌کند که مدیریت عملکرد یک فصل از قانون مدیریت خدمات کشوری را به خود اختصاص داده است و در بسیاری دیگر از اسناد بالادستی درباره اهمیت آن گفته شده است و دستگاه‌های اجرایی به اجرای آن ملزم هستند.

آنچه همواره بسیاری از صاحب‌نظران به مدیریت عملکرد انتقاد وارد کرده‌اند، نبود رویکرد تخصصی به بحث مؤلفه‌های مدیریت عملکرد و واضح‌نبودن ارتباط آن با اسناد بالادستی در سازمان‌های گوناگون است. به نظر می‌رسد استفاده از مؤلفه‌های یکسان و عام در بحث مدیریت عملکرد برای تمامی دستگاه‌های اجرایی با توجه به اندازه، مأموریت، گستره فعالیت‌ها و رسالت‌های آن‌ها به یافته‌های درخور اطمینان منجر نمی‌شود؛ به همین دلیل، در این پژوهش با دید تخصصی به تدوین مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد خاص وزارت ورزش و جوانان با توجه به ویژگی‌های خاص آن پرداخته شد و خلأ موجود در این زمینه برطرف شد. به نظر می‌رسد انجام‌شدن چنین پژوهشی برای تمامی دستگاه‌های اجرایی از امور ضروری و بدیهی اولیه پیش از استقرار مدیریت عملکرد است.

References

1. Adibzadeh, M., Najafbeygi, R., Mosakhani, M., Daneshfard, K., & Alamtabriz, A. (2017). Designing performance management model for governmental organizations. *Quarterly Journal of Resource Management in Police*, 5(19), 1-24. (in Persian).
2. Al Hijji, K. Z., & Cox, A. M. (2012). Performance measurement methods at academic libraries in Oman. *Performance Measurement and Metrics*, 13(3), 183-196.
3. Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Subjective and objective measures of organizational performance: an empirical exploration. Boyne, G., Meier, K., Otoole, L., walker, R. *Public service performance: Perspectives on measurement and Management* (14-34). Hong Kong: Cambridge University Press.
4. Asadi, F., Mozafari, A., & Zarei, A. (2017). Relation of manpower management with organizational performance from viewpoint of experts of headquarters of Ministry of Sport & Youth of Iran. *Journal of Contemporary Researches in Sport Management*, 7(13), 23-30. (in Persian).
5. Bauhr, M., & Nasiritousi, N. (2012). Resisting transparency: Corruption, legitimacy, and the quality of global environmental policies. *Global Environmental Politics*, 12(4), 9-29.
6. Beigomi, Z., Hamidi, M., Sajadi, 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), 163-85. (in Persian).
7. Darvish, H., & Azimiyezachegani, F. (2016). Reviewing effects of organizational transparency on decreasing administrative corruption with intervention of organizational trust (Case study: Personnel of 15-Khordad hospital in Varamin). *Journal of Public Administration*, 8(1), 153-66. (in Persian).

8. Faridfathi, M., Rozbahani, M., Farahmand, F., & kazem, B. (2017). Designing relationship model of talent management, innovation and knowledge sharing in Yoths and Sport Ministry. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(14), 113-23. (in Persian).
9. Gadenne, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(2), 210-35.
10. Garavan, T. N. (2007). A Strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resource*, 9(1), 11-30.
11. Hedwiga, H. (2012). Developing a model of employee's performance management process for Tallinn hotel businesses (Unpublished bachelor's thesis). HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, Johanna.
12. Kheyrgoo, M., & Famil Zare, S. (2016). A study on the factors influencing the development of ICT in Iranian Ministry of Sports and Youth. *Quarterly Journal of Strategic Studies in Sports and Youth*, 15(33), 233-46. (in Persian).
13. Mirkazemi, S., Rastgoo, S., & Kharashadizadeh, M. (2017). Designing assessment tools of effective factors on efficiency of manpower in spot federations in Iran. *Journal of Sport Management & Development*. 6(2), 1-15. (in Persian).
14. Mohammadi, M., & Sharifzadeh, F. (2018). Designing performance management model with manpower development approach in public sector. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 4(15), 133-59. (in Persian).
15. Poister, T. H. (2013). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. The Jossey-Bass nonprofit and public management series. San Francisco, Calif [Great Britain]: Jossey-Bass.
16. Saunila, M., & Ukko, J. (2013). Facilitating innovation capability through performance measurement: A study of Finnish SMEs. *Management Research Review*, 36(10), 991-1010.
17. Soori, A., Ebrahimi, M., & Hosseinidust, A. (2010). Relation of efficiency & remuneration, focusing on education of manpower (Case study of industry in Iran). *Economic Research Journal*, 10(3), 311-29. (in Persian).
18. Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: The mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-84.
19. Available at: [www.http://cabinetoffice.ir](http://cabinetoffice.ir) (Accessed 2017).
20. Available at: [www.http://cabinetoffice.ir](http://cabinetoffice.ir) (Accessed 2010).
21. Zarifi, M., Bahrololom, H., Andam, R., & Sheykh, R. (2018). Structure of factors & normalization of questionnaire for evaluating performance of manpower in Ministry of Sport & Youth. *Journal of Sport Management Studies*. 10(48), 195-214. (in Persian).

استناد به مقاله

خوشدل، ایمان، خدایاری، عباس، کهندل، مهدی، قربانی، محمد حسین. (۱۳۹۹). تعیین مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان براساس رویکرد تحلیل محتوا. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۲)، ۱۷-۳۸. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2019.7184.2513

Khoshdel, I., Khodayari, A., Kohandel, M., & Ghorbani, M. H. (2020). Formulating the Components Model of Human Resources Management Function in Sport and Youth Ministration: Content Analysis Approach. Sport Management Studies, 12(62), 17-38. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2019.7184.2513

Formulating the Components Model of Human Resources Management Function in Sport and Youth Ministration: Content Analysis Approach

I. Khoshdel¹, A. Khodayari², M. Kohandel³, M.H. Ghorbani⁴

1. Ph.D. Student in Sport Management, Faculty of Physical Education & Sport Sciences, Islamic Azad University, Karaj Branch (Corresponding Author)

2&3. Associate Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education & Sport Sciences, Islamic Azad University, Karaj Branch

4. Assistant Professor of Sport Management, Sport Sciences Research Institute of Iran

Received: 2019/03/06

Accepted: 2019/09/04

Abstract

The objective of this research is to specify the components of Human Resources Management Model in Ministry of Sport & Youth based on content analysis approach. The statistical community of this research includes senior and middle managers of Ministry of Sport & Youth, who were elected using targeted and snowball sampling, and considering theoretical saturation, totally 14 persons were appointed as participants; data were gathered with the method of semi-structured interview, then coding was applied in the next stage to analyze data. In order to have coding interview, N-Vivo 10 software was used. Regarding its qualitative essence, assessment of this research was done with the criteria of credit, transfer, confidence, certification and originality. Finally, the achievements were categorized in 77 micro-categories, 26 sub-categories and 13 main categories, which were made based on coding, and the obtained results of main categories include contribution management, efficiency, innovation and renovation, communications, relation sovereignty, legally and politically, planning, evaluation, development, appreciating results, training, system maturity, competitiveness.

Keywords: Components of Performance Management, Human Resource, Ministry of Sport Youth, Content Analysis Approach.

1. Email: khoshdel.iman@yahoo.com

2. Email: khodayariabas@yahoo.com

3. Email: mehdikohandel@yahoo.com

4. Email: ghorbani.moho@gmail.com