

توسعه فردی و تحول سازمانی

واکاوی عوامل فردی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان دولت با رویکرد کیفی: مطالعه موردی وزارت ورزش و جوانان

شیوه استناددهی: سلیمان آبادی، مجتبی، معصومه، و جلیلود، محمد. (۱۴۰۶). واکاوی عوامل فردی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان دولت با رویکرد کیفی: مطالعه موردی وزارت ورزش و جوانان. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲۵(۲)، ۱-۲۶.

مجتبی سلیمان آبادی^۱، معصومه مجیدی پرست^۲، محمد جلیلود^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

۳. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: m.majidiparast@basu.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ خرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۴ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۴ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۶ اردیبهشت ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین عوامل فردی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان بر اساس تجربه‌ها و دیدگاه‌های خبرگان، مدیران و کارشناسان این سازمان بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی بود و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان، مدیران و کارشناسان آگاه به موضوع در وزارت ورزش و جوانان بود. مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند و فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۲۱ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از طریق فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل و برای سازمان‌دهی و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. به‌منظور افزایش اعتبار یافته‌ها، بازبینی مکرر داده‌ها، مقایسه مستمر کدها و تأیید نتایج توسط مشارکت‌کنندگان به کار گرفته شد. تحلیل کیفی مصاحبه‌ها نشان داد که عوامل فردی مؤثر بر عملکرد کارکنان عمدتاً شامل انگیزش شغلی، تعهد و تعلق سازمانی، خودکارآمدی، مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای و هوش هیجانی است. انگیزش کارکنان زمانی تقویت می‌شود که آنان کار خود را معنادار و اثرگذار بدانند، نتایج ملموس فعالیت‌های خود را مشاهده کنند، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند و امکان ارائه و دفاع از دیدگاه‌های تخصصی و ایده‌های نوآورانه برای آنان فراهم باشد. در مقابل، بی‌ثباتی مدیریتی، بروکراسی اداری، مداخلات غیرتخصصی، محدودیت منابع، نادیده گرفتن دیدگاه‌های کارشناسی و ضعف نظام‌های پاداش از مهم‌ترین عوامل تضعیف‌کننده انگیزش و عملکرد بودند. همچنین، تناسب مهارت‌های حرفه‌ای با وظایف شغلی، اعتماد به توانایی‌های فردی و برخورداری از قابلیت مدیریت تعاملات و هیجان‌ها به‌عنوان زمینه‌های مهم بهبود عملکرد شناسایی شدند. بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان مستلزم توجه همزمان به ظرفیت‌های فردی و بستر سازمانی تقویت‌کننده آنهاست؛ از این رو، ایجاد فرصت‌های مشارکت حرفه‌ای، تقویت معنا و ارزش کار، توسعه شایستگی‌های فردی، حمایت از نوآوری و اصلاح سازوکارهای انگیزشی می‌تواند زمینه ارتقای پایدار عملکرد کارکنان را فراهم سازد.

کلیدواژگان: عملکرد کارکنان؛ عوامل فردی؛ انگیزش شغلی؛ تعهد سازمانی؛ خودکارآمدی؛ مهارت‌های حرفه‌ای؛ وزارت ورزش و جوانان.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Identification and Analysis of Individual Factors Influencing the Improvement of Government Employees' Performance: A Qualitative Study in the Ministry of Sport and Youth

Mojtaba Soleimanabadi¹, Masoumeh Majidiparast^{2*}, Mohammad Jalilvand³

1. Ph.D. Student, Department of Physical Education and Sport Science, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran
2. Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran
3. Department of Physical Education and Sport Science, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran

*Corresponding Author's Email: m.majidiparast@basu.ac.ir

How to cite: Soleimanabadi, M., Majidiparast, M., & Jalilvand, M. (2027). Identification and Analysis of Individual Factors Influencing the Improvement of Government Employees' Performance: A Qualitative Study in the Ministry of Sport and Youth. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(2), 1-26.

Submit Date: 26 April 2026

Revise Date: 15 August 2026

Accept Date: 24 August 2026

Initial Publish: 15 September 2026

Final Publish: 22 May 2027

Abstract

This study aimed to identify and explain the individual factors contributing to improved employee performance in the Ministry of Sport and Youth based on the experiences and perspectives of knowledgeable experts, managers, and specialists. This applied study employed a qualitative grounded theory approach. The study population consisted of experts, managers, and specialists knowledgeable about employee performance within the Ministry of Sport and Youth. Participants were selected through purposive and snowball sampling, and recruitment continued until theoretical saturation was achieved. In total, 21 in-depth semi-structured interviews were conducted. Interview data were analyzed through open, axial, and selective coding, and MAXQDA software was used to organize and manage the qualitative data. The credibility of the findings was enhanced through repeated data review, constant comparison of codes, and participant validation of the interpretations. Qualitative analysis identified job motivation, organizational commitment and attachment, self-efficacy, professional skills and competencies, and emotional intelligence as the principal individual factors associated with employee performance. Motivation was strengthened when employees perceived their work as meaningful and socially influential, observed tangible outcomes of their efforts, participated in decision-making, and were given opportunities to present professional viewpoints and innovative ideas. In contrast, managerial instability, administrative bureaucracy, non-specialist interference, resource limitations, disregard for expert opinions, and ineffective reward systems emerged as major factors undermining motivation and performance. The findings further indicated that alignment between professional skills and job responsibilities, confidence in one's capabilities, and the ability to manage interpersonal interactions and emotions contributed to more effective job performance. Improving employee performance in the Ministry of Sport and Youth requires simultaneous attention to individual capacities and the organizational conditions that support them. Providing opportunities for meaningful participation, strengthening the perceived value of work, developing professional competencies, supporting innovation, and improving motivational mechanisms may therefore contribute to sustainable enhancement of employee performance.

Keywords: Employee performance; Individual factors; Job motivation; Organizational commitment; Self-efficacy; Professional skills; Ministry of Sport and Youth.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

منابع انسانی در سازمان‌های دولتی یکی از بنیادی‌ترین سرمایه‌های راهبردی برای تحقق مأموریت‌های عمومی، اجرای سیاست‌ها، ارائه خدمات باکیفیت و پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان محسوب می‌شود. برخلاف بسیاری از منابع سازمانی که قابلیت جایگزینی یا استانداردسازی نسبتاً بالایی دارند، عملکرد نیروی انسانی حاصل تعامل پیچیده‌ای میان دانش، مهارت، نگرش، انگیزش، ویژگی‌های روان‌شناختی و ادراک کارکنان از محیط سازمانی است. از این رو، عملکرد کارکنان نه صرفاً به معنای میزان انجام وظایف رسمی، بلکه مفهومی چندبعدی است که کیفیت انجام کار، مسئولیت‌پذیری، نوآوری، همکاری، سازگاری، مشارکت در تحقق اهداف سازمانی و توانایی مواجهه با الزامات متغیر محیط کار را نیز دربرمی‌گیرد. در ادبیات رفتار سازمانی، عملکرد شغلی به‌عنوان بروندادی از تعامل ویژگی‌های فردی با ساختار، فرهنگ، رهبری و نظام‌های مدیریتی سازمان تلقی می‌شود و از این منظر، شناخت عوامل فردی اثرگذار بر عملکرد برای طراحی مداخلات اثربخش مدیریت منابع انسانی اهمیت اساسی دارد (Armstrong & Taylor, 2024; Robbins & Judge, 2024). همچنین، مدیریت عملکرد زمانی می‌تواند اثربخش باشد که فراتر از سنجش پیامدهای نهایی، عوامل زمینه‌ساز عملکرد کارکنان را نیز شناسایی و تقویت کند؛ زیرا نظام‌های ارزیابی که صرفاً بر خروجی تمرکز دارند و سازوکارهای روان‌شناختی و رفتاری مؤثر بر عملکرد را نادیده می‌گیرند، ممکن است نتوانند تصویری کامل از علل تفاوت میان کارکنان ارائه کنند (Aguinis, 2023; DeNisi & Murphy, 2017).

اهمیت این موضوع در سازمان‌های دولتی دوچندان است؛ زیرا کیفیت عملکرد کارکنان این سازمان‌ها نه تنها بر بهره‌وری داخلی، بلکه بر کیفیت ارائه خدمات عمومی، رضایت شهروندان، اعتماد اجتماعی و کارآمدی نظام اداری اثرگذار است. با این حال، ساختارهای رسمی و بوروکراتیک، تعدد مقررات، محدودیت انعطاف مدیریتی، ضعف نظام‌های ارزیابی و پاداش و گاه بی‌ثباتی در تصمیم‌گیری می‌توانند ظرفیت‌های فردی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. بررسی چالش‌های نظام اداری ایران نشان داده است که نارسایی‌های ساختاری، ضعف سازوکارهای انگیزشی و ناکارآمدی برخی فرایندهای مدیریتی از موانع مهم بهبود عملکرد کارکنان دولتی هستند (Jahangiri, 2025). همچنین، کیفیت نظام‌های سنجش عملکرد در دستگاه‌های دولتی می‌تواند ادراک کارکنان از عدالت، شفافیت و ارتباط میان تلاش و پیامدهای شغلی را شکل دهد و در صورت ضعف این نظام‌ها، انگیزش و کیفیت عملکرد نیز تحت تأثیر قرار گیرد (Sajjadi, 2024). از سوی دیگر، ساختار سازمانی نیز بر میزان اختیار، جریان اطلاعات، هماهنگی و انعطاف کارکنان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقش تسهیل‌کننده یا محدودکننده در بروز توانمندی‌های فردی آنان داشته باشد (Karimi, 2023). بنابراین، بررسی عملکرد کارکنان دولت بدون توجه به ظرفیت‌های فردی و نحوه تعامل آنها با زمینه سازمانی، تحلیلی ناقص از مسئله ارائه خواهد کرد.

در میان عوامل فردی، انگیزش شغلی یکی از مهم‌ترین متغیرهای تبیین‌کننده رفتار و عملکرد کارکنان به شمار می‌رود. بر اساس نظریه خودتعیین‌گری، کیفیت انگیزش زمانی ارتقا می‌یابد که نیازهای اساسی فرد به خودمختاری، شایستگی و ارتباط ارضا شود؛ در چنین شرایطی، فرد فعالیت شغلی را صرفاً به‌عنوان الزامی بیرونی تلقی نمی‌کند، بلکه آن را با ارزش‌ها، علایق و اهداف شخصی خود پیوند می‌دهد (Deci & Ryan, 2024). تمایز میان انگیزش درونی و بیرونی نیز برای فهم رفتار شغلی اهمیت دارد؛ به گونه‌ای که انگیزش درونی، یعنی انجام فعالیت به دلیل جذابیت، معنا و رضایت ذاتی آن، اغلب با پایداری بیشتر تلاش و کیفیت بالاتر عملکرد همراه است، درحالی که انگیزش بیرونی بیشتر تحت تأثیر پاداش، کنترل و پیامدهای محیطی قرار دارد (Ryan & Deci, 2020). شواهد پژوهشی نیز نشان می‌دهد طراحی شغل به گونه‌ای که احساس معنا، اختیار و اثرگذاری را در کارکنان تقویت کند، می‌تواند انگیزش درونی و در نتیجه عملکرد آنان را افزایش دهد.

(Carter et al., 2022). در سازمان‌های دولتی، که فرصت استفاده از مشوق‌های مالی ممکن است محدودتر از بخش خصوصی باشد، ایجاد احساس معنا در خدمت عمومی، مشارکت در تصمیم‌گیری، شناخت تلاش‌های کارکنان و فراهم کردن فرصت بروز توانمندی‌ها می‌تواند اهمیت بیشتری پیدا کند.

در همین راستا، نظام پاداش از مهم‌ترین سازوکارهای سازمانی مرتبط با انگیزش فردی است. کارکنان هنگامی که میان کیفیت عملکرد خود و پیامدهای دریافتی رابطه‌ای عادلانه و قابل فهم مشاهده کنند، احتمال بیشتری دارد که تلاش مستمر و رفتارهای عملکردمحور نشان دهند. پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های دولتی ایران نشان داده‌اند که طراحی مناسب نظام‌های پاداش و انگیزش می‌تواند در افزایش تلاش، رضایت و عملکرد کارکنان مؤثر باشد، درحالی‌که نبود عدالت در توزیع پاداش‌ها یا ضعف در ارتباط میان عملکرد و جبران خدمات ممکن است انگیزه کارکنان را کاهش دهد (Ahmadi, 2023). در سطح بین‌المللی نیز شایستگی‌های فردی و نظام‌های پاداش به عنوان دو عامل مرتبط با عملکرد در سازمان‌های خدماتی مطرح شده‌اند و نشان داده شده است که تطابق بهتر میان قابلیت‌های کارکنان، انتظارات شغلی و پیامدهای سازمانی می‌تواند کیفیت عملکرد را افزایش دهد (Chen, 2024). از این رو، انگیزش را نمی‌توان صرفاً یک ویژگی درونی و ثابت فرد دانست، بلکه باید آن را نتیجه تعامل میان نیازها، ادراکات، توانایی‌های شخصی و سیاست‌های سازمانی در نظر گرفت.

تعهد سازمانی نیز یکی دیگر از عوامل فردی مهم در تبیین عملکرد کارکنان است. کارکنانی که احساس تعلق بیشتری به سازمان دارند، اهداف سازمانی را تا حد بیشتری با اهداف حرفه‌ای خود همسو می‌دانند و در برابر مسئولیت‌های شغلی پایداری بیشتری نشان می‌دهند. راهبردهای مدیریت منابع انسانی می‌توانند از طریق ایجاد فرصت رشد، حمایت از کارکنان، تقویت عدالت و مشارکت، تعهد سازمانی را افزایش داده و از این مسیر بر عملکرد اثر بگذارند (Tahmasbi et al., 2022). حمایت سازمانی ادراک‌شده نیز نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش کارکنان دارد؛ هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان برای تلاش‌های آنان ارزش قائل است و به رفاه و نیازهایشان توجه می‌کند، نگرش مثبت‌تری نسبت به سازمان پیدا کرده و احتمال ارائه عملکرد مطلوب افزایش می‌یابد (Adiza et al., 2025). علاوه بر این، فرهنگ حمایتی و مشارکتی می‌تواند احساس امنیت، اعتماد و تعلق را در میان کارکنان تقویت کند و زمینه مناسبی برای بروز رفتارهای عملکردمحور ایجاد نماید (Rezaei, 2025). فرهنگ سازمانی در این معنا مجموعه‌ای از مفروضات، ارزش‌ها و الگوهای مشترک است که رفتار اعضای سازمان را هدایت می‌کند و می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر نگرش، انگیزش و عملکرد آنان اثرگذار باشد (Schein & Schein, 2022).

