



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش  
سال ششم، شماره سوم، پیاپی ۱۲



## طراحی الگوی ساختاری سیاستهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی 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 پذیرش: ۹۴/۰۴/۱۶

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۰/۲۸

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف طراحی الگوی ساختاری سیاستهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد.

**روش شناسی:** روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و جامعه آماری، کارشناسان وزارت ورزش و جوانان (۴۶۶ نفر) بودند. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی - مورگان ۲۱۴ نفر بود. اما به جهت پیش فرضهای لازم روشهای آماری، پرسشنامه ها بین ۳۲۰ نفر توزیع گردید. از ۳۱۲ پرسشنامه مرجوع، ۲۹۴ پرسشنامه قابل استفاده، بعنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه اطلاعات فردی، سیاستهای مدیریت منابع انسانی، کارایی سازمانی پین پریانگ و سینگ سای (۲۰۱۲) و اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) بود. از تحلیل عاملی تاییدی و اکتشافی با چرخش متعامد، برای شناسایی عوامل متغیرهای تحقیق و روایی ساختاری ابزار استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها، از آزمونهای KMO و کرویت بارتلت، همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیره، تحلیل عاملی، تحلیل مسیر و برای آرایه مدل معادلات ساختاری، از نرم افزارهای SPSS و لیزرل استفاده شد.

**یافته ها:** تحلیل عاملی اکتشافی پنج عامل برای سیاستهای مدیریت منابع انسانی و دو عامل برای عملکرد سازمانی شناسایی نمود که به ترتیب ۶۱ و ۴۴ درصد واریانس کل را تبیین می نمودند. ضریب همبستگی چندگانه (مولتیپل رگرسیون) بین ابعاد سیاستهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد، معنی دار و حدود ۵۱ درصد تغییرات عملکرد سازمانی متأثر از مؤلفه های سیاستهای مدیریت منابع انسانی بود. مدل تحقیق نیز از برازش مطلوبی برخوردار بود. تحلیل مسیر نشان داد سیاستهای مدیریت منابع انسانی دارای اثر ۰/۶۱ بر عملکرد سازمانی می باشد.

**نتیجه گیری:** با توجه به نتایج، سیاستهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن، قدرت تبیین اثربخشی و کارایی سازمانی را دارا می باشند و در سیاستگذاری های منابع انسانی باید مورد توجه مدیران قرار گیرند.

**واژه های کلیدی:** الگوی ساختاری، سیاستهای مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، وزارت ورزش و جوانان.

۱. استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان، زاهدان، ایران.

۲ و ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزش، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت ورزش، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

\*نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: ZahraBeigomi@yahoo.com

## مقدمه

انسان هسته اصلی توسعه یافتگی و عامل بنیادی هرگونه پیشرفت و تحولی به شمار می آید. پژوهش‌ها نشان می دهد که امروزه کارکنان منبع مهم مزیت رقابتی سازمان بوده و اقدامات و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در جهت حمایت از استراتژی سازمان را به اجرا در می آورند (شیخ الاسلامی، ۱۳۹۱). نادیده گرفتن این عوامل، موجب به هدر رفتن هزینه های هنگفت سازمانها، طولانی شدن فرایندهای کاری، نارضایتی هسته عملیاتی از نحوه ارائه خدمات و در نهایت کاهش اثربخشی و کارایی این نیروها و سازمان می شود (طیبی و همکاران، ۱۳۹۰). لذا، کمیت و علی الخصوص کیفیت نیروی انسانی، شیوه به کارگیری و نگهداشت، و آموزش و بهسازی همه جانبه آنها از مهمترین لازمه های یک نظام پویا و سازنده است (هاشمی فر، ۱۳۷۷). مدیریت نیروی انسانی به طور مستقیم و غیرمستقیم می تواند در بهبود شاخص های اثربخشی همچون میزان جا به جایی یا ترک خدمت کارکنان، میزان غیبت کارکنان، سازگاری نقش، کیفیت خدمات، میزان حوادث، انعطاف پذیری، انطباق برای تغییر رویه های استاندارد عملیاتی در پاسخ به تغییرات محیطی، رضایتمندی شغلی افراد، انگیزش و روحیه کارکنان نقش بسیار مهمی داشته باشد (عیوض زاده و معینان، ۱۳۸۹).

در طول سال‌ها، محققین به شواهد تجربی مبنی بر این دست یافته اند که برخی اقدامات خاص منابع انسانی می تواند بطور مستقیم بر عملکرد تاثیر بگذارد. برای مثال، مطالعات نشان داده اند که کارمندگزینی گسترده و فعالیت‌های آموزشی

کارکنان، با بهره وری و عملکرد سازمانی مرتبط می باشد. بعلاوه، اکثر محققین، دریافته اند که سیستم های اقدامات مدیریت منابع انسانی، اثربخشی بیشتری نسبت به اقدامات فردی کاری به تنهایی دارد. موضوع اصلی این است که سازمانها باید سطوح بالای هماهنگی یا تناسب درونی میان اقدامات منابع انسانی خود ایجاد کنند. اگر عملکرد سازمانی بالا منظور نظر باشد، اقدامات منابع انسانی سازمان باید ضمن داشتن تناسب، از یکدیگر نیز حمایت کنند (سید و جمال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

در این ارتباط، دیوید گست<sup>۲</sup> (۱۹۹۱، ۱۹۸۷) نیز معتقد است که هدف محوری مدیریت منابع انسانی، رسیدن به انسجام و یکپارچگی استراتژیک است. بدین معنی که مسائل مدیریت منابع انسانی با طرح های استراتژیک به نحوی یکپارچه و هماهنگ باشد که از همبستگی و تناسب میان جنبه های مختلف مدیریت منابع انسانی، اطمینان حاصل آید و مدیران صف ترغیب شوند تا هنگام تصمیم گیری، مسائل مدیریت منابع انسانی را نیز مد نظر قرار دهند (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و مهدیه، ۱۳۸۹).

اهمیت مدیریت منابع انسانی برای مدیران هنگامی بیشتر خود را نشان می دهد که علیرغم وجود برنامه های کلان و دقیق برای سازمان، بدلیل وقوع اشتباهات در مراحل مختلف مانند گزینش و استخدام افراد نامناسب برای مشاغل، عدم ارزیابی به موقع عملکرد، غفلت از آموزش و به روز نمودن دانش و مهارت کارکنان و نهایتاً از

مطالعه ایشان، سیاستهای حفظ و نگهداشت کارکنان ارتباط معنی داری با عملکرد سازمان نیافت. تحقیق مونجوری<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)، نیز اگر چه به نتیجه مشابهی در زمینه سیاستهای حفظ و نگهداشت کارکنان رسید، اما در این پژوهش نیز عملکرد سازمانی متاثر از اقدامات سازمان در جهت آموزش و ارتقاء و جبران خدمت افراد بود. الوانی و احسانی<sup>۷</sup> (۱۳۷۸) نیز ارزیابی عملکرد کارکنان را با عملکرد سازمانی مرتبط یافتند. سیاستهای جبران خدمت سازمان در پژوهش های بنتی داود<sup>۸</sup> (۲۰۰۶)، آبیسیکرا<sup>۹</sup> (۲۰۰۷) و اقدامات حفظ و نگهداشت کارکنان در تحقیقات لادیا و گوپتا<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴)، راملال<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳) و آبیسیکرا<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۷) با عملکرد سازمانی بطور معنی داری مرتبط بود.

مطالعات دیگری نشان دادند که کارمندگزینی (یکی از ابعاد سیاستهای مدیریت منابع انسانی) پیش بینی کننده معنی دار عملکرد سازمانی می باشد (آدنی موداشیرو و همکاران<sup>۱۳</sup>؛ ۲۰۱۳؛ کوک و و ایگوه<sup>۱۴</sup>؛ ۲۰۱۲؛ ناصری محمدآبادی و همکاران<sup>۱۵</sup>؛ ۱۳۸۷). با این وجود یافته های ابراهیمی نژاد و محی الدینی<sup>۱۶</sup> (۱۳۸۸) این نتیجه را تایید نکرد.

