

## **Development of a physical education performance management model of the Ministry of Oil based on the organizational excellence model(EFQM)**

Shahla Cheraghi<sup>1</sup>- Seyed Ehsan Amirhosseini<sup>2</sup>- Ahmad Torkfar<sup>3</sup>

### **Abstract**

The purpose of this study was to develop a model for managing the performance of physical education of the Ministry of Oil based on the organizational excellence model. This research is applied in terms of purpose and the data were collected in the field and qualitatively, based on purposive sampling by conducting 22 in-depth interviews with expert participants in sports in the Ministry of Oil. After each interview, codes were extracted. After the 18th interview, the answers were a repetition of the previous interviews. Therefore, the interviews were interrupted. Data analysis was performed by Delphi method and components and indicators of physical education performance management of the Ministry of Oil were identified based on the principles of organizational excellence. Findings showed that 12 components and 37 indicators in the criteria of enablers and 4 components and 12 indicators in the criteria of results help to develop the management of physical education performance of the Ministry of Oil. It can be said that achieving the empowering components will improve the quality of working life, system maturity and the development of organizational productivity in the Ministry of Oil.

### **Keywords:**

Performance Management, Ministry of Oil, Organizational Excellence.

---

1. Department of Sport Sciences, Yasuj branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.  
Shahla.cheraghi13601360@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Sport Sciences, Yasuj branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran. (Corresponding Author) Amirhosseini474@gmail.com,

3. Associate Professor, Department of Sport Sciences, Shiraz branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran. Ahmad.torkfar@gmail.com



## تدوین مدل مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت بر اساس مدل تعالی سازمانی (EFQM)

شهلا چراغی<sup>۱</sup> - سید احسان امیرحسینی\*<sup>۲</sup> - احمد ترکفر<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف پژوهش، تدوین مدل مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت بر اساس مدل تعالی سازمانی بود. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است و داده‌ها به صورت میدانی و به شیوه کیفی، بر اساس نمونه‌گیری هدفمند با انجام ۲۲ مصاحبه عمیق از مشارکت‌کنندگان صاحب‌نظر در ورزش وزارت نفت جمع‌آوری و پس از هر مصاحبه، کدها استخراج شد. پس از مصاحبه هجدهم، پاسخ‌ها تکرار پاسخ‌های مصاحبه‌های قبلی بود؛ بنابراین مصاحبه‌ها قطع شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با شیوه دلفی انجام و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت بر پایه اصول تعالی سازمانی شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد که ۱۲ مؤلفه و ۳۷ شاخص در معیار توانمندسازها و ۴ مؤلفه و ۱۲ شاخص در معیار نتایج به توسعه مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت کمک می‌کند. می‌توان گفت که دستیابی به مؤلفه‌های توانمندساز موجب بهبود کیفیت زندگی کاری، بلوغ سیستم و توسعه بهره‌وری سازمانی در وزارت نفت خواهد شد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت عملکرد، وزارت نفت، تعالی سازمانی

۱. گروه علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

(Shahla.cheraghi13601360@gmail.com)

۲. دانشیار، گروه علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران (نویسنده مسول)

(Amirhosseini474@gmail.com)

۳. دانشیار، گروه علوم ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران (Ahmad.torkfar@gmail.com)

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها در هر محیطی نیازمند بهبود عملکرد بوده، باید تمام تلاش خود را برای دستیابی به تعالی عملکرد به‌کارگیرند. توسعه مدیریت عملکرد یکی از مهم‌ترین شاخص‌های پیشرفت در مدیریت سازمان‌هاست. مدیریت عملکرد، اصطلاح به نسبت جدیدی است که جایگزین اصطلاح سنتی ارزیابی عملکرد شده است. این نظام باهدف مدیریت، سنجش و بهبود عملکرد و ایجاد قابلیت برای پیشرفت کارکنان و سازمان ارائه شد. مدیریت عملکرد، فرایندی منسجم و راهبردی است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق همبسته‌کردن عملکرد افراد، عملکرد تیم، گروه‌های کاری و عملکرد سازمان میسر می‌سازد. (شریفی و همکاران، ۱۳۹۹) هر سازمانی به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود در محیط پویا، نیاز مبرم به نظام سنجش و مدیریت عملکرد دارد، از سوی دیگر نبود نظام مدیریت و سنجش عملکرد در یک سازمان به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و بیرون سازمان تلقی می‌شود که در نتیجه مرگ سازمان را در پی خواهد داشت. (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۶) به همین دلیل، سازمان‌ها در محیط رقابتی عصر حاضر، سعی می‌کنند با بهره‌گیری راه‌های مختلف عملکرد شغلی کارکنان خود را بهبود بخشند. (Arriola et al, 2016) واضح است که رسیدن به اهداف سازمان در گروی توانایی نیروی انسانی در انجام امور محوله است؛ بنابراین بهبود عملکرد و بهسازی نیروی انسانی نیاز انکارناپذیری برای سازمان‌ها است و مدیریت عملکرد ابزاری برای دستیابی به این هدف است. (MacLean, 2016) در واقع مدیریت عملکرد، یکی از مؤلفه‌های مهم است که فعالیت‌های یک سازمان را برای دستیابی مؤثر، کارآمد و مداوم به اهداف فراهم می‌نماید و می‌تواند بر عملکرد یک سازمان و یا حتی روند خدمت‌رسانی و فرایند نظم‌دهی به منابع، سیستم و کارمندان سازمان‌ها را برای اهداف و اولویت‌های استراتژیک متمرکز نماید و فرایندی است که نظارت و ارزشیابی عملکرد را جهت هم‌سویی با استراتژی‌های سازمان به‌عنوان ابزاری مدیریتی در برمی‌گیرد. همین موضوعات، باعث خلق مدل‌های جدید بهبود عملکرد در سطح سازمان‌ها شده است. (Byars & Rue, 2018)

مفهوم عملکرد در رأس برنامه‌های مدیریت دولتی قرار گرفته و به هدف کلیدی آن تبدیل شده است. بیشترین و مهم‌ترین تحولات سال‌های گذشته بر مفاهیم عملکرد سازمانی و اثربخشی متمرکز بوده که بهبود عملکرد بخش دولتی را به‌عنوان هدف اصلی خود بیان کرده‌اند. (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۶) نظام اثربخش مدیریت عملکرد می‌تواند

انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان و کارکنان آن‌ها داشته باشد. مدیریت عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یکی از وظایف کلیدی مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. (Jakobsen et al, 2017) و یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است که ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش‌نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و در جهت حل آن‌ها راهکارهای عملی ارائه کند. (رحمانی، ۱۳۹۵) مدیریت عملکرد کاربرد و پیامدهای مثبتی از قبیل برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و انتخاب، تربیت و بهسازی منابع انسانی، طراحی نظام جبران خدمت، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، شناخت استعداد و توانایی‌های منابع انسانی، طراحی نظام انگیزش، تعیین روایی آزمون‌های استخدامی و ایجاد جو اعتماد دارد (Andersen & Donald, 2016) و در مجموع می‌توان گفت که در برنامه‌ریزی نیروی کار، نقش بسیار تعیین‌کننده و حیاتی دارد. این فرایند نه تنها به مدیران و کارکنان امکان می‌دهد تا انتظارات و نتایج را به هم مرتبط کنند، بلکه اطلاعات ضروری را در اختیار مدیران می‌گذارد. (Eyoum et al, 2020) با توجه به ایفای نقش توسعه ورزش در بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان، عملکرد مطلوب اداره کل سلامت و تربیت‌بدنی وزارت نفت و مشارکت حداکثری مستمر کارکنان در ورزش اهمیت فراوانی دارد.