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری نیز ارتباط نزدیکی با انگیزش و تعهد دارد. هنگامی که کارکنان فرصت بیان دیدگاه‌های تخصصی، مشارکت در تصمیم‌سازی و اثرگذاری بر فرایندهای مرتبط با کار خود را داشته باشند، احساس مالکیت و مسئولیت بیشتری نسبت به پیامدهای سازمانی پیدا می‌کنند. پژوهش‌های انجام‌شده در نهادهای دولتی نشان داده‌اند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌تواند بر مسئولیت‌پذیری و عملکرد سازمانی اثر مثبت داشته باشد (Hosseini, 2023). همچنین، رهبری مشارکتی با ایجاد فرصت برای تبادل نظر، اعتماد متقابل و پذیرش مسئولیت، می‌تواند پاسخ‌گویی و کیفیت عملکرد کارکنان را تقویت کند (Shahkarami et al., 2021). عدالت سازمانی نیز در این رابطه اهمیت دارد؛ زیرا کارکنان تنها در صورتی مشارکت را واقعی و اثربخش تلقی می‌کنند که فرایندهای تصمیم‌گیری، توزیع منابع و تعاملات مدیریتی را عادلانه بدانند. شواهد نشان می‌دهد که عدالت سازمانی و مشارکت کارکنان با عملکرد شغلی در نهادهای عمومی ارتباط مثبت دارند (Nyathi & Kekwaletswe, 2023). بنابراین، تعلق سازمانی، مشارکت و ادراک عدالت را می‌توان مجموعه‌ای به هم پیوسته از عوامل دانست که زمینه روان‌شناختی لازم برای عملکرد اثربخش را فراهم می‌کنند.

در کنار نگرش‌ها و انگیزش‌ها، خودکارآمدی و سایر منابع روان‌شناختی فردی نیز در کیفیت عملکرد کارکنان نقش مهمی دارند. خودکارآمدی بیانگر باور فرد به توانایی خود برای سازمان‌دهی و اجرای رفتارهای لازم جهت دستیابی به نتایج مطلوب است و بر میزان تلاش، پشتکار، مقابله با مشکلات و واکنش به شکست تأثیر می‌گذارد. کارکنانی که از خودکارآمدی بالاتری برخوردارند، چالش‌های شغلی را بیشتر به‌عنوان مسائل قابل‌مدیریت درک می‌کنند و در شرایط دشوار احتمال بیشتری دارد که راهبردهای فعال حل مسئله را به کار گیرند. مفهوم سرمایه روان‌شناختی نیز بر مجموعه‌ای از منابع مثبت شامل خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری تأکید دارد که می‌تواند عملکرد و سازگاری شغلی را تقویت کند (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). در محیط‌های دولتی که کارکنان ممکن است با محدودیت منابع، تغییر سیاست‌ها، تعدد ذی‌نفعان و پیچیدگی اداری مواجه باشند، برخورداری از چنین منابع روان‌شناختی می‌تواند در حفظ کیفیت عملکرد اهمیت خاصی داشته باشد. همچنین، هوش هیجانی و توانایی مدیریت هیجان‌ها می‌تواند به کارکنان کمک کند تعاملات بین‌فردی مؤثرتری داشته باشند، فشارهای محیط کار را بهتر مدیریت کنند و در موقعیت‌های تعارض‌آمیز واکنش‌های سازنده‌تری نشان دهند.

مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای نیز بخش دیگری از ظرفیت فردی کارکنان را تشکیل می‌دهد. عملکرد مطلوب زمانی امکان‌پذیر است که فرد نه تنها انگیزه انجام کار را داشته باشد، بلکه از دانش، مهارت و شایستگی لازم برای انجام وظایف نیز برخوردار باشد. آموزش هدفمند و توانمندسازی کارکنان می‌تواند از طریق ارتقای دانش تخصصی، مهارت حل مسئله، مهارت‌های ارتباطی و توانایی سازگاری با تغییر، کیفیت عملکرد را بهبود بخشد (Afshin, 2023). شواهد پژوهشی حاکی از آن است که برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی، به‌ویژه زمانی که مبتنی بر نیازسنجی و الزامات واقعی شغل باشند، می‌توانند اثر معناداری بر توانمندی و عملکرد کارکنان داشته باشند (Singh, 2021). در مطالعات داخلی نیز آموزش‌های ضمن خدمت و توسعه شایستگی‌ها به‌عنوان یکی از سازوکارهای مؤثر برای ارتقای عملکرد کارکنان معرفی شده‌اند (Tahmasbi et al., 2022). همچنین، یادگیری مستمر و توسعه فردی می‌تواند کارکنان را برای مواجهه با تغییرات سازمانی، فناوری‌های جدید و پیچیدگی‌های شغلی آماده‌تر کند (Karimi, 2023). در شرایط معاصر، توسعه مهارت‌های دیجیتال و توانایی بهره‌گیری از فناوری‌های منابع انسانی نیز به بخشی از شایستگی‌های ضروری کارکنان تبدیل شده است و کاربرد شیوه‌های دیجیتال مدیریت منابع انسانی می‌تواند فرایندهای یادگیری، ارتباط، ارزیابی و عملکرد را متحول سازد (Deepalakshmi et al., 2024).

اگرچه عوامل فردی موضوع اصلی پژوهش حاضر هستند، نقش رهبری در فعال‌سازی یا تضعیف این ظرفیت‌ها را نمی‌توان نادیده گرفت. رهبران از طریق نحوه ارتباط، واگذاری اختیار، ارائه بازخورد، حمایت از نوآوری و ایجاد اعتماد بر انگیزش، خودکارآمدی، تعهد و مشارکت کارکنان اثر می‌گذارند. نظریه‌های معاصر رهبری بر این نکته تأکید دارند که رهبران اثربخش صرفاً وظایف را کنترل نمی‌کنند، بلکه شرایطی را فراهم می‌سازند که کارکنان بتوانند توانمندی‌های خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند (Northouse, 2023). رهبری تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تحریک فکری و توجه فردی می‌تواند نوآوری و عملکرد کارکنان را تقویت کند (Martinez & Lopez, 2024). یافته‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که رفتارهای تحول‌آفرین مدیران با افزایش انگیزه، نوآوری، مسئولیت‌پذیری و عملکرد کارکنان مرتبط است (Moradi & Karami, 2024). بنابراین، حتی عوامل به‌ظاهر فردی مانند انگیزش، تعهد و خودکارآمدی نیز در خلأ شکل نمی‌گیرند و کیفیت تعامل فرد با مدیران و ساختار سازمانی می‌تواند شدت و جهت اثر آنها را تعیین کند.

از دیدگاه راهبردی، مدیریت منابع انسانی باید ظرفیت‌های فردی را در پیوند با اهداف سازمانی توسعه دهد. رویکردهای معاصر مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کنند که جذب، توسعه، ارزیابی، پاداش و مشارکت کارکنان باید در قالب یک نظام منسجم طراحی شود تا رفتار و شایستگی‌های

کارکنان با مأموریت‌های سازمان هماهنگ گردد (Johnson, 2025). در چنین رویکردی، بهبود عملکرد نتیجه یک اقدام منفرد نیست، بلکه حاصل هم‌افزایی میان آموزش، انگیزش، حمایت، طراحی شغل، ارزیابی و توسعه شایستگی‌هاست. مطالعات مربوط به مدیریت منابع انسانی در اقتصادهای در حال توسعه نیز نشان داده‌اند که انسجام و کیفیت شیوه‌های منابع انسانی با بهره‌وری و عملکرد کارکنان ارتباط معناداری دارد (Singh, 2021). از این منظر، توجه همزمان به شایستگی‌های فردی و کیفیت نظام‌های سازمانی می‌تواند مبنایی مناسب برای تدوین سیاست‌های عملکردمحور در دستگاه‌های دولتی فراهم سازد.

پیشگیری مفهوم عملکرد ایجاب می‌کند که متغیرهای مورد بررسی با تعریف مفهومی روشن و تمایز کافی انتخاب شوند. در پژوهش‌های سازمانی، ابهام مفهومی و همپوشانی میان سازه‌ها می‌تواند تفسیر روابط میان متغیرها را دشوار سازد؛ از این رو، تعریف دقیق مفاهیمی مانند انگیزش، تعهد، خودکارآمدی، مهارت و عملکرد برای تولید دانش معتبر ضروری است (Podsakoff et al., 2018). افزون بر این، بررسی روابط چندگانه میان عوامل فردی و عملکرد نیازمند تحلیل‌هایی است که بتوانند سهم نسبی متغیرها و الگوی ارتباط آنها را مشخص کنند. روش‌های تحلیل چندمتغیره امکان مقایسه قدرت پیش‌بینی متغیرهای مختلف و ارزیابی همزمان روابط میان سازه‌ها را فراهم می‌کنند (Hair et al., 2019). در عین حال، استفاده از داده‌های کیفی می‌تواند به شناسایی تجربه‌ها، ادراکات و معناهایی کمک کند که در شاخص‌های کمی به‌طور کامل قابل مشاهده نیستند؛ رویکردهای تلفیقی و استفاده مکمل از شواهد کیفی و کمی می‌توانند فهم جامع‌تری از پدیده‌های پیچیده سازمانی فراهم سازند (Creswell & Plano Clark, 2018).

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان پرداخته‌اند، بخش قابل توجهی از آنها تنها بر یک یا چند متغیر خاص مانند انگیزش، آموزش، رهبری، حمایت سازمانی یا ساختار سازمانی تمرکز داشته‌اند. در حالی که پژوهش‌های مرتبط با انگیزش و نظام پاداش بر اهمیت مشوق‌های مادی و غیرمادی تأکید دارند (Ahmadi, 2023)، مطالعات مربوط به فرهنگ حمایتی بر نقش اعتماد و حمایت سازمانی تمرکز کرده‌اند (Rezaei, 2025)، و پژوهش‌های مرتبط با رهبری و مشارکت بر اهمیت اثرگذاری کارکنان در تصمیم‌گیری و کیفیت تعامل با مدیران تأکید دارند (Hosseini, 2023; Moradi & Karami, 2024). از سوی دیگر، مطالعات مربوط به شایستگی‌ها، آموزش و فناوری‌های منابع انسانی نیز نشان می‌دهند که مهارت‌های حرفه‌ای و ظرفیت یادگیری کارکنان بخش مهمی از عملکرد را تبیین می‌کنند (Afshin, 2023; Chen, 2024; Deepalakshmi et al., 2024). این پراکندگی شواهد نشان می‌دهد که هنوز نیاز به بررسی یکپارچه‌تر عوامل فردی و تعیین اهمیت نسبی آنها در یک بستر سازمانی مشخص وجود دارد.

این خلأ در وزارت ورزش و جوانان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا این وزارتخانه علاوه بر ماهیت دولتی و الزامات اداری، با حوزه‌ای پویا، اجتماعی و چندذی‌نفعی سروکار دارد و تحقق مأموریت‌های آن مستلزم برخورداری از کارکنانی است که علاوه بر شایستگی حرفه‌ای، از انگیزش، تعهد، اعتماد به توانایی‌های خود و مهارت تعامل مؤثر برخوردار باشند. در چنین بستری، شناسایی عوامل فردی مؤثر بر عملکرد می‌تواند به مدیران کمک کند تا به جای تمرکز صرف بر کنترل و ارزیابی نتایج، بر ظرفیت‌های قابل توسعه کارکنان تمرکز کنند و سیاست‌های منابع انسانی را بر اساس اولویت‌های واقعی طراحی نمایند. از این رو، هدف پژوهش حاضر شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی عوامل فردی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت کیفی است که با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. جامعه پژوهش شامل خبرگان، مدیران و کارشناسان آگاه به موضوع در وزارت ورزش و جوانان است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با بهره‌گیری از روش گلوله‌برفی انجام شده و فرایند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافته است که در نهایت ۲۱ مصاحبه عمیق انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده که بر اساس مبانی نظری و مطالعات پیشین طراحی شده است. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شده‌اند. برای سامان‌دهی و تحلیل داده‌های کیفی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است. همچنین به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها از بازبینی مکرر داده‌ها، مقایسه مستمر کدها و تأیید نتایج توسط مشارکت‌کنندگان بهره گرفته شده است.

یافته‌ها

در این بخش ابتدا یافته‌های جمعیت‌شناختی و سپس نتایج تحلیل کیفی مصاحبه‌ها گزارش شده است.