تحقیق دی سیلوا<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۴) نیز نتوانست ارتباط معنی داری بین آموزش و ارتقاء و کارایی سازمانی نشان دهد، در مقابل یافته های ازموانی

دست دادن نیروهای متخصص و ماهر به دلایلی چون عدم ایجاد انگیزه های لازم در آنها، از دستیابی به نتایج مورد نظر سازمان ناکام می مانند (ذباح، ۱۳۸۸).

در طول ده سال اخیر، گام های مهمی برای شناسایی روابط مدیریت منابع انسانی - عملکرد برداشته شده است. با این وجود شکافهای جدی در درک ما از متغیرهای درگیر در این ارتباط، وجود دارد (کاتو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در این راستا، مرور پیشینه تحقیقات انجام شده با توجه به ابعاد تعیین شده برای سیاستهای مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در پژوهش اخیر، در قالب پنج بعد کارمندگزینی، آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت کارکنان و عملکرد سازمانی آن از دو جنبه کارایی سازمانی و اثربخشی سازمانی انجام شد.

آداموئه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، تریگرو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) و سید جوادین و فراحی<sup>۴</sup> (۱۳۹۱)، در تحقیقات خود تاثیر سیاستهای مدیریت منابع انسانی همچون آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت را بر ارتقاء عملکرد سازمان تایید نمودند. در پژوهش عبدالله و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) نیز نتایج مشابهی حاصل شد، تنها جبران خدمت نقشی در عملکرد سازمان نداشت. الاسفر و کرمی<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) نیز نشان دادند اقداماتی چون آموزش و ارتقاء و ارزیابی عملکرد کارکنان بر عملکرد سازمان موثر است اما در

6. Munjuri  
7. Binti Daud  
8. Abeysekera  
9. Ladia and Gupta  
10. Ramlall  
11. Adeniyi Mudashiru et al  
12. Chukwu & Igwe  
13. De Silva

1. Katou  
2. Aldamoe et al  
3. Triguero et al  
4. Abdullah et al  
5. Elaserfer & Karami

اخیر در کشور متون بسیاری در اختیار مدیران و سیاست گذاران قرار گرفته است. اما بدرستی می توان ادعا کرد که هنوز جایگاه کلیدی و نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی، ایجاد تعهد و دلبستگی شغلی و تعالی عملکرد کارکنان برای بسیاری از دست اندرکاران اجرایی مشخص نشده و نیاز به داشتن سیاستهای یکپارچه و هماهنگ منابع انسانی، به یک باور تبدیل نشده است. گواه این ادعا میزان کم سرمایه گذاری و تلاشی است که از سوی سازمانها برای طراحی و تدوین و بکارگیری برنامه های راهبردی مدیریت منابع انسانی انجام گرفته است. در این زمینه در وزارت ورزش و جوانان نیز تنها به فصل ششم سند راهبردی نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور مصوب ۱۳۸۲ می توان اشاره داشت که طی سالهای گذشته اجرای بسیاری از بخشهای آن مورد کم توجهی و غفلت قرار گرفته است. این مطالعه ضمن تلاش در جهت شناسایی موثرترین سیاستهای مدیریت منابع انسانی و وضعیت عملکرد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، در پی پاسخ به این سوالات می باشد: چه ارتباطی بین سیاستهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن (کارمندگزینی، آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و مشوق، حفظ و نگهداشت) و عملکرد سازمانی و ابعاد آن (اثربخشی سازمانی، کارایی سازمانی) در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد؟ الگوی ساختاری متشکل از روابط بین سیاستهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در این وزارتخانه چگونه است؟

و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، عباسی و رشیدی (۱۳۹۱) و خیرخواه حسن آبادی (۱۳۸۲) به این نتیجه انجامید.

همچنین، مرور تحقیقات انجام شده داخلی نیز سابقه قابل ذکری برای تحقیق اخیر در سازمانهای ورزشی نشان نمی دهد. بدری آذین و همکاران (۱۳۹۲) عوامل جذب، آموزش، ارتقاء و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی را در توسعه منابع انسانی ژیمناستیک تأثیرگذار دانسته اند. از محدود پژوهش های ورزشی انجام شده خارجی به تحقیق مراکبا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در زمینه مدیریت داوطلبان سازمانهای ورزشی کانادا می توان اشاره داشت 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 داوطلبین گزارش کرده اند. همانطور که ملاحظه گردید، مطالعات قبلی در انتخاب موثرترین روش سیاستهای منابع انسانی اختلاف نظر داشته و بعضاً به نتایج متفاوتی رسیده اند. علاوه بر این، حتی اگر محققین بتوانند به توافقی درباره بهترین روش ها دست یابند، بدلیل تغییرات فرهنگی و شیوه مدیریتی و ساختارهای متفاوت دولتی نیاز به آزمون مجدد این فرایندها احساس می شود. بعبارت دیگر، اگر چه مطالعات تجربی رویکرد جهان شمول را تایید کرده اند، با این وجود از آنجائیکه تئوری حاضر مراحل اولیه تکامل خویش را می گذراند، برای استحکام بیشتر نیازمند مطالعات گسترده تری می باشد. درباره عملکرد و وظایف مدیریت منابع انسانی و اهمیت این مقوله در سازمان نیز در سالهای

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی و از جهت روابط بین متغیرها همبستگی، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، میدانی به لحاظ نتایج کاربردی بود. با توجه به ماهیت فرضیه‌ها می‌توان تحقیق همبستگی را از نوع مدل یابی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) دانست، که در آن به بررسی روابط درونی بین متغیرها در قالب کشف و تبیین مدل پرداخته شده و هدف از آن بررسی رابطه سازه‌های نهان برونزا و درونزای موجود در مدل می‌باشد. این مدل با این احتمال که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن می‌تواند پیش‌بینی‌کننده عملکرد سازمانی باشد، تدوین شد.

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۴۶۶ نفر بود. با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی - مورگان تعداد نمونه ۲۱۴ نفر تعیین شد. اما به جهت لزوم کفایت تعداد نمونه برای مدلسازی معادلات ساختاری، پرسشنامه‌های تحقیق در اختیار ۳۲۰ نفر از آزمودنی‌ها قرار گرفت. از مجموع پرسشنامه‌های برگشت داده شده، اطلاعات ۲۹۴ پرسشنامه (۹۲ درصد) قابل استفاده بود که بعنوان نمونه این پژوهش در نظر گرفته شدند.

با توجه به اهداف تحقیق، جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه اطلاعات فردی، پرسشنامه محقق ساخته سیاست‌های مدیریت منابع انسانی (۲۷ سوال در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵)، پرسشنامه کارایی سازمانی پین پریانگ و سینگ

سای<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) استفاده شد. پرسشنامه‌های پژوهش ابتدا طی مطالعه مقدماتی در ۳۰ نفر از نمونه تحقیق توزیع و پایایی آنها با روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. پس از اعمال اصلاحات لازم، پایایی پرسشنامه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی  $\alpha = ۰/۹۲۹$ ، پرسشنامه کارایی سازمانی  $\alpha = ۰/۹۲۸$  و پرسشنامه اثربخشی سازمانی  $\alpha = ۰/۹۷۳$  بدست آمد و پرسشنامه‌ها در اختیار کل نمونه تحقیق قرار گرفت.

