



فصلنامه مدیریت داس در ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج دوره ۲ شماره ۳ صص ۳۷-۴۸ تابستان ۱۱۰۱

شناسایی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فدراسیون بولینگ، بلیارد و بولس

رحیم جنت نیا^۱، فریده اشرف گنججویی*^۲، علی زارعی^۳، زهرا حاج انزهایی^۴

۱. گروه تربیت بدنی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، ۲. دانشیار، گروه تربیت بدنی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران ۳- دانشیار، گروه تربیت بدنی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران ۴-

استادیار گروه تربیت بدنی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* far.ashrafganjooie@iauctb.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۵ * تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۰۶/۲۴

چکیده:

هدف از مطالعه حاضر، شناسایی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فدراسیون بولینگ، بلیارد و بولس جمهوری اسلامی ایران بود. این پژوهش از نوع آمیخته بوده و به صورت میدانی انجام شده است. مشارکت کنندگان در پژوهش شامل خبرگان و صاحب نظران رشته مرتبط با این فدراسیون تشکیل می دادند و به روش نمونه گیری قضاوتی، تعداد ۱۱ نفر از بین بخش های مدیریت، کمیته داوران و کارشناسان برای مصاحبه نیمه ساختاریافته انتخاب شدند. داده های به وسیله آزمون تحلیل عامل تاییدی و نرم افزار اس.پی.اس.اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته ها نشان داد ۵ بخش و ۱۰ زیر مجموعه شناسایی شد، همچنین شرایط موجود در عوامل مرتبط با بخش ورزش قهرمانی بسیار مناسب است و طبق معیارها، اعزام به مسابقات بین المللی در رتبه اول و دسترسی به نتایج بین المللی در آخرین رتبه می باشد. از سوی دیگر، بررسی شرایط در بخش بقای مالی، نشان دهنده وضعیت ضعیف آن بود. همچنین نتایج نشان داد بین اکثر بخش های ارزیابی عملکرد در این فدراسیون همبستگی مثبتی وجود دارد. با توجه به یافته ها عدم رضایت مشتریان و کارکنان از موانع ارزیابی عملکرد دقیق ارزیابی عملکرد بود. بنابراین به مدیران این فدراسیون پیشنهاد می شود برای برطرف کردن این مشکل، سیستم اعتراض را فعال کرده و با ایجاد ساختار راهنما و سیستم ارزیابی رضایتمندی مراجعان این امر را تسهیل نمایند.

کلیدواژه ها: ارزیابی عملکرد، ورزش قهرمانی، اولویت بندی، فدراسیون ورزشی

مقدمه

با توجه به رشد سریع فناوری‌های جدید، سازمان‌ها بطور مستمر و دائمی با محیط‌های متغیر و چالش‌های گوناگون مواجه هستند (Slack, Byers & Thurston, 2020). همه سازمان‌ها، چه دولتی و چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایندها و نیروی انسانی خود را بسنجند (Salimi, Khodaparast & Mohammadi, 2022). همان فضایی که پایش و مدیریت عملکرد در آن معنا یافته و قابل تصور است و در قالب ساختارهای سازمانی، نظام امور اداری و بالاخص سیستم‌های ارزیابی عملکرد و در نهایت مدیریت عملکرد فعالیت می‌نماید (Hosseini, Tabsami & Dadfar, 2018). روش‌های مدیریت عملکرد توسط سازمان‌ها برای نظارت بر کارایی و اثربخشی فرایندهای سازمانی استفاده می‌شود (Kasale, Morrow & Winand, 2020).

مدیریت عملکرد کارکنان برای سازمان، دستاوردهای آشکار و پنهان بسیاری دارد؛ زیرا اجرای صحیح آن موجب بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه، ارتقای بهره‌وری سازمان می‌گردد (Molaeinejad, Majedi & Nobakht Ramezani, 2021). مدیریت عملکرد در سازمان‌های سنتی بسیار دشوار، و اجرای موفق آن مستلزم اقدامات در عین حال مهم به‌منظور ایجاد تفاوت میان مدیریت عملکرد مؤثر و منصفانه و انواع ناکارآمد آن است (Hamidi & Vahdani, 2021). متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را به سازمان‌ها پیشنهاد نموده‌اند تا با بکارگیری و استفاده از آنها بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند (Ahmadian Jelodari, Alam & Nowzari, 2019). سازمان‌هایی که اهداف کارکنان را به اولویت‌های سازمان‌گره می‌زنند، بر توانمندی‌های مدیران سرمایه‌گذاری و به‌طور مشخص پیامدهای کیفیت عملکرد مطلوب و نامطلوب را تعریف کرد، به میزان ۸۴ درصد از شانس بیشتری برخوردارند تا رویکردهایشان به مدیریت عملکرد توسط کارکنانشان منصفانه تلقی شوند (Masoumi, 2019). مدیریت صحیح ایجاب می‌کند تا مدیران با در نظر گرفتن شرایط سازمانی و ویژگی‌های افراد تحت مدیریت خود (کارکنان)، از سبک‌های رهبری متفاوتی استفاده کنند تا از این طریق عملکرد سازمان را بهبود بخشند (Forghani OZRUDI & Yaghoobi, 2015).

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که بوسیله آن کارکنان در فواصل معینی و به‌طور رسمی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (Ghadernjad & Mohammad, 2017). شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنان و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد معرفی شده است (Kianinejad, Kazemi, Hashemi & Rashidi, 2014). به عبارتی ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود (Abolalaei, 2020). طراحی، اصلاح و تقویت سازوکارهای عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در چارچوب مشخص و معین می‌تواند تضمین‌کننده و اطمینان بخش تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمانی باشد (Soheili Pishkenari, Hematinejad & Gholizade, 2021).

