



## Compilation, evaluation and identification of performance evaluation indicators Sports managers from the point of view of sports experts

Nasher Rezaii<sup>1</sup>

Zahra Nowbakht\*<sup>2</sup>

Fariba Mohammadian<sup>3</sup>

(Receipt: 2022.09.12- Acceptance:2022.12.01)

### Abstract:

This research aims to investigate the performance evaluation indicators of sports managers, by aggregating and compiling some variables, indicators and performance evaluation criteria using the Delphi panel method (opinion from a group of experts in the field of sports and sports managers), trying to compile, compile, It has verified and analyzed a wide range of indicators for evaluating the performance of sports managers. Subsequently, the number of thirty-one aggregated indicators, after extraction and calculation, expansion and internal and external adjustment, by a specialized panel of other sports management experts (who were identified as snowballs) were placed in ten categories (classes) and The reliability of this classification process has been confirmed by statistical methods. After determining and clarifying performance evaluation indicators in ten separate and different categories, a taxonomy of indicators with different cognitive criteria and the characteristics and criteria of the sports field and the management of sports events and venues was carried out, and some types of indicators and evaluation criteria The performance was recognized as the type focused on results, the type focused on the promotion of intellectual assets and human capital, the type focused on efficiency, the type focused on the flourishing of the inherent and internal capabilities of the employees, the type focused on effects and results.

**Key Words:** Sports management, performance evaluation, performance evaluation of sports managers, statistics of performance evaluation indicators.

---

1. PhD.student in Sports Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Business Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

\*.Corresponding Author: z.nobakht1390@yahoo.com

3. Assistant professor. Department of sport management / Qazvin branch / Islamic Azad university / Qazvin.



10.30495/jssc.2022.1967648.2042



## گردآوری، ارزیابی و سنخ‌شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی از دیدگاه خبرگان حوزه ورزش

ناشر رضایی<sup>۱</sup>زهرا نوبخت<sup>۲\*</sup>فریبا محمدیان<sup>۳</sup>

(دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۲۱ - پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۹/۱۰)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی، از طریق تجمع و گردآوری برخی متغیرها، شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد به روش گردهمایی (پنل) دلفی (نظرخواهی از جمعی از خبرگان حوزه ورزش و مدیران ورزشی)، سعی در گردآوری، تدوین، تأیید و تحلیل طیف گسترده‌ای از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی را داشته است. متعاقب آن تعداد سی‌ویک شاخص تجمع شده را پس از استحصال و قبض و بسط و تعدیل پیرامونی و درونی، به‌وسیله یک پنل تخصصی از خبرگان حوزه مدیریت ورزشی دیگر (که به‌صورت گلوله برفی شناسایی شدند) در ده دسته (طبقه) جای داده و پایایی این فرآیند دسته‌بندی را با روش‌های آماری مورد تأیید قرار داده است. پس از تعیین و معلوم ساختن شاخص‌های ارزیابی عملکرد در ده دسته مجزا و متفاوت، اقدام به یک گونه‌شناسی (سنخ‌شناسی) شاخص‌ها با معیارهای شناختی متفاوت و ویژگی‌ها و معیارهای حوزه ورزشی و مدیریت رویدادها و اماکن ورزشی اقدام گردید و برخی گونه‌ها از دل شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد هم‌چون گونه معطوف به پیامدها، گونه معطوف به ستانده‌ها، گونه معطوف به ارتقاء دارایی‌های فکری و سرمایه‌های انسانی، گونه معطوف به کارایی، گونه معطوف به شکوفایی قابلیت‌های ذاتی و درونی مرنوسین، گونه معطوف به اثرات و نتایج بازشناسی شدند. کاربرد صحیح و بجا و مؤثر این شاخص‌ها بسیار مهم‌تر و اولی‌تر از صرف کاربرد آنهاست و این مدل استخراج شده در این تحقیق تا حدود زیادی می‌تواند این فرآیند شناختی را تسهیل نموده و ارزیابی‌کنندگان را در کاربرد صحیح و مؤثر شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد یاری نماید.

### واژه‌های کلیدی:

مدیریت ورزشی، ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی، سنخ‌شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد.

۱- دانشجوی دکترای گروه مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین. اینا. nasher\_rezaie@yahoo.com.

۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین. ایران.

\*. نویسنده مسئول: z.nobakht1390@yahoo.com.

۳- استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین. اینا. faribamohamadian47@gmail.com.

## مقدمه

در هزاره سوم سازمان‌های ورزشی برای افزایش توان رقابتی خود، نیازمند بهره‌مندی از عوامل و ابزارهای مختلفی هستند تا بتوانند با استفاده از آن‌ها میزان دستیابی به اهداف و نتایج از پیش تعیین‌شده را تسهیل کنند. در این راستا مدل‌های ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از ابزارهای کارآمد، می‌تواند بدون توجه به نوع مأموریت و ساختار سازمانی، در هر سازمان ورزشی مورد استفاده قرار گیرد. در واقع مدل‌های ارزیابی عملکرد با بهره‌مندی از دستورالعمل‌های رسمی هر سازمان ورزشی، برای ارزیابی شخصیت و میزان استعداد مشارکت در کار گروهی افراد، گروه‌ها و تیم‌ها در یک سازمان ورزشی مورد استفاده قرار می‌گیرند<sup>1</sup>.

یک حجم گسترده‌ای از تحقیقات مدیریت منابع انسانی، رابطه میان مدیریت منابع انسانی و شاخص‌های متفاوت ارزیابی عملکرد سازمانی و عملکرد مدیران را بررسی کرده‌اند. (برای مثال آرتور ۱۹۹۲، بیکر و گرهارت ۱۹۹۶، گوتری ۲۰۰۱، هوسلید ۱۹۹۵، ایچنوفسکی و شاو ۱۹۹۹، مک دافی ۱۹۹۵).<sup>۲</sup> برای مثال رایت و مک ماهان (۱۹۹۸) و مک ویلیامز در سال (۱۹۹۴) استدلال نموده‌اند که در حالیکه منابع انسانی همیشه یک منبع بالقوه از مزایای رقابتی پایدار هستند، همه سازمان‌ها توانایی توسعه و ارتقاء سیستماتیک از طریق استفاده از پراکتیس‌های مدیریت منابع انسانی در جهت ارزیابی عملکرد را ندارند، زیرا زیرساخت‌ها و فرایندهای متناسب با این کارکرد مهم در آن‌ها تعبیه نشده است.

