

# طراحی مدل معادلات ساختاری سیاست ها و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان

زهرا بیگمی<sup>۱</sup>

مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup>

سید نصرالله سجادی<sup>۳</sup>

حبیب هنری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۹/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۱۹

هدف این پژوهش، طراحی مدل معادلات ساختاری سیاست ها و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بود. روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی و از جهت روابط بین متغیرها، همبستگی از نوع تحلیل مسیر بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان (۴۶۶ نفر) بود که با استفاده از جدول کرجسی - مورگان، ۲۱۴ نفر به عنوان نمونه پژوهش تعیین شدند، اما به جهت لزوم کفایت تعداد نمونه در مدلسازی معادلات ساختاری، پرسشنامه های تحقیق در اختیار ۳۲۰ نفر قرار گرفت. از مجموع پرسشنامه های برگشتی، اطلاعات ۲۹۴ پرسشنامه (۹۲ درصد) قابل استفاده بود که به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. ابزار پژوهش نیز پرسشنامه اطلاعات فردی، پرسشنامه محقق ساخته سیاست های مدیریت منابع انسانی و انگیزش، پرسشنامه های استاندارد تعهد سازمانی بوزمن و پرریو (۲۰۰۱)، همکاری با مدیر و همکاران کاستر، لامبویج (۲۰۰۵) و ساندرز و ون امریک (۲۰۰۴) و رضایت شغلی لینز (۲۰۰۳) بود که روایی محتوایی پرسشنامه ها توسط اساتید رشته مدیریت ورزش و پایایی آنها به روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید. برای شناسایی عوامل متغیرهای تحقیق و تعیین بار عاملی

<sup>۱</sup> مرکز تحقیقات پرستاری جامعه، استادیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه علوم پزشکی زاهدان، زاهدان، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Zahrabeigomi@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

و روایی ساختاری ابزار، از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها، از آزمون های کفایت نمونه برداری (KMO) و کرویت بارتلت، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیره، تحلیل عاملی و تحلیل مسیر و برای ارایه الگو مناسب به روش مدل معادلات ساختاری از نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد. نتایج نشان داد ضریب رگرسیون چندگانه بین ابعاد سیاست ها و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار و حدود ۲۳ درصد تغییرات دستاوردهای مدیریت منابع انسانی متأثر از ابعاد سیاست های مدیریت منابع انسانی می باشد. مدل پیشنهادی تحقیق نیز از برازش مناسبی در جامعه مورد نظر برخوردار بود. همچنین، سیاست های مدیریت منابع انسانی دارای ضریب اثر ۰/۶۷ بر دستاوردهای مدیریت منابع انسانی بود. بنابراین، سیاست های مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن، قدرت تبیین دستاوردهای مدیریت منابع انسانی را دارا می باشد.

**واژگان کلیدی:** سیاست های مدیریت منابع انسانی، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی، مدل معادلات ساختاری و وزارت ورزش و جوانان



## مقدمه

در نظام کنونی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعالی محسوب می شود. اگر منابع انسانی را یکی از مهم ترین ارکان ارتقای عملکرد یک سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه می تواند راهنمای مدیران در بهبود عملکرد یک سازمان باشد. (مرادی چالشتی، ۱۳۸۷)

مدیران منابع انسانی باید در اداره کارکنان رویکرد یکپارچه ای در پیش بگیرند تا بتوانند انواع راهبردهای منابع انسانی سازمان را به هم پیوند دهند. این امر مبنای سیاست های منابع انسانی را تشکیل می دهد. سیاست ها یا خط مشی های منابع انسانی، رهنمودهایی برای تبیین مقاصد سازمان در طرز اداره منابع انسانی هستند. (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴)

فرایند سیاست های مدیریت منابع انسانی را می توان در چهار زیر مجموعه 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 و نظام بکارگیری و استفاده موثر از منابع انسانی قرار داد. (فرهی بیلویی، ۱۳۸۷)

همچنین، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی که در کنار دستاوردهای عملیاتی و دستاوردهای مالی، از اجزای دستاوردهای سازمانی محسوب می شوند (جیانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) شامل سه گروه "مهارت های کارکنان" (شایستگی ها و صلاحیت کارکنان شامل همکاری)، "نگرش های کارکنان" (انگیزش، تعهد و رضایت) و "رفتار کارکنان" (حضور در محل کار، باقی ماندن در سازمان) می باشند. طی مطالعات انجام شده تا کنون، این متغیرها بر اساس موقعیت، پیامدهای پیچیده ای را سبب شده اند. (کاتو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)

اقدامات مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در بروز نگرش ها و رفتارهای لازم به منظور حمایت و اجرای استراتژی رقابتی یک سازمان دارند. (لینگ تان و نوردین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱) از آنجا که هدف از سیاست های مدیریت منابع انسانی، مدیریت موثر افراد است، بدیهی است که تاثیر مدیریت موثر منابع انسانی اولین بار در سطح کارکنان احساس شود. این دستاوردها می تواند شامل تعهد به سازمان، اعتماد به مدیر، سطح بالاتر

<sup>1</sup> Armstrang

<sup>2</sup> Jiang et al

<sup>3</sup> Katou

<sup>4</sup> Ling Tan & Nasurdin

همکاری، سطح بالای تلاش و عجزین شدن و شاخص پایین ترک سازمان باشند. این پیامدهای مثبت برای کارکنان می تواند موجب سطوح بالای عملکرد مالی و عملیاتی شود. (کولینز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)

بر اساس مفاهیم به دست آمده از رویکرد تئوری<sup>۷</sup>، مدیریت منابع انسانی نرم<sup>۲</sup> (تعهد بالا) بر توانمندسازی، توسعه، اعتمادسازی و مدیریت کارکنان به عنوان افرادی با نیازهای خاص تمرکز می کند و پیش بینی می کند که عملکرد از طریق نگرش های مثبت خلق می شود. (کارسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ گولد ویلیامز و داویس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵) به ویژه فرض بر این است که مدیریت منابع انسانی، نیازهای کارکنان که نگرش های مطلوب را ارتقا می دهند، تأمین کند و متعاقباً پیامدهای عملکردی را بهبود بخشد. (ادگار و گیر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ کواس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸)

تحقیقات انجام شده در زمینه تاثیر سیاست های مدیریت منابع انسانی بر دستاوردهای مدیریت منابع انسانی<sup>۷</sup>، نشان می دهند که استفاده از اقدامات کاری با عملکرد بالا نظیر استخدام وسیع کارمند و رویه های های منتخب، جبران خدمت و مشوق و سیستم های مدیریت عملکرد و درگیر کردن<sup>۸</sup> کارکنان و آموزش می تواند توانایی ها، مهارت ها و دانش کارکنان را بهبود بخشد و سبب افزایش انگیزش، کاهش طفره رفتن از کار<sup>۹</sup>، و حفظ کارکنان با کیفیت ضمن تشویق به ترک کارکنان فاقد کارایی لازم و در نهایت، فواید استراتژیک برای سازمان گردد. (هاسلید<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۵ و لیو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴)

از سوی دیگر، در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکرد جهان شمول<sup>۱۲</sup> در مقابل تئوری های اقتضایی که بر بهترین هماهنگی میان استراتژی های سازمان و استراتژی منابع انسانی برای دستیابی به عملکرد موفق تر تاکید می کنند، بیان می دارد که بکارگیری "بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی" همواره می تواند موفقیت سازمان ها را تضمین کند. (سیدجوادین و فراحی، ۱۳۹۱)

اغلب مطالعاتی که تا کنون انجام شده، در انتخاب موثرترین اقدامات منابع انسانی اختلاف نظر داشته اند. از طرفی، حتی اگر محققان بتوانند به توافقی درباره بهترین روش ها دست یابند، باز هم نمی توان به آسانی

<sup>1</sup> Collins et al

<sup>2</sup> Soft Human Resource Management

<sup>3</sup> Carson

<sup>4</sup> Gould-Williams & Davies

<sup>5</sup> Edgar & Geare

<sup>6</sup> Kuvaas

<sup>7</sup> Human Resource Management outcome

<sup>8</sup> Involvement

<sup>9</sup> Shirking

<sup>10</sup> Huselid

<sup>11</sup> Liu, Wei

<sup>12</sup> Universal

این روش های را برای محیط های کاری مختلف پیشنهاد داد. (کولینز و همکاران، ۲۰۰۵) یافته های برخی پژوهش ها در کشورهای مختلف نشان می دهد که بسیاری از مدیران از تاثیر اقدامات منابع انسانی بر دستاوردهای سازمانی بی اطلاع هستند. (افخمی روحانی و دعایی، ۱۳۹۱) اگرچه به دلیل تغییرات فرهنگی و شیوه های متفاوت مدیریتی و ساختارهای دولتی، این نتایج قابل توجه است، اما این تفاوت ها خود تاکید مجددی بر ضرورت انجام پژوهش در متن جامعه دیگری مانند ایران دارد.

با مرور تحقیقات انجام شده داخلی، سابقه قابل ذکری برای تحقیق اخیر مشاهده نشد. 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 سیستم های حمایتی و استفاده از نیروهای کارآمد و مهمترین تهدیدات پیش روی منابع انسانی در ورزش حرفه ای را کاستی های 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، ارتقا و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی در توسعه منابع انسانی ژیمناستیک تأثیرگذار بود.

همچنین، پژوهش های ورزشی انجام شده در این مورد در خارج از کشور نیز محدود بود. تحقیق مراکبا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در زمینه مدیریت داوطلبان سازمان های ورزشی کانادا نشان داد که رابطه معنی داری بین استفاده از اقدامات منابع انسانی (برنامه ریزی، استخدام، غربالگری، هدایت، آموزش و حمایت، مدیریت عملکرد، و تشخیص عملکرد) و نگهداشت داوطلبان وجود دارد.

در محیط های غیر ورزشی و در راستای رویکرد جهان شمول، پژوهش های متعددی در صدد آزمون و معرفی مجموعه ای از " بهترین اقدامات " و یافتن ارتباطات آن با متغیرهای مهارتی، نگرشی و رفتاری کارکنان بوده اند. در تحقیق پالمر<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) این اقدامات شامل جهت گیری استخدام ها یا اجتماعی شدن، برنامه ریزی شغلی و توسعه و استفاده از دستورالعمل های عملی رسمی، در پژوهش عمران و احمد<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در برگیرنده حمایت سازمانی ادراک شده، آموزش و توسعه، ارتباطات، جبران خدمت، جو سازمانی، سیاست های زندگی کاری، فرصت های توسعه شغلی و توانمند سازی، در مطالعه شیبیل و

<sup>1</sup> Mrak BA

<sup>2</sup> Loma Palmer

<sup>3</sup> Imran & Ahmed

باستوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) اقدامات آموزشی و توسعه ای و در تحقیق شهنواز و جویال<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) شامل ارزیابی عملکرد بوده است. سن دوغدو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نه اقدام مدیریت منابع انسانی شامل تناسب منابع انسانی و تولید، رفتارها و نگرش ها، فعالیت های تیمی، تسهیل تعاملات، مشوق ها در راستای اهداف، آموزش مهارت های شغلی، آموزش انجام مهارت های چندگانه، ارتباطات استراتژی، بازخورد در مورد عملکرد را در پژوهش خود انتخاب نمود. در تحقیق مونوسامی نائیدو<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) این اقدامات شامل شش بعد طراحی شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، آموزش و توسعه، جبران خدمت، مدیریت عملکرد و روابط کارکنان بود و در مطالعه آلداموئه و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) اقداماتی نظیر پاداش انتخاب شدند. در تحقیق اعرابی و باقری کلجاهی (۱۳۸۷) سیاست های مدیریت منابع انسانی در قالب سه زیر سیستم تأمین نیروی انسانی، مدیریت عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان انتخاب شد- تحقیقات فوق به تایید رابطه اقدامات منتخب مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی دست یافته اند. از سوی دیگر، ماتائور و ایمهف<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) در تحقیق خود نقش مشوق های غیرمالی و ابزارهای مدیریت منابع انسانی همچون آموزش، نظارت، ارزیابی های عملکرد، رهبری مشارکتی و طرح های شغلی و پرسنلی را در افزایش انگیزش کارکنان موثر دانستند. نتایج روچ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴؛ شامی برزوکی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲؛ تقوی لاریجانی و همکاران، ۱۳۸۵؛ حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸، ندیم<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰؛ نائونگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴؛ نگاش<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴ و آمیر و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲ نیز در این راستا بود.