سازمان‌های ورزشی که بازوی اصلی ورزش هر کشور هستند، برای بهبود عملکردشان، به مدیریت و ارزیابی عملکرد نیاز دارند تا میزان موفقیت خود را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مشخص کنند (Hamidi, Akbari Yazdi, Sajjadi & Khabeiri, 2014). بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌توانند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌ها تعالی سازمانی شود (Masoumi, Ashraf Ganjouei, Dashgarzadeh & Javadi, 2012). فقدان وجود نظام مدیریت عملکرد در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد که مشکلاتی برای سازمان بوجود خواهد آورد. بنابراین همه سازمان‌ها به نوعی درگیر مقوله مدیریت و ارزیابی عملکرد هستند (Armstrong, 2021).

با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی به ویژه فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان عالی‌ترین مرجع هر رشته‌ی ورزشی در کشور، متأسفانه اقدامات اندکی در حوزه استقرار مدیریت عملکرد انجام داده‌اند و همین امر موجب ناکارآمدی فدراسیون‌های ورزشی شده است (Winand & Anagnostopoulos, 2019). فدراسیون بولینگ، بلییارد و بولس جمهوری اسلامی ایران نیز یکی از سازمان‌های غیرانتفاعی (ورزشی) است که به سبب افزایش تقاضا و گسترش حوزه فعالیت در سالیان اخیر و کسب توفیقات در

عرصه داخلی و خارجی بر دامنه فعالیت‌های خود افزوده است. بنابراین این مطالعه درصدد است بر اساس دانش موجود و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان در حوزه منابع انسانی- مدیریت عملکرد- طراحی و ارائه نماید تا با اتکای به آن، بتواند حوزه منابع انسانی را در عرصه عمل، توسعه و تکامل ببخشد.

همچنین، تحقیقات صورت گرفته توسط محققان ایرانی نیز در دهه‌های گذشته در زمینه بررسی عملکرد سازمانی بسیار گسترده است. میرسپاسی (۱۳۸۹) مفهوم جدیدی را در مدیریت عملکرد تعریف می‌کند که به‌عنوان طرح منابع انسانی تعریف می‌شود.

بالوندی و زردشتیان (۱۳۹۸) در بررسی اثر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان دریافتند، مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی و نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی، اثر معناداری دارد (Balvndi & Zoroastrian, 2019). خوشدل، خدیاری، کهندل و قربانی (۱۳۹۹) بر اساس رویکرد تحلیل محتوا مولفه‌های مدیریت مشارکتی، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری، ارتباطات، حاکمیت روابط، قانونی و سیاسی، برنامه‌ریزی، ارزیابی، توسعه، تقدیر از نتایج، آموزش، بلوغ سیستم، رقابت‌پذیری را جهت مدیریت عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی پیشنهاد دادند (Khoshdel, Khodayari, Kohandel & Ghorbani, 2020). سهیلی پیشکناری، همتی نژاد و قلی زاده (۱۳۹۹) در تحلیل عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی دریافتند عوامل زمینه‌ای، سرمایه دانشی-روانشناختی و مهندسی سازمان به‌طور مستقیم اثر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت عملکرد سازمانی دارند (Soheili Pishkenari, Hematinejhad & Gholizade, 2021). مستجاب‌الدعوه، هنری، صفانی و فراهانی (۱۴۰۱) دریافتند در صورت ارزیابی عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، بهبود کارکردهای اداری و اجرای این وزارتخانه، توسعه عملکرد آن و در نهایت جلب رضایت مراجعین آن به وقوع می‌پیوندد (Mostajaboldaveh, Honari, Safania & Farahani, 2022). با اعمال مدیریت عملکرد در سازمان‌ها و بهره‌گیری از نتایج به دست آمده، سازمان‌ها می‌توانند فعالیت‌های آینده خود را به شکلی نظام‌مند و در قالب اصولی تدوین نمایند (Hamidi & Vahdani, 2021).

به‌علاوه در تحقیقات خارجی، لانجنکر و نیکودیم^۱ (۱۹۹۶)، بیان کرده‌اند که سیستم ارزیابی عملکرد، بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد (Longenecker & Nykodym, 1996). بویل و رایبنسون (۲۰۰۷) در پژوهشی ۱۱ سازمان ورزشی فرانسه را مورد مطالعه قرار داده و نتیجه گرفتند که ۵ بعد عملکرد شامل سیستم دولتی، موقعیت در صنعت، کیفیت عامل شبکه، تسهیل‌کننده‌ها و بازدارنده‌ها در مدیریت عملکرد موثر هستند (Bayle & Robinson, 2007). ابزارهایی برای استفاده از مراحل این مدل برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیز پیشنهاد شده است (Mirspasi, 2010). کاندولا^۳ (۲۰۱۴) در تحقیقی تشریح کرد که مدیریت عملکرد، فعالیتی یکپارچه است که هدفش تقویت و نهادینه کردن مدیریت عملکرد به‌عنوان سیستم زیر بنایی سازمان است (Kandula, 2014). ظریفی، بحرالعلوم، اندام و شیخ (۱۳۹۸) بیان نمودند سه عامل گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی، حفظ کارمندان و خرده‌مقیاس‌های آن‌ها برای طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی مناسب می‌باشند (Zarifi, Bahrololoum, Andam & Sheikh, 2019). مولان، کلی، آزنولد و ماتئوس^۴ (۲۰۱۹) مدیریت عملکرد برای سازمان‌ها و تیم‌های با عملکرد بالا را امری ضروری دانسته‌اند. آنان درصدد تلفیق شواهد در مورد مدیریت عملکرد در ورزش و سایر حوزه‌های متمرکز بر عملکرد (کسب‌وکار، هنرهای نمایشی، حرفه‌های پرخطر) بوده‌اند. شباهت‌ها و تفاوت‌های بین ورزش حرفه‌ای و سایر حوزه‌ها در مضامین زیر مشخص شده است: مدیریت عملکرد استراتژیک، مدیریت عملکرد عملیاتی، مدیریت عملکرد فردی و رهبری تیم عملکرد (Molan, Kelly, Arnold & Matthews, 2019). کاساله، مورو و ویناند (۲۰۲۰) در نتایج نشان می‌دهد که ذینفعان و افراد در سازمان‌های ملی ورزشی نقش‌های مختلفی در ایجاد و نگهداری روش‌های مدیریت عملکرد دارند. این اطلاعات می‌تواند به مدیران ورزشی