به‌صورت مشابه هوسلید (۱۹۹۵) و فایفر (۱۹۹۲) از نگرش منبع بنیان به‌عنوان پایه‌ای برای بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بر عملکرد شرکت استفاده نموده‌اند. همچنین گوتری در سال ۲۰۰۰ اظهار داشت که تم مشترک در ادبیات این حیطه، همانا تأکید بر استفاده از یک سیستم پراکتیس‌های مدیریتی است که به کارکنان، مهارت، اطلاعات، انگیزش و آزادی عمل اعطاء می‌کند و در نتیجه در یک محیط کاری مبدل به منابعی از مزیت‌های رقابتی خواهد بود و البته که در این سیستم به‌کارگیرنده شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سیستم ارزیابی عملکرد نقشی محوری بازی می‌کند (همان منبع).

تغییرات اجتماعی ویژگی بارز سازمان‌های امروزی است و سازمان‌های ورزشی نیز در این راستا در جهت مدیریت تغییرات اجتماعی در تلاش هستند. به طوری که امروزه، از سویی اغلب سازمان‌های ورزشی در محیطی رقابتی و پویا در حال فعالیت هستند؛ محیطی که متغیرهای داخلی

1. Artur 1992

2. Artur 1993, Becker and Gerhart 1996, Guthrie 2001, Huselid 1995, Ichnowski and Shaw 1999, Mac Duffie 1995

و خارجی آن به‌طور دائم در حال تغییر بوده، امکان پیش‌بینی این تغییرات نیز بسیار سخت و مشکل است و از طرفی، سازمان‌ها هزینه‌های فراوان و زمان زیادی را صرف تهیه، تدوین و اجرای استراتژی می‌کنند تا بتوانند به اهداف بلندمدت و چشم‌اندازها دست یابند؛ بنابراین، آگاهی از اینکه عملکرد سازمان ورزشی تا چه حد در جهت رسیدن به این اهداف بوده و موقعیت سازمان در محیط پیچیده و پویای امروز کجاست اهمیت فراوان دارد.

مدیران مؤسسات و سازمان‌های ورزشی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به ورزشکاران، ذی‌نفعان، ارباب‌رجوع‌ها و در یک کلام کلیت جامعه (مردم) هستند و می‌باید پاسخگو باشند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد مدیران ورزشی، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت ورزشی و عملکرد مدیران ورزشی عاملی تعیین‌کننده و حیاتی در تحقق برنامه‌های توسعه ورزشی است.

مدیریت دارای یک تعریف عام است به هدایت یک گروه از افراد در یک سازمان و یا نهاد خاص توسط یک فرد باز می‌گردد و از آن به‌عنوان توانایی کارکردن با و به‌وسیله دیگران یاد می‌کند. یک مدیر ورزشی باید فردی باشد که بتواند اهداف آن سازمان کوچک یا بزرگ ورزشی را عملی سازد. به‌عنوان مثال، یک فدراسیون ورزشی به‌عنوان یک سازمان ورزشی یک سری اهداف سازمانی و تعمیم آن رشته ورزشی خاص را در کشور دنبال می‌کند. امروزه سازمان‌های ورزشی به‌دنبال اهمیت خاصی که ورزش در ابعاد مختلف در دنیا داراست، دارای اهمیت ویژه‌ای هستند که به این ترتیب مدیران این سازمان‌ها نیز از حساسیت خاصی برخوردارند.

بسیار ممکن است کسی مدیر یک سازمان اقتصادی مهم را نشناسد ولی، بیشتر افراد رؤسای باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی البته به ترتیب اهمیت ورزشی که برای آنان داراست می‌شناسند (EAGLE, K. 2004).

بنابراین این مدیران خاص و مورد توجه هستند و به این ترتیب کوچکترین لغزش آنان مورد توجه واقع شده و وی را مورد ارزشیابی قرار می‌دهد. با توجه به این تفاسیر توصیه می‌شود که فردی باتجربه و متخصص در رأس این سازمان ورزشی به‌عنوان مدیر آن سازمان قرار گیرد که بتواند ارتباط سازمانی را نیز به‌خوبی هدایت کند. حیطة ورزش، حیطة بسیار گسترده‌ای است و افراد مرتباً در حال ارزشیابی هستند ولی موضوع جالب توجه این است که هر کس با دیدگاه خود و با درکی که از شرایط دارد، این ارزشیابی را انجام می‌دهد. ولی ارزشیابی دقیق، کار بسیار مشکلی است که به گستردگی حیطة ورزش، گسترده است ولی به‌رحال برای توسعه ورزش لازم است که به‌دقت صورت پذیرد. متأسفانه ما در سیستم ورزش مانند سایر سیستم‌های کشور، سیستم ارزشیابی مدرنی نداریم و ارزشیابان و ناظران و بازرسانی که این کار را انجام دهند نیز وجود ندارند.

نکته‌ای که در ارزشیابی مدیر سازمان ورزشی باید مورد توجه قرار گیرد، این است که این فرایند (فرایند ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی)، پویا و پیوسته است. یعنی به‌طور مستمر همیشه و در تمام فعالیت‌های موفق یا ناموفق ادامه دارد و این کار توسط ارزشیاب حرفه‌ای دنبال می‌شود که همانطور که شاهد هستید، اینکار شاید به‌طور شایسته‌ای در سازمان‌های ورزشی ما صورت نمی‌گیرد. در هر صورت امروزه در تمام سازمان‌های ورزشی دنیا، همه نوع مدیری این مسئولیت را انجام می‌دهد و این‌ها بستگی به نوع سیاستی است که توسط آن سازمان دنبال می‌شود. مثلاً در یک سازمان حرفه‌ای فوتبال، یک مدیر باید از نظر اقتصادی و سیاسی دارای توانمندی‌هایی باشد. ولی در یک سازمان ورزشی مانند کشور کانادا که هدف آن سازمان تعمیم فعالیت‌های ورزشی به تمام نقاط کشور است، از افراد داوطلب برای این منظور استفاده می‌شود که با هدف خدمت به جوانان برای این پست داوطلب می‌شوند. همچنین در کشور ما معیار درستی برای این ارزشیابی مدیران ورزشی طراحی نشده که این کار را به مراتب سخت‌تر می‌نماید. بنابراین در این تحقیق سعی بر آن است که تا حدی به این شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد پرداخته شده و از نظر خبرگان حوزه ورزش در جهت احصای این شاخص‌ها، طبقه‌بندی و گونه‌شناسی آن‌ها استفاده نموده و نهایتاً بتوانیم تصویری مشخص و معین‌تر از ویژگی‌های هر گونه و سنخ این شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی ارائه دهیم.

با ظهور مدیریت عمومی جدید، اهداف، عملکرد و یک رویکرد مدیریتی که کسب‌وکار و سوددهی را مسأله‌ای اساسی در حوزه‌های عمومی و دولتی می‌دانست، به‌تدریج یک نقش محوری در بخش عمومی برای خود مهیا نمود. این روزها عملکرد و شفاف‌سازی عملکرد مهمترین نکته در دستور کار رهبری است. به‌علاوه به‌دلیل افزایش فردگرایی و اومانیسزم، شهروندان انتظارات افزون‌تری از دولت‌ها نسبت به گذشته دارند (برای مثال دلری ۱۹۹۸، رایت و شرمین ۱۹۹۹، رایت و اسنل ۱۹۹۸)!

