

## طراحی الگوی جامع ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی ایران

مهدی گودرزی<sup>۱\*</sup>، محسن حمیدی<sup>۲</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، ساوه، ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه فرهنگیان، قم، ایران

تاریخ دریافت: (۹۹/۱۰/۰۶) تاریخ پذیرش: (۹۹/۱۲/۲۴)

### Designing a comprehensive model for evaluating the performance of Iranian sports delegations

M. Goudarzi<sup>1\*</sup>, M. Hamidi<sup>2</sup>

1. Assistant Professor of Sport Management Payame Noor University of Saveh, Iran

2. Assistant Professor of Sport Management Farhangiyani University of Qom, Iran

Received: (2020. Dece. 26)

Accepted: (2021. March. 14)

#### Abstract

The role of performance appraisal in promoting organizational productivity and monitoring the use of organizational resources is important and each organization should use an appropriate evaluation model to advance its goals and policies. The present study aimed to design and present a suitable model for evaluating performance in this field by considering the legal missions and duties of the country's sports delegations. For this purpose, using a researcher-made questionnaire whose validity was confirmed by 12 senior sports managers of the country and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha coefficient of (0.92) then sent through 51 sports federations and 31 provincial sports and youth departments to all sports delegations in the country that were designated as a statistical population. In this study, to analyze the data, test the hypotheses and in general, to generalize the results from sample to statistical population, Kolmogorov-Smirnov, T-sample, Friedman, structural equation modeling and PLS Smart and Spss software were used.

Based on the findings of the exploratory factor analysis of this study, 27 items have priority as performance evaluation indicators that sports delegations should will evaluate in the 7 factors or functional areas; Development and public, financial and resources, training, talent identification, competitions and events, camps and deployments as well as legal so it is recommended that delegations in all dimensions Perform functionally continuously.

#### Keywords

comprehensive model, performance evaluation, Iranian sports delegations

#### چکیده

نقش ارزیابی عملکرد در ارتقاء بهره‌وری سازمانی و نظارت بر نحوه به‌کارگیری منابع سازمانی حایز اهمیت است و هر سازمان جهت پیشبرد اهداف و سیاست‌های خود باید از یک الگوی ارزیابی مناسب استفاده نماید. پژوهش حاضر بر آن بود تا با در نظر گرفتن مأموریت‌ها و وظایف قانونی هیئت‌های ورزشی کشور الگویی مناسب را برای ارزیابی عملکرد در این حوزه طراحی و ارائه نماید. بدین منظور با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته که روایی آن توسط ۱۲ نفر از مدیران ارشد ورزش کشور و پایایی آن، با ضریب آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۲ مورد تایید قرار گرفته بود به تمامی هیئت‌های ورزشی کشور که به عنوان جامعه آماری تعیین شده بودند از طریق ۵۱ فدراسیون ورزشی و ۳۱ اداره کل ورزش و جوانان استانی ارسال گردید. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کلموگوروف اسمیرنوف، تی تک نمونه‌ای، فریدمن، مدلسازی معادلات ساختاری و از نرم افزارهای PLS Smart و Spss استفاده شد.

بر مبنای یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی این پژوهش ۲۷ گویه به عنوان شاخص‌های ارزیابی عملکرد دارای الویت می باشد که هیئت‌های ورزشی می بایست در قالب ۷ عامل یا حوزه عملکردی شامل: توسعه و همگانی، مالی و جذب منابع، آموزش، استعدادیابی، مسابقات و رویدادها، اردوها و اعزام‌ها و نیز حقوقی و قانونی مورد ارزیابی عملکرد سالیانه قرار گیرند بنابراین توصیه می شود که هیئت‌ها در همه ابعاد، عملکرد مداوم داشته باشند.