همچنین، نتایج برخی پژوهش ها ارتباطات معنی دار سیاست های مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی را نشان می دهند. اقدامات مدیریت منابع انسانی پیشنهادی سید و یان<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۲) توانمندسازی، گردش شغلی، مشارکت کارکنان، ارتقای مبتنی بر شایستگی، پرداخت مبتنی بر عملکرد و فرایند استفاده از شکایات بود که بطور مثبتی با رضایت شغلی کارکنان ارتباط داشت. بکمن و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۷) و گوپینات و شیبو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)

<sup>1</sup> Scheible & Bastos

<sup>2</sup> Shahnawaz & Juyal

<sup>3</sup> Sendogdu et al

<sup>4</sup> Munusamy Naidu

<sup>5</sup> ALdamoe et al

<sup>6</sup> Mathauer & Imhoff

<sup>7</sup> Roch et al

<sup>8</sup> Shaemi Barzoki et al

<sup>9</sup> Nadeem

<sup>10</sup> Naong

<sup>11</sup> Negash

<sup>12</sup> Aamir et al

<sup>13</sup> Syed & Yan

<sup>14</sup> Beckmann et al

سیاست های کارمند گزینی را با رضایت شغلی مرتبط یافتند. در پژوهش ندیم (۲۰۱۰)، آموزش و ارتقا بر رضایت شغلی موثر بود. در پژوهش های انصاری و همکاران (۱۳۹۰)، قمری زارع و همکاران (۱۳۹۱)، کامپکوتر<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و کریمی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی دارای ارتباطات مثبت و معنی داری بود، اما یافته های پژوهش علوی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) با این نتایج همسو نبود. همچنین، آلاموئه و همکاران (۲۰۱۳)، پیک و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) و بهادری و همکاران (۱۳۹۱) نقش عوامل جبران خدمت کارکنان را در ارتقای رضایت شغلی آنها موثر یافتند، در حالی که ایگالنسی و راسل<sup>۶</sup> (۱۹۹۹)، ساوانویسینه و استانکویسوت<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) و رجب بیگی و همکاران (۱۳۸۴) به این نتیجه نرسیدند.

پژوهش لامبوئیج و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) و کولینز و همکاران (۲۰۰۵) نیز به یافتن ارتباط مثبت و معنی دار میان ابعاد تعیین شده برای سیاست های مدیریت منابع انسانی و همکاری (با مدیر و کارمند) انجامید. بخشی از یافته های سویانتو<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) با این نتیجه همراه نبود. در تحقیق وی، اقدامات مدیریت منابع انسانی اعضا بر همکاری کارکنان تاثیر معنی دار نداشت، در حالی که تاثیر این اقدامات در گروه سرپرستان معنی دار بود و در گروه مدیران با تاثیر منفی همراه بود.

ساوانویسینه و استانکویسوت (۲۰۱۱) نیز ارتباط شیوه های مدیریت منابع انسانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که شیوه های مدیریت منابع انسانی، ارتقای مهارت (آموزش، استخدام، طراحی شغل و تجزیه و تحلیل شغل)، ارتقای انگیزش (ارزیابی عملکرد، مشوق، چرخش درون شغلی)، ارتقای مشغولیت<sup>۱۰</sup> (درگیری کارکنان در فرآیند کاری، رویه بازخورد و شکایات، غنی سازی شغل، تیم های کاری خودگردان، مشارکت در فرایند تصمیم گیری) با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباطات مثبتی دارند.

اگرچه مرور پیشینه تحقیق اخیر، موید ارتباط برخی از ابعاد سیاست های مدیریت منابع انسانی و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در حوزه هایی همچون بانکداری، ساخت و تولید، و فناوری می باشد، اما با این وجود، مطالعاتی که با رویکردی جامع، طیف کاملی از ابعاد سیاست ها و دستاوردهای مدیریت

<sup>1</sup> Gopinath & Shibu.N.S

<sup>2</sup> Kampkötter

<sup>3</sup> Karimi

<sup>4</sup> Alvi et al

<sup>5</sup> Paik et al

<sup>6</sup> Igalensi & Roussel

<sup>7</sup> Savaneviciene & Stankeviciute

<sup>8</sup> Lambooij

<sup>9</sup> Suyanto

<sup>10</sup> Engagement

منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داده باشند، سهم اندکی دارند. این مطالعات در حوزه تربیت بدنی و ورزش داخل یا خارج کشور به چشم نمی‌خورند. به بیانی دیگر، علیرغم مطالعات انجام شده، ساز و کار عوامل موثر بر فاکتورهای مهارتی، نگرشی و رفتاری کارکنان، آنگونه که در تحقیق اخیر مد نظر می‌باشد، بدرستی روشن نیست. در این تحقیق فرض بر آن است که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی از عوامل اثرگذار در این زمینه باشد.

وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی ورزش کشور و مسئول اجرای نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور جهت دستیابی به اهداف توسعه‌ای خود، نیازمند کارکنانی است که ضمن داشتن توانایی‌های لازم برای انجام وظایف، متعهد به اجرای اهداف و برنامه‌های سازمان باشند، با انگیزه کافی در امور سازمانی همکاری و مشارکت نمایند و زمینه ارتقای عملکرد وزارتخانه را فراهم سازند. با توجه به بدیع بودن رویکرد جهان شمول در مدیریت منابع انسانی و نبود تحقیق جامعی در این زمینه بویژه در سازمان‌های ورزشی و اعتقاد به اینکه زمینه‌های قابل‌اعتنایی در حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد، انجام پژوهش اخیر ضروری به نظر رسید. این مطالعه ضمن تلاش در جهت شناسایی موثرترین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن در وزارت ورزش و جوانان، در پی پاسخ به این سوالات می‌باشد:

- بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن (کارمندگزینی، آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و مشوق، حفظ و نگهداشت) و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن (همکاری با مدیر و کارمندان، انگیزش، تعهد، رضایت شغلی) در وزارت ورزش و جوانان چه ارتباطی وجود دارد؟
- مدل تحلیلی متشکل از روابط بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در این وزارتخانه چگونه است؟

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی و از جهت روابط بین متغیرها همبستگی، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، میدانی و به لحاظ نتایج، کاربردی می‌باشد. با توجه به ماهیت فرضیه‌ها می‌توان تحقیق همبستگی را از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) دانست که در آن به بررسی روابط درونی بین متغیرها در قالب کشف و تبیین مدل پرداخته می‌شود و هدف از آن بررسی رابطه سازه‌های نهان



برونزا و درونزای موجود در مدل می باشد. این مدل با این احتمال که سیاست های مدیریت منابع انسانی می تواند پیش بینی کننده دستاوردهای مدیریت منابع انسانی باشد، تدوین شد.

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۴۶۶ نفر بود که با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی - مورگان تعداد ۲۱۴ نفر به عنوان نمونه تعیین شدند، 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 به عنوان 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 (۲۷ سوال در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵)، پرسشنامه محقق ساخته انگیزش سازمانی (۱۰ سوال در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵)، پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی بوزمن و پرریو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱ (دارای ۹ گویه در مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت که پایایی آن در تحقیق وی لیو<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) با استفاده از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha = 0/93$  گزارش شده)، پرسشنامه استاندارد همکاری با مدیر و همکاران کاستر<sup>۳</sup>، لامبوئیج<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) و ساندرز و ون امریک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴ (دارای ۱۰ سوال در قالب دو بخش همکاری با مدیر (۵ سوال) و همکاری با سایر همکاران (۵ سوال) در مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت که پایایی آن در تحقیق لامبوئیج و همکاران (۲۰۰۶) با استفاده از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه همکاری با مدیر  $\alpha = 0/87$  و برای پرسشنامه همکاری با مدیر  $\alpha = 0/89$  گزارش شده) و پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی لینز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳ (با ۱۳ سوال در مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت از کاملاً مخالفم = ۱، تا کاملاً موافقم = ۵ که پایایی این پرسشنامه در پژوهش اگونلانا و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) با استفاده از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha = 0/82$  و توسط مقیمی (۱۳۸۸) مطلوب گزارش شده) استفاده شد.

پرسشنامه های پژوهش، ابتدا طی مطالعه مقدماتی در میان 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

<sup>1</sup> Bozeman and Perrewé

<sup>2</sup> Wie Liu

<sup>3</sup> Koster

<sup>4</sup> Lamboij

<sup>5</sup> Sanders & Van Emmerik

<sup>6</sup> Linz

<sup>7</sup> Ogunlana et al

همبستگی پایین با نمره کل، پایایی پرسشنامه سیاست های مدیریت منابع انسانی  $\alpha = 0/929$ ، پرسشنامه تعهد سازمانی  $\alpha = 0/849$ ، پرسشنامه همکاری با مدیر و همکاران  $\alpha = 0/932$ ، پرسشنامه رضایت شغلی  $\alpha = 0/922$  و پرسشنامه انگیزش  $\alpha = 0/723$  به دست آمد و سپس پرسشنامه ها در اختیار کل نمونه تحقیق قرار گرفت.

همچنین، روایی محتوایی پرسشنامه ها توسط ۱۰ نفر از اساتید رشته مدیریت ورزش تأیید شد. برای شناسایی عامل های سیاست ها و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و روایی ساختاری ابزار تحقیق از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد<sup>۱</sup> استفاده شد. پیش از انجام تحلیل عاملی اکتشافی، به منظور ارزشیابی ماتریس همبستگی از دو شاخص کفایت نمونه برداری<sup>۲</sup> (KMO) و کرویت بارتلت<sup>۳</sup> استفاده شد. معنی دار بودن خی دو و آزمون بارتلت حداقل شرط لازم برای انجام تحلیل عاملی است. در تحقیق حاضر، برای ماتریس همبستگی مولفه های سیاست های مدیریت منابع انسانی، مقدار KMO برابر با  $0/908$  و سطح معنی داری آزمون کرویت بارتلت کمتر از  $0/0001$  و برای ماتریس همبستگی مولفه های دستاوردهای مدیریت منابع انسانی، مقدار KMO برابر با  $0/878$  و سطح معنی داری آزمون کرویت بارتلت کمتر از  $0/0001$  بود. بدین ترتیب، کفایت نمونه برداری و اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه، قابل توجیه بود.

از نرم افزار SPSS برای تحلیل عاملی اکتشافی و استخراج عامل ها و تعیین بار عاملی هر یک از سوالات استفاده شد. بر پایه ملاک کیسر و اسکری کتل تعداد عوامل مناسب برای چرخش که دارای ارزش ویژه بالاتر از ۱ باشند برای سیاست های مدیریت منابع انسانی به تعداد ۵ عامل و برای دستاوردهای مدیریت منابع انسانی به تعداد ۴ عامل تایید شدند. پس از تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه ها، حداقل بار عاملی مورد پذیرش برای هر سوال  $0/4$  تعیین شد. بنابراین از مجموعه ۳۰ سوال در نظر گرفته شده برای سیاست های مدیریت منابع انسانی، ۳ سوال به دلیل بار عاملی کمتر از  $0/4$  حذف شدند و ۲۷ سوال باقیمانده در قالب کارمندگزینی (۴ سوال)، آموزش و ارتقا (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 دستاوردهای مدیریت منابع انسانی، ۲ سوال به دلیل بار عاملی کمتر از  $0/4$  حذف شدند و ۳۹ سوال باقیمانده در قالب

<sup>1</sup> Varimax rotation

<sup>2</sup> Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)

<sup>3</sup> Bartlett's Test of Sphericity

تعهد سازمانی (۹ سوال)، انگیزش (۱۰ سوال)، همکاری با مدیر و همکار (۱۰ سوال)، رضایت شغلی (۱۲ سوال) طبقه بندی شدند.

به منظور حصول روایی سازه در این پژوهش نیز از تحلیل عاملی تأییدی (مرتب اول) با نرم افزار لیزرل استفاده شد. بر این اساس، شاخص های برازش تحلیل عاملی تأییدی ابعاد سیاست های مدیریت منابع انسانی شامل CFI، AGFI، GFI، RMSEA به ترتیب برابر با ۰/۹۴، ۰/۸۹، ۰/۹۱، ۰/۰۵۵ گزارش شد که این نتایج حاکی از مطلوب بودن تمامی شاخص ها و همسو بودن گویه ها با سازه نظری بوده است. همچنین، شاخص های برازش تحلیل عاملی تأییدی ابعاد دستاوردهای مدیریت منابع انسانی شامل CFI، AGFI، GFI، RMSEA به ترتیب برابر با ۰/۹۳، ۰/۹۰، ۰/۸۹، ۰/۰۷۶ بود. این نتایج نیز بیانگر همسویی گویه ها با سازه نظری بود.