همان‌طور که می‌دانیم عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند. بنابراین می‌توان از مهمترین منابع موجود در سازمان، منابع انسانی را نام برد. مدیریت صحیح منابع انسانی می‌تواند باعث کاهش هدر رفت تمامی منابع گردد.

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان

1. Delery 1998, Wright and Sherman 1999, Wright and Snell 1998

2. Synergy

پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد.

تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. لرد کلون فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید.» علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هر چه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هر چه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد.

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدف‌دار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری می‌باشد (BAUER, K., Key performance indicators).

الف) تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آن‌ها.

ب) تعیین وزن شاخص‌ها، به‌لحاظ اهمیت آن‌ها و سقف امتیازات مربوطه.

ج) استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص.

د) سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب.

ه) استخراج و تحلیل نتایج.

بررسی مبانی نظری در حوزه جامعه‌شناسی ورزش بیانگر این است که امروزه رویدادها عامل مهمی در جامعه‌ی انسانی به‌شمار می‌روند، به‌طوری‌که آلن (۲۰۰۶) می‌گوید رویدادها به صنعت تبدیل شده‌اند. با افزایش زمان فراغت و تفریح انواع رویدادهای عمومی، هنری و ورزشی نیز افزایش یافته است. گتز (۱۹۹۷) اظهار می‌کند رویداد پدیده‌های موقتی است که می‌تواند با برنامه‌ریزی یا بدون آن باشد و مدت زمان مشخصی دارد.

رویدادهای ورزشی یکی از انواع رویدادهاست که بخش مهم و در حال رشدی از صنعت رویداد محسوب می‌شود. برای اولین بار ایده‌ی برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی به‌صورت منسجم و بین ملل مختلف از سوی پیروکوبرتن مطرح شد و المپیک به‌عنوان یک رویداد بسیار بزرگ پایه‌ریزی شد.

تاریخ نشان می‌دهد که رویدادهای ورزشی نقش مهمی در توسعه‌ی جوامع دارند و افراد مهم در این حیطه این پدیده را در مقابل تمام نامالیقات اداره می‌کنند تا صنعت رویدادهای ورزشی را به جایگاه کنونی برسانند. در دهه‌های گذشته شاهد تقاضاهای بی‌سابقه برای میزبانی رویدادهای ورزشی ملی و بین‌المللی بوده‌ایم.

در این بین کشورهایی که رویکرد راهبردی محور داشته‌اند، توانسته‌اند گوی سبقت را از سایرین برابیند. مدیران رویدادهای بزرگ در زمینه‌های حقوقی، بازاریابی، منابع انسانی و حسابداری ظهور کرده‌اند و در حقیقت این مدیران در زمینه‌هایی بدون تدوین شرایطی برای احراز صلاحیت‌های رسمی تربیت شده‌اند و دلیل موفقیت آن‌ها این است که مدیریت رویداد تمام این رشته‌ها را در بر می‌گیرد و نیازمند برخورداری از مهارت‌های مدیریتی و شغلی بسیار است.

مدت‌ها پیش از اینکه شرایطی برای مدیران ورزشی ترسیم شود، مدیران بسیاری رویدادهای ورزشی را اداره می‌کردند، ولی امروزه مدیران رویدادهای ورزشی و مهارت‌های آن‌ها در مدیریت مورد توجه قرار گرفته است.

نویسندگانی مانند آلن، اوتوله، مک دانل و هریس در استرالیا، کتروود، ونکرک، گتز و گلدبلات در آمریکا و هال در نیوزیلند به تکامل رشته‌ی مدیریت رویدادهای ورزشی و ظهور رشته‌های مدیریت ورزشی در آموزش عالی آمریکا، استرالیا و انگلستان به‌طور خاص کمک بسیاری کرده‌اند (LIRC, 2003).

با وجود این در محیط آکادمیک استادان دانشگاه آن‌طور که شایسته است، نظریه‌های مدیریت را به دنیای واقعی ارتباط نمی‌دهند و شکاف بین دانشگاه و دنیای واقعی را پر نمی‌کنند و شاید به همین دلیل شاهد مثال‌هایی در سراسر دنیا در عدم مدیریت کارآمد هستیم (مانند مشکلات پیش آمده در مدیریت بلیت‌فروشی جام جهانی فوتبال ۲۰۰۶ و المپیک ۲۰۰۸) (AMAR, A. D, 2009).

مدیریت نامناسب جمعیت در رویدادهای مختلف، مدیریت مالی نامناسب و دیگر مشکلات که در عرصه‌ی مدیریت رویداد ورزشی به‌وجود آمده است و در نمونه‌های شایان توجهی استرالیا به‌دلیل نداشتن برنامه‌ریزی راهبردی مناسب، شورای شهر انگلستان و سیدنی مانند شفیلد چندین سال در حال پرداخت بدهی‌های برگزاری بازی‌های جهانی دانشجویان ۱۹۹۱ بود (همان).

با توجه به مواردی که ذکر گردید پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشد:

- ۱- شاخص‌ها و متغیرهای ارزیابی عملکرد ورزشی ناشی از نظر و رتبه‌دهی متخصصین چگونه است؟
- ۲- سنخ‌شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی از دیدگاه خبرگان حوزه ورزش چه وضعیتی دارد؟
- ۳- گونه‌شناسی معطوف به اثرات و نتایج ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی از دیدگاه خبرگان حوزه ورزش چه وضعیتی دارد؟

### روش

به‌منظور احصاء و گردآوری برخی شاخص‌ها و سنجه‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی می‌بایست با استفاده از اطلاعات و داده‌های موجود در ادبیات این حوزه از دانش و همچنین کسب تأیید از متخصصان و خبرگان ورزشی مبادرت ورزید. به‌منظور بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران رویدادهای ورزشی لازم است تا یک مطالعه برای احصاء هر یک از متغیرهای موجود در ادبیات این حیطه را گردآوری نماییم. در این تحقیق از مدیران رویدادها و اماکن ورزشی (در یک کلام مدیران ورزشی) سؤال شد که مهمترین عوامل و فاکتورهای ارزیابی عملکرد رویداد ورزشی را که می‌شناسند نام ببرند. اولین گام طراحی یک تحقیق کیفی (به‌صورت پنل دلفی) به‌منظور تخصیص و طبقه‌بندی متغیرهای موجود در ادبیات این حوزه از دانش از دیدگاه و ذهنیت خبرگان این حوزه است. جدول شماره یک شاخص‌ها و متغیرهای پیشنهاد شده برای هر آیتم در هر دسته نشان می‌دهد.