#### کلید واژه‌ها

الگوی جامع، ارزیابی عملکرد، هیئت‌های ورزشی ایران

**مقدمه**

بررسی عملکرد کسب و کار، نوعی فرایند مهم راهبردی است که برای دوام و رفاه هر سازمانی ضروری است. از این رو، برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در عرصه رقابت به موفقیت دست یابند، به دنبال بهبود عملکرد خود هستند (وشکائی نژاد و همکاران ۱۳۹۸). بهبود عملکرد همواره در کانون توجه مدیران و محققان بوده است تا عوامل مؤثر بر آن شناسایی شده و راهبرد مناسب به منظور دستیابی به آنچه بیان شد، در بنگاه‌ها اتخاذ شود. استفاده بهینه و مدیریت منابع مازاد از دغدغه‌های دیگر مدیران در صنایع مختلف است (وارث و همکاران ۱۳۹۸).

مالکان و سرمایه‌گذاران منابعی را در اختیار فعالیت‌های سازمانی قرار می‌دهند که دارای توقعاتی از این امر می‌باشند و از سوی دیگر مشتریان و ذینفعان سازمانی نیز انتظارات و خواسته‌هایی در قبال این فعالیت‌ها از سازمان‌ها دارند لذا هر سازمانی اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی برای پاسخگویی به انتظارات و نیازهایی تشکیل می‌شود که توسط ذینفعان آن تعیین می‌گردد و موجب شکل‌گیری اهداف سازمانی می‌شود. یک سازمان زمانی موفق خواهد بود که با بهره‌گیری صحیح از منابع بتواند خواسته‌های مشتریان و ذینفعان خود را برآورده ساخته و اهداف سازمانی را محقق سازد. لذا در محیط‌های کاملاً رقابتی امروزی، سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند و در این محیط باقی بمانند که به شیوه‌ی بهتری از منابع خود بهره‌برداری نمایند و میزان دستیابی به اهداف خود را افزایش دهند. هدف اصلی مدیران نیز، استفاده بهینه از منابع سازمان است تا بتوانند بهترین نتیجه را با کمترین امکانات و منابع به دست آورند که این نتیجه را می‌توان کارایی و بهره‌وری بالاتر نامید (محقر و همکاران، ۱۳۹۳).

از سوی دیگر دستیابی به اهداف سازمانی و کسب نتایج مطلوب، بدون برخورداری از برنامه‌ای در قالب یک سیستم جامع و مدون عملکردی، امکانپذیر نخواهد بود. این سیستم باید قادر به طرح ریزی عملکرد و تدوین و اجرای برنامه‌ها از طریق نظام‌های اجرایی باشد و با کمک نظام‌های ارزیابی، به بهسازی عملکرد منجر شود، به همین منظور ماموریت اصلی هر نظام ارزیابی عملکرد سنجش میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف آن است لذا یکی از مهمترین ابزارهای تعیین میزان دستیابی به اهداف سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد قلمداد می‌گردد (حاجی کتابی و همکاران، ۱۳۸۴). از این رو، سنجش و ارزیابی عملکرد در همه سازمان‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است. ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به‌صورت گسترده، به

آنها در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و ارتقای توانایی به‌منظور ارزیابی موفقیت خود کمک می‌کند. (ویناند و همکاران، ۲۰۱۰). در واقع همه سازمان‌ها برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه‌ی رقابت امروزی، به نوعی به سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند تا بتوانند در قالب آن کارایی و اثربخشی خود را بسنجند و این امکان را فراهم سازند که سازمان، با کاهش ضعف‌ها و افزایش قوت‌ها، وضعیت را برای بهبود مستمر فراهم نمایند (مدوری و همکاران، ۲۰۰۹).

تاکید بر موضوع ارزیابی و سنجش عملکرد از گذشته‌های دور و همزمان با شکل‌گیری نخستین جوامع بشری به چشم می‌خورد. تجربه‌ی کشورهای موفق نشان می‌دهد که تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع‌آوری و آنالیز داده‌های عملکرد و به‌کارگیری این داده‌ها، در جهت بهبود عملکرد یک سازمان یا یک کشور با رویکردی سیستماتیک، یک اصل بسیار مهمی در جهت موفقیت سازمان‌ها و کشورهاست و این همان مدیریت عملکرد در سطح خرد و کلان است.