علاوه بر توسعه مدیریت عملکرد، به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی در ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان‌ها به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف و میزان دستیابی سازمان‌ها به کیفیت و عملکرد بهتر، مؤثر است. تعالی سازمانی، تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را در بر گرفته است. براین اساس، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است. (طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۳) می‌توان اذعان کرد که مدل تعالی سازمانی ابزاری است که عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد.

مدیریت تعالی یکی از روش‌های نوین مدیریتی سازمانی و یک رویکرد علمی یکپارچه است که هدف آن تعیین استانداردهایی برای دستیابی به تعالی در خدمات و فعالیت‌ها است. مدل تعالی اروپایی (EFQM)<sup>۱</sup> یکی از مدل‌های جهانی است که در آن

1. European Foundation for Quality Management

مؤسسات مختلف با اعمال استانداردهای خود در داخل مؤسسه، بر دستیابی به تعالی سازمانی در سطوح محلی و بین‌المللی تکیه می‌کنند. این مدل یک روش اندازه‌گیری برای سازمان است که تعیین می‌کند آیا سازمان در مسیر تعالی قرار دارد یا خیر. همچنین به دنبال شناسایی کاستی‌ها و رفع آن‌ها برای بهبود عملکرد است و می‌تواند در هر سازمانی صرف‌نظر از ماهیت، اندازه و ساختار آن به کار رود و برای کاربرد آن نیازی به روش پیچیده‌ای ندارد. (Alrikf, 2019) در حقیقت مدل تعالی اروپایی (EFQM) ابزاری برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان با ماهیت متفاوت از طریق چندین معیار است که برای دستیابی به بهبود در کار آن سازمان به آن‌ها تکیه می‌شود و نیز به شناسایی طرح‌های بهبودی کمک می‌کند که سازمان را قادر می‌سازد به نتایج متمایز و مزیت رقابتی پایدار جهانی دست یابد، زیرا این مدل بر بهبود عملکرد با تمرکز بر مشتریان به دنبال دستیابی به بهترین عملکرد سازمان با مشارکت دادن همه کارکنان در سازمان است. (Alanazi, 2021) دستیابی به تعالی سازمانی در سازمان‌های ورزشی، افق‌های جدیدی برای بهبود و توسعه را می‌گشاید. برنامه‌های نوسازی، افزایش رقابت‌پذیری و استفاده بهینه از منابع موجود و همچنین افزایش بهره‌وری تمامی ارکان سازمان ورزشی در مسیر رسیدن به کمترین میزان خطا به مدیریت سازمان کمک می‌کند. (Rivera, et al, 2021) مدل اروپایی تعالی (EFQM) به دنبال توسعه عملکرد سازمان از طریق خودارزیابی، بهبود مستمر و ایجاد مزیت رقابت‌پذیری پایدار است؛ این مدل یکی از رایج‌ترین مدل‌های تعالی است که در سازمان مختلف استفاده می‌شود. در مدل اروپایی تعالی (EFQM) مجموعه‌ای از اصول اساسی که برای کمک به سازمان‌ها برای توسعه و دستیابی به تعالی پایدار بر آن تکیه می‌شود. (Patricia Moura & Carolina, 2020)

می‌توان گفت که مدل تعالی سازمانی با به تصویر کشیدن یک سازمان متعالی این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان‌ها در مقایسه خود با این مدل، سرآمدی خود را محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازنگری در وضع موجود و برنامه‌ریزی بهبود اهتمام ورزند. مدل تعالی سازمانی، ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی، زمینه پیشرفت و بهسازی سازمان را فراهم می‌کند. (Brouns, et al, 2016) این مدل، بر مبنای ۹ معیار گروهی که ۵ معیار آن دربرگیرنده توانمندسازها (رهبری، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، افراد، شرکا و منابع و فرایند) و ۴ معیار دیگر نیز که دربرگیرنده

نتایج (نتایج افراد، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) است، طراحی شده است. (محمدپور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۳)

در سازمان‌های ورزشی در ارتباط با مدیریت عملکرد و مدل تعالی سازمانی، پژوهش‌هایی انجام شده است که به یافته‌های برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. گابریلا - لیویا (۲۰۲۱) اشاره کرد که اجرای موفقیت‌آمیز مدل تعالی سازمانی EFQM مستلزم میزان قابل توجهی از تعهد و پذیرش اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM)<sup>۱</sup> است. همچنین او دریافت که مدل مدیریت کیفیت بر اساس تدوین استراتژی‌هایی برای کسب رضایت مشتری، استقرار رویکرد روش سیستماتیک در تمام سطوح سازمان، برنامه‌ریزی و توسعه یک مجموعه یکپارچه، فرایند یادگیری مستمر فعالیت‌ها و ارزیابی و بررسی رویکردهای اجرا شده، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد. (Gabriela-Livia, 2021)

کاساله و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی مدیریت عملکرد سازمان‌های ملی ورزشی نشان دادند که توانایی سازمان‌های ملی ورزش برای پاسخگویی به پویایی محیط بیرونی خود با اجرای فرایندهای سازمانی که منابع موجود را تشکیل می‌دهند و طرح‌های ساختاری آن‌ها بر مدیریت عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، توانایی افراد در سازمان‌های ملی ورزش برای ایجاد محیط‌های فعال برای مدیریت عملکرد، بر کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر دارد. (Kasale, et al, 2018) برث و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی رویکردها و روش‌های مورد استفاده برای سنجش عملکرد سازمانی در دستگاه‌های حاکم بر ورزش ملی از سال ۱۹۸۶ تا ۲۰۱۴ بیان داشتند دستگاه‌های حاکم بر ورزش باید به‌عنوان سیستم‌های طبیعی و باز با سطوح مختلف مورد توجه قرار گیرند و محدودیت‌هایی در مدل‌های موجود عملکرد سازمانی وجود دارد. برای توسعه مدل‌ها بایستی به نتایج و تأثیرات و سطوح خرد سازمان نیز توجه بیشتری نمود و تشخیص عوامل برای عملکرد و مدیریت سازمانی ضروری است. مدل‌سازی چند سطحی نه‌تنها در ارائه نتایج قابل اطمینان‌تر امیدوارکننده است، بلکه در تقویت درک ما از عملکرد سازمانی و در نتیجه نحوه مدیریت آن نیز امیدوارکننده است. (Barth, et al, 2018) عبیداله و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که مؤلفه‌های عملکرد در سازمان‌ها عبارت‌اند از بازسازی سرمایه‌گذاری، عملیات همکاری، انعطاف‌پذیری سازمانی، شیوه‌های داخلی و خارجی که از بین آن‌ها بازسازی سرمایه‌گذاری به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شد. (Ubaidullah, et al, 2018) لوبون و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش مدیریت عملکرد