## جدول (۱): مؤلفه‌های مرتبط برای استخراج شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی

متغیرها	ردیف	پارامتر
نوآوری در ایجاد رویدادهای ورزشی	۱	پارامترهای احصاء شده
نوآوری در برگزاری رویدادها	۲	
نوآوری در استعدادیابی	۳	
ارتقاء سرمایه‌های انسانی در ساختار ستادی ورزشی	۴	
ارتقا و بهبود متخصصین ورزشی و ورزشکاران	۵	
ارتقاء سرمایه‌های انسانی در اجرای رویدادهای ورزشی	۶	
ایجاد مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی	۷	
ایجاد بانکی از مدیران یا تجربه	۸	
ایجاد سازوکارهای ارتباطی جهت تعاملات بین مدیران ورزشی	۹	
ایجاد بانکی از تجارب مدیران و کارمندان	۱۰	
هنجارها و رفتارهای دینی و استعانت از آن‌ها	۱۱	
ضریب تکنولوژی	۱۲	
کاربرد پراکتیس‌های فناورانه	۱۳	
تعداد رویدادها و اماکن ورزشی	۱۴	
تعداد ورزشکاران	۱۵	
تعداد قهرمانی‌های ورزشی	۱۶	
سودآوری رویدادهای ورزشی	۱۷	
میزان شناخت از اماکن و قهرمان‌ها و رویدادهای ورزشی	۱۸	
توانایی ایجاد پارادایم‌های ذهنی جدید	۱۹	
بالا بردن توان یادگیرندگی و شیوه‌های آموزش‌دهنده معلمان	۲۰	
توانایی مدیریت تغییر در بین ورزشکاران و کارکنان ستادهای ورزشی	۲۱	
آمادگی برای انتخاب استراتژی‌های مناسب و تغییر احتمالی آن‌ها	۲۲	
حذف برنامه‌های بلندمدت و غیر قابل انعطاف	۲۳	
میزان توانایی ریسک‌پذیری و عکس‌العمل‌های بالقوه افراد تعلیم‌گر نسبت به تغییرات محیط پیرامون	۲۴	
توانایی پذیرش محدودیت‌ها و ویژگی‌های خودانتقادی	۲۵	
توجه به عقاید و نظرات ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها	۲۶	
احترام به تفاوت‌های موجود در ورزشکاران، کارمندان ورزشی	۲۷	
توانایی نگرش کلی به مسائل و مشکلات موجود در زمینه تدوین و اجرای برنامه‌های ورزشی	۲۸	
وجود یکپارچگی و تفاهم‌های سازگاران در تصمیم‌گیری‌های جامع	۲۹	
داشتن نگرش برد - برد در تمامی سطوح زندگی افراد تعلیم‌گر	۳۰	
درس گرفتن از اشتباهات گذشته و شجاعت رویارویی با آن‌ها	۳۱	
وجود توانایی تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها و نگرش مثبت به چالش‌ها	۳۲	

رتبه‌دهی خبرگان! قبل از استفاده از این عملیاتی‌سازی در یک مطالعه میدانی میان سازمان‌ها ما عملیاتی سازمان را در مدل مورد آزمون قرار می‌دهیم. به این‌گونه که یک پنل از هشت متخصص در حوزه مدیریت رویدادها و اماکن و سازمان‌های ورزشی را خلاصه‌ای از توصیفات و شرح

## 1. Experts Rating

ده دسته و یک لیست از ۳۱ آیتم داده می‌شود. از این متخصصان خواسته می‌شود که اظهار کنند تا چه حدی این آیت‌ها منعکس‌کننده ده دسته از شاخص‌ها هستند. از این ۳۱ آیتم به‌عنوان شاخصه‌هایی برای خوشه‌بندی و دسته‌بندی این شش دسته استفاده شده است.

## یافته‌ها

شاخص‌ها و متغیرهای ارزیابی عملکرد ورزشی ناشی از نظر و رتبه‌دهی متخصصین چگونه است؟

نتایج مطالعه رتبه‌گذاری متخصصان؛ به‌منظور آزمون کردن عملیاتی‌سازی مفهوم مدل، امتیازات هشت متخصص به (سی و یک آیتم) مرتبط با امتیازات ارایه شده در جدول ۲ مورد مقایسه قرار گرفته است. شاخص کوهن کاپا (کا) به‌منظور سنجش حدودی که افراد به‌صورت مثبت و موافق با هر کدام از دیگران امتیازاتی پیشنهاد کرده‌اند به‌کار رفته است. این شاخص کاپای کوهن (برای سنجش توافق بین نرخی برای اندازه‌گیری انحراف میان دو رتبه‌گذار شانس توافق محتمل میان رتبه‌دهندگان در یک مورد یا موضوع را نشان می‌دهد. ضمیمه یک فرمول سنجش شاخص کاپای کوهن را به‌علاوه فرمول سنجش نتایج توافق بین نرخی را برای هر دسته نشان می‌دهد.

جدول (۲): شاخص کاپای فلیس و پایایی کلی بین نرخی برای هشت امتیازدهنده  
به ده عامل از عوامل و متغیرهای ارزیابی عملکرد ورزشی

دسته‌های از مؤلفه‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد ورزشی	میانگین K	حداکثر Kv	حداقل Kv	پایایی کلی بین نرخی
عملکرد نوآورانه	۰/۳۶	**۰/۴۹	**۰/۳۴	۰/۸۱
ارتقاء سرمایه‌های انسانی در ورزش	۰/۳۵	**۰/۳۶	**۰/۳۱	۰/۸۲
ارتقاء دارایی‌های فکری ورزشی	۰/۳۷	**۰/۳۵	**۰/۳۲	۰/۸۵
افزایش ضریب سرمایه‌گذاری	۰/۳۷	**۰/۴۵	**۰/۴۰	۰/۸۳
کارایی ورزشی	۰/۳۶	**۰/۴۵	**۰/۴۲	۰/۸۹
اثربخشی	۰/۳۵	**۰/۴۸	**۰/۳۳	۰/۹۰
تغییر چارچوب ذهنی	۰/۳۵	**۰/۴۴	**۰/۳۵	۰/۸۹
خودانگیزگی	۰/۳۸	**۰/۴۷	**۰/۳۴	۰/۹۲
کلی‌نگری	۰/۳۹	**۰/۴۹	**۰/۴۴	۰/۹۰
دیدگاه مثبت	۰/۳۶	**۰/۴۹	**۰/۴۵	۰/۹۱