برای استخراج نتایج داده های تحقیق از آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف استاندارد متغیرها و به منظور تجزیه و تحلیل یافته ها، از آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیره، تحلیل عاملی و تحلیل مسیر<sup>۱</sup> و در نهایت برای آرایه الگو مناسب از روش مدل معادلات ساختاری<sup>۲</sup> (SEM) با بهره گیری از نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده شده است.

لازم به ذکر است که جهت بررسی میزان پیش پذیری متغیر ملاک از روی متغیر یا متغیرهای پیش بین، با دو رویکرد به آزمون فرضیه اصلی پژوهش پرداخته شد. در رویکرد اول، نمره کل دستاوردهای مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شد و برای تحلیل داده ها از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد. در رویکرد دوم در قالب یک مدل معادلات ساختاری، متغیرهای پژوهش (شامل دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و سیاست های مدیریت منابع انسانی) به عنوان متغیرهای مکنون در نظر گرفته شد و تحلیل ها با لحاظ کردن تمامی خرده مقیاس ها و عوامل هر کدام از متغیرها مورد نظر بوده است. در تحلیل رگرسیون چند متغیری نرمال بودن توزیع داده ها، خارج کردن داده های پرت<sup>۳</sup>، خودهمبستگی<sup>۴</sup> بین متغیرها و همچنین یکسان بودن پراکندگی توزیع ها<sup>۵</sup> رعایت شد. بدین ترتیب پیش از انجام تحلیل های رگرسیونی وضعیت مفروضه ها به دقت بررسی و سپس اقدام به ارائه محاسبات گردید.

## یافته های پژوهش

<sup>1</sup> Path Analyses

<sup>2</sup> Structural Equation Model

<sup>3</sup> Outlier

<sup>4</sup> Autocorrelation

<sup>5</sup> Homoscedasticity

یافته های توصیفی مربوط به آزمودنی ها 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 می باشد. بررسی وضعیت جنسیت پاسخگویان نشان داد که ۴۹/۳۲ درصد (۱۴۵ نفر) از پاسخگویان مرد و ۵۰/۶۸ درصد (۱۴۹ نفر) زن بوده اند. همچنین، ۲۱/۴۳ درصد (۶۳ نفر) از پاسخگویان مجرد و ۷۸/۲۳ درصد (۲۳۰ نفر) متأهل بوده اند- ۱ نفر به این سوال پاسخی نداده بود. از نظر میزان تحصیلات پاسخگویان، ۴/۴۲ درصد (۱۳ نفر) از پاسخگویان دیپلم و ۱۵/۹۹ درصد (۴۷ نفر) فوق دیپلم، ۵۱/۳۶ درصد (۱۵۱ نفر) لیسانس، ۲۶/۱۹ درصد (۷۷ نفر) فوق لیسانس و ۲/۰۴ درصد (۶ نفر) دارای تحصیلات دکترا بوده اند. بنابراین حدود ۸۰ درصد پاسخگویان دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر بوده اند. 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 شده بوده اند- بنابراین اکثریت پاسخگویان به صورت قراردادی در این وزارت مشغول فعالیت می باشند. در نهایت این که ۲۷/۵۵ درصد (۸۱ نفر) از پاسخگویان دارای مدرک تربیت بدنی و ۷۲/۴۵ درصد (۲۱۳ نفر) مدرکی به غیر از تربیت بدنی داشته اند. در جدول ۱، شاخص های آمار توصیفی نمرات حاصل از اجرای متغیر سیاست های مدیریت منابع انسانی و خرده مقیاس های آن نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می شود، بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه آموزش و ارتقا و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه « جبران خدمت و مشوق » است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

جدول ۱: اطلاعات توصیفی متغیر سیاست های مدیریت منابع انسانی و خرده مقیاس های آن

مقیاس	تعداد	حداقل	حداکثر	میان	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
کارمند گزینی	۲۹۴	۱/۰۰	۴/۷۵	۲/۵۰	۲/۵۰	۰/۸۱	۰/۰۵
آموزش و ارتقا	۲۹۴	۱/۰۰	۴/۴۰	۲/۷۰	۶۷۲	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
سیاست های مدیریت منابع انسانی	۲۹۴	۱/۰۸	۳/۹۳	۲/۴۰	۲/۳۸	۰/۵۸	۰/۰۳

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

جدول ۲: اطلاعات توصیفی متغیر دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و خرده مقیاس‌های آن

خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	میانه	حداکثر	حداقل	تعداد	مقیاس
۰/۰۳	۰/۵۳	۳/۸۹	۳/۹۰	۵/۰۰	۲/۱۰	۲۹۴	همکاری
۰/۰۳	۰/۵۸	۳/۱۷	۳/۱۱	۵/۰۰	۱/۷۸	۲۹۴	انگیزش
۰/۰۴	۰/۶۹	۳/۰۱	۳/۰۰	۵/۰۰	۱/۱۳	۲۹۴	تعهد
۰/۰۴	۰/۶۴	۳/۳۵	۳/۴۲	۵/۰۰	۲/۰۰	۲۹۴	رضایت شغلی
۰/۰۳	۰/۴۵	۳/۳۵	۳/۳۳	۴/۸۴	۲/۲۸	۲۹۴	دستاوردهای مدیریت منابع انسانی

میزان همبستگی مؤلفه‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و مؤلفه‌های دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و معناداری آنها در جدول ۳ گزارش شده است. در این بخش، ابتدا ضرایب همبستگی تک‌متغیری پیرسون بین متغیرهای تحقیق محاسبه شده و سپس معنی‌داری ضرایب همبستگی محاسبه شده در جامعه آماری مورد آزمون قرار گرفت. برای آزمون معناداری میزان همبستگی از آزمون  $t$  استفاده شده است.

جدول ۳: همبستگی ابعاد سیاست‌ها و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و معناداری آنها

شیب	ثابت	تعداد	p	t	r <sup>2</sup>	r(X,Y)	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
0/03	3/8 2	29 4	0/456	0/75	0/00	۰/۰۴	همکاری	کارمندگزینی
0/27	2/5 0	29 4	0/001* *	6/94	0/14	۰/۳۸	انگیزش	
0/22	2/4 6	29 4	0/001* *	4/47	0/0 6	۰/۲۵	تعهد	
0/28	2/6 6	29 4	0/001* *	6/37	0/1 2	۰/۳۵	رضایت شغلی	
0/20	2/8 6	29 4	0/001* *	6/45	0/1 2	۰/۳۵	دستاورد	
- 0/02	3/9 4	29 4	0/671	- 0/42	0/0 0	-۰/۰۲	همکاری	آموزش و ارتقا
0/25	2/5 0	29 4	0/001* *	6/50	0/1 3	۰/۳۶	انگیزش	
0/29	2/2 3	29 4	0/001* *	6/25	0/1 2	۰/۳۴	تعهد	

0/31	2/5 3	29 4	0/001* *	7/35	0/1 6	۰/۴۰	رضایت شغلی	ارزیابی عملکرد
0/21	2/8 0	29 4	0/001* *	6/96	0/1 4	۰/۳۸	دستاورد	
- 0/04	3/9 8	29 4	0/370	- 0/90	0/0 0	-۵/۰۵	همکاری	
0/26	2/5 4	29 4	0/001* *	6/50	0/1 3	۰/۳۶	انگیزش	
0/23	2/4 5	29 4	0/001* *	4/62	0/0 7	۰/۲۶	تعهد	
0/27	2/7 0	29 4	0/001* *	6/03	0/1 1	۰/۳۳	رضایت شغلی	
0/18	2/9 2	29 4	0/001* *	5/68	0/1 0	۰/۳۲	دستاورد	
- 0/15	4/1 9	29 4	0/001* *	- 3/25	0/0 3	-۰/۱۹	همکاری	جبران خدمت
0/23	2/7 1	29 4	0/001* *	4/69	0/0 7	۰/۲۶	انگیزش	
0/31	2/3 8	29 4	0/001* *	5/35	0/0 9	۰/۳۰	تعهد	
0/17	3/0 2	29 4	0/003* *	3/01	0/0 3	۰/۱۷	رضایت شغلی	
0/14	3/0 8	29 4	0/001* *	3/58	0/0 4	۰/۲۱	دستاورد	
- 0/04	4/0 0	29 4	0/367	- 0/90	0/0 0	-۰/۰۵	همکاری	حفظ و نگهداشت
0/41	2/2 0	29 4	0/001* *	8/81	0/2 1	۰/۴۶	انگیزش	
0/42	2/0 3	29 4	0/001* *	7/11	0/1 5	۰/۳۸	تعهد	
0/37	2/5 0	29 4	0/001* *	6/71	0/1 3	0/37	رضایت شغلی	
0/29	2/6 8	29 4	0/001* *	7/62	0/1 7	0/41	دستاورد	
- 0/06	4/0 3	29 4	0/281	- 1/08	0/0 0	- 0/06	همکاری	سیاست های مدیریت
0/46	2/0 7	29 4	0/001* *	8/93	0/2 1	0/46	انگیزش	
0/47	1/8 9	29 4	0/001* *	7/26	0/1 5	0/39	تعهد	
0/46	2/2 5	29 4	0/001* *	7/90	0/1 8	0/42	رضایت شغلی	
0/33	2/5 6	29 4	0/001* *	8/08	0/1 8	0/43	دستاورد	

P<۰/۰۱\*\*

بر اساس این نتایج، رابطه مثبت و معناداری بین سیاست های مدیریت منابع انسانی و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی گزارش شد. ( $P < ۰/۰۰۱$ ,  $r = ۰/۴۳$ ) ضریب همبستگی بین سیاست های مدیریت منابع انسانی

و مؤلفه های آن (کارمندگزینی، آموزش و ارتقا، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت) با دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن (تعهد سازمانی، انگیزش، رضایت شغلی) در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است که همبستگی های معنادار با ستاره مشخص شده اند. میان ابعاد کارمندگزینی، آموزش و ارتقا، ارزیابی عملکرد، حفظ و نگهداشت سیاست های مدیریت منابع انسانی با همکاری (با مدیر و همکار) ارتباط معنی داری وجود نداشت. ( $P > 0/05$ ) تنها جبران خدمت با همکاری (با مدیر و کارمندان) رابطه منفی، اما معنی داری داشت. ( $P < 0/001$ ,  $r = -0/19$ ) بیشترین همبستگی معنادار گزارش شده بین مؤلفه انگیزش و مؤلفه حفظ و نگهداشت ( $r = 0/46$ ) و کمترین ضریب همبستگی معنادار بین جبران خدمت و رضایت شغلی ( $r = 0/17$ ) گزارش شده است.

از تحلیل رگرسیون چندگانه به منظور آزمون بررسی اثر همزمان متغیرهای پیش بین شامل مؤلفه های سیاست های مدیریت منابع انسانی (کارمندگزینی، آموزش و ارتقا، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت) بر متغیر ملاک شامل ابعاد دستاوردهای مدیریت منابع انسانی (تعهد سازمانی، انگیزش، رضایت شغلی) 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 متغیرهای دیگر بر متغیر ملاک مورد بررسی قرار می گیرد که نتایج آن در جدول ۴ مشاهده می شود.

جدول ۴: رگرسیون چندگانه بین متغیرهای پیش بین با دستاوردهای مدیریت منابع انسانی

خطای استاندارد برآورد	معناداری	F(4/289)	ضریب تبیین تعدیل شده	ضریب تبیین چندگانه	ضریب همبستگی چند گانه	مقدار
0/398	0/001	21/939	0/222	0/233	0/483	

همانطور که در جدول<sup>۱</sup> بالا نشان داده شده است، ضریب همبستگی چندگانه بین مؤلفه های سیاست های مدیریت منابع انسانی و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی برابر ۰/۴۸۳ است که با توجه به مقدار F و سطح خطای محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $\alpha = 0/01$ ) معنی دار است. ( $R = 0/483$ ,  $R^2 = 0/01$ ) ضرایب رگرسیونی محاسبه شده تمام ابعاد سیاست های مدیریت منابع انسانی بجز ارزیابی عملکرد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $P = 0/05$ ) معنی دار بود. ضریب تبیین تعدیل شده ( $R^2$ ) نیز برابر ۰/۲۲۲ است. بدین ترتیب مشخص می شود که حدود ۲۳ درصد دستاوردهای مدیریت منابع انسانی متأثر از

<sup>۱</sup>- در این جدول R ضریب همبستگی،  $R^2$  ضریب تبیین، F آزمون اعتبار ضریب همبستگی، p سطح خطا، B شیب خط رگرسیون، Beta شیب استاندارد شده خط رگرسیون و t آزمون معنی داری شیب و عرض از مبدا خط رگرسیون می باشند.