سازمان‌های ملی ورزش دریافتند که سازمان‌های ملی ورزش توانایی پاسخگویی به پویایی محیط بیرونی خود با اجرای فرایندهای سازمانی را دارند. علاوه بر این، توانایی افراد در سازمان‌های ملی ورزش در ایجاد محیط‌هایی مناسب برای مدیریت عملکرد، بر کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. (Lobone, et al, 2018) علیزاده و همکاران (۱۴۰۰) در طراحی الگوی مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی به مؤلفه‌های تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، برگزاری دوره‌های آموزش، استقرار نظام استعدادیابی ورزشی، ایجاد بسترهای حمایتی، نهادینه کردن ورزش پاک، برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی، مدیریت امور اجرایی و خلاقیت و نوآوری دست یافتند. محقر و صفری (۱۴۰۰) در پژوهش بهبود عملکرد و تعالی سازمانی صنعت نفت ایران به معیارهای رهبری استراتژیک و توسعه مدیریت، مدیریت سرمایه‌های سازمانی، دیپلماسی سازمانی، عملیات و مشتریان، نتایج فرایندهای مدیریتی و پشتیبان، نتایج ذی‌نفعان و نتایج زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز دست یافتند. سهیلی پیشکناری و همکاران (۱۴۰۰) در تحلیل عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی نشان دادند که عوامل زمینه‌ای، سرمایه‌دانشی - روانشناختی و مهندسی سازمان به‌طور مستقیم اثر مثبت و معناداری بر مدیریت عملکرد سازمانی دارند و اصلاح و تقویت سازوکارهای عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در چارچوب مشخص و معین می‌تواند تضمین‌کننده و اطمینان‌بخش تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمانی باشد. منصور (۱۳۹۹) در پژوهشی دریافت که عوامل منابع انسانی، خدمت به ارباب‌رجوع، رهبری، تحول سازمانی و فرهنگ و ارزش‌ها بر مدیریت اثربخش عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است. خوشدل و همکاران (۱۳۹۹) در تدوین مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان به مقوله‌های مدیریت مشارکتی، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری، ارتباطات، حاکمیت روابط، قانونی و سیاسی، برنامه‌ریزی، ارزیابی، توسعه، تقدیر از نتایج، آموزش، بلوغ سیستم و رقابت‌پذیری دست یافتند. بنی‌تمیم و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی مدل نظام جامع ارزیابی عملکرد هیئت‌های کشتی به ترتیب به عوامل توسعه منابع مالی، عوامل مدیریتی، توسعه ساختار و امکانات، توانمندسازی نیروی انسانی، توسعه قهرمانی، توسعه فرهنگی، علمی و پژوهشی، آموزشی، مسئولیت مدنی و اقدامات کاری و دستاوردها اشاره کردند. جمشیدی و قنبری قلعه رودخانه (۱۳۹۸) فعالیت‌هایی نظیر مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی، رهبری، مسئولیت‌پذیری، داشتن تعهد قوی نسبت به سازمان و... نقشی پررنگ و بااهمیت در

تعالی سازمان دارند و انجام این فعالیت‌ها نیز در گرو داشتن منبع انسانی ماهر و قوی است، بنابراین سازمان‌ها برای رسیدن به سطحی از تعالی باید مسائل مربوط به نیروی انسانی خود را در جایگاه ویژه‌ای قرار دهند و در جهت توانمند ساختن نیروی انسانی و تعالی سازمان خود گام بردارند.

می‌توان اذعان کرد که سازمان‌هایی که از الگوی مدیریت عملکرد بهره‌مند هستند نسبت به دیگر سازمان‌ها از موفقیت بیشتری برخوردارند. از طرفی بسیاری از سازمان‌های بزرگ کشورها از جمله ایران، در چارت سازمانی خود، واحدی به نام تربیت‌بدنی برای افزایش مشارکت کارکنان در ورزش و غنی‌سازی اوقات فراغت تشکیل داده‌اند تا بتوانند با افزایش رضایت شغلی کارکنان و ارتقاء سلامتی و روحیه نشاط و شادابی، به افزایش کارایی و اثربخشی شغلی کارکنان کمک نمایند. از سوی دیگر، ایران یکی از کشورهایی است که از ذخایر سرشار نفت برخوردار است و در سدهٔ اخیر، اقتصاد کشور به شدت به درآمدهای نفتی وابسته بوده و هم‌اکنون نیز بخش قابل توجهی از اقتصاد کشور به درآمدهای نفتی وابسته است. این مسئله باعث شده است که در وزارت نفت ایران، شرکت ملی نفت، شرکت ملی گاز، شرکت ملی صنایع پتروشیمی و شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایجاد شود و این وزارتخانه به یکی از بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سازمان‌های کشور تبدیل کند. بدیهی است که بهبود عملکرد منابع انسانی وزارت نفت، منجر به توسعهٔ بهره‌وری، بهره‌برداری و استفاده بهینه بیش‌ازپیش از این نعمت خدادادی خواهد شد. از سوی دیگر از آنجاکه ورزش به ارتقاء سلامت جسمانی و روانی کمک می‌کند و موجب ارتقاء سازگاری اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی کاری و درنهایت منجر به افزایش کارایی و اثربخشی منابع انسانی در انجام وظایف شغلی می‌شود توسعه ورزش و افزایش مشارکت کارکنان وزارت نفت در ورزش، ضرورت دارد. به همین منظور نیز در وزارت نفت جمهوری اسلامی اداره کل سلامت و تربیت‌بدنی ایجاد شده است؛ اما این دغدغه وجود داشت که عملکرد ضعیف اداره کل سلامت و تربیت‌بدنی این وزارتخانه و مشارکت پایین منابع انسانی در پرداختن به ورزش، موجب کاهش بهره‌وری و کارایی کارکنان شود. با توجه به این‌که برخوردارگی و کاربرد الگوی مدیریت عملکرد در سازمان به موفقیت‌های قابل‌ملاحظه‌ای را در پی دارد و سازمان‌هایی که از مدل مدیریت عملکرد بهره برده‌اند، توانسته‌اند به‌خوبی به رسالت خود عمل کنند و به اهداف موردنظر دست یابند، طراحی الگوی مدیریت عملکرد ادارهٔ کل تربیت‌بدنی وزارت نفت جمهوری اسلامی و پیاده‌سازی آن می‌تواند به بهبود عملکرد این سازمان