- مدل نهایی شاخص‌ها و متغیرهای ارزیابی عملکرد ورزشی ناشی از نظر و رتبه‌دهی متخصصین:
- پس از اینکه شاخص کاپای فلیس و همچنین پایایی بین برخی متغیرهای احصاء شده و دسته‌بندی شده توسط متخصصین و خبرگان ورزشی مورد محاسبه قرار گرفت می‌توان گفت که مدل شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی آماده است و می‌توان به‌عنوان یک مدل عام و عمومی در موقعیت‌های ارزیابی عملکرد مدیران از آن استفاده نمود. برای مدل چهار کارکرد در نظر گرفته‌اند:
- ۱- سازماندهی؛ به‌معنای توانایی مدل در تنظیم و مرتبط ساختن داده‌ها و نشان دادن شباهت‌های میان داده‌ها.
  - ۲- اکتشافی؛ مدل‌ها ابزارهای اکتشافی می‌باشند که احتمالاً به کشف واقعیت‌ها و روش‌های ناشناخته منجر می‌شوند.
  - ۳- پیش‌بینی‌کنندگی؛ یک مدل می‌تواند پیش‌بینی کند که چه پدیده‌های رخ خواهد داد. این پیش‌بینی‌ها در محدوده ساده بله یا خیر و تا پیش‌بینی‌های کمی مثل چه هنگام و چه اندازه هستند.
  - ۴- سنجشی؛ داده‌هایی که توسط یک مدل به‌دست می‌آید می‌تواند مقیاسی برای سنجش یک پدیده باشد.

### جدول (۳): مدل نهایی شاخص‌ها و متغیرهای ارزیابی عملکرد ورزشی ناشی از نظر و رتبه‌دهی متخصصین

پارامتر	شاخص‌ها	ردیف	متغیرها
عملکرد نوآورانه		۱	نوآوری در ایجاد رویدادهای ورزشی
		۲	نوآوری در نحوه برگزاری رویدادها
		۳	نوآوری در استعدادیابی
ارتقاء سرمایه‌های انسانی در ورزش (کارکنان و ورزشکاران)	ارتقاء سرمایه‌های انسانی در ورزش (ارتقا و بهبود کیفی متخصصین ورزشی و ورزشکاران)	۴	ارتقاء سرمایه‌های انسانی در ساختار ورزش (کارکنان و ورزشکاران)
		۵	ارتقا و بهبود کیفی متخصصین ورزشی و ورزشکاران
		۶	افزایش سودآوری و بهبود وضعیت سرمایه‌های مالی
ارتقاء دارایی‌های فکری ورزشی		۷	ایجاد مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی
		۸	ایجاد بانکی از مدیران با تجربه
		۹	ایجاد سازوکارهای ارتباطی جهت تعاملات بین مدیران ورزشی
		۱۰	ایجاد بانکی از تجارب مدیران و کارمندان
		۱۱	هنجارها و رفتارهای دینی و استعانت از آن‌ها
افزایش ضریب سرمایه گذاری		۱۲	ضریب تکنولوژی
		۱۳	کاربرد پراکتیس‌های فناورانه
کارایی		۱۴	تعداد رویدادها و اماکن ورزشی
		۱۵	تعداد ورزشکاران
اثربخشی		۱۶	تعداد قهرمانی‌های ورزشی
		۱۷	سودآوری رویدادهای ورزشی
		۱۸	میزان شناخت از اماکن و قهرمان‌ها و رویدادهای ورزشی

توانایی ایجاد پارادایم‌های ذهنی جدید	۲۶	تغییر چارچوب ذهنی
بالا بردن توان یادگیرندگی و شیوه‌های آموزش‌دهنده معلمان	۲۷	
توانایی مدیریت تغییر در بین ورزشکاران و کارکنان ستادهای ورزشی	۲۸	
آمادگی برای انتخاب استراتژی‌های مناسب و تغییر احتمالی آن‌ها	۲۹	خود انگیختگی
حذف برنامه‌های بلندمدت و غیر قابل انعطاف	۳۰	
میزان توانایی ریسک‌پذیری و عکس‌العمل‌های بالقوه افراد تعلیم‌گر نسبت به تغییرات محیط پیرامون	۳۱	
توانایی پذیرش محدودیت‌ها و ویژگی‌های خودانتقادی	۳۳	
توجه به عقاید و نظرات ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها	۳۶	
احترام به تفاوت‌های موجود در ورزشکاران، کارمندان ورزشی	۳۷	کلی‌نگری
توانایی نگرش کلی به مسائل و مشکلات موجود در زمینه تدوین و اجرای برنامه‌های ورزشی	۳۸	
وجود یکپارچگی و تفاهم‌های سازگاران در تصمیم‌گیری‌های جامع	۳۹	
داشتن نگرش برد - برد در تمامی سطوح زندگی افراد تعلیم‌گر	۴۰	
درس گرفتن از اشتباهات گذشته و شجاعت روبرویی با آن‌ها	۴۱	دیدگاه مثبت
وجود توانایی تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها و نگرش مثبت به چالش‌ها	۴۲	

برای ارزیابی یک مدل باید به موارد زیر توجه کرد:

(الف) یک مدل تا چه اندازه کلی است؟

(ب) مدل تا چه اندازه سودمند است و چقدر در کشف روابط واقعیت‌ها یا روش‌های جدید مفید است؟

(ج) پیش‌بینی‌هایی که یک مدل به عمل می‌آورد چقدر دارای اهمیت است؟

(د) اندازه‌گیری‌هایی را که می‌توان با این مدل توسعه داد چقدر صحیح و درست است؟

(ه) سنخ‌شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی از دیدگاه خبرگان حوزه ورزش چه وضعیتی دارد؟

نتیجه‌گیری گونه‌شناسی (سنخ‌شناسی) شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد در حوزه مدیریت ورزشی: در هر شناخت گونه‌شناسی را باید در اصل از اهم نیازهای طبیعی انسان تلقی کرد به درستی باید گفت همان‌طور که انسان موجودی اجتماعی است به همان سیاق موجودی اندیشه‌ورز است. همان‌طور که موجودی سیاسی است به همین سیاق نیز موجودی گونه‌شناس است؛ یعنی برحسب ساقه طبیعی از بی‌شکلی فراوانی‌های بی‌هویت، راه به طبقه‌بندی تعیین هویت و در نهایت تنظیم و تنسيق می‌گشاید. باید گفت گونه‌ها ابزار تحلیل‌اند راه اصلی به سوی شناخت‌اند وسیله‌ای اساسی در

دوری از جهالت و تاریکی به‌شمار می‌آیند. این عمل گونه‌سازی نه‌تنها موجب ارتقاء دقت و پیدایی نظم و وصول به تنظیم پدیده‌های پیرامون را فراهم می‌سازد، بلکه به کنجکاوی‌های انسان نیز پاسخ می‌دهد.