جدول ۱: مشخصات جامعه آماری

کد مصاحبه	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه خدمت (سال)	سابقه مدیریتی (سال)	ردیف
M۱	زن	۳۹	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۱۴	۵	۱
M۲	زن	۴۴	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	۱۱	۶	۲
M۳	زن	۳۴	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری	۷	۲	۳
M۴	زن	۳۷	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۱۲	۴	۴
M۵	زن	۳۷	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۱۲	۴	۵
M۶	مرد	۴۲	دکتری مدیریت منابع انسانی	۱۸	۷	۶
M۷	زن	۳۵	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات	۱۰	۳	۷
M۸	مرد	۴۸	دکتری مدیریت استراتژیک	۲۵	۱۲	۸
M۹	زن	۳۲	کارشناسی ارشد مدیریت پروژه	۸	۲	۹
M۱۰	مرد	۴۵	دکتری مدیریت فناوری اطلاعات	۲۲	۱۰	۱۰
M۱۱	زن	۳۸	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	۱۵	۶	۱۱
M۱۲	مرد	۴۲	دکتری مدیریت اجرایی	۲۰	۹	۱۲
M۱۳	زن	۳۶	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۱۲	۴	۱۳
M۱۴	مرد	۵۰	دکتری مدیریت اجرایی	۲۸	۱۶	۱۴
M۱۵	زن	۲۹	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات	۶	۱	۱۵
M۱۶	مرد	۴۸	دکتری مدیریت استراتژیک	۲۵	۱۴	۱۶
M۱۷	زن	۳۳	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات	۸	۳	۱۷
M۱۷	مرد	۴۶	دکتری مدیریت اجرایی	۲۳	۱۲	۱۸
M۱۸	زن	۳۱	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۷	۲	۱۹
M۱۹	مرد	۳۹	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۱۴	۶	۲۰
M۲۱	زن	۳۵	دکتری مدیریت دولتی	۱۰	۴	۲۱

جدول ۲: خلاصه دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان درباره عوامل فردی مؤثر بر عملکرد کارکنان

کد	محرک‌های عملکرد	عوامل کاهش انگیزه	برداشت از نظام پاداش	تعلق سازمانی	تناسب مهارت و مأموریت	خودکارآمدی
M۱	مهم‌ترین عامل محرک عملکرد برای این مشارکت‌کننده احساس اثرگذاری واقعی تصمیمات و فعالیت‌های حرفه‌ای بر بهبود شرایط استان‌ها و کاهش نابرابری‌های منطقه‌ای است. وی بیان می‌کند زمانی که نتایج اقدامات کارشناسی و مدیریتی در سطح عملیاتی مشاهده می‌شود و می‌تواند به بهبود شرایط زندگی مردم یا ارتقای کارایی دستگاه‌های اجرایی در استان‌ها کمک کند، احساس معنا و ارزش بیشتری در کار خود تجربه می‌کند. علاوه بر این، اعتماد مدیران به تحلیل‌های کارشناسی و فراهم بودن امکان ارائه و دفاع منطقی از پیشنهادها در جلسات تصمیم‌گیری نیز نقش مهمی در افزایش انگیزه و تعهد حرفه‌ای او دارد.	از دیدگاه او مهم‌ترین عامل کاهش انگیزه بی‌ثباتی مدیریتی و تغییرات مکرر در اولویت‌ها و سیاست‌های سازمانی است. وی توضیح می‌دهد که تغییر سریع مدیران یا جهت‌گیری‌های مدیریتی باعث می‌شود بسیاری از برنامه‌های کارشناسی پیش از رسیدن به مرحله اجرا متوقف شوند. این وضعیت به مرور زمان احساس بی‌اثری تلاش‌ها را در کارکنان ایجاد می‌کند و موجب می‌شود افراد انگیزه کمتری برای سرمایه‌گذاری فکری و زمانی در پروژه‌ها داشته باشند.	به اعتقاد وی نظام پاداش در سازمان بیشتر جنبه اداری و ساختاری دارد و تفاوت قابل‌توجهی میان کارکنانی که عملکرد برجسته دارند و کسانی که صرفاً وظایف حداقلی را انجام می‌دهند مشاهده نمی‌شود. او معتقد است اگر نظام پاداش بتواند رابطه روشن‌تری میان کیفیت عملکرد و میزان پاداش برقرار کند، انگیزه کارکنان برای ارائه عملکرد بهتر افزایش خواهد یافت.	وی احساس تعلق حرفه‌ای و تا حدی عاطفی به مأموریت سازمان در حوزه توسعه منطقه‌ای دارد و باور دارد فعالیت‌های این سازمان نقش مهمی در مدیریت متوازن استان‌ها ایفا می‌کند. با این حال، تصمیمات کوتاه‌مدت مدیریتی ممکن است در مقاطعی این احساس تعلق را تضعیف کند.	این مشارکت‌کننده توانمندی قابل‌توجهی در تحلیل مسائل استان‌ها و ایجاد ارتباط میان سطح ملی و واحدهای استانی دارد. او معتقد است این مهارت‌ها به او کمک می‌کند به همکاران با مسائل پیچیده‌تر از منظرهای مختلف بررسی کرده و راهکارهای عملیاتی ارائه دهد.	وی در مدیریت شرایط پیچیده و حل مسائل چندبخشی احساس توانمندی بالایی دارد و معتقد است می‌تواند در موقعیت‌های دشوار در تصمیمات مناسبی اقدامات کارشناسی و مدیریتی در سطح عملیاتی مشاهده می‌شود و می‌تواند به بهبود شرایط زندگی مردم یا ارتقای کارایی دستگاه‌های اجرایی در استان‌ها کمک کند، احساس معنا و ارزش بیشتری در کار خود تجربه می‌کند. علاوه بر این، اعتماد مدیران به تحلیل‌های کارشناسی و فراهم بودن امکان ارائه و دفاع منطقی از پیشنهادها در جلسات تصمیم‌گیری نیز نقش مهمی در افزایش انگیزه و تعهد حرفه‌ای او دارد.
M۲	مهم‌ترین عامل انگیزشی برای این مشارکت‌کننده امکان مشارکت در تصمیمات راهبردی و اثرگذاری بر جهت‌گیری‌های کلان سازمان است. او بیان می‌کند زمانی که می‌تواند از تجربه و دانش حرفه‌ای خود در تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های بلندمدت استفاده کند، احساس می‌کند نقش مؤثری در پیشبرد اهداف سازمان دارد و این موضوع انگیزه او را افزایش می‌دهد.	دخالت‌های غیرتخصصی در فرآیند تصمیم‌گیری و اعمال نظرات غیرکارشناسی از مهم‌ترین عوامل کاهش انگیزه برای او محسوب می‌شود. او معتقد است چنین مداخلاتی می‌تواند اعتبار تصمیم‌سازی را کاهش داده و اعتماد کارشناسان را تضعیف کند.	به باور او نظام پاداش در سازمان بیشتر جنبه جایگاهی و اداری دارد و کمتر مبتنی بر شاخص‌های دقیق عملکردی است.	وی احساس تعلق نسبتاً بالایی به سازمان دارد و بخش مهمی از هویت حرفه‌ای خود را در چارچوب فعالیت در این سازمان شکل‌یافته می‌داند.	در حوزه سیاست‌گذاری و تحلیل مسائل کلان سازمانی مهارت قابل‌توجهی دارد و این توانمندی را با متناسب مأموریت شغلی خود می‌داند.	در تصمیم‌سازی‌های کلان سازمانی احساس توانمندی بالایی دارد اما معتقد است استفاده از ابزارهای تحلیلی پیشرفته می‌تواند کیفیت تصمیم‌ها را ارتقا دهد.
M۳	انگیزه اصلی او ناشی از فرصت اجرای ایده‌های نوآورانه و ایجاد تغییر در فرآیندهای کاری سازمان است. وی بیان می‌کند زمانی که امکان آزمایش راه‌حل‌های جدید و خلاقانه فراهم می‌شود، انرژی کاری و تعهد حرفه‌ای او افزایش می‌یابد.	طولانی بودن فرآیندهای اداری و عدم استقبال برخی مدیران از ایده‌های نو از جمله عواملی است که می‌تواند انگیزه او را کاهش دهد.	او معتقد است نظام پاداش سازمان کمتر به نوآوری و خلاقیت توجه می‌کند و بیشتر بر معیارهای سنتی تأکید دارد.	تعلق او بیشتر به تیم کاری و شبکه همکاران نزدیکش شکل گرفته است.	مهارت اصلی او در حوزه فناوری و طراحی سامانه‌ها است و این توانمندی با وظایف شغلی‌اش همخوانی دارد.	در حوزه تخصصی احساس اعتمادبه‌نفس بالایی دارد.

توسعه فردی و تحول سازمانی

M۴	مشاهده اثر برنامه‌های آموزشی بر ارتقای مهارت کارکنان مهم‌ترین عامل انگیزه برای او است. وی معتقد است زمانی که آموزش‌ها باعث افزایش توانمندی کارکنان و بهبود عملکرد آنان می‌شود، احساس موفقیت حرفه‌ای بیشتری پیدا می‌کند.	محدودیت منابع آموزشی و پیچیدگی‌های اداری در اجرای برنامه‌ها از عوامل کاهش انگیزه برای او است.	او نظام پاداش را بیشتر مبتنی بر سابقه خدمت می‌داند تا نتایج واقعی فعالیت‌ها. گرفته است.	تعلق او به مأموریت توسعه سرمایه انسانی در سازمان شکل گرفته است.	در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مهارت بالایی دارد. توانمندی بالایی دارد.	در مدیریت برنامه‌های آموزشی احساس
M۵	وی زمانی بیشترین انگیزه کاری را تجربه می‌کند که نتایج فعالیت‌های آموزشی در بهبود عملکرد کارکنان به صورت ملموس مشاهده شود. مشاهده رشد مهارت‌ها و افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان پس از دوره‌های آموزشی برای او بسیار انگیزه‌بخش است.	کمبود منابع آموزشی و حمایت محدود مدیریتی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی باعث کاهش انگیزه او می‌شود.	او معتقد است نظام پاداش هنوز به اندازه کافی اثر آموزش و توسعه مهارت‌ها را منعکس نمی‌کند.	تعلق او به حوزه توسعه سرمایه انسانی سازمان است.	در برنامه‌های آموزشی مهارت دارد.	در اجرای برنامه‌های آموزشی احساس توانمندی دارد.
M۶	ایجاد محیط کاری عادلانه و مبتنی بر شایستگی مهم‌ترین عامل انگیزه برای او است.	دخالت‌های غیرتخصصی در تصمیمات منابع انسانی انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش را تا حدی اداری می‌داند.	تعلق حرفه‌ای به سازمان دارد.	مهارت در مدیریت منابع انسانی دارد.	در حل مسائل منابع انسانی احساس توانمندی دارد.
M۷	مشارکت در پروژه‌های تحول دیجیتال مهم‌ترین عامل انگیزه او است.	مقاومت در برابر تغییرات فناورانه باعث کاهش انگیزه او می‌شود.	نظام پاداش نوآوری فناورانه را کمتر تشویق می‌کند.	تعلق به تیم فناوری دارد.	مهارت در طراحی سامانه‌ها دارد.	در حوزه فناوری احساس توانمندی دارد.
M۸	مشارکت در تصمیم‌سازی مدیریتی مهم‌ترین عامل انگیزه او است.	نادیده گرفتن دیدگاه‌های کارشناسی انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش را کمتر مبتنی بر عملکرد می‌داند.	تعلق ناشی از سابقه فعالیت در سازمان دارد.	مهارت در تحلیل مدیریتی دارد.	در ارائه پیشنهادها کارشناسی احساس توانمندی دارد.
M۹	مشارکت در پروژه‌های بهبود سازمانی برای او انگیزه‌بخش است.	بروکراسی پیچیده اداری انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش سنتی تلقی می‌شود.	تعلق به تیم‌های پروژه‌ای دارد.	مهارت در مدیریت پروژه دارد.	در اجرای پروژه‌ها اعتمادبه‌نفس دارد.
M۱۰	استفاده از فناوری برای بهبود خدمات سازمانی انگیزه اصلی او است.	مقاومت در برابر تغییرات فناورانه انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش کمتر نوآوری را تشویق می‌کند.	تعلق به مأموریت تحول دیجیتال دارد.	مهارت در فناوری اطلاعات دارد.	در حوزه تخصصی احساس توانمندی دارد.
M۱۱	بهبود رفاه کارکنان مهم‌ترین محرک عملکرد او است.	بی‌توجهی به مسائل رفاهی انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش محدود تلقی می‌شود.	تعلق حرفه‌ای دارد.	مهارت در منابع انسانی دارد.	در حل مسائل کارکنان احساس توانمندی دارد.
M۱۲	ایجاد هماهنگی بین واحدهای سازمانی عامل اصلی انگیزه او است.	نبود هماهنگی سازمانی انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش همکاری بین‌بخشی را کمتر منعکس می‌کند.	تعلق حرفه‌ای دارد.	مهارت هماهنگی سازمانی دارد.	در مدیریت فرآیندها احساس توانمندی دارد.
M۱۳	توسعه مهارت‌های کارکنان محرک اصلی عملکرد او است.	محدودیت منابع آموزشی انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش اثر آموزش را کم منعکس می‌کند.	تعلق به تیم آموزشی دارد.	مهارت در آموزش دارد.	در آموزش اعتمادبه‌نفس دارد.
M۱۴	بهبود کارایی مالی سازمان مهم‌ترین عامل انگیزه او است.	محدودیت‌های مالی انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش بیشتر اداری است.	تعلق سازمانی تاریخی دارد.	مهارت در مدیریت مالی دارد.	در تصمیمات مالی احساس توانمندی دارد.

Personal Development and Organizational Transformation

M15	نوآوری در سامانه‌های دیجیتال	طولانی بودن تصویب پروژه‌ها انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش نوآوری را کمتر تشویق می‌کند.	تعلق به تیم مهارت فناوری بالا	مهارت فناوری بالا	در حوزه فناوری انگیزه او را افزایش می‌دهد.
M16	مشارکت در سیاست‌گذاری سازمانی انگیزه اصلی او است.	دخالت‌های غیرکارشناسی انگیزه او را کاهش می‌دهد.	پاداش‌ها نمادین هستند.	تعلق سازمانی بالا	مهارت سیاست‌گذاری	در تصمیمات کلان احساس توانمندی دارد.
M17	اجرای ایده‌های خلاقانه عامل انگیزه او است.	مقاومت در برابر نوآوری انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش نوآوری را کمتر تشویق می‌کند.	تعلق به تیم	مهارت فناوری	اعتماد به نفس تخصصی دارد.
M18	بهبود فرآیندهای سازمانی محرک عملکرد او است.	تغییرات مدیریتی سریع انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش با عملکرد مرتبط نیست.	تعلق عاطفی به سازمان دارد.	مهارت توسعه سازمانی دارد.	در مدیریت پروژه توانمند است.
M19	توسعه منابع انسانی عامل اصلی انگیزه او است.	محدودیت‌های ساختاری انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش سنتی است.	تعلق به تیم کاری	مهارت منابع انسانی دارد.	در حوزه تخصصی اعتماد به نفس دارد.
M20	استفاده از تحلیل داده در تصمیم‌گیری انگیزه اصلی او است.	بروکراسی اداری انگیزه او را کاهش می‌دهد.	پاداش‌ها عملکرد واقعی را منعکس نمی‌کنند.	تعلق به مأموریت سازمان دارد.	مهارت تحلیل داده دارد.	در تحلیل داده‌ها توانمند است.
M21	انجام پژوهش‌های کاربردی برای حل مسائل سازمانی مهم‌ترین عامل انگیزه او است.	فاصله میان پژوهش و اجرا انگیزه او را کاهش می‌دهد.	نظام پاداش فعالیت‌های پژوهشی را کمتر پوشش می‌دهد.	تعلق حرفه‌ای به حوزه تخصصی	مهارت تحلیل سیاستی دارد.	در پژوهش احساس توانمندی دارد.