¹ Longenecker and Nykodym

² Bayle, Robinson

³ Kandula

⁴ Molan, Kelly, Arnold & Matthews

کمک کند تا نحوه اجرای شیوه‌های مدیریت عملکرد، اطمینان از کارایی و اثربخشی فرایندهای سازمانی و رضایت ذینفعان خود را بهبود بخشند. (Kasale, Morrow & Winand, 2020). مولان، آرنولد، کلی، تامی^۱ و متیو (۲۰۲۱) در بررسی فرآیندهای مدیریت عملکرد مورد استفاده در برنامه‌های ورزشی المپیک بیان نمودند در سطح استراتژیک، عملیاتی و فردی این فرایندهای دارای پویای اجتماعی است و با هم ارتباط دارند و از طریق تحویل نقش رهبر عملکرد تحت تأثیر قرار می‌گیرند. به‌طور کلی، یافته‌ها دانش و درک ما از مدیریت عملکرد را به‌عنوان یک مفهوم سازمانی در ورزش حرفه‌ای ارتقاء می‌دهند (Molan, Arnold, Kelly, Toomey & Matthews, 2021). بر اساس پیشینه تحقیقات انجام شده می‌توان بیان نمود سازمان‌های ورزشی به ویژه فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان عالی‌ترین مرجع هر رشته‌ی ورزشی در کشور، متأسفانه اقدامات اندکی در حوزه استقرار مدیریت عملکرد انجام داده‌اند و همین امر موجب ناکارآمدی فدراسیون‌های ورزشی شده است. با توجه به ضرورت و اهمیت مدیریت عملکرد که می‌تواند در اثربخشی و کارایی فدراسیون‌های ورزشی مستقیماً اثرگذار باشد و نیز با عنایت به کمبود منابع و به خصوص منابع مالی، لزوم استفاده بهینه و اثربخش از منابع دوچندان می‌نماید و لازم است فدراسیون‌های ورزشی با ارتباط با کارشناسان و متخصصان دانشگاهی نسبت به طراحی مدل‌های مدیریت عملکرد اقدام نمایند. همانگونه که اشاره شد مدل مفهومی با توجه به منابع سازمانی، نقاط قوت و ضعف هر فدراسیون، ظرفیت‌ها و تهدیدهای موجود و سایر عوامل تأثیرگذار، باید به‌طور ویژه و جداگانه‌ای برای آن فدراسیون طراحی و اجرا گردد و نمی‌توان از نسخه‌ای واحد برای همه فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی استفاده نمود. هرچند که شاید در عمل برخی از سنجه‌ها و مولفه‌های تحقیق به‌صورت مشترک در فدراسیون‌های مختلف باشد. بنابراین می‌توان دریافت کرد که استفاده از مدل مدیریت عملکرد ویژه‌ی یک فدراسیون ورزشی برای ارزیابی اثربخشی آن و زمینه‌های پیاده‌سازی مدیریت عملکرد علمی و فنی دارای اهمیت و ضرورت ویژه‌ی می‌باشد. زیرا مدل مورد تأکید بر مواردی همچون رفتار مربیان، کارکنان، اعضاء و ...، همچنین روحیه دسته‌جمعی، اعتماد متقابل و آزادی مدیریت در هدف-گذاری تأثیر قابل توجهی دارد.

روش شناسی پژوهش

این مطالعه دارای رویکردی آمیخته که با رویکرد کمی بر تحلیل داده‌های عددی و با رویکرد کیفی مبتنی بر داده‌های متنی پرسشنامه و مصاحبه نامه است. بر اساس مطالعات میدانی، اطلاعات را به روش‌های مصاحبه، پرسشنامه، مشاهده و روش‌های برن فکنی جمع‌آوری و سپس از روش دلفی استفاده شد. هدف اصلی روش دلفی را می‌توان پیش‌بینی آینده دانست که بر پایه همگرایی اندیشه‌های متخصصان حاصل شده است از این رو بیش از آغاز کار باید برحسب موضوع، متخصصان شناسایی گردند. به این افراد، اعضای هیأت منصفه دلفی نیز گفته می‌شود (Domlyn, 2019).

مشارکت کنندگان این مطالعه شامل مدیران، متولیان، مربیان، داوران، روسای کمیته‌های تخصصی و هیات‌های استانی و کارشناسان خبره مجموعه‌های ورزشی مورد نظر از جمله فدراسیون‌های بولینگ و بیلارد می‌باشد. برآوردهای اولیه نشان می‌دهد جمع کل این جامعه در حدود ۸۰ نفر می‌باشد بر اساس روش نمونه‌گیری قضاوتی، از ۸۰ نفر که به‌عنوان خبرگان اولیه تحقیق معین و با روش‌های برقراری ارتباط با آنان از طریق لینک‌های رابط، شماره تماس و محل کار شناسایی شدند. با شروع کار مصاحبه نامه‌ها و دستیابی به اطلاعات بیشتر، از این جمع، ۱۱ نفر به‌طور کامل به مصاحبه نامه‌ها پاسخ دادند که این تعداد را نمونه آماری این مطالعه در نظر گرفت. حرف «م» و شماره پس از آن بیانگر ترتیب پرسش مصاحبه نامه است. از آنجا که این تحقیق در فدراسیون مشخصی انجام شده و تمامی منتخبان در آن مشغول به کار هستند، اصل محرمانگی و اعتماد خبره به محقق بسیار مهم بوده است.