مؤلفه‌های سیاست های مدیریت منابع انسانی می‌باشد. بدیهی است سایر درصد تغییرات دستاوردهای مدیریت منابع انسانی ناشی از خطا و متغیرهایی است که مورد نظر این تحقیق نبوده اند. در جدول زیر نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه به منظور آزمون بررسی اثر همزمان متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک (دستاوردهای مدیریت منابع انسانی) ارائه شده است. نتایج تحلیل رگرسیون به روش گام به گام در جدول ۵ نشان داده شده است:

جدول ۵: رگرسیون چندگانه به روش گام به گام پیش بینی دستاوردهای مدیریت منابع انسانی از روی مؤلفه های

#### سیاست های مدیریت منابع انسانی

سطح معناداری	t(۲۸۹)	خطای استاندارد (b)	ضریب غیراستاندارد رگرسیون (b)	خطای استاندارد $\beta$	ضریب استاندارد رگرسیون ( $\beta$ )	
0/001**	24/73	0/10	2/49			عرض از مبدأ
0/001**	4/80	0/05	0/23	0/07	0/33	حفظ و نگهداشت
0/006**	2/78	0/04	0/10	0/07	0/18	آموزش و ارتقا
0/014*	2/46	0/04	0/09	0/06	0/16	کارمندگزینی
0/050*	-1/97	0/05	-0/09	0/07	-0/13	جبران خدمت و مشوق

بر اساس نتایج گزارش شده در جدول بالا 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 حفظ و نگهداشت، جبران خدمت و مشوق، آموزش و ارتقا، و کارمندگزینی در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = 0/05$ ) معنی‌دار است و ضریب رگرسیونی مربوط به مؤلفه ارزیابی عملکرد با توجه به t محاسبه شده در این سطح اطمینان معنی‌دار نمی‌باشند. بر اساس این نتایج، می‌توان معادله استاندارد رگرسیون دستاوردهای مدیریت منابع انسانی را از طریق متغیرهای پیش بین مربوط به صورت زیر نوشت:

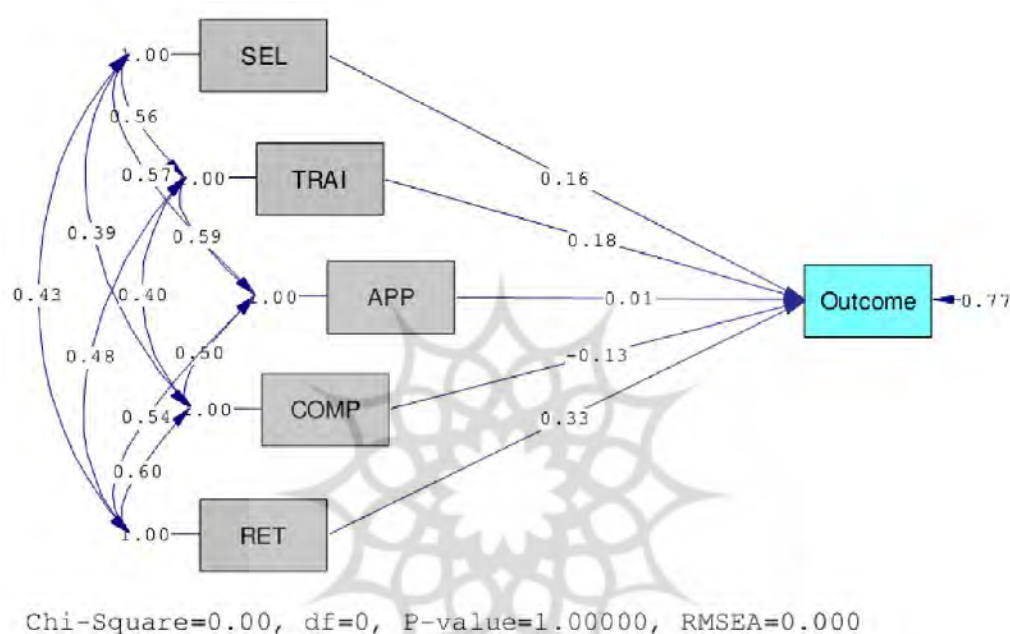
جبران ( 0/13 - ) (کارمندگزینی) 0/16 + (آموزش و ارتقا) 0/18 + (حفظ و نگهداشت) 0/33 = دستاوردهای مدیریت منابع انسانی (خدمت)

در شکل ۱ نیز مدل رگرسیونی پیش بینی دستاوردهای مدیریت منابع انسانی از روی مؤلفه‌های سیاست های مدیریت منابع انسانی با استفاده از نرم افزار لیزرل آورده شده است که مشخصات مدل گویای برازش مناسب مدل است<sup>۱</sup>. همچنین به منظور بررسی روابط بین دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و



سیاست های مدیریت منابع انسانی با این فرض که این دو متغیر اصلی متغیرهایی مکنون هستند، از روش مدل سازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل استفاده شده است. در شکل ۲، خروجی آزمون رابطه علی بین دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و سیاست های مدیریت منابع انسانی نشان داده شده است.<sup>۱</sup>

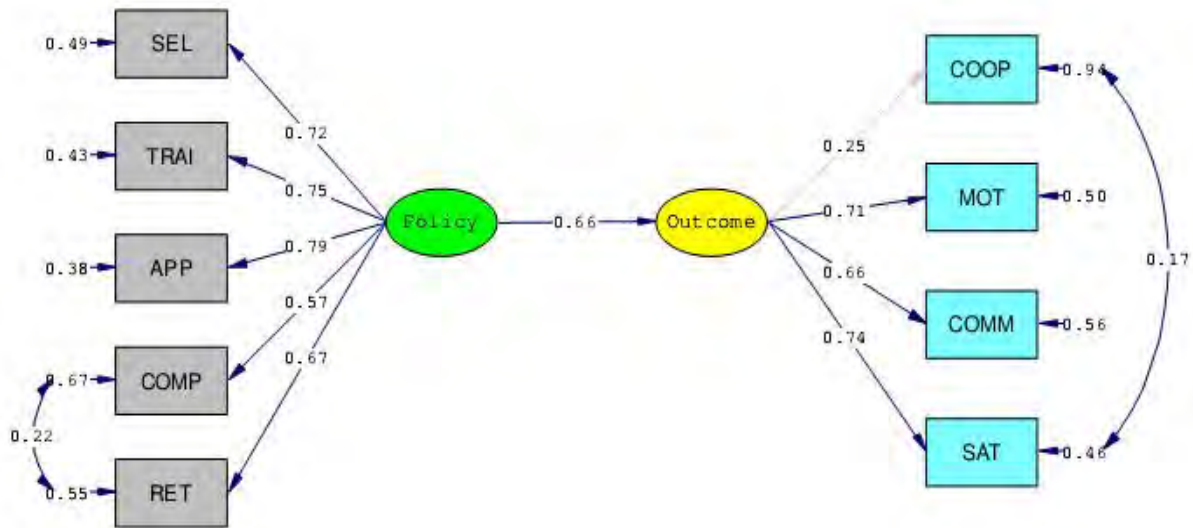
شکل ۱: مدل رگرسیونی پیش بینی دستاوردهای مدیریت منابع انسانی از روی مؤلفه های سیاست های مدیریت منابع انسانی



شکل ۲: ضرایب استاندارد شده مدل معادلات ساختاری دستاوردهای مدیریت منابع انسانی بر مبنای سیاست های

مدیریت منابع انسانی  
 پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> در این شکل سیاست های مدیریت منابع انسانی Policy، همکاری COOP، انگیزش MOT، تعهد COMM، رضایت شغلی SAT و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی Outcome می باشد.



Chi-Square=85.92, df=23, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

در جدول ۶، شاخص‌های برازش مدل فوق گزارش شده است. همانطور که مشاهده می‌شود نتایج حاکی از آن است که تمامی شاخص‌ها در حد مطلوب هستند و مدل با داده‌ها برازش خوبی دارد.

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش

میزان کفایت برازش	نام شاخص
۸۵/۹۲ (p=۰/۰۰۱)	آماره خی دو (χ <sup>۲</sup> ) و معناداری آن
۰/۰۶۹	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)
۰/۹۴	شاخص نرم شده برازش (NFI)
۰/۹۳	شاخص نرم نشده برازش (NNFI)
۰/۹۶	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۴	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۹۰	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

همچنین در جدول ۷ اثرات مستقیم متغیرهای مدل به همراه آماره t ارائه شده است. با توجه به نتایج جدول، آشکار است که مسیر مستقیم متغیرها به یکدیگر معنادار است. بدین ترتیب، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دارای ضریب اثر ۰/۶۷ بر دستاوردهای مدیریت منابع انسانی می‌باشد. با توجه به شکل بالا و شاخص‌های برازش مدل، مدل از برازش خوبی برخوردار است. این مطلب بدان معناست که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن، قدرت تبیین دستاوردهای مدیریت منابع انسانی را دارد.

جدول ۷: ضرایب و معناداری اثرات مستقیم متغیر پیش بین بر ملاک

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	نوع اثر	$\beta$ استاندارد شده	آماره t
سیاست های مدیریت منابع انسانی	دستاوردهای مدیریت	مستقیم (کل)	۰/۶۷	۳/۱۶

\* $P < 0/05$ ، \*\* $P < 0/01$

## بحث و نتیجه گیری

تحقیق اخیر، با هدف طراحی مدل معادلات ساختاری سیاست های مدیریت منابع انسانی و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. یافته های تحقیق نشان داد که سیاست های مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن شامل کارمندگزینی، آموزش و ارتقا، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت (بجز ارزیابی عملکرد)، پیش بینی کننده ابعاد دستاوردهای مدیریت منابع انسانی (تعهد سازمانی، انگیزش، رضایت شغلی، همکاری با مدیر و همکار) بودند- ارزیابی عملکرد اگرچه پیش بینی کننده معنی دار دستاوردهای مدیریت منابع انسانی نبود، اما رابطه معنی داری با ابعاد این متغیر (بجز همکاری) داشت.

وجود ارتباط مثبت و معنی دار بین ابعاد سیاست های مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی با نتایج سید و یان (۲۰۱۲)، بکمن و همکاران (۲۰۰۷)، گوپینات و شیبو (۲۰۱۴)، ندیم (۲۰۱۰)، انصاری و همکاران (۱۳۹۰)، قمری زارع و همکاران (۱۳۹۱)، کامپکوتر (۲۰۱۴)، کریمی و همکاران (۲۰۱۱)، آلاموئه و همکاران (۲۰۱۳)، پیک و همکاران (۲۰۰۷) و بهادری و همکاران (۱۳۹۱) همسو بود. در مقابل، با نتایج علوی و همکاران (۲۰۱۳)، ایگالنسی و راسل (۱۹۹۹)، ساوانویسینه و استانکویسوت (۲۰۱۱) و رجب بیگی و همکاران (۱۳۸۴) همخوانی نداشت.

مطالعات انجام گرفته، قابلیت پیش بینی نگرش رضایت شغلی را با استفاده از درجه تناسب فرد - سازمان در زمان انتخاب و استخدام به دست آورده اند. انگیزش و رضایت فرد، پیش نیاز مهمی برای انجام کار به صورت اثربخش می باشد. زمانی که همخوانی میان شایستگی های فردی و الزامات شغلی وجود داشته باشد، افراد یا سازمان ها موثرتر عمل خواهند کرد. اغلب سازمان ها به دنبال افرادی هستند که بهتر بتوانند تقاضاهای شغلی را برآورده سازند، با آموزش ها و تغییرات شغلی سازگارتر باشند و به سازمان متعهد و وفادار بمانند. افراد نیز به دنبال سازمان هایی هستند که توانایی های ویژه آنها را به کار بگیرند و نیازهای خاص آنان را برآورده سازند. (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۹)

در تحقیق اخیر، تنها ۱۲ درصد از پاسخگویان معتقد بودند در وزارت ورزش و جوانان، افراد مناسب، در شغل های مناسب گمارده شده اند و این به منزله آن است که از دیدگاه کارکنان، تناسب شغل - شاغل

رعایت نشده است. از سوی دیگر، در پژوهش اخیر تعداد محدودی از کارشناسان (۶/۲۰ درصد) اعتقاد داشتند آزمون های استخدامی توسط افراد آموزش دیده و بی طرف هدایت و برگزار می گردد. ادراک بی عدالتی، اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد و منبع بالقوه ای برای عدم رضایتمندی افراد خواهد بود.