در همین رابطه، یعنی اهمیت گونه‌شناسی، آلبر بریمو در مقاله‌اش با نام گونه‌شناسی می‌نویسد: «علم مجموعه‌ای از دانستنی‌های منضبط است که بر اساس تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای ترکیب یافته است و دارای نوعی نظام مبتنی بر طبقه‌بندی است و پدیده‌های مورد بررسی آن در دسته‌هایی معین و برحسب ضوابط مشخص شده است.

هویت‌یابی اشیاء و پیدایی آرامش درون را موجب می‌شود از این روست که انسان‌ها در آغاز حیات، پدیده‌های هستی را در اولین برهه‌ها به سرد - گرم، جامد - مایع، نرم - خشن، و... تقسیم کردند و با این اقدام معرفتی به‌دست آمد که سنخی یا سنخ یافته شد.

با عنایت به مطالب مطروحه در سطور و صفحات قبل، شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی (مدیران اماکن و رویدادهای ورزشی) را به یک سنخ‌بندی کلی طبقه‌بندی نمود. (گونه‌شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران).

**جدول (۴): سنخ‌شناسی (گونه‌شناسی) شاخص‌ها و متغیرهای ارزیابی عملکرد  
(توسعه داده شده توسط نگارنده)**

ردیف	گونه شاخص‌ها (تیپولوژی شاخص‌ها)	متغیرهای متعلقه
۱	گونه معطوف به پیامدها	نواوری در ایجاد رویدادهای ورزشی، نواوری در برگزاری رویدادها، نواوری در استعدادیابی، تعداد قهرمانی‌های ورزشی
۲	گونه معطوف به ستاندها	ضرب تکنولوژی، کاربرد پراکتیس‌های فناورانه
۳	گونه معطوف به ارتقاء دارایی‌های فکری و سرمایه‌های انسانی	ایجاد مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، ایجاد بانک‌های مدیران یا تجربه، ایجاد سازوکارهای ارتباطی جهت تعاملات بین مدیران ورزشی، ایجاد بانک‌های تجارب مدیران و کارمندان
۴	گونه معطوف به کارایی	تعداد رویدادها و اماکن ورزشی، تعداد ورزشکاران
۵	گونه معطوف به شکوفایی قابلیت‌های ذاتی و درونی مرئوسین	ایجاد مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، توانایی ایجاد پارادایم‌های ذهنی جدید، توانایی مدیریت تغییر در بین ورزشکاران و کارکنان ستادهای ورزشی
۶	گونه معطوف به اثرات و نتایج	ارتقاء سرمایه‌های انسانی در ساختار ورزش (کارکنان و ورزشکاران) ارتقاء و بهبود کیفی متخصصین ورزشی و ورزشکاران، افزایش سودآوری و بهبود وضعیت سرمایه‌های مالی

## 1. Typification

متغیرهای ارزیابی عملکرد معطوف به (ستانده، پیامد، اثر و نتیجه):

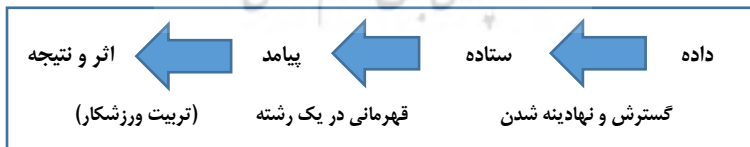
پیامد در اصطلاح؛ حالت، رویداد یا پدیده‌ای است که ممکن است در نتیجه‌ی تحقق یک برنامه، فرآیند، پیشامد، تلاش یا هر اقدام و رخداد مشابهی، در سازمان‌ها، جوامع و حتی وضعیت افراد رخ دهد و آثار و نتایج متفاوتی را در پی داشته باشد، اما از نظر سیستمی؛ تأثیر (پیش‌بینی‌شده یا پیش‌بینی‌نشده و غیرمنتظره) برون‌دادهای (خروجی‌های) یک سیستم بر روی محیط پیرامونی آن را پیامد می‌نامند (KLOOT, L; J. MARTIN).

در برخی از منابع شروع این فرآیند با ورود منابع (درون‌داده) آغاز و با انجام فعالیت‌های مختلف در مسیر تولید ادامه یافته و در ادامه به خروج محصول (برون‌داد) منتهی می‌شود، اما در برنامه‌ریزی استراتژیک پیامدنگر، دو گام دیگر یعنی پیامدها و همچنین اثرات و نتایج آن بر محیط، سازمان و انسان نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. بنابراین ترتیب و توالی ذیل را در این زمینه می‌توان متصور شد.



نمودار (۱): مسیر و توالی خروجی یک فرایند تا تأثیر و نتیجه اخذ شده از آن

در بررسی مدل ارزیابی عملکرد مدیریت اماکن و رویدادهای ورزشی می‌توان نمودار فوق را به‌عنوان مدلی جانبی که مصادیق مشخص و معینی در عرصه مدیریت ورزشی دارد را ارایه نمود. در یک فرایند ورزشی می‌توان به‌عنوان مثال تربیت یک ورزشکار را ستاده این فرایند قلمداد نمود، از سوی دیگر پیامد عملکرد مطلوب یک فرایند ورزشی را می‌توان یک قهرمانی ورزشی (در یک رشته خاص مثلاً شنای المپیک) به حساب آورد و همچنین نتیجه و اثر یک فرایند ورزشی را می‌توان گسترش و نهادینه‌شدن علمی و چارچوب‌مند ورزش شنا در سطح جامعه قلمداد نمود.



نمودار (۲)

1. Data
2. Output
3. Output
4. Effect

متغیرهای معطوف به گونه ارتقاء دارایی‌های فکری و سرمایه‌های انسانی:

دارایی‌های فکری، به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های توسعه فناوری، بیش از یک قرن است که در دنیا مورد توجه ویژه قرار گرفته است و در این راستا نیز بیش از ۲۵ نوع کنوانسیون و معاهده بین‌المللی وجود دارد که همگی حاکی از اهمیت این مقوله به‌عنوان زیرساخت توسعه فناوری مطرح می‌شود. حال سؤال اینجاست که در حوزه ورزش چگونه از دارایی‌های فکری بهره بگیریم که موجب توسعه ورزش، نهادینه شدن ورزش و توسعه رویدادهای ورزشی و خلق ثروت گردد همچنین قابل ذکر است که تا مادامی که به سلاح دانش مجهز نباشیم، گویی هیچ مزیت رقابتی نخواهیم داشت. از سوی دیگر برای کشورهای در حال توسعه‌ای همچون ایران که برخی از زیرساخت‌ها به‌خوبی فراهم نشده است این نکته می‌تواند به‌عنوان یک جهش و سکوی پرتابی باشد تا خود را به سایر کشورهای پیشرفته امروزی برساند.