مصاحبه نامه حاوی شاخص‌های اصلی بررسی عملکرد سازمانی فدراسیون مربوطه است که در قالب ۸۰ سوال طراحی شده است. در ابتدای مصاحبه توسط یک نامه متنی دلیل طراحی و نوع پاسخ سوالات به‌صورت توضیحی نگارش شده است. از خبرگان در خواست شده است که به‌دلیل باز و تشریحی بودن پاسخ‌ها، دقت و جامعیت پاسخ‌ها را مدنظر داشته باشند تا نتایج به واقعیت نزدیک‌تر باشد. عملکرد ورزشی یک مفهوم شناخته شده است. هر کس می‌تواند به‌راحتی نسبت به موفقیت ورزشکاران قضاوت

¹ Toomey

کند و بردها و مدال‌هایشان شاخص‌هایی هستند که سطح و عملکرد ورزشی آنان را بررسی می‌کند. به‌همین ترتیب بیشتر سازمان‌ها می‌خواهند تا عملکردشان را در دستیابی به اهداف شان بهبود بخشند و عملکرد زمانی قابل درک می‌شود که مدیران از ابزاری، برای بررسی منابع شان، فرآیندهای آنان یا برون‌دادها را برای اطمینان موفقیت شان استفاده کنند (Fletcher, 2013). در بخش کمی، پرسشنامه استخراج شده از مصاحبه بین جامعه آماری به‌دلیل در دسترس بودن توزیع و پس از تکمیل توسط آنها، جمع‌آوری گردید. در روش تحلیل عامل تاییدی، محققین مطالعه خود را بر مبنای ساختار عاملی از پیش تعیین شده‌ای دنبال نمود تا صحت و سقم ساختار عاملی، مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده شده را مورد آزمون قرار داده است. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات دریافت شده از جامعه آماری، از روش‌های آمار توصیفی و تحلیلی نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

یافته های پژوهش

مشخصات مشارکت کنندگان در پژوهش در قالب جدول ارائه گردد. یافته‌ها نشان داد مهم‌ترین ابعاد شامل ورزش همگانی و ورزش حرفه‌ای است که با اشاره به نتایج ورزشی بین‌المللی می‌تواند موجب افزایش ورزشکاران مشارکت‌کننده در رقابت‌های ورزشی بین‌المللی و توسعه خدمات ورزش حرفه‌ای شود. اهداف ورزش همگانی نیز به فعالیت‌های ورزشی اوقات فراغت و ورزش-های همگانی اشاره دارد. بعد مشتریان، ادغام خدمات غیر ورزشی مورد نیاز برای برآورده کردن انتظارات مشتریان بالقوه از سازمان‌های ورزشی است. برای نمونه اعضا و باشگاه‌ها بیشتر به‌دنبال کمیت و کیفیت بهتر خدمات غیرورزشی هستند، مقامات دولتی برای مشروعیت اجتماعی بهتر و مشارکت جمعی در ورزش، یارانه‌های خاصی را برای سازمان‌های ورزشی پرداخت می‌کنند در حالی که حامیان مالی برای رسیدن به مخاطبان گسترده و به‌اشتراک گذاشتن با آنها تلاش می‌نمایند. بعد ارتباطات و تصویر به کنترل محیط بیرونی سازمان‌های ورزشی اشاره دارد. در این بعد هدف سازمان ترویج ورزش و بهبود ارتباطات و پیروی از اطلاعات برای اعضا و باشگاه‌های آنها است. بعد مالی اشاره به منابع مالی و بقای مالی سازمان دارد. سازمان‌ها باید منابع مالی کافی را بدست آورده تا اعتبارشان را حفظ کرده و به اندازه کافی آنها را توزیع کنند. آنها هم‌چنین تلاش می‌کنند تا فعالیت‌هایشان برای کاهش وابستگی به مقامات دولتی توسعه دهند تا ظرفیت و سرمایه شان افزایش یابد. در نهایت بعد سازمانی، مدارک تحصیلی منابع انسانی و عملکرد آنها را در نظر می‌گیرد. در حقیقت کارکنان با عملکرد بالا و بسیارماهر به افزایش عملکرد سازمان منجر می‌شود (جدول ۲).

جدول ۲- شاخص های عملکرد کمی و اهداف استراتژیک فدراسیون‌ها و سازمان های ورزشی

ابعاد	مولفه ها	اهداف استراتژیک	شاخص های عملکرد کمی
ابعاد ورزشی	ورزش قهرمانی	افزایش مشارکت ورزشکاران در رقابت های بین‌المللی	نتایج ورزشی در رقابت های بین‌المللی رسمی مخارج برای عملکرد بالای ورزشکاران در هر رقابت داخلی
	ورزش همگانی	افزایش فعالیت‌های ورزشی اعضا	تعداد ناظران ورزشی برای هر ۱۰۰۰ نفر هزینه خدمات ورزشی به ازای هر نفر
ابعاد مشتریان	ارزش های ورزش و خدمات جامعه	برای حفظ ارزش های ورزش در جامعه	درصد اعضا کمتر از ۱۸ سال در مقایسه با مجموع اعضا درصد اعضا زن ثبت نام کرده در سال جدید نسبت به سال گذشته
	توسعه اعضا	برای جذب اعضا و توسعه وفاداری آنان	-
	تصویر	گسترش تصویر مثبت آنان در رسانه‌ها	درصد هزینه تبلیغ با هزینه در نظر گرفته شده برای هر فرد