همچنین، 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 نمی کند. 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 واردان اثرگذار باشد- به نظر می رسد 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 می شوند، احساس می کنند سازمان به آنها توجه نموده است و خواهان پیشرفت آنها می باشد. این موضوع سبب احساس مهم و با کفایت بودن در فرد شده و با افزایش سطح رضایتمندی، موجب ماندن وی در سازمان می شود- اگرچه آموزش به تنهایی نمی تواند موجب حفظ و نگهداشت کارمند شود و هدایت وی و حمایت مدیر نیز ضروری است. به نظر می رسد، حتی در صورت فراگیری آموزش های متعدد کاری چنانچه مدیران توجه کمی به بکارگیری دانش جدید در کار داشته باشند، زمینه ساز عدم رضایتمندی کارمند خواهد بود. این در حالی است که تنها ۴۲ درصد از کارشناسان وزارت ورزش و جوانان اعتقاد داشتند این وزارتخانه با برگزاری کنفرانس ها و کلاس های آموزشی کمک می کند تا مهارت های مورد نیاز برای انجام موفق وظایف را توسعه دهند و همچنین، حدود ۵۰ درصد از افراد نیز اظهار داشتند که در این وزارت، کارکنان برای انجام مشاغل یا مهارت های گوناگون آموزش ندیده اند و قادر به انجام بیش از یک شغل نیستند.

همچنین، سیاست های ارزیابی عملکرد وزارت ورزش و جوانان نیز با رضایتمندی شغلی کارشناسان مرتبط بود. ارزیابی عملکرد اصولی، دارای پیامدهایی است که علاوه بر مزیت های فردی، موجب رشد حرفه و در نهایت کسب اهداف سازمانی از جمله ایجاد نظام تشویق و تنبیه منطقی و واگذاری عادلانه مزایا و امتیازات می گردد. اعمال نظرهای غیرمغرضانه موجب افزایش فرآیند اعتماد نسبت به ارزیابی عملکرد می شود. با همه اهمیتی که از لحاظ علمی و عقلی برای ارزیابی کارکنان می توان قائل شد، با توجه به برخورد بی تفاوت با این اقدام مدیریتی، در اکثر سازمان ها و مؤسسات دولتی نه تنها انجام ارزیابی ها موفق نبوده،

بلکه به دلایل مختلف مورد انتقاد نیز بوده است. بسیاری از مدیران سازمان های دولتی علیرغم حمایت و دفاع از فرم های ارزشیابی، تنها به بحث ارشدیت و سنوات خدمتی کارکنان توجه دارند و از این طریق روح خلاقیت، پشتکار و صداقت در سطوح جوان تر سازمان را به نابودی می کشانند که این موارد موجب بروز نارضایتی در کارکنان خواهد شد. در وزارت ورزش و جوانان نیز تنها ۱۱ درصد کارشناسان از شیوه کنونی ارزیابی عملکرد رضایت داشتند. همچنین، حدود ۶۴ درصد افراد معتقد بودند که این وزارت تلاشی برای شناسایی، آماده سازی و پرورش افراد شایسته برای پذیرش مسئولیت از طریق ارزیابی عملکرد نمی کند.

همانطور که ملاحظه گردید، در پژوهش حاضر کمترین همبستگی معنادار میان متغیرهای جبران خدمت و رضایت شغلی کارکنان بود. شاید بتوان دلیل این نتیجه را در عدم اقبال کارکنان تنها با پاداش ها و دستمزدهای مالی جستجو کرد. هرزبرگ در تئوری انگیزشی - بهداشتی خود، حقوق و دستمزد را جزو عوامل بهداشتی معرفی می کند که وجود آنها برای عدم نارضایتی کارکنان، الزامی است، اما این به معنی رضایت مطلق آنها نخواهد بود و عوامل انگیزاننده برای این منظور باید محقق شوند.

پورتر و لاولر<sup>۱</sup> نیز در تئوری انتظار اذعان می دارند که برای ایجاد رضایتمندی، هم پاداش های درونی و هم پاداش های بیرونی ضروری هستند. بنابراین به نظر می رسد وزارت ورزش و جوانان نیز علاوه بر توجه به پرداخت های مالی، باید بر ارائه پاداش های درونی نظیر برقراری امکان رشد و پیشرفت در کار، تسهیل ماهیت خودکار در شغل، تعیین اهداف شخصی برای کارکنان و ... تاکید نماید.

موارد فوق به معنی نادیده گرفتن نقش پرداخت های مالی در ایجاد انگیزش نمی باشد. به عبارت دیگر، رضایت شغلی می تواند به وسیله پرداخت پاداش و تشویق نیز افزایش یابد. میزان دستمزد و رعایت انصاف و عدالت در پرداخت ها نیز با رضایت شغلی مرتبط هستند. ۷۶ درصد از کارشناسان وزارت ورزش و جوانان اعتقاد داشتند که پرداخت ها و جبران خدمت آنها در این وزارت منصفانه نیست و ۷۸ درصد نیز بر این عقیده بودند که دستمزدها و مزایای کارکنان در مقایسه با سایر سازمان های دولتی منصفانه نمی باشد. برخی تحقیقات نیز نشان داده اند رضایت شغلی در سازمان های بزرگ، کمتر است که علت این امر انعطاف پذیری کمتر در این سازمان ها - به عنوان مثال در انتخاب ساعات کاری و نوع وظایف و پیچیدگی آنها- می باشد. (رجب بیگی و همکاران، ۱۳۸۴) دیگر راهکارهای ایجاد انگیزش و به تبع آن رضایتمندی در

---

<sup>1</sup> Porter-Lawler

سازمان، برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر (پرداخت بر اساس میزان عملکرد) و پرداخت بر اساس مهارت یا شیوه انجام کار می باشند.

از دیدگاه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان، سیاست های حفظ و نگهداشت کارکنان می تواند بر رضایت شغلی موثر باشد. نرخ ترک خدمت یکی از شاخص های اصلی برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی است. چنانچه این نرخ در حد متعارف باشد، عملکرد مدیریت در زمینه حفظ و نگهداری پرسنل، مطلوب قلمداد می شود. اگر چه، صرف ماندن افراد در سازمان نشاندهنده رضایت از وضع موجود نیست. در واقع، خطر افرادی که به دلایلی چون فشار عوامل خارجی، مجبور به ماندن در سازمان شده اند به مراتب بیشتر از افرادی است که یکبار برای همیشه سازمان را ترک نموده اند، چرا که خسارات وارده از سوی آنها استمرار خواهد داشت.

به نظر می رسد چنانچه مدیران برنامه های مرتبط با حفظ و نگهداشت کارکنان را بر اساس شناخت اصولی از نیازها و علائق و ارزش های آنها پایه ریزی نمایند، در جلب رضایتمندی کارکنان موفق تر خواهند بود. افراد با نیازهای بسیار متفاوتی وارد سازمان می شوند. برخی افراد اساساً با پول راضی می شوند و برخی به دنبال ارضای حس امنیت خود هستند. بر اساس تحقیقات، تأمین زیرساخت های حفظ و نگهداشت، از جمله امنیت شغلی (بهادری و همکاران، ۱۳۹۱)، سلامت روانی (مقدم، ۱۳۷۷)، مشارکت در تصمیمات (قاضی زاده و همکاران، ۱۳۸۶) و روابط سازمانی (حامی و تقوی، ۱۳۹۲) در افزایش رضایتمندی کارکنان نقش دارد.

همچنین، یافته های پژوهش نشان داد ابعاد کارمند گزینی، آموزش و ارتقا، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت در وزارت ورزش و جوانان نقش پیش بینی کننده ای برای انگیزش کارشناسان این وزارتخانه دارند که با نتایج ماتائور و ایمهف (۲۰۰۶) روچ و همکاران (۲۰۱۴)، شامی برزوکی و همکاران (۲۰۱۲)، تقوی لاریجانی و همکاران (۱۳۸۵)، حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)، ندیم (۲۰۱۰)، نائونگ (۲۰۱۴)، نگاش (۲۰۱۴) و امیر و همکاران (۲۰۱۲) همسو می باشد.

به اعتقاد هاسکنت و همکاران (۲۰۰۴)، ادراکات مربوط به مقیاس های کارمند گزینی نه تنها بر نگرش ها نسبت به سازمان اثرگذار می باشد، بلکه ممکن است انگیزش متقاضیان را نیز متاثر سازد. متقاضیان قبل از استخدام باید تحت آزمون های رسمی و استاندارد یا مصاحبه های ساختارمند شغلی قرار گیرند. این آزمون ها باید به گونه ای طراحی شوند که دستیابی مدیران به فاکتورهای موثر بر انگیزش کارکنان را

<sup>1</sup> Hausknecht et al

تسهیل نمایند. افراد، انگیزه های متفاوتی برای کار دارند و گذشته از آن، این انگیزه ها روز به روز تغییر می کنند. آگاهی از نیازهای افراد در ایجاد انگیزش شغلی هنگام استخدام در سازمان، برای پیش بینی و تفسیر رفتارهای آنها مفید بوده و از ضرورت هایی است که نباید نادیده گرفته شود.

همچنین، در این تحقیق انگیزش کارشناسان با برنامه های ارزیابی عملکرد آنها مرتبط بود. ارزیابی این امکان را به مدیران می دهد که نارسایی های مهارتی افراد را درک کنند و با استفاده از آن برنامه های آموزشی را به اجرا در آورند. گذشته از این می توان با استفاده از ارزیابی عملکرد، پایه یا مبنایی برای تخصیص پاداش تعیین کرد. هر یک از نقش هایی که ارزیابی عملکرد در صحنه تصمیم گیری ایفا می کند، اهمیت زیادی دارد. اما هدف اصلی ارزیابی عملکرد، تحریک انگیزش کارکنان برای انجام وظایف و اجرای رسالت سازمان می باشد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنان و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنها و سایر کارکنان، از جمله عوامل اصلی ارزیابی عملکرد است.

بر اساس نتایج این مطالعه، برنامه های آموزش و ارتقا می تواند در انگیزش کارکنان موثر باشد. برنامه های آموزش و ارتقا وزارت ورزش و جوانان نیز بالاترین میانگین را در نمرات حاصل از متغیر دستاوردهای مدیریت منابع انسانی داشت. از عوامل کلیدی در انگیزش و نگهداشت کارکنان، فرصت هایی است که آنها به منظور تداوم رشد و توسعه مهارت های ارتقای شغل از طریق آموزش، نیاز دارند. این فرصت ها تنها محدود به برگزاری کلاس ها و سمینارهای آموزشی نمی شود.

دیوید مک کلند<sup>۱</sup> معتقد است با آموزش افراد می توان آنها را به اشخاصی تبدیل کرد که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است و از این طریق می توان انگیزش و عملکرد را بهبود بخشید. با وجود اهمیت ارتباط فوق، تنها حدود ۲۷ درصد از پاسخگویان این تحقیق، موافقت کامل یا نسبی خود را با اثربخشی برنامه های آموزشی وزارت ورزش و جوانان اعلام کرده اند. این موضوع نشان دهنده آن است که این وزارتخانه نیازمند تدارک برنامه هایی مبتنی بر نیاز سنجی واقعی کارکنان و همسو با اهداف بلندمدت سازمان می باشد.