در تحلیل کیفی مصاحبه‌های ۲۱ مشارکت‌کننده، ابتدا عبارات و مضامین استخراج‌شده از جدول تحلیل فردی به صورت کدگذاری باز تبدیل شدند. در این مرحله تلاش شد تمامی معانی نهفته در اظهارات مصاحبه‌شوندگان بدون ادغام زودهنگام مفاهیم استخراج شود تا طیف کاملی از تجربه‌ها و ادراکات فردی کارکنان شناسایی گردد. نتیجه این مرحله حدود ۶۰ کد اولیه است که سپس در گام بعدی در قالب مفاهیم و مقوله‌های محوری بعد فردی سامان‌دهی شده‌اند.

جدول ۳: کدگذاری باز

کد	کد اولیه استخراج‌شده	توضیح معنایی کد	نمونه اشاره در مصاحبه‌ها
C1	احساس اثرگذاری بر توسعه استان‌ها	فرد زمانی انگیزه دارد که فعالیتش بر بهبود شرایط مناطق اثر بگذارد	M1
C2	مشاهده نتایج ملموس فعالیت‌ها	دیدن خروجی واقعی کار موجب تقویت انگیزه می‌شود	M1, M5
C3	اعتماد مدیران به تحلیل کارشناسی	اعتماد مدیریتی به نظر کارشناسان باعث تقویت انگیزه می‌شود	M1
C4	امکان دفاع از ایده‌های حرفه‌ای	فرصت ارائه و دفاع از پیشنهادها در جلسات تصمیم‌گیری	M1
C5	بی‌ثباتی مدیریتی	تغییر مکرر مدیران باعث کاهش انگیزه کارکنان می‌شود	M1, M18
C6	توقف پروژه‌ها در اثر تغییر سیاست‌ها	تغییر جهت‌گیری مدیریتی موجب نیمه‌کاره ماندن برنامه‌ها می‌شود	M1
C7	عدم تمایز عملکرد در نظام پاداش	پاداش‌ها تفاوتی میان عملکرد بالا و پایین قائل نمی‌شوند	M1, M8
C8	معنا داشتن کار در خدمت عمومی	ادراک کار به عنوان خدمت به جامعه	M1
C9	مشارکت در تصمیم‌سازی‌های کلان	انگیزه ناشی از حضور در سیاست‌گذاری‌های سازمانی	M2, M16
C10	استفاده از تجربه حرفه‌ای در سیاست‌گذاری	امکان بهره‌گیری از دانش فردی در تدوین برنامه‌ها	M2
C11	مداخله غیرتخصصی در تصمیم‌گیری	دخالت افراد غیرمتخصص در تصمیمات سازمانی	M2, M16
C12	تضعیف اعتماد کارشناسان	کاهش اعتماد کارکنان در اثر نادیده گرفتن نظر تخصصی	M2
C13	پاداش مبتنی بر جایگاه سازمانی	پاداش‌ها بیشتر بر اساس رتبه اداری است	M2

توسعه فردی و تحول سازمانی

C14	هویت حرفه‌ای مرتبط با سازمان	شکل‌گیری هویت شغلی در چارچوب سازمان	M2
C15	انگیزش ناشی از نوآوری	ایجاد انگیزه از طریق امکان ارائه ایده‌های جدید	M3, M17
C16	فرصت آزمایش راهکارهای خلاقانه	امکان اجرای آزمایشی ایده‌های نو	M3
C17	بروکراسی اداری طولانی	پیچیدگی فرایندهای اداری در اجرای ایده‌ها	M3, M9
C18	مقاومت سازمانی در برابر نوآوری	مخالفت با تغییرات و ایده‌های جدید	M3, M17
C19	کم‌توجهی نظام پاداش به خلاقیت	نبود مشوق برای نوآوری	M3
C20	تعلق به تیم کاری	شکل‌گیری احساس تعلق در سطح گروه کاری	M3, M9
C21	مشاهده رشد مهارت کارکنان	دیدن پیشرفت مهارتی دیگران به عنوان منبع انگیزه	M4, M5
C22	اثرگذاری آموزش بر عملکرد	ارتقای کارایی سازمان از طریق آموزش	M4
C23	کمبود منابع آموزشی	محدودیت بودجه یا امکانات برای آموزش	M4, M13
C24	نظام پاداش مبتنی بر سابقه	پاداش‌ها بیشتر بر اساس سابقه خدمت است	M4
C25	انگیزش ناشی از توسعه سرمایه انسانی	علاقه به رشد حرفه‌ای کارکنان	M4, M19
C26	بهبود اعتماد به نفس کارکنان پس از آموزش	نقش آموزش در افزایش خودباوری کارکنان	M5
C27	ضعف حمایت مدیریتی از آموزش	عدم حمایت کافی مدیران از برنامه‌های آموزشی	M5
C28	عدالت سازمانی در مدیریت منابع انسانی	اهمیت انصاف در تصمیمات منابع انسانی	M6
C29	دخالت‌های غیر تخصصی در امور منابع انسانی	مداخلات خارج از چارچوب تخصص	M6
C30	مشارکت در تحول دیجیتال	انگیزه ناشی از مشارکت در پروژه‌های فناوری	M7
C31	مقاومت در برابر فناوری	مخالفت با پیاده‌سازی سامانه‌های جدید	M7, M10
C32	کم‌توجهی به نوآوری فناورانه در پاداش	نبود مشوق برای تحول دیجیتال	M7, M10
C33	مشارکت کارشناسی در تصمیمات مدیریتی	ارائه نظر تخصصی در فرآیند تصمیم‌گیری	M8
C34	نادیده گرفتن دیدگاه کارشناسی	بی‌توجهی مدیران به تحلیل‌های تخصصی	M8
C35	تعلق ناشی از سابقه سازمانی	وابستگی عاطفی ناشی از سال‌های خدمت	M8
C36	انگیزه ناشی از اجرای پروژه‌های بهبود	مشارکت در پروژه‌های توسعه سازمانی	M9
C37	بروکراسی مانع اجرای پروژه	پیچیدگی اداری در اجرای طرح‌ها	M9
C38	انگیزه ناشی از تحول دیجیتال	بهبود خدمات از طریق فناوری	M10
C39	توجه به رفاه کارکنان	انگیزه ناشی از بهبود وضعیت رفاهی کارکنان	M11
C40	بی‌توجهی به مسائل رفاهی	عامل کاهش انگیزه کارکنان	M11
C41	هماهنگی بین واحدهای سازمانی	اهمیت تعامل بین‌بخشی	M12
C42	نبود هماهنگی سازمانی	تضاد و عدم هم‌راستایی واحدها	M12
C43	انگیزش ناشی از توسعه مهارت‌ها	رشد حرفه‌ای کارکنان به عنوان عامل انگیزه	M13
C44	محدودیت مالی سازمان	محدودیت منابع مالی در اجرای برنامه‌ها	M14
C45	انگیزه ناشی از نوآوری دیجیتال	طراحی سامانه‌های جدید	M15
C46	طولانی بودن تصویب پروژه‌ها	فرایندهای کند تصمیم‌گیری	M15
C47	انگیزه ناشی از سیاست‌گذاری سازمانی	مشارکت در تصمیمات کلان	M16
C48	مقاومت در برابر تغییر سازمانی	مخالفت با اصلاحات	M17
C49	توسعه سازمانی و بهبود فرایندها	علاقه به اصلاح ساختارها	M18
C50	انگیزه ناشی از توسعه منابع انسانی	تمرکز بر رشد کارکنان	M19
C51	استفاده از تحلیل داده در تصمیم‌گیری	اهمیت داده‌محوری در مدیریت	M20
C52	بروکراسی مانع تحلیل داده	دشواری استفاده از داده‌ها در تصمیم‌گیری	M20
C53	فاصله میان پژوهش و اجرا	عدم کاربرد نتایج تحقیق در عمل	M21
C54	انگیزه ناشی از پژوهش کاربردی	علاقه به حل مسائل واقعی سازمان	M21
C55	احساس توانمندی در حل مسئله	خودکارآمدی در مدیریت چالش‌ها	چند مصاحبه
C56	اعتماد به نفس تخصصی	باور فرد به توانایی حرفه‌ای خود	چند مصاحبه
C57	نیاز به ابزارهای تحلیلی پیشرفته	ضرورت ارتقای ابزارهای تحلیلی	چند مصاحبه

C۵۸	یادگیری مستمر حرفه‌ای	تمایل به توسعه دانش تخصصی	چند مصاحبه
C۵۹	معنا و ارزش اجتماعی کار	ادراک ارزش اجتماعی فعالیت سازمان	چند مصاحبه
C۶۰	همسویی ارزش‌های فردی با مأموریت سازمان	انطباق باورهای فردی با اهداف سازمان	چند مصاحبه

مرور کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که انگیزش و عملکرد کارشناسان در نظام اداری ایران بیش از هر چیز تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، ساختاری و حرفه‌ای قرار دارد. در شرایط کنونی نظام اداری کشور که با محدودیت‌های مالی، تغییرات مدیریتی و پیچیدگی‌های بروکراتیک روبه‌رو است، نقش مدیریت دولتی در ایجاد بستر مناسب برای استفاده از ظرفیت کارشناسی اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. بخش قابل توجهی از کدها نشان می‌دهد که کارکنان زمانی انگیزه بیشتری برای فعالیت دارند که بتوانند اثرگذاری واقعی کار خود را در توسعه استان‌ها، بهبود خدمات عمومی و حل مسائل سازمانی مشاهده کنند. احساس معنا در خدمت عمومی، مشارکت در تصمیم‌سازی‌های کلان و امکان ارائه و دفاع از ایده‌های حرفه‌ای از جمله عواملی است که موجب تقویت انگیزش کارشناسان در دستگاه‌های دولتی می‌شود. در مقابل، برخی چالش‌های ساختاری در نظام اداری، از جمله بی‌ثباتی مدیریتی، مداخلات غیرتخصصی در تصمیم‌گیری، بروکراسی طولانی و نادیده گرفتن دیدگاه‌های کارشناسی، از مهم‌ترین عوامل تضعیف‌کننده انگیزه در میان کارکنان به شمار می‌آیند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که در بسیاری از موارد نظام‌های پاداش و ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های دولتی تمایز معناداری میان عملکردهای متفاوت ایجاد نمی‌کنند و بیشتر بر جایگاه اداری یا سابقه خدمت تأکید دارند؛ مسئله‌ای که می‌تواند انگیزه برای نوآوری، خلاقیت و تلاش حرفه‌ای را کاهش دهد. از سوی دیگر، روندهای نوین مدیریت دولتی مانند تحول دیجیتال، داده‌محوری در تصمیم‌گیری و توسعه سرمایه انسانی به عنوان فرصت‌هایی مهم برای ارتقای کارآمدی نظام اداری مطرح شده‌اند. با این حال، مقاومت سازمانی در برابر تغییر، محدودیت منابع و فاصله میان پژوهش و اجرا همچنان از موانع اصلی تحقق این تحولات محسوب می‌شوند. در مجموع، نتایج نشان می‌دهد که تقویت اعتماد به تخصص کارشناسان، اصلاح نظام پاداش، کاهش بروکراسی و حمایت از نوآوری و یادگیری سازمانی می‌تواند نقش مهمی در بهبود کارآمدی مدیریت دولتی و ارتقای عملکرد نظام اداری در شرایط کنونی کشور ایفا کند.

جدول ۴: مقوله‌ها و مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها در بعد فردی مؤثر بر عملکرد کارکنان

مقوله اصلی	مفاهیم کلیدی	نمونه کدهای استخراج‌شده
انگیزش فردی در عملکرد سازمانی	انگیزش ناشی از اثرگذاری اجتماعی	احساس اثرگذاری بر توسعه استان‌ها، معنا داشتن کار در خدمت عمومی، ارزش اجتماعی فعالیت سازمان
	انگیزش ناشی از مشارکت در تصمیم‌گیری	مشارکت در سیاست‌گذاری، مشارکت کارشناسی در تصمیمات مدیریتی، امکان دفاع از ایده‌های حرفه‌ای
	انگیزش ناشی از مشاهده نتایج کار	مشاهده نتایج ملموس فعالیت‌ها، مشاهده رشد مهارت کارکنان، اثرگذاری آموزش بر عملکرد
	انگیزش ناشی از نوآوری و خلاقیت	امکان اجرای ایده‌های جدید، فرصت آزمایش راهکارهای نو، طراحی سامانه‌ها و راهکارهای نوآورانه
عوامل	بی‌ثباتی و تغییرات مدیریتی	بی‌ثباتی مدیریتی، تغییر جهت‌گیری‌های مدیریتی، توقف پروژه‌ها
تضعیف‌کننده	مداخلات غیرتخصصی در تصمیم‌گیری	دخالتمند افراد غیرمتخصص، نادیده گرفتن دیدگاه کارشناسی
انگیزه فردی	بروکراسی سازمانی	پیچیدگی فرایندهای اداری، طولانی بودن تصویب پروژه‌ها
	محدودیت منابع	کمبود منابع آموزشی، محدودیت مالی سازمان
ادراک کارکنان از	پاداش‌های اداری و جایگاهی	غالب بودن معیارهای اداری در پرداخت پاداش
نظام پاداش	عدم تمایز عملکرد در پاداش	تفاوت اندک میان عملکرد بالا و عملکرد حداقلی
	کم‌توجهی به نوآوری	عدم تشویق ایده‌های نو و خلاقیت
	عدم انعکاس فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی	بی‌توجهی به نقش آموزش و پژوهش در نظام پاداش