گونه ارتقاء و شکوفایی قابلیت‌های ذاتی و درونی مرئوسین با ظهور مدیریت عمومی جدید، اهداف، عملکرد و یک رویکرد مدیریتی که کسب‌وکار و سوددهی را مسأله‌ای اساسی در حوزه‌های عمومی و دولتی می‌دانست، به‌تدریج یک نقش محوری در بخش عمومی برای خود مهیا نمود. کار جفری فایفر در زمینه بررسی تأثیر برخی شیوه‌ها و پراکتیس‌های مدیریتی بر قابلیت ذاتی و درونی مرئوسین (کارکنان) به‌وسیله بسیاری از مطالعات آمریکایی (برای مثال آرتور ۱۹۹۴، هوسلید ۱۹۹۵، مک دافی ۱۹۹۵، دلانی و هوسلید ۱۹۹۶، دلری و دوتی ۱۹۹۶، هوسلید و بیکر ۱۹۹۶، ایچنو و سکی و دیگران ۱۹۹۶، یوندت و دیگران) ۱۹۹۶<sup>۳</sup>، و به‌وسیله برخی مطالعات در کشور بریتانیا مثل (وود ۱۹۹۵، وود و آلبانیز ۱۹۹۵، پاترسون و دیگران، گست و کانوی ۱۹۹۸، وود و دومنز ۱۹۹۸) ۱۹۹۸<sup>۴</sup> نیز به کرات تکرار شده و در مطالعات فراوانی که توسط این متفکران به انجام رسیده این مضامین و دغدغه‌ها دیده می‌شود.

بیشتر سازمان‌ها در زمینه منابع انسانی با مشکلاتی روبرو هستند که از مهمترین آن‌ها می‌توان عدم توجه مدیر به قابلیت‌های بالقوه کارکنان و یا عدم ایجاد زمینه‌هایی برای بروز این قابلیت‌ها را نام برد. مدیریت منابع انسانی را می‌توان شناسایی، انتخاب، استخدام و تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف نمود و قابل ذکر است مسأله مهم، حفظ هماهنگی و تناسب در استراتژی مدیریت استعدادهاست.

1. Intellectual Assets
2. Institutionalization

3. Arthur, 1994, Huselid 1995, Mac Duffie 1995, Delaney and Huselid 1996, Delery and Dotty 1996, Huselid and Becker 1996, Ichnowski etal 1996, Youndt 1996.
4. Wood 1995, Wood and Albanese 1995, Pattersone etal 1997.

بیشتر سازمان‌ها در هنگام انتخاب بر دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام وظیفه در نقش‌های سازمانی تأکید می‌کنند) تناسب شغل و شاغل. برخی سازمان‌ها نیز می‌خواهند اطمینان یابند امروزه توسعه منابع انسانی به‌عنوان راز ماندگاری سازمان‌ها تلقی شده است و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار دیگر تنها موضوع فناوری نیست، بلکه بهره‌مندی از نیروهای انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد راز اصلی رویارویی با چالش‌های کسب‌وکار می‌باشد. در سال‌های اخیر متفکران مدیریت از مفهومی به نام مدیریت استعداد سخن گفته‌اند و طی چند دهه گذشته سازمان‌ها از برنامه‌های مدیریت استعداد و تربیت جانشین برای یافتن نسل جدید رهبران استفاده کرده‌اند. در حوزه ورزش نیز توجه به قابلیت‌های درونی و ذاتی کارکنان، ورزشکاران، مربیان و به‌طور کلی تمامی مرئوسین و ورزشکاران بسیار مهم و حیاتی و البته بیش از سایر حوزه‌ها واجد اهمیت خواهد بود. ایجاد مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، توانایی ایجاد پارادایم‌های ذهنی جدید، توانایی مدیریت تغییر در بین ورزشکاران و کارکنان ستادهای ورزشی از جمله متغیرها و پارامترهایی است که می‌تواند این قابلیت‌های درونی و ذاتی را به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش و ارتقاء دهد.

گونه‌شناسی معطوف به اثرات و نتایج ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی از دیدگاه خبرگان حوزه ورزش چه وضعیتی دارد؟

گونه معطوف به اثرات و نتایج؛ بوکسال در سال ۱۹۹۶ این واقعیت را که نقش مدیریت و به‌کارگیری شیوه‌ها، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های مدیریتی بیشتر در جهت، در امتداد و در راستای رسیدن به نتایج و اثرات مشخص و معینی است را به‌عنوان یک عنصر و فاکتور و عامل از مزایای فرایند انسانی قلمداد نمود. ایده‌ای که هدف سازمان‌ها را هم‌افزا نمودن همکاری و تعامل میان کارکنان مستعد و استثنایی در جهت دستیابی به یک سری اهداف و نتایج ملموس و معین می‌داند. تردید اندکی وجود دارد که در طول یک دهه اخیر اهمیت آموزش و توسعه جهت ارتقاء اثرات و نتایج فرایندها (آموزش معطوف به نتیجه و اثر) یک شناخت و شناسایی در حال رشد را شاهد بوده است و حتی یادگیری را به‌عنوان منبعی از مزایای رقابتی پایدار وقتی که کارفرمایان اشکال و فرم‌هایی از کمبود آموزش و مهارت‌های تجربه‌ای ویژه در برخی نواحی را معرفی می‌کنند. البته نباید فراموش شود که یک مدیر قوی غیرمتخصص در کوتاه‌مدت با استفاده از منابع علمی مدیریتی توانسته است که نتایج خوبی بگیرد ولی این در درازمدت عملی نیست و همان‌طور که امروزه در ورزش ما دیده می‌شود، فشار آن برنامه کوتاه‌مدت به قیمت از بین رفتن تمام خصوصیات باطنی و عاطفی و روانشناسی کارکنان آن سازمان، نهاد یا ارگان بوده است که دیگر قابل جبران نیست. بی‌گمان در حوزه ورزش و مدیریت رویدادها، اماکن و حوزه‌ها و سازمان‌های ورزشی دستیابی



به اهداف معین، ملموس و نتایج مشخص قابل ارایه و عینی بیش از هر سازمان و کانتکس دیگری انتظار می‌رود.

در حوزه مدیریت ورزشی کسب پیروزی در مسابقات ورزشی (قهرمانی در رقابت‌ها و تورنمنت‌های ورزشی)، کسب میزبانی در مسابقات ورزشی، شاید بیش از توسعه و جذاب نمودن یک ورزش در سطح جامعه اهداف ملموس و مشخص و عینی به حساب آیند. گفتنی است که کلیت و اکثریت جامعه و ذی‌نفعان ورزشی با نتایج و اهداف عینی بیشتر راضی و خشنود می‌شوند.