به اعتقاد کارشناسان وزارت ورزش و جوانان، برنامه های جبران خدمت و اعطاء مشوق نیز بر انگیزش کارشناسان موثر می باشد. شمار فراوانی از کم کاری ها، عدم انگیزش و نارضایتی های شغلی و موارد ترک خدمت، به دلیل بی توجهی به انگیزه های مادی و نابرابری های پرداخت یا کمبود مقررات و روش های منظم، منطقی و منصفانه حقوق و مزایا است. بسیاری از نظام های مدیریتی حقوق و دستمزد کنونی و

<sup>۱</sup> - McClelland

سستی، به دلیل بی توجهی به انگیزه های مادی و نابرابری های پرداخت یا کمبود مقررات و روش های منظم، منطقی و منصفانه حقوق و مزایا، انگیزش قوی برای کار را در کارکنان بوجود نمی آورد. این نظام های سستی، پاسخگوی محیط متحول سازمان های امروزی نبوده و نقشی کم رنگ در ارتقای کارایی افراد ایفا می کنند. محرک های مالی یکی از عوامل ایجاد انگیزه است. یکی از چالش های مهم سازمان ها، تحول در روش های پاداش است که مردم را بر می انگیزد. در تحقیق حاضر، بیش از ۷۶ درصد از پاسخگویان برنامه های فعلی پرداخت ها و سود و مزایای وزارت ورزش و جوانان را متناسب با نیازهای کارکنان ندانسته و رویه های پرداخت و جبران خدمت را نیز غیرمنصفانه اعلام کرده اند. سازمان ها می توانند از عملکرد استثنایی و بهره وری بالای کارکنان با مشوق های مالی از قبیل حقوق و پرداخت های تشویقی قدردانی کنند. اگر کارمندی هزینه های سازمان را به میزان قابل ملاحظه ای کاهش داده است، می توان برای این کار وی نیز پاداش مالی در نظر گرفت. در مورد موفقیت های کوچکتر نیز می توان با در نظر گرفتن مزایای دیگری مانند اجازه شرکت در دوره های آموزشی ویژه کارمندان ارشد، در افراد ایجاد انگیزه نمود.

بیشترین همبستگی معنادار گزارش شده در میان ابعاد سیاست ها و دستاوردهای مدیریت منابع انسانی، مربوط به بعد حفظ و نگهداشت و انگیزش کارکنان بود. حفظ و نگهداشت کارکنان فرآیند طراحی برنامه های بهداشت و ایمنی و ارائه خدمات رفاهی را تحلیل می نماید. به عبارتی، موضوع نگهداری منابع انسانی دو بعد تندرستی و رواندرستی را شامل می شود. در پژوهش اخیر، حفظ و نگهداشت کارکنان در حوزه هایی چون سلامت جسمی و روانی، خدمات بیمه و بهداشت و درمان، مزایای خدماتی و رفاهی، امنیت شغلی، روابط کاری و مشارکت در تصمیمات درون سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. سلامتی و نشاط از جمله عوامل موثر بر ایجاد انگیزه هستند. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان به برنامه های حفظ سلامتی آنها اهمیت می دهد، تمایل بیشتری برای ماندن در سازمان خواهند داشت که این امر بخشی از تعهد سازمانی آنها را تضمین می کند. به جرأت می توان گفت هزینه تامین تندرستی و شادابی کارکنان به جهت افزایش توان کاری و در نهایت سود شرکت، از هزینه درمان بیماری ها و کاهش سود ناشی از سستی و رخوت کارکنان بیشتر نخواهد بود. این در حالی است که بیش از نیمی از پاسخگویان معتقد بودند که وزارت ورزش و جوانان به سلامت جسمی آنها اهمیت نمی دهد که با اهداف این وزارتخانه در زمینه گسترش و اعتلای ورزش در سطح جامعه همخوانی ندارد. سازمان ها می توانند با تخصیص ساعاتی از کار



به ورزش و مهیا کردن تسهیلات ورزشی برای کارکنان و اعضای خانواده شان به ارتقای سلامت جسمی و نشاط روحی و روانی کارکنان خود کمک نمایند.

همچنین، بیش از ۷۲ درصد از پاسخ دهندگان این مطالعه معتقد بودند که این وزارتخانه، برای سلامت روان کارمندان اهمیت قائل نیست. یکی از عوامل مهم اثرگذار بر سلامت جسمی و روانی افراد، پرهیز از استرس های مخرب شغلی است. مدیران با فراهم نمودن شرایطی برای صحبت آزادانه کارکنان با یکدیگر، کاهش تعارضات شخصی در کار، اطمینان از مکفی بودن دریافت های افراد، حمایت از تلاش های کارکنان، تأمین مرخصی شخصی و مزایا برای کارکنان، کاهش مقدار خطوط قرمز (قوانین محدود کننده)، تشویق و پاداش برای دستاوردها و همکاری آنها می توانند به کاهش استرس کارکنان کمک نمایند.

از سوی دیگر، تنها ۲۹ درصد از کارشناسان این وزارتخانه خدمات بیمه و بهداشت و درمان پزشکی را برای کارکنان در حد مطلوب گزارش کردند. برنامه های بیمه و بازنشستگی به منظور ایجاد امنیت اقتصادی و تأمین معاش و زندگی مستخدم و خانواده اش در زمان بیکاری، بیماری، پیری و ازکارافتادگی تهیه و اجرا می گردد. برخی کشورهای پیشرفته صنعتی نظیر ژاپن، آلمان و کانادا پیش بینی استخدام مادام العمر برای کارکنان خود دارند که خود باعث حفظ آرامش خاطر و ایجاد نشاط و انگیزه بیشتر کارکنان در سال های اشتغال بوده و موجب می شود کارکنان خود را برای همیشه عضوی از پیکره سازمان بدانند.

یکی از برون دادها و نتایجی که از نظام نگهداری انتظار می رود هماهنگ کردن تمام خدمات و اقداماتی است که در جهت رفاه کارکنان معمول می گردد. برای کسانی که نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهم تر از پول است و عوامل موثر بر رفاه شامل ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارج نهادن و احساس وجود عدالت- بعلاوه فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد شخصی- به ایجاد حس مثبت در افراد کمک می کند. مزایای خدماتی و رفاهی فراهم شده برای کارکنان وزارت ورزش و جوانان تنها از دیدگاه ۱۰/۷ درصد از افراد رضایت بخش بوده است. خدمات پرسنلی و اقدامات رفاهی می تواند طیف متنوعی از اقدامات شامل انواع وام ها، کمک هزینه های تحصیلی و ازدواج و کمک های غیر نقدی، تأمین سرویس ایاب و ذهاب کارکنان، مهد کودک، تأمین مسکن، ایجاد شرکت های تعاونی و صندوق رفاه قرض الحسنه، ایجاد باشگاه های ورزشی و تفریحات سالم، ارائه کمک های فکری و روانپزشکی (مددکاری اجتماعی) و نظیر آنها را در بر گیرد.

یکی دیگر از عوامل حفظ و نگهداری منابع انسانی، امنیت شغلی می باشد. در وزارت ورزش و جوانان تنها ۷/۷ درصد از کارشناسان اظهار داشتند که امنیت شغلی فراهم می باشد. دلیل این امر را شاید بتوان در

وضعیت استخدام پاسخگویان این تحقیق جستجو کرد؛ به گونه ای که با توجه به یافته های قبلی اشاره شده، استخدام بیش از ۵۱ درصد از افراد نمونه تحقیق بصورت "قراردادی" می باشد و این امر می تواند حاشیه امنیت برای ماندگاری طولانی مدت در وزارتخانه را تحت الشعاع خود قرار بدهد. بهادری و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود دریافتند که با وجود اینکه ۷۳ درصد کارکنان مورد مطالعه استخدام رسمی بودند، امنیت شغلی را از مهمترین عوامل تاثیر گذار در انگیزش شغلی گزارش نمودند.

همچنین، بیش از ۵۵ درصد از افراد، ارتباطات کاری میان مدیران و کارکنان این وزارتخانه را غیراثربخش ارزیابی کردند. مدیران باید با کارمندان خود صادق باشند، با صراحت با آنها گفتگو نمایند و اجازه دهند براحتی به آنها دسترسی داشته باشند تا بدین گونه بتوانند کیفیت ارتباط را ارتقا دهند. همچنین، از دیدگاه تنها ۸/۴ درصد از پاسخگویان این تحقیق، کارکنان در فرآیند تصمیم گیری درون سازمانی مشارکت داده می شوند. مشارکت واقعی در انجام کار، موجب افزایش اعتماد به نفس در محیط های کاری می شود. برقراری دموکراسی، ایجاد انگیزه و کاربردی بودن از جمله مزایای مشارکت هستند. از معرف های مؤثر در مشکل مشارکت کارکنان در اداره امور می توان به میزان دخالت شخصی مدیر در اداره واحد، میزان توجه به پیشنهادات کارکنان، اعطای آزادی عمل در انجام وظیفه، تمایل کارکنان به مشارکت در حل مشکلات و میزان آشنایی با هدف های سازمان اشاره کرد.

همچنین، نتایج تحقیق اخیر نشان داد سیاست های کارمندگزینی، آموزش و ارتقا، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت در وزارت ورزش و جوانان پیش بینی کننده تعهد سازمانی کارشناسان می باشد. این نتیجه با حاصل یافته های ساوانویسیه و استانکوویسوت (۲۰۱۱)، پالمر (۲۰۰۶)، عمران و احمد (۲۰۱۲)، شیبیل و باستوس (۲۰۱۳)، شهنواز و جویال (۲۰۰۶)، سن دوغدو و همکاران (۲۰۱۳)، مونوسامی نائیدو (۲۰۱۰)، آلاموئه و همکاران (۲۰۱۳) و اعرابی و باقری کلجاهی (۱۳۸۷) همسو می باشد.

در توضیح رابطه کارمندگزینی و تعهد سازمانی می توان بیان داشت که به ویژه تعهد عاطفی سازمانی زمانی اتفاق می افتد که فرد به سازمان وابستگی داشته باشد یا هویت خود را متعلق و برگرفته از سازمان بداند. زمانی که در کارمندگزینی به اصول تناسب فرد - سازمان توجه شده باشد، هماهنگی میان ارزش های شخصی و سازمانی، یکی از مهمترین عوامل وابستگی عاطفی یا تعیین هویت خواهد بود. بنابراین، انتظار می رود سطوح بالاتر تناسب، این وابستگی عاطفی را تشدید نماید و منجر به تعهد عاطفی بالاتری شود.

همچنین، یافته های این تحقیق مؤید رابطه مثبت و معنی داری بین آموزش و ارتقا و تعهد سازمانی بود. بارتلت<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) معتقد است که دسترسی به آموزش، حمایت اجتماعی برای آموزش، انگیزه برای یادگیری و مزایای ادراک شده از آموزش، با تعهد سازمانی مرتبط می باشند. بارت و اُکنل<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) نیز بیان می دارند که کارکنان ممکن است برخی سیاست های مدیریت منابع انسانی را همچون "هدیه" ببینند. آموزش نمونه ای از این اقدامات است. نتیجه این "هدیه" این خواهد بود که کارکنان تلاش بیشتری به کار بندند و خلاقیت بیشتری نشان دهند و بنابراین حس دین قوی تری نسبت به سازمان داشته باشند. همچنین، "هدیه" پتانسیل ایجاد حس خودی بودن نسبت به سازمان را داراست. احتمال بیشتری وجود دارد که چنین فردی نسبت به سازمان متعهدتر بوده و خود را وقف آن کند.

اگر آموزش برای مهارت های خاص یک شغل تدارک دیده شود که مختص شرایط خاص خود سازمان باشد و به مشاغل خارج از سازمان مربوط نشود، تعهد سازمانی قوی تری را موجب خواهد شد. کارکنانی که از هزینه های آموزش اطلاع دارند یا از مهارت های آموخته راضی هستند، ممکن است حس التزام (تعهد هنجاری) نسبت به سازمان پیدا کنند.

ارزیابی عملکرد به عنوان یک ساز و کار مهم برای تغییر نگرش کارکنان و رفتارهایی چون تعهد عاطفی شناخته شده است. در یافته های این تحقیق نیز ارزیابی عملکرد، پیش بین تعهد سازمانی بود. ارائه بازخورد مناسب و تمجید از کارکنان موفق، می تواند حس قوی تر وفاداری به سازمان را در آنها توسعه دهد. دستیابی به شناخت بیشتر از کارکنان طی فرایند فوق نیز می تواند با تعهد عاطفی مرتبط باشد. کارکنان دارای تخصص بالا با کشف راه حل های جدید در سازمان، از سوی مدیریت بازخورد و شناخت بیشتری دریافت می دارند و این موجب افزایش حس خود ارزشی در آنها و التزام برای ماندن در سازمان می گردد. همچنین، یافته های تحقیق اخیر نشان داد جبران خدمات کارکنان بر تعهد سازمانی آنها موثر است. نظام جبران خدمات مناسب، موجب حفظ و ابقای کارکنان شایسته، مبتکر و مولد می شود. این نظام از طریق تاثیری که بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان می گذارد، تعهد سازمانی را در کارکنان افزایش می دهد و موجب افزایش بهره وری، سودآوری و راندمان سازمان می گردد. همچنین، اثر مثبت جبران خدمت (پرداخت ها و مشوق ها) بر نگرش های کاری می تواند ناشی از حس فردی "ارزش یافتن از طریق سازمان" باشد. رضایت از پرداخت نیز از عوامل موثر در تعهد هنجاری و عاطفی است و این احتمال وجود

---

<sup>1</sup> - Bartlett

<sup>2</sup> - Barrett and O'Connell

دارد که کارکنانی که از پرداخت ها رضایت دارند، به دلایل عاطفی و اخلاقی در سازمان بمانند. همچنین، موضوع برابری در پرداخت ها نیز از جمله عوامل مهمی است که باید در نظام جبران خدمت سازمان ها استقرار یابد. به عقیده باثوویس و همکاران<sup>۱</sup>(۱۹۹۱) برابری پرداخت با تعهد سازمانی مرتبط است. بر اساس تئوری برابری، اگر مبلغ دریافتی افراد کمتر از حد انتظارشان باشد، دچار نارضایتی خواهند شد.