همچنین، روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط ۱۰ نفر از اساتید رشته مدیریت ورزش تأیید شد. برای شناسایی عامل‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی و روایی ساختاری ابزار تحقیق از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد<sup>۳</sup> و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. پیش از انجام تحلیل عاملی اکتشافی، به منظور ارزشیابی ماتریس همبستگی از دو شاخص کفایت نمونه برداری<sup>۴</sup> (KMO) و کرویت بارتلت<sup>۵</sup> استفاده شد. معنی‌دار بودن خی دو و آزمون بارتلت حداقل شرط لازم برای انجام تحلیل عاملی است. در تحقیق حاضر، برای ماتریس همبستگی ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، مقدار KMO برابر با ۰/۹۰۸ و سطح معنی داری آزمون کرویت بارتلت کمتر از ۰/۰۰۰۱ و برای ماتریس همبستگی ابعاد عملکرد سازمانی، مقدار KMO برابر با ۰/۹۱۴ و سطح معنی داری آزمون کرویت بارتلت کمتر

1. Pinprayong & Siengtai
2. Hsu
3. Varimax rotation
4. Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)
5. Bartlett's Test of Sphericity

است. همچنین، شاخص‌های برازش تحلیل عامل تاییدی ابعاد عملکرد سازمانی شامل CFI، RMSEA، GFI، AGFI، به ترتیب برابر با ۰/۹۳، ۰/۹۰، ۰/۹۲، ۰/۰۷۳ بود. این نتایج نیز بیانگر همسویی گویه‌ها با سازه نظری بود. برای استخراج نتایج داده‌های تحقیق از آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف استاندارد متغیرها و به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها، از آمار استنباطی شامل 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 بهره‌گیری از نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده شده است.

لازم به ذکر است که جهت بررسی میزان پیش‌پذیری متغیر ملاک با توجه به متغیر پیش‌بین، با دو رویکرد به آزمون فرضیه اصلی پژوهش پرداخته شد. در رویکرد اول، نمره کل عملکرد سازمانی به عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شد و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد. در رویکرد دوم در قالب یک مدل معادلات ساختاری، متغیرهای پژوهش (شامل عملکرد سازمانی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی) به عنوان متغیرهای مکنون در نظر گرفته شد و تحلیل‌ها با لحاظ کردن تمامی خرده مقیاس‌ها و عوامل هر کدام از متغیرها مورد نظر بوده است. در تحلیل رگرسیون چند متغیری نرمال بودن توزیع داده‌ها، خارج کردن داده‌های پرت<sup>۳</sup>، خودهمبستگی<sup>۴</sup> بین متغیرها و

از ۰/۰۰۱ 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 عامل‌ها 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 سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به تعداد ۵ عامل و برای عملکرد سازمانی به تعداد ۲ عامل تایید شدند. پس از تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه‌ها، حداقل بار عاملی مورد پذیرش برای هر سوال ۰/۴ تعیین شد. بنابراین از مجموعه ۳۰ سوال در نظر گرفته شده برای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، ۳ سوال بدلیل بار عاملی کمتر از ۰/۴ حذف شدند و ۲۷ سوال باقیمانده در قالب کارمندگزینی<sup>(۴ سوال)</sup>، آموزش و ارتقاء<sup>(۵ سوال)</sup>، ارزیابی عملکرد<sup>(۵ سوال)</sup>، جبران خدمت<sup>(۶ سوال)</sup>، حفظ و نگهداشت<sup>(۷ سوال)</sup> و از مجموع ۳۱ سوال در نظر گرفته شده برای عملکرد سازمانی، ۱۰ سوال بدلیل بار عاملی کمتر از ۰/۴ حذف شدند و ۲۱ سوال باقیمانده در قالب کارایی سازمانی<sup>(۸ سوال)</sup> و اثربخشی سازمانی<sup>(۱۳ سوال)</sup> 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، شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تاییدی ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی شامل CFI، RMSEA، GFI، AGFI، به ترتیب برابر با ۰/۹۴، ۰/۸۹، ۰/۹۱، ۰/۰۵۵ گزارش شد که این نتایج حاکی از مطلوب بودن تمامی شاخص‌ها و همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری بوده

1. Path Analyses

2. Structural Equation Model

3. Outlier

4. Autocorrelation

وزارت مشغول فعالیت می‌باشند و نهایتاً اینکه ۲۷/۵۵ درصد (۸۱ نفر) از پاسخگویان دارای مدرک تربیت بدنی و ۷۲/۴۵ درصد (۲۱۳ نفر) مدرکی به غیر از تربیت بدنی داشته‌اند. در جدول (۱) شاخص‌های آمار توصیفی نمرات سیاستهای مدیریت منابع انسانی و خرده مقیاس‌های آن نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، بالاترین میانگین مربوط به بعد «آموزش و ارتقاء» و کمترین میانگین مربوط به بعد «جبران خدمت و مشوق» است.

همچنین یکسان بودن پراکندگی توزیع‌ها<sup>۱</sup> رعایت شد. بدین ترتیب پیش از انجام تحلیل‌های رگرسیونی وضعیت مفروضه‌ها به دقت بررسی و سپس اقدام به ارائه محاسبات گردید.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به آزمودنی‌ها نشان داد، حداقل سن پاسخگویان ۲۳ سال و حداکثر سن ۶۰ سال با میانگین و انحراف استاندارد ۳۹/۵۲ و ۷/۳۰ و حداقل سابقه خدمت ۱ سال و حداکثر ۳۲ سال با میانگین و انحراف استاندارد برابر با ۱۵/۰۶ و ۷/۱۵ می‌باشد. بررسی وضعیت جنسیت پاسخگویان نشان داد که ۴۹/۳۲ درصد (۱۴۵ نفر) از پاسخگویان مرد و ۵۰/۶۸ درصد (۱۴۹ نفر) زن بوده‌اند. همچنین، ۲۱/۴۳ درصد (۶۳ نفر) از پاسخگویان مجرد و ۷۸/۲۳ درصد (۲۳۰ نفر) متأهل بوده‌اند. ۱ نفر به این سوال پاسخی نداده بود. در ارتباط با 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 بوده‌اند. بنابراین حدود ۸۰ درصد پاسخگویان دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر بوده‌اند. همچنین، بررسی نوع وضعیت استخدامی پاسخگویان نشان داد که ۳۳/۶۷ درصد (۹۹ نفر) از پاسخگویان به صورت رسمی و ۱۵/۳۱ درصد (۴۵ نفر) به صورت پیمانی و ۵۱/۰۲ درصد (۱۵۰ نفر) نیز به صورت قراردادی استخدام شده بوده‌اند. بنابراین اکثریت پاسخگویان به صورت قراردادی در این

<sup>۱</sup> - Homoscedasticity

## جدول ۱. شاخص‌های آمار توصیفی نمرات سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن در نمونه تحقیق

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

مربوط به «کارایی سازمانی» و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه «اثر بخشی سازمانی» است (جدول ۲).

شاخص‌های آمار توصیفی نمرات حاصل از متغیر عملکرد سازمانی و ابعاد آن نیز در وزارت ورزش و جوانان نشان می‌دهد که بالاترین میانگین

## جدول ۲. شاخص‌های آمار توصیفی نمرات عملکرد سازمانی و ابعاد آن

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

معنی‌داری ضرایب همبستگی محاسبه شده در جامعه آماری مورد آزمون قرار گرفت. برای آزمون معناداری میزان همبستگی از آزمون t استفاده شده است.

میزان همبستگی ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی و معناداری آنها در جدول (۳) گزارش شده است. در این بخش ابتدا ضرایب همبستگی تک‌متغیری پیرسون بین متغیرهای تحقیق محاسبه شده و سپس

## جدول ۳. همبستگی ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی و معناداری آنها

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	$r(X,Y)$	$r^2$	t	p	تعداد	ثابت	شیب
کارمندی	اثر بخشی	0.43	0.19	8.23	0.001**	294	1.54	0.39