توسعه فردی و تحول سازمانی

تعلق سازمانی و هویت حرفه‌ای	هویت حرفه‌ای مرتبط با سازمان	شکل‌گیری هویت حرفه‌ای در چارچوب سازمان
تعلق به تیم کاری	وابستگی حرفه‌ای به تیم‌ها و همکاران	
تعلق ناشی از سابقه سازمانی	پیوند عاطفی ناشی از تجربه کاری طولانی	
همسویی ارزش‌های فردی با مأموریت سازمان	همخوانی اهداف فردی با مأموریت سازمان	
تناسب مهارت‌ها با مأموریت شغلی	مهارت سیاست‌گذاری و تحلیل کلان	تحلیل مسائل کلان سازمانی و سیاستی
	مهارت فناوری و تحول دیجیتال	طراحی سامانه‌ها و اجرای پروژه‌های دیجیتال
	مهارت آموزش و توسعه منابع انسانی	طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی
	مهارت مدیریت پروژه و توسعه سازمانی	مدیریت پروژه‌های بهبود سازمانی
	مهارت تحلیل داده و پژوهش کاربردی	تحلیل داده و انجام پژوهش‌های کاربردی
خودکارآمدی حرفه‌ای کارکنان	توانمندی در حل مسائل پیچیده	حل مسائل چندبخشی سازمانی
	اعتماد به نفس تخصصی	اطمینان از توانایی حرفه‌ای
	مدیریت شرایط پیچیده سازمانی	تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده
	تمایل به یادگیری و توسعه حرفه‌ای	علاقه به ارتقای مهارت‌ها و دانش حرفه‌ای

نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها در بعد فردی نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی تا حد زیادی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل انگیزشی، هویتی و مهارتی قرار دارد. یافته‌ها بیانگر آن است که احساس اثرگذاری اجتماعی، مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و مشاهده نتایج ملموس فعالیت‌های سازمانی از مهم‌ترین منابع شکل‌گیری انگیزش فردی در میان کارکنان محسوب می‌شوند. همچنین فراهم بودن فرصت نوآوری و امکان ارائه و اجرای ایده‌های خلاقانه می‌تواند انگیزه و پویایی حرفه‌ای کارکنان را تقویت کند. در مقابل، عواملی مانند بی‌ثباتی مدیریتی، مداخلات غیرتخصصی در تصمیم‌گیری، پیچیدگی‌های بروکراتیک و محدودیت منابع از جمله مهم‌ترین عوامل تضعیف‌کننده انگیزه فردی در محیط‌های اداری به شمار می‌آیند. علاوه بر این، نحوه ادراک کارکنان از نظام پاداش سازمانی نیز نقش مهمی در انگیزش آنان دارد؛ به گونه‌ای که غلبه معیارهای اداری و سابقه‌محور در پرداخت پاداش و کم‌توجهی به عملکرد، نوآوری و فعالیت‌های آموزشی می‌تواند از انگیزه حرفه‌ای کارکنان بکاهد. از سوی دیگر، شکل‌گیری تعلق سازمانی و هویت حرفه‌ای، همسویی ارزش‌های فردی با مأموریت سازمان و وجود مهارت‌های تخصصی متناسب با وظایف شغلی، زمینه‌ساز ارتقای عملکرد کارکنان است. در همین راستا، خودکارآمدی حرفه‌ای شامل توانایی حل مسائل پیچیده، اعتماد به نفس تخصصی و تمایل به یادگیری مستمر نیز از عوامل کلیدی در افزایش اثربخشی فردی در نظام اداری محسوب می‌شود. در مجموع، تقویت انگیزش، توسعه مهارت‌ها و ایجاد بستر مناسب برای بروز توانمندی‌های حرفه‌ای می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی منجر شود.

جدول ۵: مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین

مؤلفه پارادایم	تبیین تحلیلی	مفاهیم و مقوله‌های مرتبط
پدیده محوری	پدیده اصلی استخراج‌شده از تحلیل داده‌ها، «شکل‌گیری و تداوم انگیزش حرفه‌ای کارکنان در چارچوب توانمندی فردی و تجربه سازمانی» است. این پدیده نشان می‌دهد که عملکرد فردی کارکنان در سازمان به طور مستقیم به سطح انگیزش، احساس اثرگذاری و ادراک آنان از ارزش کارشان وابسته است.	انگیزش فردی در عملکرد سازمانی
شرایط علی	عواملی که به شکل‌گیری یا تقویت پدیده محوری منجر می‌شوند. در این پژوهش مهم‌ترین شرایط علی شامل معنا داشتن کار، مشاهده اثر فعالیت‌ها بر جامعه، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و فرصت بروز خلاقیت حرفه‌ای است. این عوامل موجب تقویت انگیزش درونی کارکنان می‌شوند.	اثرگذاری اجتماعی کار، مشارکت در سیاست‌گذاری، مشاهده نتایج عملکرد، فرصت نوآوری

Personal Development and Organizational Transformation

شرایط زمینه‌ای	بستر سازمانی و حرفه‌ای که در آن پدیده شکل می‌گیرد. در این مطالعه، مهارت‌های تخصصی کارکنان، تجربه حرفه‌ای، تناسب شغل با توانایی‌های فردی و فرهنگ سازمانی از جمله مهم‌ترین زمینه‌هایی هستند که بر نحوه بروز انگیزش فردی اثر می‌گذارند.	تناسب مهارت و مأموریت، تخصص حرفه‌ای، تجربه کاری، فرهنگ سازمانی
شرایط مداخله‌گر	عواملی که می‌توانند شدت یا جهت پدیده را تغییر دهند. در این پژوهش عواملی مانند بی‌ثباتی مدیریتی، بروکراسی سازمانی، محدودیت منابع و مداخلات غیرتخصصی در تصمیم‌گیری‌ها به عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند.	تغییرات مدیریتی، بروکراسی اداری، محدودیت منابع، مداخلات غیرکارشناسی
راهبردهای کنش و تعامل	واکنش‌ها و راهبردهایی که کارکنان برای مواجهه با شرایط سازمانی اتخاذ می‌کنند. این راهبردها شامل افزایش تلاش حرفه‌ای، توسعه مهارت‌ها، مشارکت فعال در پروژه‌ها، یا در برخی موارد کاهش مشارکت و محافظه‌کاری در ارائه ایده‌ها است.	تلاش برای بهبود عملکرد، یادگیری مستمر، مشارکت در پروژه‌ها، احتیاط در نوآوری
پیامدها	نتایج حاصل از تعامل میان شرایط و راهبردها. در این مطالعه پیامدها شامل افزایش یا کاهش بهره‌وری فردی، تقویت یا تضعیف تعلق سازمانی، و ارتقای یا افت کیفیت تصمیم‌سازی سازمانی است.	بهره‌وری فردی، تعلق سازمانی، کیفیت تصمیم‌گیری

جدول ۶: ماتریس ارتباط کدها، مفاهیم و مقوله‌های بعد فردی

مقوله اصلی	مفاهیم	کدهای مرتبط
انگیزش فردی در عملکرد سازمانی	اثرگذاری اجتماعی کار	احساس اثرگذاری بر توسعه
مشارکت در تصمیم‌گیری	مشارکت در سیاست‌گذاری، مشارکت کارشناسی در تصمیمات مدیریتی، امکان دفاع از ایده‌های حرفه‌ای	استان‌ها، معنا داشتن کار در خدمت عمومی، ارزش اجتماعی
مشاهده نتایج عملکرد	مشاهده نتایج ملموس فعالیت‌ها، مشاهده رشد مهارت کارکنان، اثرگذاری آموزش بر عملکرد	فعالیت سازمان
انگیزش ناشی از نوآوری	امکان اجرای ایده‌های جدید، فرصت آزمایش راهکارهای نو، طراحی سامانه‌های نوآورانه	
عوامل تضعیف‌کننده انگیزه	بی‌ثباتی مدیریتی	تغییرات مدیریتی، توقف پروژه‌ها،
مداخلات غیرتخصصی	دخالتهای غیرکارشناسی، نادیده گرفتن نظر کارشناسان	تغییر جهت سیاست‌ها
بروکراسی سازمانی	پیچیدگی اداری، طولانی بودن تصویب پروژه‌ها	
محدودیت منابع	کمبود منابع آموزشی، محدودیت مالی	
ادراک از نظام پاداش	پاداش‌های اداری	پاداش مبتنی بر جایگاه سازمانی
عدم تمایز عملکرد	یکسان بودن پاداش‌ها	
بی‌توجهی به نوآوری	عدم تشویق خلاقیت	
عدم پوشش فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی	نادیده گرفتن تلاش‌های علمی	
تعلق سازمانی	هویت حرفه‌ای	شکل‌گیری هویت شغلی در سازمان
تعلق به تیم کاری	وابستگی به همکاران	
تعلق ناشی از سابقه خدمت	پیوند عاطفی با سازمان	
همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی	هماهنگی ارزش‌ها	
تناسب مهارت و مأموریت	مهارت سیاست‌گذاری	تحلیل مسائل کلان
مهارت فناوری	توسعه سامانه‌ها	
مهارت آموزش	توسعه منابع انسانی	
مهارت پژوهش و تحلیل داده	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	
خودکارآمدی حرفه‌ای	اعتمادبه‌نفس تخصصی	باور به توانایی حرفه‌ای
توانایی حل مسئله	مدیریت مسائل پیچیده	
یادگیری مستمر	توسعه دانش حرفه‌ای	

نتایج ارائه شده در مدل پارادایمی و ماتریس ارتباط کدها نشان می‌دهد که انگیزش حرفه‌ای کارکنان به عنوان پدیده محوری در بعد فردی، نقش اساسی در شکل‌گیری عملکرد مؤثر در سازمان‌های دولتی دارد. بر اساس تحلیل داده‌ها، عواملی مانند احساس اثرگذاری اجتماعی کار، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، مشاهده نتایج ملموس فعالیت‌ها و فرصت بروز نوآوری از مهم‌ترین شرایط علی هستند که موجب تقویت انگیزش درونی کارکنان می‌شوند. این عوامل زمانی اثرگذاری بیشتری دارند که در بستر مناسبی از مهارت‌های تخصصی، تجربه حرفه‌ای و تناسب میان توانمندی‌های فردی و مأموریت‌های سازمانی قرار گیرند. در عین حال، برخی شرایط مداخله‌گر نظیر بی‌ثباتی مدیریتی، پیچیدگی‌های بروکراتیک، محدودیت منابع و مداخلات غیرتخصصی در فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌توانند شدت و جهت این انگیزش را تغییر دهند و حتی موجب کاهش مشارکت و ابتکار عمل کارکنان شوند. در چنین شرایطی کارکنان راهبردهای متفاوتی برای مواجهه با محیط سازمانی اتخاذ می‌کنند که از تلاش برای ارتقای عملکرد و یادگیری مستمر تا احتیاط در ارائه ایده‌ها و کاهش مشارکت در نوآوری متغیر است. در نهایت، تعامل میان این عوامل به پیامدهایی مانند افزایش یا کاهش بهره‌وری فردی، تقویت یا تضعیف تعلق سازمانی و بهبود یا افت کیفیت تصمیم‌سازی در سازمان منجر می‌شود. به طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهد که تقویت انگیزش حرفه‌ای کارکنان در نظام اداری نیازمند فراهم شدن بسترهای سازمانی مناسب، حمایت از تخصص کارشناسی و کاهش موانع ساختاری در فرآیندهای اداری است.

جدول ۷: کدگذاری محوری

مقوله محوری	ابعاد تحلیلی	مفاهیم اصلی	نمونه کدهای مرتبط	تفسیر تحلیلی
انگیزش حرفه‌ای کارکنان	معنا و ارزش کار	اثرگذاری اجتماعی، فعالیت‌ها، خدمت عمومی، ارزش اجتماعی سازمان	احساس اثرگذاری بر توسعه استان‌ها، معنا داشتن کار، ارزش اجتماعی فعالیت	بخش قابل توجهی از مشارکت‌کنندگان انگیزش خود را ناشی از ادراک معنا و ارزش اجتماعی فعالیت‌های سازمانی می‌دانند. زمانی که کارکنان احساس کنند فعالیت آن‌ها در بهبود شرایط جامعه یا توسعه سازمان نقش دارد، سطح تعهد و انرژی حرفه‌ای آنان افزایش می‌یابد.
مشارکت در تصمیم‌گیری	حضور در سیاست‌گذاری، ارائه نظر کارشناسی، دفاع از ایده‌ها	مشارکت در سیاست‌گذاری، امکان دفاع از ایده‌ها، نقش کارشناسی در تصمیمات	مشارکت فعال در فرایندهای تصمیم‌سازی یکی از مهم‌ترین منابع انگیزش کارکنان است. احساس شنیده شدن نظرات تخصصی موجب افزایش احساس ارزشمندی حرفه‌ای می‌شود.	مشارکت در تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین منابع انگیزش کارکنان است. احساس شنیده شدن نظرات تخصصی موجب افزایش احساس ارزشمندی حرفه‌ای می‌شود.
مشاهده عملکرد	نتایج مشاهده نتایج ملموس، پیشرفت کارکنان، اثرگذاری آموزش	مشاهده نتایج پروژه‌ها، مشاهده رشد مهارت کارکنان	تجربه مشاهده نتایج واقعی فعالیت‌ها باعث تقویت احساس اثربخشی فردی می‌شود و کارکنان را به ادامه تلاش حرفه‌ای ترغیب می‌کند.	تجربه مشاهده نتایج واقعی فعالیت‌ها باعث تقویت احساس اثربخشی فردی می‌شود و کارکنان را به ادامه تلاش حرفه‌ای ترغیب می‌کند.
عوامل تضعیف‌کننده انگیزه	بی‌ثباتی مدیریتی	تغییرات مکرر مدیران، تغییر جهت سیاست‌ها	تغییر مدیریت، توقف پروژه‌ها	بی‌ثباتی مدیریتی موجب اختلال در تداوم برنامه‌ها شده و احساس بی‌اثری تلاش‌های فردی را در کارکنان ایجاد می‌کند.
بروکراسی سازمانی	پیچیدگی اداری، طولانی بودن تصویب پروژه‌ها	بروکراسی اداری، تأخیر در تصمیم‌گیری	فرایندهای اداری پیچیده سبب کند شدن اجرای ایده‌ها و کاهش انگیزه کارکنان برای نوآوری می‌شود.	فرایندهای اداری پیچیده سبب کند شدن اجرای ایده‌ها و کاهش انگیزه کارکنان برای نوآوری می‌شود.
مداخلات غیرتخصصی	دخالتهای غیرمتخصص در تصمیمات	افراد نادیده گرفتن دیدگاه کارشناسی	این عامل موجب تضعیف اعتماد حرفه‌ای کارکنان نسبت به سازوکارهای تصمیم‌گیری سازمانی می‌شود.	این عامل موجب تضعیف اعتماد حرفه‌ای کارکنان نسبت به سازوکارهای تصمیم‌گیری سازمانی می‌شود.
ادراک از نظام پاداش	عدالت پاداش	تمایز عملکرد، عدالت سازمانی	یکسان بودن پاداش‌ها	نبود رابطه مستقیم میان عملکرد و پاداش موجب کاهش انگیزه عملکردی کارکنان می‌شود.
پاداش‌های اداری	پاداش مبتنی بر جایگاه سازمانی	پاداش بر اساس رتبه اداری	در چنین شرایطی پاداش‌ها بیشتر جنبه اداری دارند تا انگیزشی.	در چنین شرایطی پاداش‌ها بیشتر جنبه اداری دارند تا انگیزشی.
تعلق سازمانی	هویت حرفه‌ای	پیوند شغلی با سازمان	هویت حرفه‌ای سازمانی	هویت حرفه‌ای سازمانی