از دیگر یافته های تحقیق اخیر، تایید نقش پیش بینی کننده سیاست های حفظ و نگهداشت کارکنان در ارتقای تعهد سازمانی بود. به نظر می رسد نقطه شروع تعیین عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان، بررسی انتظارات و ارزش های فرد در بدو ورود به سازمان می باشد. توسعه دانش فردی، میزان مشارکت در تصمیم گیری ها، نحوه ارتقا و تخصیص زمان حضور منعطف (قابل تغییر) برای آنها، می تواند از جمله این انتظارات باشد. به منظور حفظ کارکنان شایسته، فرایند تصمیم گیری در سازمان باید شفاف باشد. باید به کارکنان اعتماد کرد و به صورت مستقیم و آشکارا از کمک های آنها تقدیر و تشکر نمود. همچنین، مدیران باید تا حد امکان در دسترس کارکنان و آماده برقراری ارتباط مناسب با آنها باشند. فراهم نمودن فرصت های شغلی بیشتر و امکان ارتقا در سازمان که متاثر از فرصت های آموزشی و روابط با مدیر می باشد، از پیش بینی کننده های حفظ و نگهداشت به شمار می آید. (کوشانسکی و لدفورد، ۲۰۰۱) بی تردید، تعهد روانی در میان کارکنانی که اعتقاد دارند به عنوان منابعی قابل توسعه در سازمان به حساب می آیند، بالاتر خواهد بود.

همچنین، سیاست های کار - خانواده که در زمره امکانات رفاهی سازمان تلقی می شوند، موجب جذب افراد از نظر عاطفی و احساسی می شود و احتمال ترک سازمان را کاهش خواهد داد. این مزایا عموماً نشاندهنده نگرانی و مسئولیت سازمان در برابر کارمندان می باشد. برنامه های کاری منعطف (مانند کار نیمه وقت، تقسیم کار، زمان شروع به کار و خاتمه آن) و طرح های مرخصی خانواده که اجازه می دهد کارمندان زمان هایی را از کار دور باشند و به مراقبت از خانواده بپردازند، نمونه هایی از این اقدامات می باشند.

همانطور که در یافته های بخش توصیفی تحقیق ملاحظه شد، در نمونه تحقیق تعداد متاهلین حدود چهار برابر افراد مجرد بود. این موضوع در زمان ارائه امکانات رفاهی کارکنان باید مدنظر قرار گیرد تا از تعارضات احتمالی کار- خانواده پیشگیری شود.

<sup>1</sup> Beauvais

<sup>2</sup> Kochanski & Ledford

همچنین، در بخش یافته های توصیفی این پژوهش، تعهد سازمانی کارشناسان کمترین میانگین را در میان ابعاد دستاوردهای مدیریت منابع انسانی داشت. دلیل این نتیجه را شاید بتوان در ماهیت نسبتاً نوپای این وزارتخانه از سال ۱۳۸۹ و پس از ادغام دو سازمان تربیت بدنی و جوانان یافت. کارکنانی که در حال حاضر در این وزارت شاغل هستند، در سنوات پیشتر و برای شرایط خاص آن سال های سازمان، پیش بینی و استخدام انتخاب شده بودند. با پیدایش شرایط جدید و آنگونه که در مصاحبه های میدانی نیز بر محقق محرز شد، بعضی کارکنان از ادغام دو سازمان ناراضی بودند. به نظر می رسد تفکیک فعلی کارکنان در دو ساختمان جداگانه (شماره ۱: تربیت بدنی و شماره ۲: جوانان) به القای این حس بیشتر دامن زده و بر احساس تعلق خاطر کارکنان و پنداشتن خود به عنوان جزئی از وزارت موثر بوده و موجب کاهش تعهد سازمانی آنان شده باشد.

همانطور که در بخش یافته های این تحقیق ملاحظه شد، علیرغم میزان بالای همکاری (با مدیر و همکار) در وزارت ورزش و جوانان، بین هیچ یک از ابعاد سیاست های مدیریت منابع انسانی (کارمندگزینی، آموزش و ارتقا، ارزیابی عملکرد، حفظ و نگهداشت) و متغیر همکاری رابطه مثبت و معنی داری دیده نشد. تنها جبران خدمت با همکاری (مدیر و کارمندان) رابطه منفی و معنی داری داشت. این نتیجه با یافته های لامبوویج و همکاران (۲۰۰۶)، کولینز و همکاران (۲۰۰۵) و با بخشی از نتایج سویانتو (۲۰۱۲) غیر همسو می باشد. این نتیجه ممکن است به شرایط خاص حاکم بر موقعیت افراد در وزارت ورزش و جوانان برگردد؛ به گونه ای که شاید افراد از ترس عواقب عدم همکاری با همکاران یا مدیر، به مشارکت در امور سازمانی مبادرت ورزیده اند و تنها مشاهده همکاری بالا، نشان از احساس واقعی و همسوئی درونی افراد برای همراهی با سرپرستان و همکاران نباشد.

علت محتمل دیگر این است که همکاری در سازمان متأثر از عوامل دیگری به جز موارد ذکر شده باشد که چون مورد نظر این تحقیق نبوده اند، بررسی نشده اند. این عوامل، عدالت رویه ای و تمایل مدیر برای تسهیم آزادانه اطلاعات (دیری و اورسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)، تناسب داخلی سیاست های مدیریت منابع انسانی با یکدیگر و تناسب استراتژیک (لامبوویج و همکاران، ۲۰۰۶)، پیش زمینه های ایجاد فرهنگ مشارکتی، بسته های پاداش، تیم سازی و توسعه کارکنان کلیدی (دیسیلوا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶) معرفی شده اند. در این زمینه، "فرهنگ همکاری" نیز زیرساختی مهم تلقی می شود. "اعتماد" نیز از جنبه های دیگر فرهنگ سازمانی

<sup>۱</sup>Deery & Iverson

<sup>۲</sup> De Silva

است که بدون وجود درجات بالای آن، افراد به نیت و رفتار یکدیگر مشکوک بوده و نسبت به تسهیم اطلاعات و همکاری دریغ خواهند کرد. سرمایه گذاری مدیر در زمینه "ارتباطات کاری" نیز موجب می شود واکنش کارکنان به صورت تمایل بیشتر برای همکاری باشد.

بر این اساس، به نظر می رسد در وزارت ورزش و جوانان نیز فرهنگی که اعتماد و همکاری را تشویق می کند باید نهادینه شود، چرا که بر اساس یافته های توصیفی، تنها ۲۲ درصد از کارشناسان، روابط موجود را بر اساس اعتماد و اخلاقیات می دانستند. از سوی دیگر، بهبود ساختار سازمانی، کاهش رسمیت و وجود یک ساختار غیرمتمرکز می تواند محیطی را فراهم کند که کارکنان به صورت آزادانه به تبادل اطلاعات بپردازند و از حمایت یکدیگر برخوردار شوند. همچنین، غلبه فرهنگ فردگرا و تمایل کمتر به فعالیت های تیم محور از موانع موجود در مسیر ارتباطات سیال و همکاری در سازمان است. بدین لحاظ مدیران وزارت ورزش و جوانان می توانند با برنامه ریزی مناسب، مدیریت برخی از اقدامات که امکان انجام آنها توسط تیم های کاری میسر می باشد را به افراد واگذار کنند. بدین جهت می توان افرادی که دارای روحیات مشابه و ارزش های مشترک هستند، در یک گروه قرار داد تا روحیه کاری بهبود و انگیزش افراد افزایش یابد- فراهم کردن چنین شرایطی خود نوعی جبران خدمات غیرمالی است.

در تحقیق اخیر تلاش شد آخرین سیاست های مدیریت منابع انسانی در عالی ترین سطح سازمانی تشکیلات ورزش کشور(وزارت ورزش جوانان) نشان داده شود. فصل ششم سند راهبردی نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور- تدوین شده در سال ۱۳۸۲- مربوط به توسعه منابع انسانی می باشد. اگر چه طی سال های پس از تدوین، اجرای بسیاری از بخش های آن معطل مانده است، اما نتایج حاصل از این پژوهش می تواند در جهت سنجش میزان تحقق اهداف تعیین شده در بخشی از آن مفید واقع شود. همچنین، این تحقیق در راستای رویکرد "جهان شمول" که از رویکردهای مطرح و تأیید شده در مدیریت منابع انسانی است، سعی در یافتن و معرفی مجموعه ای از «بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی» داشت که می تواند علاوه بر وزارت ورزش و جوانان به عنوان الگوی عملیاتی در سایر مراکز زیر مجموعه مورد استفاده قرار گیرد.

یافته های تحقیق نشان داد دو متغیر مهم نگرشی کارکنان (تعهد سازمانی و انگیزش) بالاترین ضریب همبستگی را با سیاست های حفظ و نگهداشت سازمان دارا می باشد. بدین لحاظ و جهت افزایش ماندگاری کارکنان پیشنهاد می گردد جلسات منظم حتی پیش بینی نشده ای با کارکنان با هدف برقراری

ارتباط و احصای مشکلات کاری و شخصی آنها برگزار شود و سپس در جهت رفع و یا کاستن از دامنه مشکلات، تلاش های عینی صورت پذیرد. از میان سیاست های تعیین شده مدیریت منابع انسانی در این پژوهش، جبران خدمت کمترین رابطه را با انگیزش و رضایتمندی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان داشت. بنابراین، کارشناسان این وزارتخانه بیشتر با پاداش های درونی برانگیخته و راضی می شوند تا عوامل بیرونی همچون فاکتورهای مادی و پولی. پس پیشنهاد می گردد برای افزایش انگیزش کارکنان به غنی سازی شغل، تناسب افراد با مشاغل، تعیین اهداف قابل دسترسی برای کارکنان، فردی کردن پاداش ها و پیوند پاداش با عملکرد استفاده شود. همچنین، یک پایگاه اطلاعاتی در زمینه تجزیه و تحلیل مشاغل ایجاد گردد تا با فراهم نمودن امکان جستجو و طبقه بندی اطلاعات سازمانی و بروز رسانی آن، به مدیران منابع انسانی در زمینه پایش برنامه های در حال اجرا و انطباق آن با اهداف و چشم اندازهای وزارتخانه کمک نماید- علاوه بر آن که ثبت تجارب کاری ارزشمند کارکنان در جهت به اشتراک گذاری دانش میان آنها نیز از طریق راه اندازی چنین پایگاهی میسر خواهد بود.