گسترش تصویر مثبت از ورزش و اعضای آنان			ابعاد ارتباطات و تصویر
درصد اعضای دریافت کننده اطلاعات هزینه گسترش اطلاعات برای هر فرد میانگین فراوانی اطلاعات به دست آمده توسط هر فرد	گسترش ارتباطات درونی برای اعضا و باشگاهها توسعه پیگیری ارتباطات درونی اعضا	ارتباطات	
کمک‌های مالی به عضو بازگشت مالی برای اعضا	به دست آوردن منابع مالی مدیریت هزینه‌های مالی	مدیریت منابع مالی	
ابعاد مالی			
درصد مجموع هزینه‌های تحت پوشش داده شده به وسیله منابع مالی غیر کمکی درصد منابع مالی خصوصی در مقایسه با کمک‌ها	مدیریت ظرفیت خود و تامین مالی برای مدیریت استقلال مالی خود از مقامات دولتی	بقای مالی	
ابعاد سازمانی			
میانگین صلاحیت اداری کارکنان میانگین تجربه اداری	بهبود مهارت‌های اداری و تخصصی کارکنان بهبود مهارت‌های داوطلبان	مهارت‌های کارکنان	
گردش مالی پرداختی به کارکنان در دو سال اخیر گردش مالی سازمان در دو سال اخیر	بهبود نقش‌های درونی ستاد و بهبود جو سازمانی ستاد	نقش‌های دولتی	

بر اساس اهداف پژوهش و استانداردهای موجود، به منظور امتیازدهی معیارهای هر بعد عملکرد فدراسیون مربوطه از دو دسته عملکرد پیشنهاد شده منفی (-۱) و مثبت (+۱) استفاده شده است که مجموع تمام امتیازات هر مصاحبه شونده در صورت مثبت بودن دیدگاه وی نسبت به عملکرد کلی فدراسیون در آن بخش و در تمام ابعاد برابر با ۱۰ می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳- امتیازبندی اقدامات مطرح شده در حوزه بررسی عملکرد مدیریت

ابعاد مصاحبه شونده	ابعاد ورزشی		ابعاد مشتریان		ابعاد ارتباطات و تصویر		ابعاد مالی		ابعاد سازمانی	
	ورزش قهرمانی	ورزش همگانی	ارزش ورزش و خدمات	توسعه باشگاه اعضا	ارتباطات تصویر	مدیریت منابع مالی	بقای مالی	مهارت‌های کارکنان	نقش‌های دولتی	
م (۱)	+	-	-	-	-	-	-	-	-	
م (۲)	+	+	+	+	+	+	-	+	-	
م (۳)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
م (۴)	-	+	-	-	+	+	-	+	+	
م (۵)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
م (۶)	+	+	+	-	+	-	-	+	-	
م (۷)	-	-	-	-	-	+	+	+	+	
م (۸)	+	-	-	-	-	-	-	-	-	
م (۹)	+	+	-	+	+	+	+	-	-	
م (۱۰)	+	-	-	-	+	-	-	-	-	
م (۱۱)	+	+	-	-	+	-	+	+	-	

همانطور که در بررسی صورت گرفته در زمینه عملکرد مثبت سیستم مدیریت فعلی در فدراسیون مربوطه دارای این اولویت بندی است: ورزش قهرمانی < تصویر < ورزش همگانی < ارتباطات < مدیریت منابع مالی < مهارت‌های کارکنان < ارزش ورزش و خدمات جامعه < توسعه اعضا < نقش‌های دولتی < بقای مالی. در این اولویت بندی، ورزش قهرمانی در رتبه اول و بقای مالی در رتبه آخر قرار دارد.

بحث و نتیجه گیری

جای شکی نیست که قسمت اعظم سازمان‌های دولتی و غیردولتی کشور، با نظام بررسی عملکرد بیگانه‌اند یا به صورت صحیح و اصولی از آن استفاده نمی‌کنند. آنچه واضح است مطرح شدن مسائل و مشکلاتی است که از سوی بسیاری از مدیران سازمان‌ها بیان می‌شود. با موشکافی این مسائل و مشکلات، عمدتاً نقاط مشترک زیادی وجود دارد که اکثر آنها به دلیل نبود یک سیستم نظارتی و بررسی عملکرد می‌باشد. از آنجا که فدراسیون‌های ورزشی به عنوان یکی از متولیان اصلی ورزش کشور باید اصل بهبود مستمر را سرمشق فعالیت خود قرار دهند، لازم است که با استفاده از بررسی، اولویت‌ها را شناسایی کنند و در توسعه برنامه استراتژیک کشورگام بردارند؛ از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر استقرار مدیریت عملکرد در فدراسیون بولینگ، بیلارد و بولس جمهوری اسلامی ایران با تمرکز بر اقدامات پیشنهادی مثبت صورت گرفته در ابعاد مختلف آن تدوین شد.

با توجه به بررسی‌های آماری و بررسی اقدامات پیشنهادی مثبت صورت گرفته نتایج بیانگر آن است بیشترین تمرکز روی بخش ورزش قهرمانی از طریق اعزام به مسابقات بین‌المللی بوده است. همسو با نتایج تحقیق حاضر در حوزه ارزیابی سیستمی عملکرد در سازمان‌های ورزشی ملی، تحقیق ویناند، زینتز، بایله، رابینسون و کوالیزا (۲۰۱۰) است که عملکرد را با نگاه عوامل مالی و غیرمالی و درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در قالب پنج بعد سرمایه انسانی، مالی، ارتباطات و وجهه سازمان، مشتری و ورزش ارزیابی کردند ولیکن از لحاظ رتبه‌بندی نتایج تحقیق حاضر با نتایج ویناند، زینتز، بایله، رابینسون و کوالیزا (۲۰۱۰) همخوانی ندارد. آنان در بررسی ۲۷ فدراسیون ورزشی وابسته به مرکز المپیک بلژیک دریافتند به ترتیب اولویت پنج بعد مشتری، در اولویت اول، دیگر مولفه‌ها از جمله ورزشی، ارتباطات و تصویر، مالی و سازمانی به عنوان دیگر اولویت‌ها در مدیریت عملکرد اثرگذار می‌باشند که با نتایج تحقیق حاضر مغایرت دارد و دلیل عدم همخوانی احتمالاً طیف وسیع فدراسیون‌های مورد مطالعه است زیرا هر کدام از فدراسیون دارای اهداف مختلفی در اولویت‌های متفاوت هستند که برآیند آنها نتایج متفاوتی دارد. نتایج تحقیق با نتایج ومی، اشرف گنجویی، داشگرزاده و جوادی (۱۳۹۱) همخوانی دارد. آنان دریافتند در اولویت‌بندی رتبه مؤلفه‌های فرایند (فعالیت‌ها) ارزیابی عملکرد فدراسیون ورزشی، بعد ورزش قهرمانی در اولویت اول قرار دارد.