ورزشی کمک نماید تا با توجه به رشته‌های مختلف ورزشی، ضمن افزایش روزافزون مشارکت منابع انسانی وزارت نفت در پرداختن به ورزش، به ارتقاء کیفیت زندگی کاری و وظیفه شغلی در محیط کار به بالا بردن کارایی و اثربخشی در انجام وظایف شغلی کارکنان کمک شود. از آنجاکه تاکنون هیچ‌گونه پژوهشی در زمینه مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی در وزارت نفت و حتی شرکت‌های تابعه یافت نشده است، ضرورت انجام تحقیق حاضر به شدت احساس گردید. از این رو تحقیق حاضر به دنبال تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد در چارچوب اصول مدل تعالی سازمانی (EFQM) در اداره کل سلامت و تربیت وزارت نفت بود.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش، توصیفی - پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به شیوه کیفی انجام شد. ابتدا بررسی اینترنتی و کتابخانه‌ای صورت گرفت و کدها و مفاهیمی در ارتباط با مدیریت عملکرد سازمانی در چارچوب اصول مدل تعالی سازمانی (EFQM) استخراج شد. سپس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام و تحلیل محتوا و کدگذاری شد. نمونه‌گیری این پژوهش، مطابق با نمونه‌گیری کیفی، هدفمند محسوب می‌شود. مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، شامل مدیران و صاحب‌نظران تربیت‌بدنی وزارت نفت و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه بودند. با توجه به این‌که پژوهشگران سابقه فعالیت اجرایی و مدیریتی در وزارت نفت را نداشتند از روش گلوله برفی برای انتخاب صاحب‌نظران و خبرگان استفاده شد. با عنایت به رویکرد کیفی پژوهش، نمونه، پیش از اجرای تحقیق تعیین نشد. فرایند نمونه‌گیری و انجام مصاحبه تا اشباع نظری و اطلاعاتی صورت گرفت و همزمان با انجام مصاحبه‌ها، کدها استخراج گردید و منجر به تولید مفاهیم و سؤالات جدید و کسب اطلاعات بیشتر شد. اشباع نظری پس از مصاحبه با ۱۸ تن حاصل شد. به این معنی که از مصاحبه هجدهم به بعد، پاسخ‌ها، تکرار پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان قبل بود؛ اما جهت اطمینان بیشتر تا نفر بیست و دوم مصاحبه شد، سپس مصاحبه‌ها قطع شد. لیست ابتدایی داده‌های حاصل از بررسی اسنادی، اینترنتی و همچنین مصاحبه‌ها، شامل ۱۰۴ مفهوم بود که پس از جمع‌بندی توسط محققین و یکسان‌سازی داده‌ها، تعداد شاخص‌ها به ۷۱ مورد کاهش داده شد. سپس به‌منظور غربالگری، یکسان‌سازی، حذف موارد کم‌اهمیت و یا اضافه شدن شاخص‌های دیگر، پنل دلفی تشکیل گردید و ۷۱ شاخص حاصل از بررسی ادبیات

نظری و مصاحبه‌ها در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل و ارائه نظرات اصلاحی توسط اعضای خبرگان در مرحله اول، پرسشنامه، بازنگری و اصلاح شد و تعداد شاخص‌ها به ۵۹ شاخص کاهش داده شد. در مرحله دوم به منظور اعلام نظر مجدد و تعیین میزان اهمیت هرکدام از گویه‌ها، مجدداً برای خبرگان ارسال گردید و شاخص‌ها به ۵۳ مورد و در مرحله سوم به ۴۹ مورد کاهش داده شد و به منظور بررسی دقیق‌تر، مؤلفه‌ها بازنگری و اصلاح شد و شاخص‌ها با در نظر گرفتن ۵ معیار توانمندسازها و ۴ معیار نتایج دسته‌بندی شدند که در حوزه توانمندسازها، ۱۲ مؤلفه و ۳۷ شاخص مدیریت عملکرد و همچنین در حوزه نتایج، ۴ مؤلفه و ۱۲ شاخص حاصل شد. در پایان به منظور تجدیدنظر در مورد عوامل و ترتیب اهمیت آن‌ها، پرسشنامه برای خبرگان ارسال و توافق کلی اعضا، حاصل شد. سپس به لحاظ صوری و محتوایی توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه بررسی و تأیید شد.

#### یافته‌ها

نمونه تحقیق (مشارکت‌کنندگان) مشتمل بر افراد صاحب‌نظر در مدیریت تربیت‌بدنی وزارت نفت و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه بود که ۷۲/۲۲ درصد آن‌ها مرد و ۲۷/۷۸ درصد زن بودند. ۲/۲۲ درصد دارای مدرک دکترا، ۴۴/۴۴ دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۳۳/۳۴ دارای مدرک لیسانس بودند. ۷۲/۲۲ درصد دارای سابقه بیش از ده سال در مدیریت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت نفت و شرکت‌های تابعه و ۲۷/۷۸ درصد از خبرگان، کمتر از ده سال سابقه در مدیریت تربیت‌بدنی وزارت نفت و شرکت‌های تابعه داشتند.

با استفاده از پیشینه تحقیق و نظرات خبرگان و بهره‌گیری از روش دلفی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت با مدنظر قرار دادن اصول و مبانی تعالی سازمانی اروپایی (EFQM) کدهای اولیه و مفاهیم (۶۱ مفهوم) جمع‌بندی و حاصل شد. سپس پنل دلفی تشکیل شد و این مفاهیم به منظور یکسان‌سازی، حذف موارد کم‌اهمیت و اضافه نمودن مفاهیم جدید در مرحله اول دلفی در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. مفاهیم و کدها در جدول شماره ۱ درج شده است.

## جدول ۱. کدهای اولیه مفاهیم اولیه حاصل از جمع‌بندی بررسی کتابخانه‌ای و مصاحبه‌ها

کد	کدهای اولیه مفاهیم اولیه حاصل از جمع‌بندی بررسی کتابخانه‌ای و مصاحبه‌ها
۱	بهبود عملکرد سازمان
۲	دسترسی آسان به فضاهای ورزشی
۳	ایفای نقش در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی ورزش نفت
۴	توسعه کارگاه‌های آموزشی و تواناسازی مجریان برنامه‌های ورزشی تربیت‌بدنی نفت
۵	تعیین چشم‌انداز ورزش وزارت نفت
۶	پیش‌بینی و تأمین اعتبار
۷	بهینه‌سازی منابع انسانی در وزارت نفت
۸	توسعه ظرفیت‌های ورزشی در تربیت‌بدنی وزارت نفت
۹	بهبود دستاوردهای سازمانی همراه با کاهش هزینه‌ها
۱۰	ارتقای رفتار منابع انسانی در ارتباط با وظایف سازمانی
۱۱	بهبود وضعیت روانی کارکنان وزارت نفت
۱۲	بهبود عملکرد شغلی
۱۳	راهبردها و فعالیت‌های متناظر با چشم‌انداز
۱۴	فراهم‌آوردن زمینه‌های مناسب مشارکت حداکثری در ورزش
۱۵	عملکرد مطابق با اسناد و قوانین بالادستی وزارت نفت
۱۶	تدوین و اجرای برنامه کلان و عملیاتی در ورزش
۱۷	توسعه ارتباط با ورزش و جوانان و فدراسیون هیئت‌های ورزشی
۱۸	توسعه قابلیت ایجاد کمپ‌های ورزشی
۱۹	تعیین مأموریت و اهداف کلان در ورزش نفت
۲۰	توسعه بهره‌وری از ظرفیت‌های وزارت نفت در توسعه ورزش
۲۱	کیفیت‌بخشی به زندگی کاری
۲۲	بودجه‌ریزی متناسب با فعالیت‌ها
۲۳	قابلیت جلب مشارکت حداکثری کارکنان به ورزش
۲۴	جذب و به‌کارگیری نیروهای متخصص
۲۵	ارزیابی عملکرد در راستای فعالیت‌های متناظر با چشم‌انداز ورزش کارکنان وزارت نفت
۲۶	جبران خدمت
۲۷	هدف‌گذاری کلان
۲۸	آموزش و توانمندسازی کارکنان حوزه ورزش وزارت نفت
۲۹	توسعه بهره‌وری فنی و مدیریتی ورزش نفت
۳۰	کارایی و اثربخشی در انجام وظایف شغلی
۳۱	توسعه کمی و کیفی مربیان و داوران ورزشی متخصص و به‌روز
۳۲	جذب اعتبارات کافی و موردنیاز
۳۳	مشارکت، تعامل و همکاری با کارکنان ورزشکار
۳۴	افزایش قابلیت‌های ارائه خدمات ورزش به کارکنان