## منابع

- احسانی، محمد و قره خانلو، حسن (۱۳۸۶) "بررسی وضعیت منابع انسانی در ورزش حرفه ای کشور". فصلنامه تربیت بدنی و علوم ورزشی. ۱(۳)، ۲۲ - ۱۵.
- افخمی روحانی، حسین و دعایی، حبیب الله (۱۳۹۱) "رابطه اقدامات منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد". پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی. ۲(۱)، ۷۰-۵۵.
- اعرابی، سید محمد و باقری کلجاهی، علی (۱۳۸۷) "آسیب شناسی تعهد سازمانی از منظر سیاست های مدیریت منابع انسانی (از دیدگاه کارکنان)". مطالعات مدیریت. ۵۷، ۲۳ - ۱۷.
- انصاری، منوچهر؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ دانیالی ده حوض، محمود و مردانی، ایوب (۱۳۹۰) "بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار". بررسی های حسابداری و حسابرسی. دوره ۱۸، شماره ۶۳، ۲۰ - ۱.
- بدری آذرین، یعقوب؛ طالبیان نیا، حسین و سلمانی، علی (۱۳۹۲) "راهکارهای توسعه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک". مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۹، ۹۲ - ۸۱.
- بهادری، محمد کریم؛ بابایی، منصور و مهربیان، فردین (۱۳۹۱) "اولویت بندی مولفه های موثر بر انگیزش شغلی در کارکنان یک مرکز نظامی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)". مجله طب نظامی. دوره ۱۴، شماره ۴: ۲۴۳ - ۲۳۶.
- تقوی لاریجانی، ترانه؛ پارسا یکتا، زهره؛ کاظم نژاد، انوشیروان و مظاهری، افسانه (۱۳۸۵) "پیامدهای ارزشیابی عملکرد و رابطه آن با انگیزش شغلی از دیدگاه پرستاران شاغل". حیات تهران (مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی). دوره ۱۲، شماره ۴: ۴۵ - ۳۹.
- حامی، مهیار و تقوی، مریم (۱۳۹۲) "بررسی رابطه میان رضایت شغلی کارکنان و نیت ترک خدمت". دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین. استان گلستان، گرگان.
- حمیدی، یداله؛ نجفی، لیلا؛ وطن خواه، سودابه و افکار، ابوالحسن (۱۳۸۸) "تأثیر نتایج ارزشیابی عملکرد بر انگیزش و پیشرفت شغلی کارکنان شبکه بهداشت و درمان تویسرکان". نظام سلامت. دوره اول، پیش شماره اول، ۴۹ - ۴۱.
- رجب بیگی، مجتبی؛ امینی، مجید؛ پرتوی، بامداد و قنبرزاده علمداری، ناهید (۱۳۸۴) "سنجش رضایت شغلی منابع انسانی در بخش دولتی و عوامل موثر بر آن". فصلنامه مدرس علوم انسانی. دوره ۱۰، شماره ۱، ۱۳۲ - ۱۱۱.



- سید جوادین، سید رضا و فراحی، محمد مهدی (۱۳۹۱) "اثربخش ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان های موفق". پژوهش های مدیریت در ایران. ۱۶(۱)، ۳۷-۱۹.
- فرهی بیلویی، رضا (۱۳۸۷) "رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی". ماهنامه تدبیر. سال ۱۹، شماره ۱۹۸.
- قاضی زاده، مصطفی؛ امانی، جمشید و کریمی خسرو، حسین (۱۳۸۶) "بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری سازمانی نیروی انسانی". دانشور (دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد). سال پانزدهم، شماره ۲۹، ۴۱-۲۹.
- قلی پور، آرین؛ شرافت نژاد، مژگان و شرافت، شاپور (۱۳۸۹) "تبیین تناسب فرد - سازمان به عنوان عاملی اثرگذار در بیگانگی از کار و پیوند کاری". اندیشه مدیریت راهبردی. ۴، ۱، ۲۲۹-۲۰۹.
- قمری زارع، زهره؛ پورفرزاد، زهرا؛ انوشه، منیره؛ سراجی، ابوالفضل و قربانی، مجتبی (۱۳۹۱) "بررسی همبستگی کیفیت ارزشیابی عملکرد و رضایت شغلی پرستاران". سال اول، دوره اول، شماره چهارم، ۲۸-۱۸.
- مرادی چاشتری، محمدرضا (۱۳۸۷) "مدل سازی و تحلیل رابطه بین رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". رساله دکتری رشته مدیریت ورزش، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- مقدم، ابوالفضل (۱۳۷۷) "بررسی اثرات فشار روانی ناشی از عوامل سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت برق منطقه ای زنجان". پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی - مالی، دانشگاه اصفهان.
- ALDamoe, Fathi, M/ A., Yazam, Mohamd,/ Hamid Ab, Kamal (2013) "**Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Libya Firm**". Public Administration Research. Vol. 2, No.1: 29- 31.
- Aamir, Alamzeb, Jehanzeb, Khawaja, Anwar, Mujahid Malik, Omair (2012) "**Compensation Methods and Employees Motivation (With Reference to Employees of National Commercial Bank Riyadh)**". International Journal of Human Resource Studies. Vol. 2, No. 3, PP: 221- 231.
- Armstrang, Micheal (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.

- Bartlett Kenneth, R. (2001) **"The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field"**. Human Resource Development Quarterly. Vol. 12, No/ 4: 335- 353.
- Carson, C. M. (2005) **"A historical view of Douglas McGregor's theory Y"**. Management Decision. 43(3), 450-460.
- Beckmann, Michael, Binz, Andrea, Schauenberg, Bernd (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
- Collins, Christopher, Ericksen, Jeff, Allen, Matthew (2005) **Human Resource Management Practices, Workforce Alignment, and Firm Performance**. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University, School of Industrial & Labor Relations.
- Deery, Stephen J., Iverson, Roderick, D. (2005) **"Labor-Management Cooperation: Antecedents and Impact on Organizational Performance"**. Industrial and Labor Relations Review. Vol. 58, No. 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, Fiona, Geare, Alan (2005) **"HRM practice and employee attitudes: Different measures –Different Results"**. Personnel Review. 34(5), 534-549.
- Gopinath, R., Shibu.N.S. (2014) **"Recruitment and Selection, Training and Development and Impact towards Job Satisfaction in BSNL"**. THANJAVUR SSA – A Study, Conference Paper.
- 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.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004) **"Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis"**. Personnel Psychology. 57, 639–684.
- Huselid, Mark A. (1995) **"Impact of Human Resource Management on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance"**. Academy of Management Journal. Vol 38, No 3, 635- 672.
- Igalensi, Jacques, Roussel, Patrice (1999) **"A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction"**. Journal of Organizational Behavior .20:1003-1025.
- Imran, Asma, Mehboob Ahmed (2012) **"Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment: A Study among Service Sector Employees in Pakistan"**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol 4, No 2: 81-92.

- Kampkötter, Patrick (2014) "**Performance Appraisals and Job Satisfaction**". SOEP papers on Multidisciplinary Panel Data Research at DIW Berlin.
- Kochanski, J., Ledford, G. (2001) "**How to keep me: Retaining technical professionals**". Research Technology Management. 44(3), PP: 31-38.
- Karimi, Rabia, Imran Malik, Muhamad, Hussain Saddam (2011) "**Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction**". International Journal of Business and Social Science. Vol. 2, No. 22, PP: 243- 249.
- Katou, Anastasia A. (2008) "**Measuring the impact of HRM on organizational performance**". Journal of Industrial Engineering & Management. 01(02):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 j, Mattijs,. Sanders, Karin,. Koster, Ferry (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.
- Ling Tan, Cheng,. Nasurdin, Aizzat Mohd (2011) "**Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness**". Electronic Journal of Knowledge Management. Vol 9, Issue 2, 155- 168.
- Liu, Wei (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, Inke/, Imhoff, Ingo (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.
- Mrak, BA, Joel M.(2010) "**Managing Volunteers in Canadian Community Sport Organizations**". Thesis for the degree of Masters of Arts in Applied Health Sciences (Sport Management). Faculty of Applied Health Sciences, Brock University, St. Catharines, Ontario.
- Munusamy Naidu, Kalpana A.p. (2010) "**The Influence of Human Resource Management Practices on Employees Work Related Attitude and Behavior: Examining the Effect of Job Embeddedness**". Research report submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration at University Sains Malaysia (USM).

- Nadeem, Mohsin (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. Vol.5, No. 12: 206- 212.
- Naong, M. N.(2014) **"The Impact of Skills-Development Training on Lower-Level Employee's Motivation and Job Satisfaction – A Case-Study of Five South African Companies"**. Mediterranean Journal of Social Sciences. Vol. 5, No. 20, 369- 381.
- Negash, Rijalu, Zewude, Shimelis, Megersa, Reta. (2014) **"The effect of compensation on employees motivation: In Jimma University academic staff"**. Basic Research Journal of Business Management and Accounts.Vol . 3(2): 17-27.
- Ogunlana, E/K., Okunlaya, R.O.A., Ajani, F.O.,Okunoye, T., Oshinaike, A.O.(2013) **Indices of Job Stress and Job Satisfaction among academic Librarian in Selected Federal Universities in south West Nigeria** .Annals of Library Information Studies. Vol. 60, PP: 212-218.
- Paik, Yongsun, Parboteeah, K. Praveen., Shim, Wonshul (2007) **"The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras"**. International Journal of Human Resource Management. 18.10, PP:1768–1781.
- Palmer, Loma (2006) **"The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Commitment in the Banking Sector in Kingston, Jamaica"**. A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, Nova Southeastern University.
- Roch, Sylvia G., Mishra, Vipanchi, Trombini, Eugene (2014) **"Does Selection Measure Scoring Influence Motivation: One size fits all?"**. International Journal of Selection and Assessment/ Vol. 22, No/ 1, 23- 39.
- Scheible, Alba Couto Falcão., Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt (2013) **"An Examination of Human Resource Management Practices' Influence on Organizational Commitment and Entrenchment"**. Brazilian Administration Review.V. 10, N. 1, pp: 57-76.
- Shahnawaz, M.G., Juyal, Rakesh C. (2006) **"Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations"**. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. Vol. 32, No. 3, 171-178.
- Sendogdu, Aslan, Kocabacak, Ayse, Sukru, Guven (2013) **"The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A field study"**. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 99: 818 – 827.

- Shaemi Barzoki, Ali, Abzari, Mahdi, Javani, Malihe (2012) "**The Effect of Employees' Performance Appraisal Procedure on their Intrinsic Motivation**". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 2, No. 12: 161-169.
- Syed, Nausheen, Yan, Lin Xiao (2012) "**Impact of High Performance Human Resource Management Practices on Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis**". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol 4, No 2: 318- 342.
- Savaneviciene, Asta, Stankeviciute, Zivile (2011) "**Human Resource Management Practices Linkage with Organizational Commitment and Job Satisfaction**". Economics and Management.16: 921- 929.
- Suyanto, Suyanto (2012) "**The Effect of Human Resources on Capital of Worker Cooperative.**" The South East Asian Journal of Management. Vol 6, No 1: 53-73.



# **Designing Structural Equation Modeling of Human Resource Management policies and Human Resource Management Outcomes in Ministry of Sport and Youth**

**Zahra Beigomi**

Community Nursing Research Center, Associate Professor in Department of Physical Education, Zahedan University of Medical Sciences, Zahedan, Iran

**Mehrzaad Hamidi**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, University of Tehran, Tehran, Iran

**Seyyed Nasrollah Sajadi**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, University of Tehran, Tehran, Iran

**Habib Honari**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, University of Allameh Tabatabaie, Tehran, Iran

*Received: 6 Dec. 2014*

*Accepted: 8 Feb. 2015*

The purpose of this research was to design structural equation model of human resource management policies and outcomes in Ministry of Sports and Youth. Research method was Descriptive and correlation type. The statistical population was 466 experts who were working in Ministry of Sports and Youth. Using krejcie- Morgan table, the sample size was determined 214. However, due to need of adequate number of samples in structural equation modeling method, 320 questionnaires were distributed. 294 questionnaires (92%) were returned that considered as sample size. The research instruments included basic demographic information, human resource management policies questionnaire (researcher – made) and motivation questionnaire, organizational commitment questionnaire (Bozeman and Perrewé, 2001), cooperation (with director and co-worker) questionnaire (Lambooj, 2005 and Sanders & Van Emmerik, 2004) and job satisfaction (Linz, 2003). Content Validity of questionnaires was confirmed by sport management professors and reliability of the questionnaires was calculated using Cronbach's alpha coefficient. To identify the dimensions of

variables and the factor load and construct validity, exploratory factor analysis was used with varimax rotation. For data analysis some statistical techniques were used such as: test sampling adequacy (KMO) and Bartlett, Pearson correlation, regression, factor analysis, path analysis and structural equation modeling techniques with using SPSS and LISREL softwares. Findings indicated: multiple regression coefficients between human resource management policies and outcomes were significant. Human resource management policies predicted 23 percent of variance of human resource management outcomes. The proposed research model had good fit in target population. Also, impact factor of human resource management policies and its dimensions on human resource management outputs was 0/67. Therefore, human resource management policies and its dimensions could explain the human resource management outcomes and its dimensions.

**Keywords:** Structural Equation Modeling, Human Resource Management Policies, Human Resource Management Outcomes and Ministry of Sports and Youth