در رتبه دوم، ورزش همگانی قرار دارد که توجه در این بخش از طریق هماهنگی با وزارت ورزش و کمیسیون ماده ۵ متمرکز شده است. نتایج تحقیق با نتایج ویناند، زینتز، بایله، رابینسون و کوالیزا (۲۰۱۰) همخوانی دارد. ولیکن با نتایج ومی، اشرف گنجویی، داشگرزاده و جوادی (۱۳۹۱) همخوانی ندارد. در اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرایند (فعالیت‌ها) ارزیابی عملکرد فدراسیون ورزشی، ورزش همگانی در جایگاه ششم قرار داشت. رتبه سوم مربوطه بخش تصویر است که طبق بررسی انجام شده بار اصلی آن بر دوش پخش رسانه‌ای و مسابقات می‌باشد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج ون دورن، سوانسون، سوارتز، بوگن و فرون (۲۰۰۸) همخوانی دارد. سه بخش ارتباطات، مدیریت منابع مالی و مهارت‌های کارکنان هر سه در رتبه چهارم قرار دارند. در بخش ارتباطات نتایج تحقیق با نتایج ومی، اشرف گنجویی، داشگرزاده و جوادی (۱۳۹۱)، خوشدل، خدایاری، کهندل و قربانی (۱۳۹۸) و پدرا، تالور و فرالی (۲۰۲۰) همخوانی دارد. بعد ارتباطات و تصویر به کنترل محیط بیرونی سازمان‌های ورزشی اشاره دارد که هدف از آن ترویج ورزش و بهبود ارتباطات و پیروی از اطلاعات برای اعضا و باشگاه‌ها در فدراسیون است.

¹ Winand, Zintz, Bayle, Robinson & Qualizza

² Van Dorn, Swanson, Swartz, Elbogen & Ferron

³ Pedras, Taylor & Frawley

با توجه به اینکه ایجاد یک نظام ارزیابی عملکرد کارآمد و متناسب با شرایط خاص هر فدراسیون و به منظور آگاهی از وضعیت موجود و بهبود عملکرد ضروری به نظر می‌رسد، مسئولان در جهت رسیدن به عملکرد بهتر، تمرکز خود را بر روی این دو بخش ورزش قهرمانی و همگانی افزایش داده تا از تمام امکانات این دو بخش نهایت بهره‌وری را داشته باشند. از سوی دیگر، امتیاز پایین در بخش ارتباطات، مدیریت منابع مالی و مهارت کارکنان بیانگر آن است این بخش نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتر و مدیریت بهتری است. فدراسیون باید منابع مالی کافی را بدست آورده تا اعتبارشان را حفظ کرده و به اندازه کافی آن‌ها را توزیع کند؛ همچنین باید تلاش کنند تا فعالیت‌های فدراسیون را برای کاهش وابستگی به منابع دولتی توسعه دهند تا ظرفیت فدراسیون در مدیریت منابع مالی افزایش یابد.

از سوی دیگر، یکی از دلایل پایین بودن امتیاز این بخش‌ها عدم شفافیت در ارائه اطلاعات لازم و به موقع گزارش عملکرد می‌باشد؛ بنابراین توصیه می‌شود در جهت ارتقای سیستم برنامه‌ریزی و گزارش‌دهی مالی و غیرمالی قدم‌های مثبت برداشته شود. از آنجا که منابع مالی فدراسیون‌ها محدودیت‌های شدیدی دارد، بنابراین ارتقای اقدامات پیشنهادی مثبت در مدیریت منابع مالی می‌تواند باعث بهبود سیستم عملکرد فعلی شود. برای رسیدن به نتایج بهتر، فدراسیون باید در صدد شناسایی و بررسی سازمان‌ها و شرکت‌های همکار و تأمین کنندگان، ارتقای شفافیت گزارش‌های مالی، ارتقای سیستم مکانیزه در فرآیند مالی و تدوین برنامه‌های بلندمدت جهت اهداف درآمدی را مدنظر قرار دهد.