تعلق گروهی	وابستگی به تیم کاری	تعلق به همکاران	روابط اجتماعی مثبت در محیط کار نقش مهمی در حفظ انگیزه دارد.	کارکنان با سابقه اغلب هویت حرفه‌ای خود را در چارچوب سازمان تعریف می‌کنند.
تناسب مهارت و مأموریت	مهارت تحلیلی	تحلیل مسائل کلان	تحلیل سیاستی	مهارت‌های تخصصی کارکنان نقش مهمی در توانایی آنان برای مشارکت مؤثر در فرایندهای تصمیم‌سازی دارد.
مهارت فناوریانه	توسعه سامانه‌ها	تحول دیجیتال	توسعه فناوری‌ها به عنوان زمینه‌ای برای افزایش کارایی حرفه‌ای مطرح شد.	
خودکارآمدی حرفه‌ای	اعتماد به نفس تخصصی	باور به توانایی حرفه‌ای	اعتماد به مهارت‌ها	خودکارآمدی بالا موجب می‌شود کارکنان در مواجهه با چالش‌های سازمانی عملکرد مؤثرتری داشته باشند.
یادگیری مستمر	توسعه دانش حرفه‌ای	آموزش مستمر	یادگیری مداوم یکی از عوامل مهم در حفظ کارآمدی حرفه‌ای کارکنان است.	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری نشان می‌دهد که مقوله محوری پژوهش، یعنی انگیزش حرفه‌ای کارکنان، به عنوان محور اصلی تبیین عملکرد فردی در سازمان‌های دولتی مطرح است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که این مقوله در تعامل میان مجموعه‌ای از عوامل انگیزشی، سازمانی و فردی شکل می‌گیرد و تداوم آن به شرایط محیطی و ساختاری سازمان وابسته است. نخستین بعد مهم در شکل‌گیری انگیزش حرفه‌ای کارکنان، معنا و ارزش کار است. یافته‌ها نشان می‌دهد زمانی که کارکنان فعالیت‌های خود را دارای اثرگذاری اجتماعی و مرتبط با خدمت عمومی بدانند، احساس ارزشمندی و رضایت حرفه‌ای در آنان افزایش می‌یابد. ادراک کارکنان از این که فعالیت‌هایشان در توسعه استان‌ها، بهبود خدمات عمومی یا پیشرفت سازمان نقش دارد، موجب تقویت تعهد کاری و افزایش تلاش حرفه‌ای می‌شود. این عامل در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا بسیاری از کارکنان انگیزش خود را از ماهیت خدمت عمومی و تأثیر اجتماعی کار دریافت می‌کنند. بعد دوم، مشارکت در تصمیم‌گیری و فرآیندهای سیاست‌گذاری سازمانی است. نتایج نشان می‌دهد که امکان ارائه نظر کارشناسی، مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و دفاع از ایده‌های حرفه‌ای، احساس ارزشمندی و هویت تخصصی کارکنان را تقویت می‌کند. زمانی که کارکنان احساس کنند دانش و تجربه آنان در تصمیمات مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرد، انگیزش آنان برای مشارکت فعال در امور سازمانی افزایش می‌یابد. در مقابل، نادیده گرفتن دیدگاه‌های کارشناسی می‌تواند منجر به کاهش مشارکت و کاهش احساس تعلق حرفه‌ای شود.

بعد سوم، مشاهده نتایج عملکرد است. کارکنانی که می‌توانند نتایج ملموس فعالیت‌ها، موفقیت پروژه‌ها یا پیشرفت همکاران را مشاهده کنند، احساس اثربخشی فردی بیشتری دارند. این تجربه موجب تقویت اعتماد به توانمندی‌های حرفه‌ای و افزایش انگیزه برای ادامه فعالیت‌های سازمانی می‌شود. مشاهده نتایج واقعی کار همچنین سبب می‌شود کارکنان ارتباط میان تلاش فردی و پیامدهای سازمانی را بهتر درک کنند. در کنار این عوامل تقویت‌کننده، برخی عوامل تضعیف‌کننده انگیزه نیز در داده‌ها شناسایی شد. از مهم‌ترین این عوامل می‌توان به بی‌ثباتی مدیریتی، بروکراسی اداری و مداخلات غیرتخصصی در تصمیم‌گیری اشاره کرد. تغییرات مکرر مدیریتی موجب توقف یا تغییر مسیر پروژه‌ها شده و احساس بی‌نتیجه بودن تلاش‌ها را در کارکنان ایجاد می‌کند. همچنین پیچیدگی‌های بروکراتیک و طولانی بودن فرآیندهای اداری سبب کند شدن اجرای ایده‌ها و کاهش تمایل کارکنان به ارائه ابتکارات جدید می‌شود. علاوه بر این، مداخلات غیرکارشناسی در تصمیمات مدیریتی موجب تضعیف اعتماد کارکنان به سازوکارهای سازمانی و کاهش انگیزه حرفه‌ای آنان می‌شود. عامل مهم دیگر در این تحلیل، ادراک کارکنان از نظام پاداش است.

نتایج نشان می‌دهد که در بسیاری از موارد پاداش‌ها بیشتر بر اساس جایگاه اداری یا ساختار سازمانی توزیع می‌شوند و ارتباط مستقیمی با عملکرد یا نوآوری کارکنان ندارند. نبود تمایز میان کارکنان با عملکرد متفاوت می‌تواند موجب کاهش انگیزه عملکردی شود. همچنین

بی‌توجهی به فعالیت‌های علمی، پژوهشی و آموزشی در نظام پاداش سازمانی باعث می‌شود بخشی از تلاش‌های حرفه‌ای کارکنان بدون بازخورد انگیزشی باقی بماند. در ادامه، تعلق سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم در تداوم انگیزش حرفه‌ای شناسایی شد. شکل‌گیری هویت حرفه‌ای در سازمان، روابط مثبت میان همکاران و تجربه همکاری گروهی، موجب تقویت پیوند عاطفی کارکنان با سازمان می‌شود. کارکنان با سابقه معمولاً هویت شغلی خود را در چارچوب سازمان تعریف می‌کنند و همین امر باعث افزایش تعهد سازمانی و تمایل به ادامه فعالیت مؤثر در سازمان می‌شود. از سوی دیگر، تناسب مهارت و مأموریت سازمانی نیز نقش مهمی در عملکرد کارکنان دارد. مهارت‌هایی مانند تحلیل سیاستی، توانایی استفاده از فناوری‌های نوین، توسعه سامانه‌های سازمانی و مهارت‌های آموزشی و پژوهشی از جمله توانمندی‌هایی هستند که امکان مشارکت مؤثر کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌سازی و بهبود عملکرد سازمانی را فراهم می‌کنند. زمانی که بین توانمندی‌های فردی و وظایف سازمانی تناسب وجود داشته باشد، احتمال بروز خلاقیت و نوآوری در محیط کار افزایش می‌یابد. در نهایت، خودکارآمدی حرفه‌ای و یادگیری مستمر به عنوان عوامل کلیدی در حفظ و تقویت کارآمدی فردی مطرح شدند. کارکنانی که از اعتماد به نفس تخصصی برخوردارند و توانایی حل مسائل پیچیده سازمانی را در خود می‌بینند، در مواجهه با چالش‌های کاری عملکرد مؤثرتری دارند. علاوه بر این، تمایل به یادگیری مستمر و توسعه دانش حرفه‌ای موجب می‌شود کارکنان بتوانند خود را با تغییرات محیطی و نیازهای جدید سازمانی تطبیق دهند. به طور کلی، تحلیل کدگذاری محوری نشان می‌دهد که انگیزش حرفه‌ای کارکنان نتیجه تعامل میان عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی است. تقویت معنا و ارزش کار، ایجاد فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری، اصلاح نظام پاداش، کاهش موانع بروکراتیک و حمایت از توسعه مهارت‌های حرفه‌ای می‌تواند نقش مهمی در ارتقای انگیزش و در نهایت بهبود عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایفا کند.

در این مرحله از پژوهش، هدف آن است که عوامل فردی مؤثر بر عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان شناسایی و شواهد آماری مؤثر بودن هر عامل به صورت دقیق و ساختاریافته ارائه شود. به همین منظور، مجموعه‌ای از متغیرهای فردی که طبق مدل تحقیق بیشترین اثرگذاری را بر عملکرد کارکنان دارند، استخراج شده و میزان تأثیر هر کدام با استناد به نتایج تحلیل‌های آماری، در یک جدول مقایسه‌ای نمایش داده می‌شود. این رویکرد امکان اولویت‌بندی عوامل کلیدی و برنامه‌ریزی دقیق‌تر برای ارتقای عملکرد کارکنان را فراهم می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی عوامل فردی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مجموعه عوامل فردی مورد بررسی، شامل انگیزش شغلی، تعهد سازمانی، مهارت‌های فردی و حرفه‌ای، خودکارآمدی و هوش هیجانی، نقش معناداری در تبیین عملکرد کارکنان دارند. مهم‌ترین یافته پژوهش حاضر، نقش برجسته انگیزش شغلی در تبیین عملکرد کارکنان بود. این یافته با مبانی نظری خودتعیین‌گری و پژوهش‌های مربوط به انگیزش شغلی همخوانی دارد. بر اساس دیدگاه خودتعیین‌گری، زمانی که کارکنان احساس کنند در فعالیت‌های خود دارای اختیار، شایستگی و ارتباط معنادار با دیگران هستند، انگیزش درونی آنان افزایش می‌یابد و احتمال درگیری فعال‌تر در وظایف شغلی بیشتر می‌شود (Deci & Ryan, 2024; Ryan & Deci, 2020). یافته‌های کیفی پژوهش نیز نشان داد که مشاهده نتایج ملموس فعالیت‌ها، احساس اثرگذاری اجتماعی، امکان مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، فرصت ارائه و دفاع از دیدگاه‌های کارشناسی و امکان اجرای ایده‌های نوآورانه از مهم‌ترین محرک‌های انگیزش کارکنان بودند. در مقابل، بی‌ثباتی مدیریتی، بروکراسی طولانی، نادیده گرفتن دیدگاه‌های تخصصی، مداخلات غیرکارشناسی و ضعف ارتباط میان عملکرد و پاداش به عنوان عوامل کاهنده انگیزش مطرح شدند. این الگو با نتایج Carter و همکاران همسو است که نشان دادند طراحی شغل، احساس معنا و

انگیزش درونی می‌توانند به‌طور مستقیم بر عملکرد کارکنان اثرگذار باشند (Carter et al., 2022). همچنین، Ahmadi نشان داد که کیفیت نظام‌های پاداش و انگیزش در سازمان‌های دولتی از عوامل مهم در تقویت یا تضعیف عملکرد است و نبود تناسب میان عملکرد و پاداش می‌تواند انگیزش کارکنان را کاهش دهد (Ahmadi, 2023). بنابراین، یافته حاضر را می‌توان چنین تبیین کرد که کارکنان وزارت ورزش و جوانان زمانی عملکرد بالاتری نشان می‌دهند که فعالیت شغلی برای آنان واجد معنا، اثرگذاری و ارزش باشد و در عین حال رابطه‌ای روشن میان تلاش و پیامدهای سازمانی مشاهده کنند.

تعهد سازمانی دومین عامل مهم در پیش‌بینی عملکرد کارکنان بود. رابطه مثبت و معنادار تعهد سازمانی با عملکرد نشان می‌دهد کارکنانی که احساس تعلق بیشتری به سازمان دارند و اهداف سازمانی را با ارزش‌ها و اهداف حرفه‌ای خود همسو می‌دانند، احتمال بیشتری دارد که وظایف خود را با مسئولیت‌پذیری و پشتکار بیشتری انجام دهند. این یافته با نتایج Tahmasbi و همکاران همخوان است که نشان دادند راهبردهای مناسب مدیریت منابع انسانی از طریق تقویت تعهد سازمانی می‌تواند عملکرد کارکنان را ارتقا دهد (Tahmasbi et al., 2022). همچنین، Adiza و همکاران نشان دادند حمایت سازمانی ادراک‌شده با عملکرد کارکنان بخش دولتی ارتباط دارد و نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان می‌تواند زمینه افزایش عملکرد را فراهم کند (Adiza et al., 2025). از سوی دیگر، Rezaei بر نقش فرهنگ سازمانی حمایتی در تقویت عملکرد کارکنان تأکید کرده است (Rezaei, 2025). این نتایج در کنار یافته حاضر نشان می‌دهد تعهد سازمانی صرفاً یک نگرش عاطفی نیست، بلکه می‌تواند به پیامدهای رفتاری قابل‌مشاهده مانند افزایش تلاش، مسئولیت‌پذیری، مشارکت و تداوم رفتارهای عملکردی منجر شود. در بستر وزارت ورزش و جوانان، احساس تعلق به مأموریت‌های سازمان، هویت حرفه‌ای و درک اهمیت اجتماعی فعالیت‌ها می‌تواند پیوند کارکنان با سازمان را تقویت کرده و از این طریق کیفیت عملکرد آنان را افزایش دهد.