کدهای اولیه مفاهیم اولیه حاصل از جمع‌بندی بررسی کتابخانه‌ای و مصاحبه‌ها	کد
توزیع عادلانه اعتبارات متناسب با فعالیت‌ها	۳۵
افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی تفریحی	۳۶
انضباط و شفافیت مالی	۳۷
ایفای نقش در توسعه ورزش‌های مختلف	۳۸
فضای ورزشی سرپوشیده و روباز کافی و استاندارد	۳۹
تنوع‌بخشی به توسعه رشته‌های ورزشی کارکنان	۴۰
تجهیزات ورزشی پیشرفته و مناسب	۴۱
افزایش ارزیابی‌های میدانی	۴۲
تعامل با دستگاه‌های متناظر با فعالیت در وزارت نفت	۴۳
افزایش تعامل با وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی	۴۴
ارتقاء کیفیت برگزاری برنامه ورزشی بین کارکنان	۴۵
افزایش ارتباطات و تعامل با تربیت‌بدنی دیگر سازمان‌های ورزشی	۴۶
ارتقاء سطح سلامت کارکنان و افزایش طول عمر	۴۷
ایجاد سازوکار انتخاب کارکنان فعال در امور ورزشی	۴۸
سازوکارهای تشویقی برای افزایش مشارکت کارکنان در ورزش	۴۹
بهبود سلامت جسمانی کارکنان وزارت نفت	۵۰
توسعه کمی و کیفی برگزاری رویدادهای ورزشی کارکنان	۵۱
غنی‌سازی اوقات فراغت کارکنان وزارت نفت	۵۲
انجام برنامه‌های ورزشی تفریحی در اوقات فراغت مستمر با رویکرد حداقل هزینه	۵۳
افزایش مشارکت ورزشکاران در رویدادهای ورزشی	۵۴
نهادینه‌سازی ورزش همگانی و حفظ سلامت و نشاط کارکنان وزارت نفت	۵۵
افزایش امید به زندگی کارکنان وزارت نفت	۵۶
تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت	۵۷
شکوفایی منابع انسانی و پیشبرد امور سازمانی	۵۸
ایجاد انگیزه جهت افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی	۵۹
استفاده از تکنولوژی‌های روز دنیا	۶۰
ارزیابی وضع موجود و وضع مطلوب	۶۱

منبع: یافته‌های پژوهش

در بررسی مرحله اول پنل دلفی مفاهیم ایجاد انگیزه جهت افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی، ارتقاء سطح سلامت کارکنان و افزایش طول عمر، ارتقاء کیفیت برگزاری برنامه ورزشی بین کارکنان، هدف‌گذاری کلان، کیفیت‌بخشی به زندگی کاری، توسعه ارتباط با ورزش و جوانان و فدراسیون هیئت‌های ورزشی، توسعه کارگاه‌های آموزشی و تواناسازی مجریان برنامه‌های ورزشی تربیت‌بدنی نفت، پیش‌بینی

و تأمین اعتبار و بهبود عملکرد شغلی (۷ مورد) پس از غربال‌گری و یکسان‌سازی حذف شد. در مرحله دوم پنل دلفی نیز چهار مورد دیگر، مشتمل بر انجام برنامه‌های ورزشی تفریحی در اوقات فراغت مستمر با رویکرد حداقل هزینه، تنوع‌بخشی به توسعه رشته‌های ورزشی کارکنان و توسعه ظرفیت‌های ورزشی در تربیت‌بدنی وزارت نفت به دلیل وجود شاخص‌های مشابه و یکسان‌سازی و یا کم‌اهمیت بودن، حذف شد. توافق نهایی اعضای پنل دلفی بر اثرگذار بودن ۳۷ شاخص در معیار توانمندسازها و ۱۲ شاخص در معیار نتایج حاصل شد. در دور سوم پنل دلفی، دسته‌بندی شاخص‌ها در قالب معیارهای تعالی سازمانی و در مرحله چهارم دسته‌بندی در قالب ۱۲ مؤلفه توانمند ساز و ۴ مؤلفه نتایج انجام گرفت و توافق کلی حاصل شد. نتایج کلی چهار مرحله پنل دلفی در جدول ۲ درج شده است.

**جدول ۲. معیارها، مؤلفه‌ها، شاخص‌های توانمندساز و نتایج مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت بر اساس تعالی سازمانی**

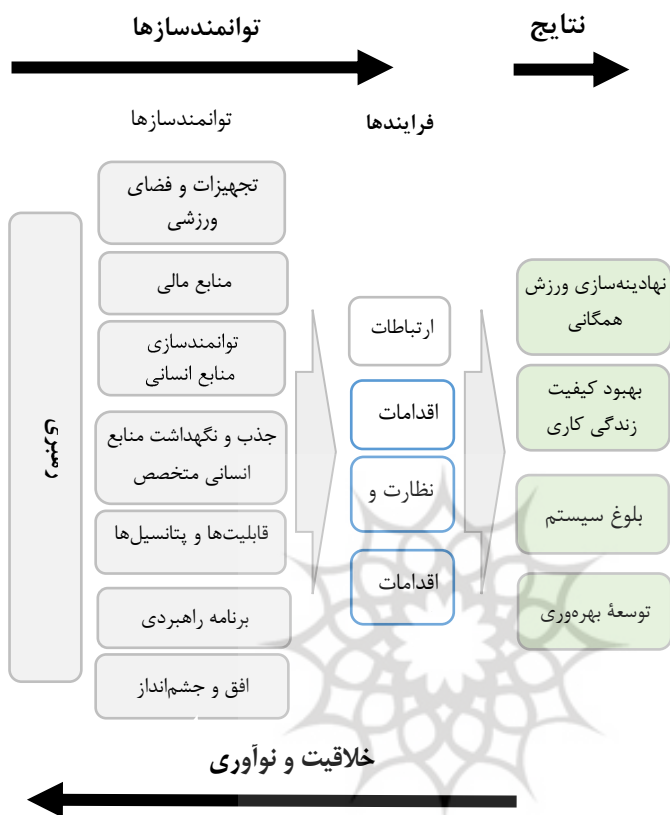
شاخص‌های مؤثر بر توسعه مدیریت عملکرد در تربیت‌بدنی وزارت نفت	مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، بر اساس تعالی سازمانی (مرحله چهارم دلفی)	معیارهای تعالی سازمانی (مرحله سوم دلفی)	
فراهم آوردن زمینه‌های مناسب مشارکت حداکثری در ورزش	رهبری	هدایت و رهبری	توانمندسازها
مشارکت، تعامل و همکاری با کارکنان ورزشکار			
ایفای نقش در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی ورزش نفت			
ایفای نقش در توسعه ورزش‌های مختلف	افق و چشم‌انداز	سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌ها	
تعیین چشم‌انداز ورزش وزارت نفت			
تعیین مأموریت و اهداف کلان در ورزش نفت			
راهبردها و فعالیت‌های متناظر با چشم‌انداز عملکرد مطابق با اسناد و قوانین بالادستی وزارت نفت	برنامه راهبردی		
تدوین و اجرای برنامه کلان و عملیاتی در ورزش			
توسعه قابلیت ایجاد کمپ‌های ورزشی			
توسعه بهره‌وری از ظرفیت‌های وزارت نفت در توسعه ورزش			
افزایش قابلیت‌های ارائه خدمات ورزش به کارکنان	پتانسیل‌های راهبردی		
قابلیت جلب مشارکت حداکثری کارکنان به ورزش			
جذب و به‌کارگیری نیروهای متخصص			
جبران خدمت			
آموزش و توانمندسازی کارکنان حوزه ورزش وزارت نفت	توانمندسازی منابع انسانی		
توسعه بهره‌وری فنی و مدیریتی ورزش نفت			
توسعه کمی و کیفی مربیان و داوران ورزشی متخصص و به‌روز			
جذب اعتبارات کافی و موردنیاز			