همچنین صاحب‌نظران و محققین معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی، عملکرد قابل‌تصور نمی‌باشد و درک سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: "هرگاه توانستیم آنچه درباره‌ی آن صحبت می‌کنیم اندازه‌گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره‌ی موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم، در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید". اندیشمندان علم مدیریت نیز در این خصوص بیان داشته‌اند که: "هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکانپذیر نخواهد بود" (میر سپاسی، ۱۳۷۸).

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان‌شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها معطوف نماید را میسر میسازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم

یک از این ویژگی‌ها بوسیله معیارهای مالی سنتی قابل اندازه‌گیری نیستند، در حالی که ویژگی‌های مذکور جزو اهداف اصلی شرکت‌هایی می‌باشند که در سطح جهانی فعالیت می‌کنند. اینها هستند که با مطلوبیت خود باعث افزایش معیارهای مالی می‌شوند. سیستم‌های اندازه‌گیری جدید بیشتر با هدف پیاده‌سازی استراتژی بوجود آمده‌اند. پیاده‌سازی استراتژی، تصمیم‌گیری مناسب با توجه به پیوند استراتژی و ساختار سازمانی، توسعه بودجه‌ها، استراتژی عملکردی، سیستم‌های انگیزشی و نظارت بر کارایی و اثربخشی استراتژی می‌باشد آنچه برای ذینفعان سازمان اهمیت دارد نه تنها ردیابی معیارهای مالی که نتایج عملکرد گذشته را به تصویر می‌کشد، بلکه معیارهای غیر مالی نیز می‌باشد که منجر به شاخص‌های عملکرد آینده می‌شوند. متأسفانه، بیشتر سازمان‌ها در هنگام ارزیابی عملکرد، نتایج عملکرد و استراتژی‌ها را با معیارهای مالی سنتی مقایسه می‌کنند. معیارهای مالی همچنان که عنوان شد، یکی از جنبه‌های عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند. ارزیابی عملکرد به کمک شاخص‌های غیر مالی از موضوعاتی است که طی دهه ۱۹۹۰ بسیار مورد توجه قرار گرفته است. چرا که اینگونه شاخص‌ها مزایای بسیاری را به همراه دارند به عنوان مثال اینگونه شاخص‌ها در مقایسه با شاخص‌های مالی به روزتر بوده و برای نیروی کار قابل درک تر و با اهداف و استراتژی‌های سازمان سازگارترند و در طول زمان بر اساس اقتضای محیط، قابل تغییر و انعطاف پذیر می‌باشند. امروزه تلاش می‌شود تا جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها تنها بر زمینه‌ای خاص (نظیر زمینه مالی) تأکید نشود و با بهره‌گیری از رویکردی تعادلی و متوازن، تمامی جنبه‌های عملکردی یک سازمان تحت پوشش قرار گیرد (مدوری و همکاران، ۲۰۰۰).

در حال حاضر رشته‌ی وسیعی از اطلاعات و مدل‌های گوناگون مربوط به سنجش عملکرد، از طریق تلاش‌های محققان در سیستم‌های سنجش حوزه‌های عملکردی تهیه شده است (فولان و بروون، ۲۰۰۵) در این زمینه مدل‌های متنوعی پیشنهاد شده و طراحی بسیاری از این مدل‌ها، با الهام از سیستم‌های شناخته شده و جامع اندازه‌گیری عملکرد صورت گرفته و مورد استفاده واقع شده است (چیسا و همکاران، ۲۰۰۸). اگرچه سنجش و اندازه‌گیری عملکرد سازمان یا جامعه‌ی موفق، امری مشکل و دشوار است (لاچ و تاپر، ۲۰۰۶). با این حال هر سازمانی باید بهبود پیوسته در عملکرد خود را مدنظر قرار داده و به این منظور لازم است سیستم ارزیابی عملکرد مناسبی برای ردیابی موقعیت دقیق و

عملکرد و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید. (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۲)

ورد و دیویس معتقدند ارزیابی عملکرد فرایندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد. کاسیو ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت درخصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد (عزیزی و همکاران ۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌ها است. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارآ بودن فعالیت‌ها و عملیات است (رحیمی، ۱۳۸۵).