0.26	2.16	294	0.001**	5.96	0.11	0.33	کارایی	
0.32	1.85	294	0.001**	8.25	0.19	0.43	عملکرد سازمانی	
0.53	1.10	294	0.001**	12.71	0.36	0.60	اثر بخشی	
0.37	1.82	294	0.001**	9.35	0.23	0.48	کارایی	آموزش و ارتقاء
0.45	1.46	294	0.001**	13.23	0.37	0.61	عملکرد سازمانی	
0.54	1.20	294	0.001**	12.39	0.34	0.59	اثر بخشی	ارزیابی عملکرد
0.31	2.06	294	0.001**	7.10	0.15	0.38	کارایی	
0.42	1.63	294	0.001**	11.43	0.31	0.56	عملکرد سازمانی	
0.63	1.29	294	0.001**	11.60	0.32	0.56	اثر بخشی	
0.37	2.06	294	0.001**	7.26	0.15	0.39	کارایی	جبران خدمت و مشوق
0.50	1.68	294	0.001**	11.09	0.30	0.54	عملکرد سازمانی	
0.65	1.00	294	0.001**	11.82	0.32	0.57	اثر بخشی	
0.42	1.82	294	0.001**	8.08	0.18	0.43	کارایی	حفظ و نگهداشت
0.54	1.41	294	0.001**	11.79	0.32	0.57	عملکرد سازمانی	
0.89	0.41	294	0.001**	16.87	0.49	0.70	اثر بخشی	سیاستهای مدیریت
0.56	1.47	294	0.001**	10.27	0.27	0.52	کارایی	منابع انسانی
0.72	0.94	294	0.001**	16.50	0.48	0.69	عملکرد سازمانی	

\*\* P < 0.01

مؤلفه‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی (کارمندگزینی، آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، حفظ و نگهداشت) بر متغیر ملاک شامل ابعاد عملکرد سازمانی (کارایی و اثربخشی سازمانی) 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 می‌گیرد که نتایج آن در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

بر اساس نتایج گزارش شده در جدول ۳ ضریب همبستگی بین تمامی مؤلفه‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با مؤلفه‌های عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است که این همبستگی‌های معنادار با ستاره نیز مشخص شده‌اند. بیشترین همبستگی معنادار بین مؤلفه آموزش و ارتقاء و مؤلفه اثربخشی ( $r = 0.60$ ) و کمترین ضریب همبستگی معنادار بین مؤلفه کارمندگزینی با مؤلفه کارایی ( $0.33$ ) گزارش شده است.

از تحلیل رگرسیون چندگانه به منظور آزمون بررسی اثر همزمان متغیرهای پیش بین شامل

## جدول ۴. رگرسیون چندگانه بین متغیرهای پیش بین با عملکرد سازمانی

خطای استاندارد برآورد	معناداری	F(4,289)	ضریب تبیین تعدیل شده	ضریب تبیین چندگانه	ضریب همبستگی چندگانه	مقدار
۰/۴۴۲	۰/۰۰۱	۷۸/۰۶۷	۰/۵۱۳	۰/۵۱۹	۰/۷۲۱	

درصد از تغییرات عملکرد سازمانی متأثر از ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد. بدیهی است سایر درصد تغییرات عملکرد سازمانی ناشی از خطا و متغیرهایی است که مورد نظر این تحقیق نبوده است. در جدول ۵ نیز نتایج تحلیل رگرسیون به روش گام به گام نشان داده شده است.

همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است، ضریب همبستگی چندگانه بین مؤلفه‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی برابر ۰/۷۲۱ است که با توجه به مقدار F و سطح خطای محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $\alpha = 0/01$ ) معنی‌دار است. ضریب تبیین تعدیل شده نیز برابر ۰/۵۱۳ است. بدین ترتیب مشخص می‌شود که حدود ۵۱

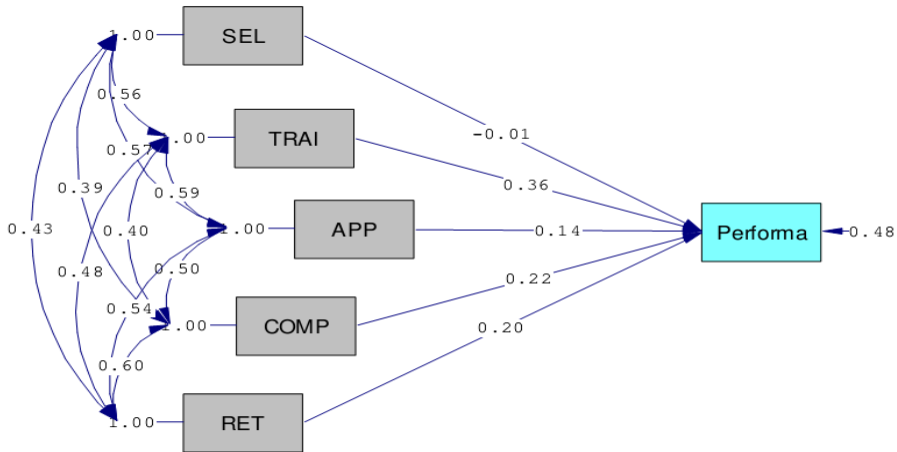
## جدول ۵. رگرسیون چندگانه به روش گام به گام پیش بینی عملکرد سازمانی با توجه به ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

سطح معناداری	t(۲۸۹)	خطای استاندارد (b)	ضریب غیراستاندارد رگرسیون (b)	خطای استاندارد $\beta$	ضریب استاندارد رگرسیون ( $\beta$ )	
0.001**	8.53	0.10	0.89			عرض از مبدأ
0.001**	6.80	0.04	0.26	0.05	0.35	آموزش و ارتقاء
0.001**	4.07	0.05	0.20	0.05	0.22	جبران خدمت
0.001**	3.54	0.05	0.19	0.06	0.20	حفظ و نگهداشت
0.018*	2.38	0.04	0.10	0.06	0.13	ارزیابی عملکرد

سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = 0/05$ ) معنی‌دار است و ضریب رگرسیونی مربوط به بعد کارمندگزینی با توجه به t محاسبه شده در این سطح اطمینان معنی‌دار نمی‌باشند. بر اساس نتایج حاصل می‌توان معادله استاندارد رگرسیون عملکرد سازمانی را با توجه به متغیرهای پیش بین به صورت زیر نوشت:

بر اساس نتایج گزارش شده در جدول ۵ مشخص است که گرچه ضریب همبستگی چندگانه محاسبه شده معنی‌دار است ولی در بررسی ضرایب رگرسیونی مشخص می‌شود که فقط ضرایب رگرسیونی محاسبه شده درخصوص مؤلفه‌های آموزش و ارتقاء، جبران خدمت و مشوق، حفظ و نگهداشت و ارزیابی عملکرد در

(ارزیابی عملکرد)  $0.13 +$  (حفظ و نگهداشت)  $0.20 +$  (جبران خدمت)  $0.22 +$  (آموزش و ارتقاء)  $0.35 =$  عملکرد سازمانی  
 در شکل ۱ نیز مدل رگرسیونی پیش بینی عملکرد سازمانی از روی مؤلفه‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از نرم افزار لیزرل آورده شده است.

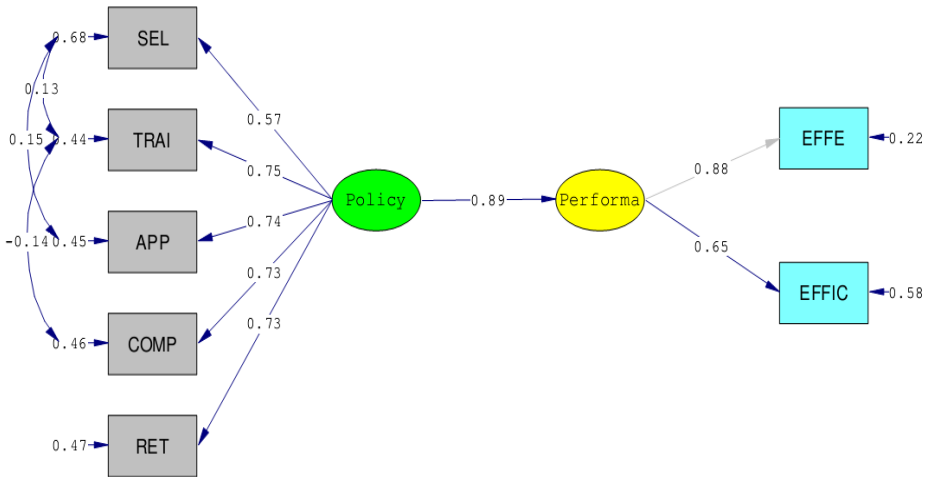


Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

شکل ۱. مدل رگرسیونی پیش بینی عملکرد سازمانی با توجه به ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

همچنین به منظور بررسی روابط بین عملکرد سازمانی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با این فرض که این دو متغیر اصلی متغیرهایی مکنون هستند از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل استفاده شده است. در شکل ۲ خروجی آزمون رابطه علی بین عملکرد سازمانی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی نشان داده شده است<sup>۱</sup>.