شاخص‌های مؤثر بر توسعه مدیریت عملکرد در تربیت‌بدنی وزارت نفت	مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، بر اساس تعالی سازمانی (مرحله چهارم دلفی)	معیارهای تعالی سازمانی (مرحله سوم دلفی)	
بودجه‌ریزی متناسب با فعالیت‌ها	منابع مالی	مالی	
توزیع عادلانه اعتبارات متناسب با فعالیت‌ها			
انضباط و شفافیت مالی			
فضای ورزشی سرپوشیده و روباز کافی و استاندارد	تجهیزات و فضای ورزشی		
دسترسی آسان به فضاهای ورزشی			
تجهیزات ورزشی پیشرفته و مناسب			
تعامل با دستگاه‌های متناظر با فعالیت در وزارت نفت	ارتباطات	فرایندها	
افزایش تعامل با وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی			
افزایش ارتباطات و تعامل با تربیت‌بدنی دیگر سازمان‌ها			
ایجاد سازوکار انتخاب کارکنان فعال در امور ورزشی	اقدامات انگیزشی		
سازوکارهای تشویقی برای افزایش مشارکت کارکنان در ورزش			
توسعه کمی و کیفی برگزاروی رویدادهای ورزشی کارکنان	اقدامات اجرایی		
استفاده از تکنولوژی‌های روز دنیا			
افزایش مشارکت ورزشکاران در رویدادهای ورزشی			
تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت	نظارت و پایش		
ارزیابی عملکرد فعالیت‌های متناظر با چشم‌انداز ورزش کارکنان وزارت نفت			
افزایش ارزیابی‌های میدانی			
ارزیابی وضع موجود و وضع مطلوب			
افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی تفریحی	نهادینه‌سازی ورزش همگانی	پیامدهای فردی و اجتماعی	۱۳ ۲۸
نهادینه‌سازی ورزش همگانی و حفظ سلامت و نشاط کارکنان وزارت نفت			
غنی‌سازی اوقات فراغت کارکنان وزارت نفت			
بهبود سلامت جسمانی کارکنان وزارت نفت	بهبود کیفیت زندگی کاری		
بهبود وضعیت روانی کارکنان وزارت نفت			
افزایش امید به زندگی کارکنان وزارت نفت			
کارایی و اثربخشی در انجام وظایف شغلی		پیامدهای سازمانی	
بهبودسازی منابع انسانی در وزارت نفت	بلوغ سیستم		
ارتقای رفتار منابع انسانی در ارتباط با وظایف سازمانی			
بهبود عملکرد سازمان			
بهبود دستاوردهای سازمانی همراه با کاهش هزینه‌ها	توسعه بهره‌وری		
شکوفایی منابع انسانی و پیشبرد امور سازمانی			

منبع: یافته‌های پژوهش

در پایان بر اساس نتایج حاصل‌شده مدل تحقیق ترسیم شد. شکل ۱ مدل مدیریت عملکرد ورزش وزارت نفت بر پایه تعالی سازمانی نمایش داده شده است.

شکل ۱. مدل مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت بر پایه‌ی تعالی سازمانی اروپایی



منبع: یافته‌های پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، تدوین مدل مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت بر پایه‌ی مدل تعالی سازمانی بود. طراحی مدل مدیریت عملکرد و شناسایی مؤلفه‌های هر یک از معیارها، افزایش علم و آگاهی مدیران را در پی خواهد داشت و به توسعه‌ی تربیت‌بدنی این وزارتخانه کمک خواهد کرد.

در مدل مدیریت عملکرد طراحی‌شده در پژوهش حاضر، بر مبنای تعالی سازمانی، تعداد ۱۲ مؤلفه متناظر با ۵ معیار توانمندی‌ها و فرایندها و ۴ مؤلفه متناظر با معیار نتایج حاصل شد. مؤلفه‌ها شامل راهبردها، منابع مالی، جذب نیروهای متخصص، چشم‌انداز و اهداف کلان، رهبری، توسعه و توانمندی‌های منابع انسانی، فضای

ورزشی و تجهیزات، ارتباطات، اقدامات اجرایی، نظارت و پایش و اقدامات انگیزشی هستند و نتایج رضایت‌مندی فردی کارکنان، توسعه مشارکت در ورزش، بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش کارایی و اثربخشی در انجام وظایف شغلی پیش‌بینی شده است. یافته‌های پژوهش حاضر، با یافته‌های ایوتا و همکاران (۲۰۱۷)، کاندو (۲۰۱۶) خوشدل و همکاران (۱۳۹۹)، علیزاده و همکاران (۱۴۰۰) و فرجی و پور سلطانی (۱۳۹۰) همخوان است. برخورداری اداره کل تربیت‌بدنی و سلامت وزارت نفت از الگوی مدیریت عملکرد، با رویکرد تعالی سازمانی موجب بهبود عملکرد منابع انسانی این سازمان ورزشی و سازمان ورزش شرکت‌های تابعه خواهد شد و این سازمان‌ها در یک چارچوب علمی در مسیر توسعه پایدار قرار خواهد گرفت.

بر اساس یافته‌ها، مؤلفه‌های رهبری، افق و چشم‌انداز، برنامه راهبردی، توسعه قابلیت‌ها و پتانسیل‌های راهبردی، جذب و نگهداشت منابع انسانی متخصص، توانمندسازی منابع انسانی، منابع مالی و تجهیزات و فضای ورزشی در قالب معیارهای توانمندساز مدل تعالی سازمانی هستند که به توسعه مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت کمک می‌کنند. این یافته‌ها با یافته‌های ایوتا و همکاران (۲۰۱۷)، کاندو (۲۰۱۶) خوشدل و همکاران (۱۳۹۹) و علیزاده و همکاران (۱۴۰۰) همخوان است. مؤلفه‌های توانمندساز در مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت، در صورت تحقق و دستیابی، منجر به تسهیل فرایندها و هموار شدن نتایج متصور از ورزش وزارت نفت خواهد شد. تمرکز بر اقداماتی نظیر جذب و به‌کارگیری نیروهای متخصص، آموزش و توانمندسازی کارکنان حوزه ورزش وزارت نفت، توسعه بهره‌وری فنی و مدیریتی ورزش نفت، توسعه کمی و کیفی مربیان و داوران ورزشی متخصص و به‌روز، جذب اعتبارات کافی و موردنیاز، بودجه‌ریزی متناسب با فعالیت‌ها، فضای ورزشی سرپوشیده و روباز کافی و استاندارد، دسترسی آسان به فضاهای ورزشی، تجهیزات ورزشی پیشرفته و مناسب، در چارچوب برنامه راهبردی تربیت‌بدنی وزارت نفت می‌تواند منجر به هموار شدن فرایندهایی از قبیل توسعه کمی و کیفی برگزاری رویدادهای ورزشی کارکنان، استفاده از تکنولوژی‌های روز دنیا و افزایش مشارکت ورزشکاران در رویدادهای ورزشی شده و موجب افزایش مشارکت کارکنان وزارت نفت در فعالیت‌های ورزشی شود؛ بنابراین در تربیت‌بدنی وزارت نفت، شایسته است که به لحاظ توسعه آگاهی، دانش و تخصص‌ها اقدام لازم صورت گرفته و سپس بررسی لازم در موردنیاز سنجی‌های فضای ورزشی و استانداردسازی و یا احداث سالن‌ها و زمین‌های روباز جدید اقدام شود تا بتوان با اتخاذ