اثر معنادار ترکیب تعهد سازمانی و مهارت‌های فردی نیز از یافته‌های مهم پژوهش حاضر بود. این نتیجه نشان می‌دهد برخورداری از مهارت به‌تنهایی برای دستیابی به عملکرد بالا کافی نیست و زمانی بیشترین اثر را دارد که با نگرش مثبت و تعهد به سازمان همراه شود. فردی که از دانش و توانایی حرفه‌ای برخوردار است اما انگیزه یا تعلق کافی به سازمان ندارد، ممکن است همه ظرفیت خود را در انجام وظایف به کار نگیرد. در مقابل، تعهد بدون شایستگی حرفه‌ای نیز نمی‌تواند تضمین‌کننده عملکرد مؤثر باشد. این نتیجه با رویکردهای معاصر مدیریت منابع انسانی همخوانی دارد که عملکرد را حاصل تناسب میان توانایی، انگیزش و فرصت مشارکت می‌دانند (Armstrong & Taylor, 2024). Chen (2025) نیز نشان داد شایستگی‌های فردی همراه با سازوکارهای سازمانی مناسب می‌توانند نقش مؤثری در عملکرد کارکنان سازمان‌های خدماتی داشته باشند (Chen, 2024). همچنین، Afshin بر نقش آموزش‌های هدفمند و توانمندسازی در بهبود قابلیت‌های کارکنان و افزایش عملکرد سازمانی تأکید کرده است (Afshin, 2023). یافته Singh نیز نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و توسعه شایستگی‌ها با افزایش بهره‌وری کارکنان ارتباط دارند (Singh, 2021). بنابراین، یافته حاضر از این دیدگاه حمایت می‌کند که توسعه عملکرد باید به‌طور همزمان بر «خواستن» و «توانستن» کارکنان متمرکز باشد.

خودکارآمدی نیز اثر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان داشت. این یافته نشان می‌دهد باور کارکنان به توانایی خود در انجام موفق وظایف، حل مسائل و مدیریت شرایط پیچیده می‌تواند سطح عملکرد آنان را افزایش دهد. کارکنانی که از خودکارآمدی بالاتری برخوردارند، معمولاً در مواجهه با دشواری‌های شغلی پشتکار بیشتری نشان می‌دهند، سریع‌تر راهکارهای جایگزین را جست‌وجو می‌کنند و احتمال کمتری دارد که در برابر موانع سازمانی منفعل شوند. این یافته با چارچوب سرمایه روان‌شناختی Luthans و Youssef-Morgan هماهنگ است که

خودکارآمدی را یکی از مؤلفه‌های اصلی سرمایه روان‌شناختی مثبت و عاملی مؤثر بر سازگاری و عملکرد معرفی کرده‌اند (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). از سوی دیگر، نقش رهبری در تقویت خودکارآمدی کارکنان نیز اهمیت دارد؛ مدیرانی که بازخورد سازنده ارائه می‌کنند، اختیار مناسب در اختیار کارکنان قرار می‌دهند و فرصت تجربه موفقیت را فراهم می‌سازند، می‌توانند باور کارکنان به توانایی‌های خود را افزایش دهند (Northouse, 2023). بنابراین، اثر خودکارآمدی در پژوهش حاضر را می‌توان ناشی از توانایی این سازه در تبدیل دانش و مهارت بالقوه به رفتار عملی و عملکرد پایدار دانست.

یافته دیگر پژوهش نشان داد ترکیب خودکارآمدی و هوش هیجانی نیز با عملکرد کارکنان رابطه معنادار دارد. هرچند اندازه این اثر در مقایسه با انگیزش و تعهد کمتر بود، اما همچنان نشان‌دهنده نقش مهم ظرفیت‌های روان‌شناختی و هیجانی در محیط کار است. خودکارآمدی باعث می‌شود فرد نسبت به توانایی خود در مدیریت وظایف اعتماد داشته باشد، درحالی‌که هوش هیجانی به او کمک می‌کند هیجان‌های خود و دیگران را بهتر درک و تنظیم کند و تعاملات اجتماعی پیچیده را به شکل سازنده‌تری مدیریت نماید. در سازمان‌های دولتی که کارکنان با مدیران، همکاران، ارباب‌رجوع و سایر ذی‌نفعان در ارتباط مستمر هستند، توانایی مدیریت هیجان و حفظ تعاملات مؤثر می‌تواند بر کیفیت عملکرد تأثیر قابل‌توجهی داشته باشد. این یافته با دیدگاه Robbins و Judge مبنی بر نقش ویژگی‌های فردی، نگرش‌ها و توانایی‌های هیجانی در شکل‌دهی رفتار سازمانی همخوان است (Robbins & Judge, 2024). همچنین، یافته‌های مربوط به سرمایه روان‌شناختی نشان می‌دهند که منابع روان‌شناختی مثبت زمانی که به صورت مجموعه‌ای از ظرفیت‌های مکمل عمل می‌کنند، می‌توانند اثربخشی فرد را در محیط کار تقویت کنند (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد مؤثر نه تنها به دانش و انگیزه، بلکه به توانایی فرد در مدیریت فشارها، روابط و هیجان‌های محیط کار نیز وابسته است.

نتایج همبستگی نیز نشان داد انگیزش با تعهد سازمانی و مهارت‌های فردی رابطه مثبت و معناداری دارد. این یافته بیانگر آن است که عوامل فردی در محیط کار به صورت مستقل و منفک عمل نمی‌کنند، بلکه میان آنها شبکه‌ای از روابط متقابل وجود دارد. کارکنانی که انگیزه بیشتری دارند، احتمالاً تلاش بیشتری برای یادگیری، توسعه مهارت و مشارکت حرفه‌ای نشان می‌دهند و این تجربه می‌تواند تعلق آنان به سازمان را تقویت کند. در مقابل، سازمانی که فرصت رشد، یادگیری و مشارکت فراهم می‌کند، می‌تواند انگیزش و تعهد را به‌طور همزمان افزایش دهد. این تبیین با نتایج Hosseini همخوان است که نشان داد مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌تواند عملکرد و نگرش‌های مثبت سازمانی را افزایش دهد (Hosseini, 2023). همچنین، Nyathi و Kekwaletswe نشان دادند مشارکت کارکنان و عدالت سازمانی در نهادهای عمومی با عملکرد شغلی مرتبط است (Nyathi & Kekwaletswe, 2023). یافته Shahkarami و همکاران نیز نشان داد سبک رهبری مشارکتی با مسئولیت‌پذیری و عملکرد کارکنان ارتباط مثبت دارد (Shahkarami et al., 2021). بنابراین، زمانی که کارکنان در تصمیمات مرتبط با کار خود نقش دارند و سازمان به دانش حرفه‌ای آنان اعتماد می‌کند، هم انگیزش افزایش می‌یابد و هم احساس تعلق و تعهد تقویت می‌شود.

یافته‌های کیفی مربوط به نقش بی‌ثباتی مدیریتی، بروکراسی و مداخلات غیرتخصصی نیز قابل توجه است. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که تغییر مکرر مدیران، تغییر اولویت‌ها، توقف پروژه‌ها، طولانی بودن فرایندهای اداری و نادیده گرفتن نظرات کارشناسی می‌تواند انگیزش و احساس اثربخشی آنان را کاهش دهد. این یافته با نتایج Jahangiri همخوان است که چالش‌های ساختاری و اداری را از موانع مهم عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران معرفی کرده است (Jahangiri, 2025). همچنین، Sajjadi نشان داد ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد می‌تواند

موجب کاهش انگیزه و اختلال در جهت‌دهی رفتار کارکنان شود (Sajjadi, 2024). از دیدگاه فرهنگ سازمانی نیز، هنگامی که الگوهای مدیریتی بر کنترل اداری، سلسله‌مراتب شدید و ثبات رویه‌های سنتی تأکید بیش از حد داشته باشند، احتمال محدود شدن نوآوری و مشارکت افزایش می‌یابد (Schein & Schein, 2022). در مقابل، فرهنگ حمایتی و مشارکتی می‌تواند بستری برای بروز ظرفیت‌های فردی ایجاد کند (Rezaei, 2025). بنابراین، اثرگذاری عوامل فردی بر عملکرد را باید در تعامل با زمینه سازمانی تحلیل کرد؛ محیط سازمانی می‌تواند ظرفیت‌های فردی را فعال یا محدود سازد.

نتایج پژوهش همچنین با مطالعات مربوط به رهبری تحول‌آفرین همسو است. بخشی از داده‌های کیفی نشان داد اعتماد مدیران به دیدگاه کارشناسی، فراهم کردن امکان دفاع از پیشنهادها، حمایت از نوآوری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی از منابع مهم افزایش انگیزش هستند. این الگو با یافته Martinez و Lopez مطابقت دارد که نشان دادند رهبری تحول‌آفرین می‌تواند نوآوری و عملکرد کارکنان را افزایش دهد (Martinez & Lopez, 2024). همچنین، Moradi و Karami نشان دادند رفتارهای تحول‌آفرین مدیران با افزایش انگیزه، نوآوری و مسئولیت‌پذیری کارکنان همراه است (Moradi & Karami, 2024). از منظر نظری، رهبران با ایجاد چشم‌انداز، توجه فردی و تحریک فکری می‌توانند شرایطی فراهم کنند که کارکنان احساس ارزشمندی و شایستگی بیشتری داشته باشند (Northouse, 2023). بنابراین، اگرچه پژوهش حاضر بر عوامل فردی تمرکز دارد، یافته‌ها نشان می‌دهند کیفیت رهبری یکی از زمینه‌های مهم فعال‌سازی این عوامل است. یافته مربوط به اهمیت مهارت‌های فردی و حرفه‌ای نیز با روندهای جدید مدیریت منابع انسانی همخوان است. توسعه فناوری و تحول دیجیتال موجب شده است کارکنان برای حفظ عملکرد مطلوب نیازمند یادگیری مستمر، مهارت‌های تحلیلی، ارتباطی و دیجیتال باشند. Deepalakshmi و همکاران نشان دادند شیوه‌های دیجیتال مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر عملکرد کارکنان سازمان‌های جدید اثر مثبت داشته باشد (Deepalakshmi et al., 2024). یافته‌های کیفی پژوهش حاضر نیز نشان داد برخی مشارکت‌کنندگان برخورداری از مهارت‌های فناوری، تحلیل داده، سیاست‌گذاری، مدیریت پروژه و طراحی برنامه‌های آموزشی را از مهم‌ترین عوامل توانمندی خود دانسته‌اند. این نتیجه با Afshin و Singh همسو است که بر نقش توسعه مهارت‌ها و آموزش‌های مبتنی بر شایستگی در افزایش عملکرد تأکید کرده‌اند (Afshin, 2023; Singh, 2021). در مجموع، می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر از یک الگوی چندعاملی حمایت می‌کند که بر اساس آن، انگیزش شغلی در مرکز شبکه عوامل فردی قرار می‌گیرد و در تعامل با تعهد سازمانی، مهارت‌های حرفه‌ای، خودکارآمدی و هوش هیجانی موجب ارتقای عملکرد می‌شود. چنین الگویی با دیدگاه‌های نوین مدیریت عملکرد نیز سازگار است که عملکرد را نه محصول یک ویژگی واحد، بلکه پیامد تعامل توانایی، انگیزش و زمینه سازمانی می‌دانند (Aguinis, 2023; DeNisi & Murphy, 2017). همچنین، تبیین همزمان چند متغیر و سهم بالای واریانس توضیح داده‌شده نشان می‌دهد بررسی ترکیبی عوامل می‌تواند درک دقیق‌تری از عملکرد نسبت به مطالعه جداگانه هر متغیر فراهم سازد؛ موضوعی که با منطق تحلیل‌های چندمتغیره و ضرورت تمایز مفهومی دقیق سازه‌های سازمانی نیز همخوان است (Hair et al., 2019; Podsakoff et al., 2018).

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که در تفسیر یافته‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه در بستر یک سازمان دولتی مشخص، یعنی وزارت ورزش و جوانان، انجام شده است؛ بنابراین، ویژگی‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی این وزارتخانه ممکن است بر تجربه و دیدگاه مشارکت‌کنندگان اثر گذاشته باشد و تعمیم مستقیم نتایج به سایر وزارتخانه‌ها، سازمان‌های دولتی یا بخش خصوصی باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، بخش کیفی پژوهش مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و گزارش‌های خوداظهاری مشارکت‌کنندگان بود و

احتمال تأثیر سوگیری‌های ادراکی، تمایل به ارائه پاسخ‌های اجتماعی مطلوب یا ملاحظات مربوط به جایگاه سازمانی وجود دارد. سوم، روابط کمی بررسی شده عمدتاً ماهیت همبستگی و پیش‌بینی داشتند و از این رو استنباط رابطه علی قطعی میان عوامل فردی و عملکرد امکان‌پذیر نیست. همچنین، برخی متغیرهای زمینه‌ای مانند سبک رهبری، عدالت سازمانی، شرایط استخدامی، نوع واحد سازمانی و ویژگی‌های ساختاری به‌صورت مستقیم در مدل نهایی وارد نشده‌اند و ممکن است بخشی از روابط مشاهده‌شده تحت تأثیر این عوامل باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در سایر وزارتخانه‌ها، سازمان‌های دولتی، نهادهای عمومی و همچنین سازمان‌های خصوصی مورد آزمون قرار دهند تا میزان ثبات و قابلیت تعمیم الگوی عوامل فردی مشخص شود. انجام مطالعات طولی می‌تواند امکان بررسی تغییرات انگیزش، تعهد، خودکارآمدی و عملکرد را در طول زمان فراهم کرده و شواهد قوی‌تری درباره جهت روابط ارائه دهد. همچنین، استفاده از مدل‌های چندسطحی می‌تواند نقش همزمان عوامل فردی، تیمی، مدیریتی و سازمانی را در عملکرد کارکنان روشن سازد. بررسی نقش میانجی یا تعدیل‌کننده متغیرهایی مانند عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، رهبری تحول‌آفرین، مشارکت در تصمیم‌گیری و فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند به توسعه مدل مفهومی پژوهش کمک کند. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده از شاخص‌های عینی‌تر عملکرد، ارزیابی سرپرستان و داده‌های چندمنبعی در کنار پرسشنامه‌های خودگزارشی استفاده شود. همچنین، انجام مطالعات مداخله‌ای برای بررسی اثربخشی برنامه‌های افزایش انگیزش، توانمندسازی، آموزش مهارت‌های حرفه‌ای و توسعه خودکارآمدی می‌تواند کاربرد عملی یافته‌های حاضر را دقیق‌تر مشخص کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیران وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان‌های دولتی می‌توانند نظام مدیریت عملکرد را به‌گونه‌ای بازطراحی کنند که رابطه شفاف‌تری میان کیفیت عملکرد، مشارکت، نوآوری و پاداش کارکنان ایجاد شود. فراهم کردن فرصت واقعی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، استفاده از دیدگاه‌های کارشناسی، کاهش مداخلات غیرتخصصی و ایجاد ثبات بیشتر در سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریتی می‌تواند انگیزش و تعهد را تقویت کند. همچنین، طراحی برنامه‌های آموزش مبتنی بر نیازسنجی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و دیجیتال، تقویت توانایی تحلیل و حل مسئله و فراهم کردن مسیرهای روشن رشد حرفه‌ای پیشنهاد می‌شود. مدیران می‌توانند از طریق بازخورد سازنده، تفویض اختیار متناسب، شناسایی موفقیت‌ها و فراهم کردن فرصت تجربه موفقیت، خودکارآمدی کارکنان را افزایش دهند. آموزش مهارت‌های ارتباطی و تنظیم هیجان نیز می‌تواند برای مشاغلی که نیازمند تعامل گسترده با همکاران، مدیران و مراجعان هستند مورد توجه قرار گیرد. در نهایت، بهبود عملکرد کارکنان زمانی پایدار خواهد بود که سیاست‌های انگیزشی، توسعه شایستگی‌ها، مشارکت کارکنان و اصلاح موانع ساختاری به‌صورت هماهنگ و در قالب یک نظام یکپارچه مدیریت منابع انسانی اجرا شوند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Human resources constitute one of the most important strategic assets of public organizations because the successful implementation of policies, provision of public services, attainment of organizational objectives, and improvement of administrative efficiency largely depend on employees' performance. Employee performance is a multidimensional construct involving not only the accomplishment of formally assigned tasks but also responsibility, professional competence, adaptability, collaboration, innovation, and active contribution to organizational objectives. Contemporary approaches to organizational behavior and human resource management therefore emphasize that employee performance results from the interaction between individual characteristics and the organizational environment rather than from organizational structures or managerial controls alone (Armstrong & Taylor, 2024; Robbins & Judge, 2024). Effective performance management consequently requires identifying the psychological, behavioral, and professional antecedents that enable employees to transform organizational resources into desirable outcomes (Aguinis, 2023; DeNisi & Murphy, 2017).