به‌طور کلی و با توجه به نتایج تحقیق که نشان‌دهنده اهمیت استقرار ارزیابی عملکرد در فدراسیون هاست در این بخش پیشنهاداتی برای مدیران و سیاست‌گذاران فدراسیون بر اساس مصاحبه‌هایی که با خبرگان سازمانی انجام شده است و نیز با توجه به مشاهدات و تحلیل‌های پژوهشگران ارائه شد. در حال حاضر یکی از موانع اصلی سیستم مدیریتی فدراسیون عدم استفاده از گزارش‌های عملکرد توسط مدیران است. سیستم مدیریتی برای جهش از مدیریت سنتی و ساختار نیافته نیازمند به انتشار نتایج مثبت و منفی و دسترسی مناسب به اطلاعات عملکردی است. از اینرو، اعتماد سازی به اطلاعات عملکردی رخ می‌دهد و در پی آن شفاف‌سازی گزارش‌ها و عمومی شدن آن منجر به کاهش گزارش مالی محدود می‌گردد. چالش دیگری که در سیستم مدیریت و رهبری باید به آن پرداخته شود، ایجاد ارتباطات مدیر با فدراسیون‌های دیگر، برگزاری جلسات تبادل نظر و اجرایی و ارتباطات مکرر با سطح پایین‌تر می‌باشد. با برقراری این ارتباطات، ارتباط بین واحدها نیز افزایش می‌یابد. از نظر مخران استانداردهای بین‌المللی فدراسیون علی‌رغم انطباق با استانداردهای داخلی، فاصله زیادی با استانداردهای بین‌المللی دارد. برای برطرف کردن این چالش، فدراسیون باید دارای استانداردهای تدوین شده و بهبود جو فدراسیونی باشد. یکی از بزرگترین موانعی که تمام خبرگان موافقت داشتند، عدم رضایت مشتریان و کارکنان است. پیشنهادات در برطرف کردن این مشکل، فعال کردن سیستم اعتراض و پیشنهاد، ایجاد ساختار راهنما مراجعان و سیستم ارزیابی رضایتمندی مراجعان است. همچنین به‌منظور آموزش کارکنان در جهت برتری عملکرد سازمان باید ضمن تغییر در نظام آموزش، روش‌های جدید کار را نیز اعمال کرد. لازمه این امر، کاهش مقاومت در مقابل تغییر و مسئولیت‌پذیری بیشتر مسئولان آموزش فدراسیون در قبال سازمان است. ایجاد مسئولیت پاسخگویی کارکنان در رابطه با عملکرد آنان و همچنین ایجاد اشتیاق در مشارکت و همکاری، زمینه‌ساز بهبود مستمر عملکرد در فدراسیون خواهد بود. با توجه به محدودیت پژوهشی از جمله نبود پرسشنامه استاندارد منتظر با سیستم ارزیابی عملکرد برای فدراسیون بولینگ، بلیارد و بولس به محققان آینده پیشنهاد می‌شود در پژوهشی به طراحی پرسشنامه استاندارد برای ارزیابی عملکرد هر یک از واحدهای سازمانی این فدراسیون بپردازند تا ضمن ارزیابی عملکرد هر واحد بر اساس اهداف سازمانی تعیین شده، بتوانند بازخورد مناسب و متناسب با ویژگی‌های شغلی هر واحد برای گزارش به مدیریت سازمان ارائه نمایند.

منابع

-
- Abolalaei, B. (2020). Performance management: a guide for managers to evaluate and improve employee performance, Tehran: Industrial Management Organization. (Persian)
- Ahmadian Jelodari, M., Alam, S., nowzari, V. (2019). Designing Strategic Plan of General Directorate of Physical Education of the Farhangian University Based on the 1404 landscape document. Research on Educational Sport, 7(17), 253-276. (Persian)
- Armstrong, M. (2021). Performance management (individual, team and organization), Behrouz Qalich Lee (translator), Tehran: Safar Publishing. (Persian)
- Balvndi, A.H., Zoroastrian, S. (2019). The effect of strategic human resource management methods on organizational performance with the mediating role of organizational innovation in the experts of the Ministry of Sports and Youth. Human resource management in sports, 6(2), 239-221. (Persian)
- Bayle, E. & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. European sport management quarterly, 7(3), 249-268.
- Boucher, C. (2016). A qualitative study of the impact of emotional labour on health managers. The Qualitative Report, 21(11), 2148-2160.
- Cha, V.D. (2009). A theory of sport and politics. The international journal of the history of sport, 26(11), 1581-1610.
- Domlyn, A.M. & Wandersman, A. (2019). Community coalition readiness for implementing something new: Using a Delphi methodology. Journal of community psychology, 47(4), 882-897.
- Faghihi, A.H., Afsharnjad, A.R. (2012). performance management model in the oil industry; A research in Iran's National Oil Products Distribution Company. Researcher (Management), No. 9 (Special Letter): 47-64. (Persian)
- Fesanghari, E., Goodarzi, M., Sajjadi, S., Dehghan Ghahfarrokhi, A. (2017). A Study of Regression Model of Service Quality and Customer Satisfaction in Sport Clubs. Sport Management Journal, 9(1), 1-18. (Persian)
- Fletcher, D. & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. Journal of applied sport psychology, 23(2), 223-242.
- Forghani Ozrudi, M., Yaghoobi, A. (2015). The relationship between leadership and responsibility in the executive office of Physical Education in Tehran city. Sport Management Studies, 7(28), 151-166. (Persian)
- Ghadernjad, K., Mohammadi, M. (2017). Effective employee performance evaluation system; Basics, approaches and methods, the third international conference on management and humanities research, Georgia. (Persian)
- Gianpour, H. (2001). Quality performance expansion model" a customer-oriented approach in assessing the training needs of employees (with a look at the in-service training of the employees of the organization of libraries, museums and documents center of Astan Quds Razavi). Shamsheh: Electronic publication of the Organization of Libraries, Museums and Documents Center of Astan Quds Razavi, 3(10-11), 1-25. (Persian)
- Hamidi, M., Akbari Yazdi, H., Sajjadi, S.N., Khabeiri, M. (2014). Quality management in sports with Seroqual and QFD approach, Alam and Danesh Publications, Tehran. (Persian)
- Hamidi, M., Vahdani, M. (2021). Performance management in sports organizations. 4th edition, Tehran: Bamdataktab Publishing House, p. 52. (Persian)