۱- در این شکل کارمند گزینی SEL، آموزش و ارتقا TRAI، ارزیابی عملکرد APP، جبران خدمت و مشوق COMP، حفظ و نگهداشت RET، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی Policy، اثربخشی EFFE، کارایی EFFIC و عملکرد سازمانی Performa می‌باشد.



Chi-Square=19.86, df=10, P-value=0.03059, RMSEA=0.058

## شکل ۲. خروجی آزمون رابطه علی بین عملکرد سازمانی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

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 ۰/۶۱ بر عملکرد سازمانی می‌باشد. این مطلب بدان معناست که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن، قدرت تبیین عملکرد سازمانی را دارد.

در جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل فوق گزارش شده است. همانطور که در جدول مشاهده می‌شود نتایج حاکی از آن است که تمامی شاخص‌ها در حد مطلوب گزارش شده‌اند و مدل با داده‌ها برازش مطلوبی دارد. بنابراین، با توجه به شکل بالا و شاخص‌های برازش مدل، مدل ارائه شده تحقیق از برازش خوبی برخوردار است. همچنین در جدول (۷) اثرات مستقیم

## جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل رابطه علی بین عملکرد سازمانی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

میزان کفایت برازش	نام شاخص
۱۹/۸۶ ( $p=۰/۰۰۸$ )	آماره $\chi^2$ دو و معناداری آن
۰/۰۵۸	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)
۰/۹۹	شاخص نرم شده برازش (NFI)
۰/۹۸	شاخص نرم نشده برازش (NNFI)
۰/۹۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۸	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۹۵	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

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

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	نوع اثر	β استاندارد شده	آماره t
سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	عملکرد سازمانی	مستقیم (کل)	۰/۶۱	۷ / ۸۲

\*P<۰/۰۵، \*\*P<۰/۰۱

آموزش‌های تخصصی و ضمن خدمت، برای بهبود عملکرد ضروری است. پیش از تصمیم‌گیری درباره برگزاری هر دوره آموزشی باید موضوع عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گیرد و دقیقاً روشن شود که آیا آموزش بهترین راه برای کاهش شکاف بوجود آمده در عملکرد سازمانی (وضعیت موجود و مطلوب) می باشد یا خیر؟ یک برنامه آموزشی زمانی مفید خواهد بود که شواهد مطمئنی از تأثیر آموزش بر بهبود رفتار و عملکرد کارکنان و منافع سازمانی بدست آید. بنابراین لازم است اثربخشی و موفقیت این آموزش‌ها بطور مداوم اندازه‌گیری و گزارش شوند.

اولین گام در برنامه ریزی آموزش کارکنان، نیازسنجی آموزشی است. برنامه‌های آموزشی باید بر مبنای نتایج مورد انتظار و اهداف سازمانی تدوین گردد. این در حالی است که در وزارت ورزش و جوانان تنها ۳۰ درصد از کارشناسان، برنامه‌های ارائه شده آموزشی را هم جهت با اهداف عالی، مأموریت وزارت و برنامه‌های بلندمدت گزارش کردند. گام بعدی، نحوه اجرای برنامه‌های تدوین شده است. برخی از صاحب نظران معتقدند اجرای برنامه‌ها از تهیه و تدوین آنها مهمتر است. زیرا بهترین برنامه آموزش می تواند با اجرای نادرست، نتایج نامطلوبی را به همراه داشته باشد. در حالی که یک برنامه ناقص در صورت اجرای صحیح، می تواند اثربخشی بیشتری باشد(عباسی و رشیدی، ۱۳۹۱). نگرش کارکنان نسبت به برنامه

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق اخیر، با هدف بررسی رویکرد جهان شمول مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان به منظور شناسایی مجموعه ای از اثربخش ترین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و تعیین نقش آنها در عملکرد سازمانی این وزارتخانه انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و برخی ابعاد آن: آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت (بجز کارمندگزینی) از قابلیت پیش بینی کننده ابعاد عملکرد سازمانی(اثربخشی و کارایی) برخوردار هستند.

از میان ابعاد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، بیشترین همبستگی معنادار بین آموزش و ارتقاء و اثربخشی سازمانی وجود داشت. یافته فوق با نتایج ازموانی و همکاران<sup>۱</sup>(۲۰۱۳)، عبدالله و همکاران<sup>۲</sup>(۲۰۰۹)، الاسفر و کرمی<sup>۳</sup>(۲۰۰۸)، مونجوری<sup>۴</sup>(۲۰۱۱)، آلداموئه و همکاران(۲۰۱۲)، تریگرو و همکاران<sup>۵</sup>(۲۰۱۲)، سید جوادین و فراچی(۱۳۹۱)، عباسی و رشیدی(۱۳۹۱)، خیرخواه حسن آبادی (۱۳۸۲) همسو و با نتایج دی سیلوا<sup>۶</sup>(۲۰۱۴) غیر همسو می باشد.

1. Azmawani et al
2. Abdullah et al
3. Elaserfer & Karami
4. Munjuri
5. Triguero et al
6. De Silva

مشخص می شود که آیا سیاست های تدوین شده به صورت موفقیت آمیزی به اجرا درآمده اند یا خیر. این در حالی است که تنها حدود ۲۱ درصد از افراد نمونه این تحقیق، سیاستهای ارزیابی عملکرد در وزارت ورزش و جوانان را همسو با اهداف نهایی سازمان دانستند که این امر نیز لزوم بازنگری در رویه های موجود ارزیابی عملکرد را که در مصاحبه های میدانی محققین نیز مورد انتقاد کارشناسان بود، مطرح می سازد. پیامد تلاش ها برای ایجاد نظام ارزیابی عملکرد، ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان است که حاصل وجود چنین نگرشی، رشد، توسعه و بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی خواهد بود. با این وجود در وزارت ورزش و جوانان، تنها ۲۵ درصد افراد بر این نظر بودند که به منظور توسعه و پیشرفت کارکنان، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد به آنها ارائه می شود و حدود ۱۱ درصد اعتقاد داشتند این وزارتخانه تلاش می کند از طریق ارزیابی عملکرد افراد شایسته شناسایی، آماده سازی و برای پذیرش مسئولیت پرورش یابد.

دیگر نتایج این مطالعه نشان داد که از دیدگاه کارشناسان، سیاستهای جبران خدمت وزارت ورزش و جوانان می تواند پیش بینی کننده عملکرد سازمانی باشد. این نتیجه با یافته های مونجوری (۲۰۱۱)، لینگ تان و نصوردین (۲۰۱۱)، آلداموئه و همکاران (۲۰۱۲)، تریگرو و همکاران (۲۰۱۲)، بنتی داود (۲۰۰۶)، آبیسیکرا (۲۰۰۷)، سیدجوادین و فراچی (۱۳۹۱) همخوانی و با نتایج عبدالله و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) همسویی ندارد.

های آموزشی، نیز زمینه ساز مشارکت آنها خواهد بود. ضروری است قبل از اجرای دوره آموزشی، سازمان در ایجاد تلقی مثبت در کارکنان تلاش نماید. یافته های توصیفی تحقیق اخیر نشان می دهد تنها حدود ۲۷ درصد از کارشناسان وزارت ورزش و جوانان به اثربخشی برنامه های آموزشی این وزارتخانه اعتقاد داشتند و این مورد ضرورت بازنگری در برنامه های مورد نظر و بویژه مبتنی بر نیازسنجی از کارکنان را برجسته می سازد.

همچنین، یافته های استنباطی این پژوهش حاکی از نقش ارزیابی عملکرد در پیش بینی عملکرد سازمانی بود. این یافته نیز با حاصل پژوهش های عبدالله و همکاران (۲۰۰۹)، الاسفر و کرمی (۲۰۰۸)، لینگ تان و نصوردین (۲۰۱۱)، آلداموئه و همکاران (۲۰۱۲)، تریگرو و همکاران (۲۰۱۲)، سید جوادین و فراچی (۱۳۹۱) و الوانی و احسانی (۱۳۷۸) همخوانی دارد.