سبک رهبری مناسب، نسبت به توسعه ورزش کارکنان وزارت نفت در چارچوب برنامه راهبردی اقدام نمود.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، مؤلفه‌های معیار فرایندها است. در چارچوب و اصول مدل تعالی سازمانی، فرایندها در زمره توانمندسازها است؛ اما چون تحقق معیارهای مالی، منابع انسانی، سیاست‌گذاری‌ها و هدایت و رهبری به تحقق بهتر و آسان‌تر معیار فرایندها کمک می‌کند در این پژوهش به صورت مجزا به بررسی معیار فرایندها پرداخته شده است. بر اساس نتایج، مؤلفه‌های ارتباطات، اقدامات انگیزشی، اقدامات اجرایی و نظارت و پایش در این معیار قرار گرفته‌اند که به توسعه مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت کمک کرده و منجر به بهبود عملکرد و افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی خواهد شد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های گابریلا - لیویا (۲۰۲۱)، علیزاده (۱۴۰۰)، بنی تمیم و همکاران (۱۳۹۸) و منصوری (۱۳۹۹) همخوان است. تحقق معیارهای توانمندساز در تعالی سازمانی تربیت‌بدنی وزارت نفت که منابع انسانی و مالی و بهره‌گیری از هدایت و رهبری در چارچوب سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌ها هستند اگر در قالب اجرای برنامه راهبردی تربیت‌بدنی این وزارتخانه بر آن‌ها تمرکز شود، در هموار نمودن فرایندهای توانمندساز در راستای توسعه مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت اثرگذار خواهد بود. در این زمینه ضرورت دارد که مدیران، ابتدا به یادگیری و توسعه فنی، مدیریتی و بهره‌وری منابع انسانی تمرکز نموده و سپس به انجام اقداماتی از قبیل تعامل با دستگاه‌های متناظر با فعالیت در وزارت نفت و دیگر سازمان‌های ورزشی کشور، ایجاد سازوکار انتخاب کارکنان فعال در امور ورزشی، سازوکارهای تشویقی برای افزایش مشارکت کارکنان در ورزش، توسعه کمی و کیفی برگزاری رویدادهای ورزشی کارکنان، تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت و ارزیابی عملکرد فعالیت‌های متناظر با چشم‌انداز ورزش کارکنان وزارت نفت اقدام نموده و در نهایت اقدامات اصلاحی امور جاری مربوط به برنامه‌ریزی رویدادهای ورزشی را مدنظر قرار داده، تا به پیامدهای فردی و اجتماعی و سپس پیامدهای سازمانی مطلوبی منجر شود؛ بنابراین می‌توان گفت که دستیابی به توانمندسازهای منابع انسانی، مالی و فرآیندی، موجب اقدامات سازنده و انگیزشی در تربیت‌بدنی وزارت نفت خواهد شد و زمینه افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی و بهبود عملکرد در زندگی را فراهم خواهد کرد.

در این تحقیق، توانمندسازهای حاصل‌شده بر اساس اصول تعالی سازمانی اروپایی، عناصر مدیریت را پوشش داده و منجر به بهبود عملکرد و توسعه مدیریت عملکرد تربیت‌بدنی وزارت نفت خواهد شد. چنانچه به ۱۲ مؤلفه و شاخص‌های مرتبط حاصل‌شده، در عمل تحقق یابد، نتایج مطلوب و مورد انتظار در قالب پیامدهای فردی و اجتماعی و پیامدهای سازمانی دور از انتظار نخواهد بود. بر اساس یافته این پژوهش، مؤلفه‌های نهادینه‌سازی ورزش همگانی و بهبود کیفیت زندگی کاری به‌عنوان پیامدهای فردی و اجتماعی و مؤلفه‌های بلوغ سیستم و توسعه بهره‌وری به‌عنوان پیامدهای سازمانی را در پی خواهد داشت. انتظار می‌رود با توسعه مدیریت عملکرد در تربیت‌بدنی وزارت نفت، بهبود عملکرد در افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی تفریحی، غنی‌سازی اوقات فراغت کارکنان وزارت نفت، بهبود سلامت جسمانی و روانی کارکنان وزارت نفت، افزایش امید به زندگی کارکنان وزارت نفت، کارایی و اثربخشی در انجام وظایف شغلی، ارتقای رفتار منابع انسانی در ارتباط با وظایف سازمانی، بهبود دستاوردهای سازمانی همراه با کاهش هزینه‌ها و شکوفایی منابع انسانی و پیشبرد امور سازمانی اتفاق بیفتد؛ بنابراین می‌توان اذعان کرد که با توسعه مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی به افزایش کارایی و اثربخش کارکنان در انجام وظایف شغلی آن اثرگذار خواهد بود و در مجموع به توسعه بهره‌وری سازمانی در دیگر حوزه‌های وزارت نفت کمک خواهد نمود.

سازمان‌های ورزشی وزارت نفت و شرکت‌های ملی تابع آن از قبیل گاز، پتروشیمی و پخش فرآورده‌های نفتی، باین‌همه گستردگی و پیچیدگی‌های خاصی که دارند، نیاز به الگویی برای مدیریت عملکرد داشت تا با پیاده‌سازی آن ورزش‌های کارکنان این شرکت‌ها توسعه‌یافته با بهبود مستمر عملکرد، منجر به جذب حداکثری مخاطبان به مشارکت در فعالیت‌های ورزشی گردد. سازمان ورزش این وزارتخانه از جمله سازمان‌های مهمی به شمار می‌رود که در صورت مدیریت علمی و سنجیده ورزش کارکنان آن، موجب رضایت‌مندی و ارتقاء سلامتی می‌شود و افزایش کارایی و اثربخشی در وظایف محوله در محیط کار را به همراه خواهد داشت.

با توجه به نتایج تحقیق انجام اکثر فعالیت‌ها در ورزش نفت، مستلزم برخورداری از منابع مالی است بنابراین پیشنهاد می‌شود که پیش‌بینی بودجه لازم و فراهم کردن آن در زمینه توسعه سخت‌افزاری و نیز در نظر گرفتن امتیازات و پاداش‌هایی برای کارمندان ورزشکار در برنامه مدیران تربیت‌بدنی این وزارتخانه قرار گیرد. همچنین با

توجه به یافته‌های تحقیق، چشم‌انداز و اهداف کلان از معیارهای اثرگذار است. از طرفی نقش ورزش در کارایی و اثربخش امور سازمانی بر کسی پوشیده نیست؛ بنابراین تعیین چشم‌انداز در ورزش نفت، شفافیت مأموریت و اهداف کلان در ورزش نفت و انجام فعالیت‌های متناظر با چشم‌انداز ورزش نفت نیز پیشنهاد می‌شود.