#### جدول (۵): مقایسه نتایج و اثرات ملموس و عینی با نتایج ناملموس ذهنی در حوزه ورزش

ردیف	نتایج ملموس، مشخص و عینی	نتایج ذهنی و ناملموس
۱	کسب قهرمانی ورزشی	توسعه زیرساخت‌های ورزشی
۲	به‌دست آوردن میزبانی یک رویداد ورزشی	توسعه ورزش در سطح کشور (منطقه)
۳	ایجاد سود مالی (اماکن و رویدادهای ورزشی)	کسب کرسی و صندلی در برخی مجامع و فدراسیون‌های بین‌المللی
۴	افزایش سهمیه (تیمی) مقطعی	جذاب نمودن ورزشی خاص در سطح کشور (منطقه)

بسی تردید هر دوی نتایج (عینی و ذهنی) مهم و قابل اتکاء هستند. اما تردیدی وجود ندارد که نتایج عینی‌تر و ملموس‌تر شاید بیشتر به‌چشم آمده و یک ذی‌نفع یا مدیر ارشد ممکن است در ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی دچار اشتباه شده و نتایج ملموس و عینی را بر نتایج ذهنی و ناملموس ترجیح داده یا اساس نتایج ذهنی‌تر و ناملموس‌تر را به حساب نیاورد و یا تشخیص ندهد. بنابراین وجود و نظرداشت شاخص‌های ذهنی و ناملموس در ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی می‌تواند ما را در رسیدن به اهداف عالی و نهایی رویدادها و اماکن ورزشی بسیار یاری نماید.

#### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی، از طریق جمع و گردآوری برخی متغیرها، شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد به روش گردهمایی (پنل) دلفی (نظرخواهی از جمعی از خبرگان حوزه ورزش و مدیران ورزشی)، سعی در گردآوری، تدوین، تأیید و تحلیل طیف گسترده‌ای از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی را داشته است. متعاقب آن تعداد سی و یک شاخص جمع شده را پس از استحصال و قبض و بسط و تعدیل پیرامونی و درونی، به‌وسیله یک پنل تخصصی از خبرگان حوزه مدیریت ورزشی دیگر (که به‌صورت گلوله‌برفی شناسایی شدند) در ده دسته (طبقه) جای داده و پایایی این فرایند دسته‌بندی را با روش‌های آماری مورد تأیید قرار داده است.

پس از تعیین و معلوم ساختن شاخص‌های ارزیابی عملکرد در ده دسته مجزا و متفاوت اقدام به یک گونه‌شناسی (سنخ‌شناسی) شاخص‌ها با معیارهای شناختی متفاوت و ویژگی‌ها و معیارهای حوزه ورزشی و مدیریت رویدادها و اماکن ورزشی اقدام گردید و برخی گونه‌ها از شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد همچون گونه معطوف به پیامدها، گونه معطوف به ستانده‌ها، گونه معطوف به ارتقاء دارایی‌های فکری و سرمایه‌های انسانی، گونه معطوف به کارایی، گونه معطوف به شکوفایی قابلیت‌های ذاتی و درونی مژوسین، گونه معطوف به اثرات و نتایج از دل این شاخص‌ها و متغیرها بازشناسی شدند. این نتایج با مبانی نظری و تجربی تحقیق آرتور (۱۹۹۲)، بیکر و گرهارت (۱۹۹۶)، گوتری (۲۰۰۱)، هوسلید (۱۹۹۵)، ایچنوفسکی و شاو (۱۹۹۹)، مک دافی (۱۹۹۵)، آلن (۲۰۰۶) گتز (۱۹۹۷) همسو می‌باشد.

شناسایی، درک و تلاش به منظور تمایز قائل شدن و به‌کارگیری این شاخص‌ها در شکل و نهاد این گونه‌ها از ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی، می‌تواند در کنترل فرایندها و جبران نمودن (تعدیل) انحرافات بسیار یاریگر و سرنوشت‌ساز باشد. به دلیل تفاوت‌های کاملاً مشخص و مبرهنی که زمینه و کانتکس ورزش با سایر زمینه‌ها دارد شناخت و به‌کارگیری این گونه از شاخص‌ها می‌تواند در ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی بسیار راهگشا و مثمر باشد.

بنابر آنچه گفته شد شناخت ماهوی و بررسی عمیق گونه‌ها و سنخ‌های متفاوت و متنوع شاخص‌ها و معیارها و متغیرهای ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی (مدیران حوزه اماکن و رویدادهای ورزشی) می‌تواند برای ما به‌عنوان سنگ مسافت نمایی جهت نظر داشت و کاربرد این شاخص‌های ارزیابی عملکرد به کار رود. کاربرد صحیح و به‌جا و مؤثر این شاخص‌ها بسیار مهمتر و اولی‌تر از صرف کاربرد آن‌هاست و این مدل استخراج شده در این تحقیق تا حدود زیادی می‌تواند این فرایند شناختی را تسهیل نموده و ارزیابی‌کنندگان را در کاربرد صحیح و مؤثر شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد یاری نماید.

**منابع و مأخذ:**

- بازرگان، عباس (۱۳۷۹)، رویکرد مناسب ارزیابی درونی برای ارتقای مستمر کیفیت گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها. بازرگان، عباس (۱۳۸۳)، ارزیابی آموزشی (مفاهیم، الگوها و فرایند عملیاتی)، تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم.
- حسینی‌نسب، داوود (۱۳۷۲)، معرفی شاخص‌های آموزش عالی، فصلنامه‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره‌ی ۲.
- حیدری‌نژاد، صدیقه (۱۳۸۳)، تبیین و تعیین شاخص‌های بهره‌وری دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی - ارایه الگوی بهبود عملکرد، رساله دکتری، دانشکده‌ی تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم.
- رضوی، سیدمصطفی (۱۳۸۴)، طراحی و تبیین مدل ارزیابی عملکرد، دانشکده‌های علوم انسانی دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت، پایان‌نامه‌ی دکتری.

**References**

- AMAR, A. D. (1999), Sports management: budding profession needs theoretical foundation, in The Mid-Atlantic Journal of Business. Jun/Sep. Vol. 35, 73-74.
- BAUER, K. (2004), Key performance indicators: the multiple dimensions. DM Review. October.
- EAGLE, K. (2004). Translating Strategy Public Sector Applications of the Balanced Scorecard. The Origins and Evolution of Charlotte's Corporate Scorecard in Government Finance Review, Virginia Tech's Center for Public Administration and Police, 19-22.
- KLOOT, L., J. MARTIN. (2000), Strategic performance management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government in Management Accounting R, vol. 11, n. 2, June.
- LIRC, (2003), Performance measurement for the development of sport. Final Report. Leisure Industries Research Centre. Sheffield Hallam University.