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت فعالیت های خود، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت های سازمان را غیر ممکن می نماید و در نتیجه موجب کاهش عملکرد سازمان می گردد. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش رو، بهبود مستمر عملکرد امکان پذیر نخواهد بود. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب شده که بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده

جبران خدمات نیروی انسانی به هر نوع پرداخت نقدی و غیر نقدی اطلاق می شود که بر اساس اهمیت وظایف و مسئولیت ها و سطوح مختلف شغلی هر سازمان در قبال انجام وظایف محوله در مدت زمان معین برقرار می گردد. کارکنان انتظار دارند عملکردشان با پاداشی که دریافت می دارند ارتباط مستقیم داشته باشد. این پاداش می تواند شامل جبران خدمات مالی، ترفیع، ارتقاء، خدمات غیر مالی و ... باشد. مدیران منابع انسانی باید تلاش و کوشش افراد در جهت تقویت و پیشرفت فعالیت های سازمانی را به گونه ای جبران کنند که مولود انگیزه، تلاش و همبستگی افراد با سازمان باشد.

وجود شکاف بین درآمد ناشی از شغل و هزینه های زندگی موجب می شود که کارکنان برای تأمین نیازهای خود به مشاغل دیگر نیز روی آورند و نیروی فکر و کار خود را بین دو یا چند شغل تقسیم کرده، از آرایه خدمات در شغل اصلی باز بمانند. بدیهی است این امر موجب کاهش کارایی و اثربخشی سازمان می گردد. از سوی دیگر، در صورتی که کارکنان به علل مختلف نتوانند کمبود درآمد خود را از طریق پرداختن به مشاغل دیگر تأمین نمایند، زمینه های انحراف و فساد اداری در سیستم بوجود خواهد آمد که بسیار مخرب می باشد (شمس و کاظم پور مقدم، ۱۳۸۹).

این در حالی است که در تحقیق حاضر، بیش از ۷۶ درصد 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. توجه به قانون نظام هماهنگ پرداخت مصوب ۱۳۷۰ کشور نشان می دهد این

نظام از کارکردهای مناسب جهت ایجاد انگیزش در شاغلین بخش دولتی برخوردار نیست. عدم وجود انعطاف پذیری در آن به گونه ای که مدیران کمترین اختیار را در پرداختی ها دارند، یکی از این موارد است. بعنوان مثال، فوق العاده شغل و فوق العاده جذب که بخش قابل توجهی از حقوق کارمند را در چارچوب نظام هماهنگ پرداخت تشکیل می دهد، برای کلیه کارکنان بر اساس پست سازمانی تعیین گردیده و مدیر نقش چندان در تعیین میزان آن ندارد و کارکنان دارای شرایط مشابه بدون توجه به سطح کیفیت کار و میزان خروجی، از یک مبلغ یکسان برخوردار می شوند (شمس و کاظم پور مقدم، ۱۳۸۹). استفاده از برنامه های پرداخت تشویقی، اهداف سازمانی و اهداف کارکنان را در یک جهت قرار می دهد. در این میان، از آنجائی که سهمی از موفقیت سازمان نصیب کارکنان می شود، آنها را در قبال سازمان متعهد می کند. به عنوان مثال پاداشهای سالانه و طرحهای مشارکت کارکنان در سود از این نمونه می باشند. تحقیقات نشان می دهند که پرداختهای تشویقی فردی در حدود ۳۰٪ و پرداختهای تشویقی گروهی در حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد بر عملکرد افراد و در نتیجه عملکرد کل سازمان اثر می گذارد. البته، تنها هنگامی می توان از این تشویقها استفاده کرد که معیارهای و مقیاسهای دقیق و قابل اتکای عملکردی در اختیار باشد (خلیل نژاد، ۱۳۸۶).

از دیگر نتایج تحقیق اخیر، نقش مثبت و معنی دار سیاستهای حفظ و نگهداشت کارکنان در عملکرد سازمانی بود. لادبا و گوپتا (۲۰۱۴)، آلدامونه و همکاران (۲۰۱۲)، تریگرو و همکاران (۲۰۱۲)، عبدالله و همکاران (۲۰۰۹)،

ضعیف و انگیزه و رضایت شغلی پایین در محل کار حاضر شوند. این شرایط اثربخشی و کارایی سازمان را تحت الشعاع خود قرار می دهد و موجب کاهش بهره‌وری و عملکرد می شود. علیرغم اهمیت این موضوع، کمتر از ۳۰ درصد از پاسخ دهندگان این مطالعه معتقد بودند که این وزارتخانه، برای سلامت روان کارمندان اهمیت قائل است. عوامل فشار روانی باید به محض شناسایی، حذف یا کاهش داده شوند. انجام این مورد ممکن است مستلزم حذف وظایف فرعی از طریق طراحی مجدد شغل، وضوح نقش و تدارک برنامه‌های غنی‌سازی شغلی باشد.

بعد دیگر برنامه‌های حفظ و نگهداشت کارکنان که می تواند بر اثربخشی و کارایی سازمانی اثرگذار باشد، مزایای شغلی می باشد. مزایا برخلاف دستمزدها و پاداش، معمولاً مبتنی بر عملکرد نبوده و با هدف بالا بردن کیفیت زندگی کاری و ایجاد دل‌بستگی شغلی اعطا می شود. افزایش چشمگیر اهمیت مزایا، همراه با هزینه‌های مربوط به آنها سبب شده که این مزایا جزء مهمی از مجموعه حقوق و دریافتی کارکنان شود. ارائه انواع امکانات رفاهی و خدمات بیمه و بازنشستگی از جمله این مزایا می باشد. به نظر می رسد کارکنانی که این خدمات را دریافت می دارند با انگیزش و رضایمندی بیشتری به ارائه خدمات بپردازند که نمود عینی آن افزایش عملکرد سازمانی خواهد بود. هرگونه اقدامی در این‌باره باید بر پایه شرکت افراد و مسئولیت مشترک و متقابل و دور از هر گونه تبعیض صورت پذیرد.

روابط کاری مثبت و موثر نیز از ابعاد دیگر نظام نگهداری کارکنان بوده که می تواند در ارتقاء عملکرد آنها و سازمان نقش موثری ایفا نماید. با

آبسیسکرا (۲۰۰۷)، رامالال (۲۰۰۳) و سیدجوادین و فراحی (۱۳۹۱) نیز در یافته‌های پژوهش خود به نتایج مشابهی با برخی عوامل نظام حفظ و نگهداشت مورد نظر این تحقیق دست یافتند. در مقابل نتایج مونجوری (۲۰۱۱)، الاسفر و کرمی (۲۰۰۸) با یافته فوق، همسویی نداشت. یکی از مولفه‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، نگهداری بهینه کارکنان توانمند و واجد صلاحیت می باشد. نظام نگهداری منابع انسانی موجب می‌شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره‌وری سازمان افزوده شود. نظام نگهداشت منابع انسانی را می‌توان در حالت کلی در دو مقوله اصلی تقسیم‌بندی کرد: دسته اول مسائلی که بیشتر با حفظ سلامت و تقویت جسمی و روانی کارکنان و بهداشت و ایمنی در محیط کار مرتبط است و دسته دوم، بیش‌تر عوامل انگیزشی، تقویت روحیه و علاقمندی افراد در محیط کار را شامل می‌شود. سلامتی کارکنان از آن جهت برای سازمان مهم است که اصولاً فرد سالم با انگیزه و توانمندی بالاتری وظایف شغلی را انجام می دهد و با محیط کاری و اجتماعی خویش سازگارتر است. عدم برخورداری از سلامت، هزینه‌هایی زیادی چون غیبت، مرخصی استعلاجی، تاخیر و ... که نهایتاً موجب کاهش عملکرد سازمانی می شود را به سیستم تحمیل خواهد کرد. با این وجود، بیش از نیمی از پاسخگویان این پژوهش، معتقد بودند که وزارت ورزش و جوانان به سلامت جسمی آنها اهمیت نمی دهد که با اهداف این وزارتخانه در زمینه گسترش و اعتلای ورزش در سطح جامعه همخوانی ندارد.