در انجام این پژوهش، محدودیت‌هایی از قبیل پراکندگی جغرافیایی نمونه پژوهش، انجام چندین بار نظرخواهی در بخش‌های مختلف را با تأخیر مواجه نمود. از طرفی به دلیل بُعد مسافت و شیوع ویروس کرونا، امکان مصاحبه حضوری را با محدودیت مواجه نمود.

### منابع

- بنی تمیم، حمید؛ بوشهری، سید ناهید؛ مهدی‌پور، عبدالرحمان و خطیبی، امین (۱۳۹۸)، طراحی مدل نظام جامع ارزیابی عملکرد هیئت‌های کشتی ایران، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۲۴، ص ۲۳-۹.
- جمشیدی، میرهادی؛ قنبری قلعه رودخانی، فضه (۱۳۹۸)، نقش نیروی انسانی در تعالی سازمان با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تأکید بر بازاریابی منطقه‌ای و جهانی.
- خوشدل، ایمان؛ خدایاری، عباس؛ کهندل، مهدی و قربانی، محمد حسین (۱۳۹۹)، تعیین مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بر اساس رویکرد تحلیل محتوا، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۲، شماره ۶۲، ص ۳۸-۱۷.
- رحمانی، م. (۱۳۹۵) ارائه مدل مدیریت عملکرد یکپارچه با کارت امتیازی متوازن BSC و مدل تعالی سازمانی EFQM در ورزش‌های دانشگاهی، پایان‌نامه کارشناسی/ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- رضائیان، عیل؛ گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۶)، مدیریت عملکرد: چپستی، چرایی و چگونگی، ناشر: دانشگاه امام صادق (ع)، تهران.
- رهنورد، فرج‌الله؛ نجفی، سعید و یزدی‌زاده، علی (۱۳۹۶)، بررسی نقش چابکی سازمانی و هم‌ترازی راهبردی در روابط میان حاکمیت فناوری اطلاعات و تفکر راهبردی با عملکرد سازمانی، فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۳۰، شماره ۱، ص ۲۸-۵.

- سهیلی پیشکناری، سحر؛ همتی‌نژاد، مهرعلی و قلیزاده، محمد حسین (۱۴۰۰)، تحلیل عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی: فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی)، پژوهش در ورزش تربیتی، دروه ۹، شماره ۲۴، ص ۲۴۱-۲۷۲.
- شریفی، سید مهدی؛ روشندل، طاهر؛ لطیفی، میثم و جواهری، جواد (۱۳۹۹)، طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی، فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱۰(۲)، ۱۶۷-۲۰۲.
- طباطبایی مزدآبادی، محسن (۱۳۹۳)، بررسی مدل‌های تعالی سازمانی، نشریه ترویج علم، سال ۵، شماره ۷، ص ۹۷-۱۱۲.
- علیزاده، زلیخا؛ حمیدی، مهرزاد؛ امیرحسینی، سید احسان (۱۴۰۰)، طراحی الگوی مدیریت عملکرد در فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.
- محقر، علی؛ صفری، حسین و معین نجف آبادی، فقیهه (۱۴۰۰)، طراحی متدولوژی تعالی سازمانی صنعت نفت ایران، مدیریت صنعتی، ۱۳(۳) ۳۷-۳۹۰.
- محمدپور زرنندی، حسین؛ قادری، جعفر (۱۳۹۳)، ارزیابی تعالی سازمانی شهرداری تهران بر اساس مدل EFQM، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۷، ص ۱-۱۳.
- منصوری، حسین (۱۳۹۹)، شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی، مدیریت بهره‌وری، سال ۱۴، شماره ۵۳، ص ۹۷-۱۱۸.
- Alanazi, M.H. (2021), "Towards a further step in understanding business excellence models: a comparative approach", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0407>,
- Alrif, H. B. S. (2019), the reality of the application of Excellence Management for the Departments of Scientific Departments at the University Imam Muhammad bin Saud Islamic in the light of the standards of the European Model of Excellence EFQM, *Journal Scientific Research in Education*, Issue 2013, Girls' College of Arts, Sciences and Education, University Ain Shams. <https://doi.org/10.21608/jsre.2019.71279>
- Andersen, S. C. & Donald, P. M. (2016). Bureaucratic investments in expertise: evidence from a randomized controlled field trial. *Journal of Politics*, 78(4), 1032-1044.

- Arriola, K. R. J., Hermstad, A., Flemming, S. S. C., Honeycutt, S., Carvalho, M. L., Cherry, S. T. & Kegler, M. C. (2016). Promoting Policy and Environmental Change in Faith-Based Organizations Outcome Evaluation of a Mini-Grants Program. *Health promotion practice*, 17 (1) t 146-155.
- Barth, M., Emrich, E. & Daumann, F. (2018). Approaches and methods used for measuring organizational performance in national sport governing bodies from 1986 to 2014. *A systematized review*. Current Issues in Sport Science (CISS).
- Brouns, J., Nassiopoulos, A., Bourquin, F., & Limam, K. (2016). "Dynamic building performance assessment using calibrated simulation", *Energy and Buildings*, 122, pp. 160-174.
- Byars, L. I. & Rue, L. W. (2018). *Human Resource Management*, 9th Edition. New York: McGraw Hill.
- Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khelifat, A. (2020). The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102449
- Gabriela-Livia, C. (2021) EFQM Excellence Model – European Foundation for Quality Management, 6 th International Conference on Education Reform and Modern Management, Gheorghe Asachi” Technical University of Iasi-Romania, Faculty of Industrial Design and Business Management, Romania.
- Jakobsen, M., Martin, B., Donald, P., Moynihan, A. & Nina, V. L. (2017). Making Sense of Performance Regimes: Rebalancing External Accountability and Internal Learning. *Perspectives on Public Management and Governance*.
- Kasale, L. L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of national sports organisations: A holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(5): 469-491.
- Lobone L, Kasale, M. & Winand, L R. (2018) "Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model", *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 8 Issue: 5, pp.469-491.
- MacLean, J. (2016), 'Performance Management' in Hoye, R. and Parent, M.M. (Eds.), *The Sage Handbook of Sport Management*, Sage Publications, London, pp.160 – 180
- Patrícia Moura e Sáa, Carolina Fernandes. (2020), An assessment of a municipal physical activity programme for seniors based on the EFQM model: Integrating the views of internal and external stakeholders, *Journal Evaluation and Program Planning*, 80, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101796>.

- Rivera, D.E.; Terradellas Piferrer, M. & Benito Mundet, M.H. (2021), Measuring Territorial Social Responsibility and Sustainability Using the EFQM Excellence Model. *Sustainability*, 13(4), 2153; <https://doi.org/10.3390/su1304>
- Ubaidullah, H., Yousaf, A. & Antonella, P. (2018). A linear regression approach to evaluate the green supply chain management impact on industrial organizational performance. *Science of the total environment*, vol.624, pp:162-169.