- Hosseini, A.H., Tabsami, A., Dadfar, Z. (2018). Investigating the impact of human resource management functions on organizational performance. *Public Management Perspective*, 8(29), 171-155. (Persian)
- Kandula, S. R. (2014). *Performance management: Strategies, interventions, drivers*. 2th edition, Prentice Hall of India. Ltd.
- Kasale, L. L., Morrow, S., & Winand, M. (2020). An Institutional Work Perspective to Performance Management: The Case of Botswana National Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*, 1-22.
- Khoshdel, I., Khodayari, A., Kohandel, M., Ghorbani, M. (2020). Formulating the Components Model of Human Resources Management Function in Sport and Youth Ministration: Content Analysis Approach. *Sport Management Studies*, 12(62), 17-38. (Persian)
- Kianinejad, M., Kazemi, M., Hashemi, T., Rashidi, M. (2014). Strategies and models of technology and technology transfer from university to industry, international conference on new trends in management, economics and accounting, Tabriz, Iran. (Persian)
- Longenecker, C.O. & Nykodym, N. (1996). Public sector performance appraisal effectiveness: A case study. *Public Personnel Management*, 25(2), 151-164.
- Masoumi, H., Ashraf Ganjouei, F., Dashgarzadeh, K., Javadi, S. (2012). Presenting the entropy decision-making model for the design of a comprehensive external evaluation model of the performance of sports federations in Iran with a fuzzy approach. *Physiology and management research in sports*, 12, 57-72. (Persian)
- Masoumi, K. (2019). Performance management in agile organizations. *Specialized scientific-educational monthly magazine of Tadbir management*, 30(315), 11-15. (Persian)
- Mirspasi, N. (2010). Characteristics of the quality of human resources in organizations and electronic government (theoretical and applied research). *Public Policy Making in Management*, 1(1), 1-27. (Persian)
- Molaeinejad, A., Majedi, N., Nobakht Ramezani, Z. (2021). Evaluating the Performance of Physical Education Departments of Higher Education Institutions Based on Hierarchical Analysis (AHP) and Structural Equation Modeling (SEM) - Case Study: Technical and Vocational University. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 18(2), 211-227. (Persian)
- Molan, C., Kelly, S., Arnold, R. & Matthews, J. (2019). Performance Management: A Systematic Review of Processes in Elite Sport and Other Performance Domains. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31(1), 87-104.
- Molan, C., Arnold, R., Kelly, S., Toomey, E., & Matthews, J. (2021). An Exploration of Performance Management Processes used within Olympic Sport Programmes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 1-37.
- Molnar, G. (2014). *Managing Sport: Social and Cultural Perspectives, Managing Leisure*, 19:1, 88-89, DOI: 10.1080/13606719.2013.853577
- Mostajabdaveh, M., Honari, H., Safania, A., Farahani, A. (2022). Designing a model for evaluating the performance of human resources of the entire Ministry of Sports and Youth using the grounded theory method. *Strategic Studies on Youth ans Sports*, (), -. doi: 10.22034/ssys.2022.1714.2208. (Persian)
- Pedras, L., Taylor, T., & Frawley, S. (2020). Responses to multi-level institutional complexity in a national sport federation. *Sport Management Review*, 23(3), 482-497.
- Salimi, M., khodaparast, M., mohammadi, J. (2022). Providing a Combined Model for Sport Organizational Ranking and Performance Appraisal in Fuzzy Space. *Sport Management Journal*, 14(1), 43-67. (Persian)

- Slack, T., Byers, T. & Thurston, A. (2020). Understanding Sport Organizations: Applications for Sport Managers. Human Kinetics. Third Edition.
- Soheili Pishkenari, S., Hematinejhad, M., Gholizade, M. (2021). Analysis of Factors Affecting Performance Management in Sports Organizations (Case Study: Student Sports Federation and Physical Education and Sports Activities Office). Research on Educational Sport, 9(24), 241-272. (Persian)
- Van Dorn, R.A., Swanson, J.W., Swartz, M.S., Elbogen, E. & Ferron, J. (2008). Reducing barriers to completing psychiatric advance directives. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research. 35(6), 440-8.
- Winand, M. & Anagnostopoulos, C. (2019). Research Handbook on Sport Governance. Edward Elgar Publishing.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., Robinson, L. & Qualizza, D. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. Managing Leisure, 15(4), 279-306.
- Zarifi, M., Bahrololoum, H., Andam, R., Sheikh, R. (2019). Designing and Assessing the Human Resources Performance Evaluation System of the Ministry of Sports and Youth According to Axioms Based Technique. Sport Management Studies, (), -. doi: 10.22089/smrj.2019.6003.2205. (Persian)



Identifying Factors Affecting Performance Evaluation in Bowling, Billiards and Bowls Federation

Rahim Janatnia¹, Farideh Ashraf Ganjooei^{2*}, Ali Zarei³, Zahra Haji Enzohaei⁴

1- Department of Physical Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2-Associate Professor, Department of Physical Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author), 3- Associate Professor, Department of Physical Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran 4- Department of Physical Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

* far.ashrafganjooie@iauctb.ac.ir

Received: 2021-07-27 **Accepted:** 2022-09-15

Abstract

The purpose of this study was to identify the factors influencing the performance of the Bowling, Billiards and Bowls Federation of the Islamic Republic of Iran. This research is of a mixed type and was conducted in the field. The statistical population was formed by the experts and experts in the field related to this federation, and 11 people were selected from the management departments, judges' committee and experts for a semi-structured interview. Data were analyzed by confirmatory factor analysis and SPSS software. The findings showed that 5 sections and 10 subgroups were identified, also the conditions in the factors related to the championship sports section are very suitable and according to the criteria of sending to international competitions, it is in the first place and access to international results is in the last place. On the other hand, the examination of the conditions in the financial survival sector showed its poor condition. The results showed that there is a positive correlation between most of the performance evaluation departments in this federation. According to the findings, the lack of satisfaction of customers and employees was one of the obstacles to accurate performance evaluation. Therefore, it is suggested to the managers of this federation to activate and facilitate the protest system by creating a guide structure for clients and a system for evaluating client satisfaction.

Keywords: Performance Evaluation, Championship Sport, Prioritization, Sports Federation