از سوی دیگر، فشارهای روانی مخرب برای سازمان، موجب می شود کارمندان با روحیه‌ای



ابراهیمی نژاد و محی الدینی (۱۳۸۸) غیر همسو دانست.

تصمیمات استخدامی، آینده سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد و بی توجهی به فرایند استخدام و انتخاب، موجب بازماندن سازمان از دستیابی به اهداف خود به دنبال جذب کارکنان بی کفایت خواهد شد. با وجود آنکه یکی از ابزارهای توانمند در زمان انتخاب و استخدام کارکنان مصاحبه های شغلی ساختاریافته ای است که توسط مصاحبه گرانی فاقد هر گونه قضاوت تبعیض آمیز به اجرا در می آید، تنها ۳۳ درصد از کارشناسان وزارت ورزش و جوانان آزمونها و مصاحبه های استخدامی را ساختارمند دانستند. همچنین تعداد اندکی از کارشناسان (۲۱ درصد)، اعتقاد داشتند آزمونها و استخدامی توسط افراد آموزش دیده و بی طرف هدایت می شود.

توانایی برای تطبیق با محیط سازمان و عبارتی تناسب فرد - سازمان و فرد - شغل نیز عامل بسیار مهمی در موفقیت کارمند می باشد. بخشی از انگیزه ها و بهره وری در شغل به هماهنگی بین خصوصیات شغلی با توانایی ها، نیازها، علایق و ارزشهای افراد بستگی دارد. استخدام افرادی که با شغل مورد نظر یا فرهنگ سازمان تناسب ندارند، موجب بروز مشکلات جدی همچون مشاجره، غیبت، ترک سازمان، بهره وری پایین، سوددهی کم و ارائه ضعیف خدمات مشتریان خواهد شد که در نهایت تمام این موارد، موجب کاهش عملکرد سازمانی می شوند. در وزارت ورزش و جوانان نیز فرآیند کارمندیابی از دیدگاه تنها ۱۱ درصد از کارشناسان منطبق با " الگوی شرایط احراز شغل" بود. به نظر می رسد،

این حال، بیش از ۵۵ درصد از کارشناسان وزارت ورزش و جوانان، ارتباطات کاری میان مدیران و کارکنان این وزارتخانه را غیراثربخش ارزیابی کردند. همچنین، تنها حدود ۲۳ درصد از افراد نمونه تحقیق، معتقد بودند روابط کاری میان کارکنان بر اساس اعتماد متقابل و اخلاقیات است. روابط غیر رضایت بخش با رئیس، زیردستان و همکاران منبع کلیدی استرس در محیط کار است. این حالت می تواند در سازمان های با رفتار سیاسی زیاد که اهداف و استانداردهای عملکرد وجود نداشته و ارتباطات شخصی دچار بحران است، بدتر باشد. در برقراری روابط انسانی در سازمان باید به رعایت شأن و کرامت انسانی، عدالت در رفتار و برخورد، توجه به تفاوت های فردی و پرهیز از پیش داوری توجه نمود. 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 اشاره شده، استخدام بیش از ۵۱ درصد از پاسخگویان بصورت " قراردادی" می باشد و این امر می تواند حاشیه امنیت برای ماندگاری طولانی مدت در وزارت را تحت الشعاع خود قرار بدهد.

در پژوهش اخیر، اگرچه متغیر کارمندگزینی پیش بینی کننده عملکرد سازمانی نبود، اما رابطه معنی داری با آن داشت. این نتیجه را می توان همسو با نتایج آدنی موداشیرو و همکاران (۲۰۱۳)، کوک و ایگو (۲۰۱۲)، ناصری محمدآبادی و همکاران (۱۳۸۷) و با یافته های

ورزش و جوانان بعنوان الگوی عملیاتی در سایر مراکز زیر مجموعه مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس پیشنهاد می شود سیاست‌های آموزش کارکنان بر پایه نظرسنجی از افراد و در راستای اهداف عالی و ماموریت وزارتخانه به گونه ای اتخاذ شود که افراد بتوانند مهارت‌های لازم برای انجام مشاغل مختلف در سازمان را کسب نموده و همچنین از اثربخشی برنامه های در حال اجرا بتوان با استقرار سیستم های سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی اطمینان حاصل کرد. نظام ارزیابی عملکرد نیز باید به گونه ای طراحی و تدوین شود که فارغ از جنبه های تشریفاتی اداری، از نتایج آن بتوان بصورت کاربردی و عینی برای آموزش و ارتقاء کارکنان و جبران خدمت و پرداختها استفاده نمود و در سطح فردی نیز ضمن ارائه بازخورد به افراد، برنامه ریزی توسعه مسیر شغلی کارکنان را بر پایه نتایج آن بنا نهاد. همچنین، با تدوین شاخص هایی استاندارد برای پرداخت سود و مزایا و اتخاذ رویه های شفاف و عادلانه، جبران خدمت افراد بر اساس بر اساس مهارت و شایستگی کارکنان صورت گیرد و به تناسب دریافتی افراد با نیازهای آنها توجه شود. تفاوت‌های پرداختی میان مشاغل گوناگون موجود در وزارتخانه نیز باید، منصفانه باشد. همچنین، ضمن تسهیل مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری درون سازمانی، برقراری روابط کاری بر پایه اعتماد متقابل و اخلاقیات، تلاش در جهت تامین سلامت جسمی و روانی با واگذاری سطحی از کار که در توان کارمند باشد و کاهش استرس های شغلی، زمینه حفظ و ماندگاری سرمایه های سازمانی را فراهم نمود.

عدم آشنایی برخی مدیران با محتوای مشاغل یکی از موانع طراحی آزمونهای استاندارد و برقراری تناسب میان ویژگی نیروها و نیازهای سازمانی باشد. همچنین، بسیاری از سازمانها دلیل عدم شفافیت در اهداف سازمانی تعریف شده در به کارگیری بهترین افراد در بهترین پست ها، ناتوان هستند. در این ارتباط نیز اکثریت کارشناسان وزارت ورزش و جوانان (۸۸ درصد)، معتقد بودند در این وزارتخانه، افراد مناسب، در مشاغل مناسب گمارده نشده اند. در تحقیق اخیر تلاش شد آخرین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در عالی ترین سطح سازمانی تشکیلات ورزش کشور (وزارت ورزش جوانان) نشان داده شود. آنچه‌انکه قبلا ذکر شد، 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 سالهای پس از تدوین، اجرای بسیاری از بخش های آن معطل مانده است، نتایج حاصل از این پژوهش می تواند در جهت سنجش میزان تحقق اهداف تعیین شده در بخشی از آن مفید واقع شود. همچنین، طی سالهای پس از تدوین برنامه فوق، این سازمان تشکیلات جدید خود در قالب وزارت و ورزش و جوانان را تجربه می کند که این موضوع نیز نیاز به تدوین برنامه های جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی این وزارتخانه را دو چندان می سازد. از سوی دیگر، 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