This issue is especially important in government organizations, where employee performance directly influences administrative productivity, service quality, institutional responsiveness, and the realization of public objectives. Nevertheless, public organizations often operate within formalized and bureaucratic structures characterized by regulatory constraints, administrative complexity, restricted managerial flexibility, and relatively standardized reward and evaluation systems. Such conditions can either facilitate or inhibit employees' ability to utilize their individual capacities. Studies conducted in government organizations have shown that inefficient administrative arrangements, inadequate performance evaluation mechanisms, and structural barriers may adversely influence productivity and employee effectiveness (Jahangiri, 2025; Sajjadi, 2024). Conversely, supportive organizational cultures, appropriate human resource strategies, and organizational support can create conditions in which individual capabilities are translated more effectively into job performance (Adiza et al., 2025; Johnson, 2025; Rezaei, 2025).

Among individual factors, job motivation has received particular attention. Self-determination theory proposes that motivation becomes more autonomous and sustainable when employees experience competence, autonomy, and meaningful connection with their work (Deci & Ryan, 2024; Ryan & Deci, 2020). Employees who perceive their work as meaningful and believe that their efforts produce tangible outcomes are more likely to invest cognitive, emotional, and behavioral resources in their duties. Job design and intrinsic motivation have accordingly been associated with higher levels of employee performance (Carter et al., 2022). Reward systems also contribute to this process when employees perceive a clear and equitable relationship between effort, performance, and organizational recognition (Ahmadi, 2023; Chen, 2024).

Organizational commitment represents another important determinant of performance. Employees who identify with organizational objectives and experience a strong sense of attachment are more likely to demonstrate persistence, responsibility, and discretionary effort. Appropriate human resource management strategies can strengthen commitment by providing development opportunities, participation, support, and recognition (Tahmasbi et al., 2022). Employee participation in organizational decision-making may similarly enhance responsibility and performance because it

provides employees with opportunities to influence decisions related to their professional roles (Hosseini, 2023; Nyathi & Kekwaletswe, 2023). Leadership practices can further strengthen these processes by supporting innovation, professional autonomy, and employees' confidence in their capacities (Martinez & Lopez, 2024; Moradi & Karami, 2024; Northouse, 2023).

Professional competencies, self-efficacy, and other psychological capacities are also central to effective job performance. Training and competency development provide employees with the knowledge and skills required to perform increasingly complex organizational tasks (Afshin, 2023; Singh, 2021), while psychological resources such as self-efficacy enable individuals to persist in difficult situations and maintain confidence in their ability to accomplish professional responsibilities (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Given the multidimensional and interconnected nature of these factors, a comprehensive examination of their relative contribution is particularly necessary in public organizations. Accordingly, the present study aimed to identify, analyze, and prioritize the individual factors influencing the improvement of employee performance in the Ministry of Sport and Youth.

1 Methods and Materials

The study was applied in purpose and employed a multi-stage analytical approach centered on qualitative grounded theory. The research population consisted of experts, managers, and specialists with relevant knowledge and experience in the Ministry of Sport and Youth. Participants in the qualitative phase were selected through purposive and snowball sampling, and recruitment continued until theoretical saturation was achieved. A total of 21 in-depth semi-structured interviews were conducted. The interview guide was developed on the basis of the theoretical foundations of employee performance and the objectives of the study. Interview data were organized and analyzed using MAXQDA through open, axial, and selective coding. Repeated review of the data, constant comparison of codes, and participant confirmation were used to enhance the credibility of the qualitative findings. Approximately 60 initial codes were generated during open coding and were subsequently organized into broader concepts and categories representing the individual dimensions of employee performance. Following identification of the principal individual factors, the study quantitatively examined their relationships with employee performance. Multiple regression analysis was used to determine the predictive contribution of the identified factors, Pearson correlation coefficients were calculated to evaluate the direction and strength of relationships among variables, and the Friedman test was employed to rank the relative importance of the individual factors.

2 Findings

The qualitative analysis identified job motivation, organizational commitment, professional and individual skills, self-efficacy, and emotional intelligence as the principal individual factors associated with employee performance. Participants described meaningful work, visible outcomes of professional activities, participation in organizational decision-making, opportunities to present and defend expert opinions, professional development, and opportunities for innovation as important sources of motivation. In contrast, managerial instability, frequent changes in organizational priorities, bureaucratic procedures, insufficient resources, nonprofessional interference in decision-making, inadequate recognition, and weak alignment between performance and rewards were identified as factors that could undermine motivation and professional engagement.

Quantitative analyses confirmed the importance of the identified individual factors. The overall model explained 67.4% of the variance in employee performance ($R^2=0.674$), indicating substantial explanatory power. Job motivation was the strongest direct predictor of employee performance ($\beta=0.34$, $t=7.21$, $p<0.001$). Organizational commitment was the second strongest direct predictor

($\beta=0.29$, $t=6.54$, $p<0.001$), followed by self-efficacy ($\beta=0.22$, $t=5.17$, $p<0.001$). The combined contribution of organizational commitment and individual/professional skills was also statistically significant ($\beta=0.31$, $t=4.72$, $p<0.001$). In addition, the combined contribution of self-efficacy and emotional intelligence significantly predicted employee performance ($\beta=0.15$, $t=2.65$, $p=0.008$).

Pearson correlation analysis further demonstrated significant positive relationships among the individual factors and employee performance. The association of self-efficacy and emotional intelligence with employee performance was positive and significant ($r=0.44$, $p<0.001$). Job motivation was positively related to organizational commitment and individual skills ($r=0.45$, $p<0.001$), and a significant positive relationship was also observed between motivation and the combination of self-efficacy and emotional intelligence ($r=0.40$, $p<0.001$). These findings indicated that individual factors did not operate independently but were interconnected dimensions of employee functioning.

The Friedman analysis supported the regression findings regarding the relative importance of the factors. Job motivation received the highest mean rank (6.87) and was therefore identified as the most important individual factor influencing performance. Organizational commitment ranked second with a mean rank of 6.09. Professional skills, particularly in conjunction with organizational commitment, occupied the next level of importance, whereas self-efficacy had a mean rank of 5.17 and was followed by emotional intelligence. Overall, the convergence of qualitative and quantitative findings indicated that motivation constituted the central individual mechanism associated with employee performance, while commitment, professional competence, self-efficacy, and emotional intelligence provided complementary resources for effective job functioning.

3 Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that employee performance in the Ministry of Sport and Youth is shaped by a constellation of interconnected individual factors rather than by a single personal characteristic. The comparatively high proportion of explained variance indicates that employees' motivation, organizational commitment, professional competencies, self-efficacy, and emotional capacities collectively constitute an important foundation for effective performance. At the same time, the qualitative findings show that these individual resources are strongly influenced by the organizational environment in which employees perform their duties.

Job motivation emerged as the most influential factor across both the regression and ranking analyses. This finding suggests that possessing professional knowledge and skills does not necessarily translate into optimal performance unless employees also perceive sufficient meaning, value, and purpose in their work. Employees appeared particularly motivated when they could observe tangible consequences of their activities, participate in important decisions, contribute professional expertise, and experience a sense of influence over organizational outcomes. Conversely, bureaucratic obstacles, managerial instability, limited recognition, and interruption of professional initiatives reduced the perceived value of employees' efforts. Thus, performance improvement requires not merely external incentives but working conditions that allow employees to experience meaningful professional involvement.

Organizational commitment was another major predictor of performance. Employees who experience stronger professional and emotional attachment to their organization are more likely to invest sustained effort in organizational objectives. The significant combined effect of commitment and professional skills is particularly important because it illustrates that neither commitment nor competence alone is sufficient. Professional expertise creates the capacity to perform, while organizational commitment increases the likelihood that this capacity will be consistently directed

toward organizational objectives. Performance is therefore strengthened when employees both possess appropriate competencies and perceive themselves as meaningful members of the organization.

The significant contribution of self-efficacy also emphasizes the psychological dimension of employee performance. Employees who believe they can successfully manage difficult tasks, resolve problems, and cope with complex professional situations are better positioned to use their knowledge and experience effectively. The additional contribution of emotional intelligence suggests that effective performance also requires the capacity to manage interpersonal and emotional demands. This is particularly relevant in public organizations where employees frequently interact with managers, colleagues, service recipients, and multiple organizational stakeholders.

Taken together, the findings indicate that improving government employee performance requires an integrated human resource strategy. Such a strategy should strengthen job motivation, reinforce organizational attachment, continually develop professional competencies, enhance employees' confidence in their abilities, and foster interpersonal and emotional capabilities. Organizational systems should also provide meaningful participation in decision-making, transparent performance-based recognition, opportunities for learning and innovation, and greater stability in managerial policies. Reducing unnecessary bureaucracy and nonprofessional interference may further enable employees to translate their individual capacities into effective organizational behavior.

In conclusion, employee performance in the Ministry of Sport and Youth is substantially explained by individual factors, with job motivation occupying the most prominent position, followed by organizational commitment, professional skills, self-efficacy, and emotional intelligence. These factors function both independently and interactively, indicating that sustainable performance improvement depends on simultaneously developing employees' motivational, attitudinal, professional, and psychological capacities. An integrated approach to human resource development that combines employee empowerment with supportive organizational conditions can therefore provide an effective foundation for improving performance and organizational effectiveness in public-sector institutions.

References

- Adiza, A., Mensah, K., & Boateng, J. (2025). Perceived organizational support, job satisfaction, and employee performance in public sector organizations. *Journal of Public Administration and Management*, 37(1), 45-62.
- Afshin, R. (2023). Targeted Training and Employee Empowerment and Their Impact on Organizational Performance. *Quarterly Journal of Human Resource Training and Development*, 14(1), 65-84.
- Aguinis, H. (2023). *Performance Management* (5th ed.). Chicago Business Press.
- Ahmadi, M. (2023). Reward and Motivation Systems and Their Role in Improving Employee Performance in Government Organizations. *Quarterly Journal of Human Resource Management*, 15(2), 95-120.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2024). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Carter, S., Williams, R., & Brown, T. (2022). Job design, intrinsic motivation, and employee performance: Evidence from organizational settings. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100-118.
- Chen, L. (2024). Individual competencies, reward systems, and employee performance in service organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 35(2), 210-233.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2024). Self determination theory and motivation. *Annual review of psychology*, 75, 19-43.
- Deepalakshmi, P., Kumar, R., & Nair, S. (2024). Digital human resource practices and their impact on employee performance in modern organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 88-104.

- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hosseini, A. (2023). Employee Participation in Decision-Making and Its Impact on Organizational Performance in Government Institutions. *Public Administration Research Journal*, 16(3), 45-68.
- Jahangiri, S. (2025). Examining the Challenges of the Administrative System and Their Impact on Employee Performance in Iranian Government Organizations. *Quarterly Journal of Public Management Development*, 18(1), 112-135.
- Johnson, M. (2025). Strategic human resource management and employee performance: A contemporary review. *Journal of Organizational Effectiveness*, 12(2), 120-139.
- Karimi, H. (2023). Organizational Structure and Its Relationship with Employee Productivity and Performance in Government Organizations. *Quarterly Journal of Government Organization Management*, 11(3), 70-92.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Martinez, R., & Lopez, D. (2024). Transformational leadership and its impact on innovation and employee performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(3), 310-328.
- Moradi, N., & Karami, L. (2024). Transformational Leadership and Its Impact on Employee Innovation and Performance. *Quarterly Journal of Modern Management Studies*, 12(1), 35-58.
- Northouse, P. G. (2023). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Organizational justice, employee participation, and job performance in public institutions. *International Journal of Public Sector Management*, 36(4), 420-438.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 199-230. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104935>
- Rezaei, K. (2025). The Role of Supportive Organizational Culture in Enhancing Employee Performance. *Quarterly Journal of Organizational Culture*, 13(2), 75-98.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sajjadi, M. (2024). Evaluation of Employee Performance Measurement Systems in Government Organizations. *Quarterly Journal of Performance Management*, 12(4), 55-76.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2022). *Organizational Culture and Leadership* (6th ed.). Wiley.
- Shahkarami, H., Mohammadi, A., & Sadeghi, M. (2021). The Effect of Participative Leadership Style on Employee Accountability and Performance. *Quarterly Journal of Organizational Leadership and Management*, 9(3), 88-109.
- Singh, R. (2021). Human resource management practices and employee productivity: Evidence from emerging economies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(6), 1450-1468.
- Tahmasbi, A., Karimi, F., & Naderi, M. (2022). Human Resource Management Strategies and Their Role in Organizational Commitment and Employee Performance. *Human Resource Management Research*, 17(2), 50-73.