## تشکر و قدردانی:

از کلیه مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان که در انجام این تحقیق یاریگر ما بودند، سپاسگزاری می شود.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۶)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عمل، ترجمه اعرابی، سید محمد؛ مهدیه، امید (۱۳۸۹)، چاپ دوم، ویرایش سوم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، صص ۲۶.
- ابراهیمی نژاد، مهدی؛ محی الدینی، زهرا (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین انتخاب کارکنان و اثربخشی سازمان مورد سنجی در مجتمع مس سرچشمه رفسنجان، پژوهش های مدیریت، سال ۲، شماره ۳، صص ۱۴۷ - ۱۱۷.
- الوانی، مهدی؛ احسانی، غلام عباس (۱۳۷۸)، تاثیر ارزشیابی عملکرد کارکنان بر اثربخشی عملکرد نیروی انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته علوم اداری و مدیریت، دانشگاه تهران، مجتمع آموزش عالی قم.
- بدری آذرین، یعقوب؛ طالبیان نیا، حسین؛ سلمانی، علی (۱۳۹۲)، راهکارهای توسعه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۹، صص ۹۲ - ۸۱.
- خلیل نژاد، شهرام (۱۳۸۶)، انواع پرداختهای تشویقی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۲.
- خیرخواه حسن آبادی، اکبر (۱۳۸۲)، بررسی نقش آموزش در افزایش کارایی کارکنان اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی یزد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.
- ذباح، لیلیا (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش های استراتژیک حاکم بر بخش انرژی، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۷، صص ۹۶ - ۶۱.
- سید جوادین، سید رضا؛ فراحی، محمد مهدی (۱۳۹۱)، اثربخش ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمانهای موفق، پژوهش های
- مدیریت در ایران، سال ۱۶، شماره ۱ (پیاپی ۷۵)، صص ۳۷ - ۱۹.
- شمس، ناصر؛ کاظم پور مقدم، فرناز (۱۳۸۹)، اندازه گیری انگیزه شاغلین و رضایت شغلی در صنعت و نقش دانشگاه و دولت در بهبود آن، نشریه صنعت و دانشگاه، سال سوم، شماره ۷ و ۸، ۶۵ - ۵۷. شیخ الاسلامی، معصومه (۱۳۹۱)، نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی در سازمان ها، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۴۷، صص ۷۲ - ۶۱.
- طیبی، سید جمال الدین؛ وطن خواه، سودابه؛ نصیری پور، امیر اشکان؛ وحدت، شقایق (۱۳۹۰)، عوامل مؤثر بر توسعه سرمایه های انسانی در بیمارستانهای سازمان تأمین اجتماعی ایران، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، شماره ۲ (پیاپی ۵۹)، صص ۶۲ - ۵۵.
- عباسی، ابراهیم؛ رشیدی، عزیز (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر اجرای دوره های آموزشی بر عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی، فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۵، شماره ۳ (پیاپی ۸۱)، صص ۱۴۴ - ۱۲۱.
- عیوض زاده، اسماعیل؛ معینان، داود (۱۳۸۹)، تأثیر مدیریت منابع انسانی بر بهبود اثربخشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق، برنامه ریزی درسی - دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره ۲۷، صص ۳۰۶ - ۲۹۷.
- ناصری محمدآبادی، علی؛ نوری، ابوالقاسم؛ عسکری، آزاده؛ صادقی، رباب (۱۳۸۷)، نقش میانجی تناسب فرد - سازمان و فرد - شغل، در رابطه میان انگیزه ی خدمت به خلق و عملکرد شغلی در پرستاران بیمارستانهای دولتی شهر اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۹، شماره ۵، صص ۷۴۴ - ۷۳۳.
- هاشمی فر، اسماعیل (۱۳۷۷)، توسعه منابع انسانی، نگرشی بر اهمیت و ضرورت توجه به آموزش و بهسازی منابع انسانی، اصلاح و تربیت، شماره ۴۵، صص ۱۰ - ۷.

- thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at University Sains Malaysia (USM).
- Chukwu, Benjamin & Igwe, I. Rev. Fr. Anthony A (2012). Effect of Selection Process on Organizational Performance in the Brewery Industry of Southern Nigeria, *European Journal of Business and Management*, 4(14): 103-118.
  - De Silva, M. M. c (2014). The Impact of Job Satisfaction and Employee Education on Employee Efficiency, *Social Affairs*, 1(1): 30-51.
  - Elaser, Elhusein H & Karami, Azhdar (2008), The Effectiveness of Selected Human Resources Management Practices on Organizational Performance and Objectives (A Case Study of the Libyan Iron and Steel Company), *Proceeding of The 5th International Conference On Innovation & Management*, Maastricht, Netherlands: 705- 721.
  - Katou, Anastasia A (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance, *Journal of Industrial Engineering & Management*, 01(02):119-142.
  - Ladia, Shraddha & Gupta, Saloni (2014). Impact of Organizational Retention Strategies on Employee Turnover, December, 22.
  - 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.
  - Munjuri, Mercy Gacheri (2011). The Effect of Human Resource Management Practices in
  - Abdullah, Zaini., Ahsan, Nilufar & Alam, Syed Shah (2009). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia, *Intrnational Journal of Business Management*, 4(6): 65- 73.
  - Abeysekera, Ruwan (2007). The Impact of Human Resource Management Practices on Marketing Executive Turnover of Leasing Companies in Sri Lanka, *Contemporary Management Research*, 3(3): 233-252.
  - ALDamo, Fathi Mohamed Abduljlil., Yazam, Mohamd & Kamal, Ahmid Bin (2012). The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance, *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1): 75- 89.
  - Adeniyi Mudashiru, Mustapha., Ilesanmi, O. A & Aremu, M (2013). The Impacts of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian Banking Industry, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9):633- 648.
  - Azmawani, Abd Rahman., Siew, Imm Ng., Murali, Sambasivan & Florence, Wong (2013). Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process, *European Journal of Training and Development*, 37(5): 472 – 488.
  - Binti Daud, Normala (2006). Human Resource Management Practices and Firm Performance: The Moderating Roles of Strategies and Environmental Uncertainties, A

Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya, *International Journal of Business Administration*, 2(4): 1-36.

- Syed, Z & Jamal, Waseef (2012). Universalistic Perspective of HRM and Organizational Performance: Meta-Analytical Study. *International Bulletin of Business Administration*, 13: 47-58.
- Triguero, Rafael,. Peña-Vinces, Jesús,. González-Rendon Manuel & Sánchez-Apellaniz, Mercedes (2012). Human Resource Management Practices Aimed at Seeking the Commitment of Employees on Financial and Non-Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms: An Empirical Contribution, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32):17-31.



## Designing the Structural Model of Human Resource Management Policies and Organizational Performance in Ministry of Sport and Youth

Beigomi Zahra.<sup>1\*</sup>, Hamidi Mehrzad.<sup>2</sup>, Sajadi Seyed Nasrollah.<sup>3</sup>, Honari Habib.<sup>4</sup>

Received: Jan 18, 2015

Accepted: July 7, 2015

---

### Abstract

**Objective:** The main purpose of this research was designing the structural model of human resource management policies and organizational performance in Ministry of Sport and Youth.

**Methodology:** Research method was Descriptive and correlation type. The target population was 466 experts of Ministry of Youth and Sport. Using krejcie- Morgan table, the sample size was determined 214. However, due to need of adequate statistical method, 320 questionnaires were distributed. From returned questionnaire (312), 294 questionnaires were suitable that considered as sample size. The research instruments included basic demographic information, human resource management policies questionnaire, organizational efficiency (Pinprayong & Siengtai, 2012) and organizational effectiveness (Hsu, 2002). To identify the dimensions of variables, factor load and construct validity, confirmatory and exploratory factor analysis was used with varimax rotation. Data analysis was done by test sampling adequacy (KMO) and Bartlett, Pearson correlation, regression, factor analysis, path analysis and structural equation modeling techniques with using SPSS and LISREL software.

**Results:** Exploratory factor analysis identified five dimensions for Human Resource Management policies and tow dimensions for organizational performance that explained 61 and 44 percent of total variance. Multiple regression coefficients between human resource management policies and organizational performance were significant at % 99 confidence level. Human resource management policies predicted 51 percent of variance of organizational performance. The proposed research model had good fit in target population. Path analysis showed that coefficient effect of human resource management policies on organizational performance was %61.

**Conclusion:** According the results, human resource management policies and its dimensions could explain organizational effectiveness and efficiency and should be applied in policy - making by managers.

**Keywords:** Structural Model, Human Resource Management Policies, Organizational Performance, Ministry of Youth and Sport.

---

1. Assistant Professor in Department of Physical Education, Zahedan University of Medical Sciences, Zahedan, Iran.

2& 3. Associate Professor in Sport Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

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

\*Email: ZahraBeigomi@yahoo.com