از طرف دیگر از نتایج ارزیابی عملکرد، امکان پذیر شدن رتبه‌بندی سازمان‌ها است که با این کار، امکان تعیین جایگاه سازمان‌ها در میزان دستیابی به اهدافشان نسبت به سازمان‌های هم‌تراز را برای ذینفعان مشخص می‌نماید. به عبارتی دیگر، به منظور برخورداری از تصویری جامع از عملکرد سازمان‌ها، جهت رتبه‌بندی، تعیین برترین سازمان‌ها و دستیابی حداکثر به اهداف مذکور، نیازمند بهره‌گیری از الگوهای جامع رتبه‌بندی مبتنی بر ارزیابی عملکرد واقعی سازمان با مجموعه متوازی از شاخص‌ها است تا بتواند میان عوامل داخلی و خارجی، شاخص‌های پولی و شاخص‌های مرتبط با ظرفیت تحول و یادگیری سازمانی، شاخص‌های وظیفه‌ای، شاخص‌های فرایندی و همچنین میان شاخص‌های فردی و شاخص‌های تیمی تعادل و توازن منطقی، معقول و مناسب برقرار کند. با رتبه‌بندی سازمان‌ها بر اساس ارزیابی جامع عملکرد، نه تنها موجبات شناسایی وضعیت داخلی و خارجی سازمان‌ها و امکان برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت کنترل و بهبود عملکرد بهتر سازمان‌ها فراهم می‌شود بلکه مقایسه عملکرد یک سازمان با سایر سازمان‌ها و رقبا نیز ممکن و میسر می‌شود.

ضعف معیارهای عملکرد سنتی و تغییر محیط رقابتی، نیاز به طراحی مجدد سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد را در سازمان‌ها ایجاد کرده است. در محیط رقابتی کنونی، شرکت‌ها در کیفیت محصول، تحویل، قابلیت اطمینان، خدمات پس از فروش و رضایت مندی مشتری تلاش می‌کنند. هیچ

خواهند داشت تا علاوه بر اندازه‌گیری تمامی ابعاد سازمان، میزان موفقیت سازمان را نیز در دستیابی به رسالت و چشم‌انداز خود اندازه‌گیری کند. این نظام باید همچنین بتواند مدیران سازمان را در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی یاری کند (ساجدی نژاد، ۱۳۸۵). با توجه به این موضوع سازمان‌ها باید در انتخاب بهترین روش از میان روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد دقت کافی اعمال کنند؛ زیرا ارزیابی عملکرد بیانگر میزان موفقیت سازمان‌ها در دسترسی به اهدافشان می‌باشد. نظام ارزیابی مؤثر که متناسب با مجموعه ویژگی‌ها و شرایط یک سازمان باشد برای توسعه منابع سازمانی امری ضروری و قابل توجه است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳).

ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی هم یکی از مقوله‌های مهم مورد توجه بسیاری از ذینفعان و مدیران این سازمان‌ها است و همانطور که پیشتر گفته شد یکی از مهمترین سازوکارهای ارزیابی در بهره‌وری و میزان دستیابی به اهداف در سازمان‌های ورزشی تلقی می‌شود. در تمام سازمان‌ها از جمله سازمان‌های انتفاعی ورزشی بهره‌وری و میزان دستیابی به اهداف مستلزم ارزیابی دائمی عملکرد است و این امر کاملاً عینی و مشهود می‌باشد. سازمان‌های انتفاعی ورزشی به دلایل مختلف از جمله وجود بازارهای رقابتی و نیاز به جلب رضایت مشتریان ناگزیرند به طور دائمی بهترین محصول را در کمترین قیمت ارائه دهند و بهره‌وری خود را در بالاترین سطح حفظ نمایند. اجرای راه‌کارهای بهبود بهره‌وری در اینگونه سازمان‌های انتفاعی ورزشی واجب و ضروری است. اما این سازمان‌ها با سازمان‌های ورزشی غیر انتفاعی به ویژه هیئت‌های ورزشی تفاوت‌های زیادی دارند، در هیئت‌های ورزشی برخلاف سازمان‌های انتفاعی ورزشی بهره‌وری و سودآوری ملموس نیست و مشتری به معنای مشخص تجاری در این گونه از سازمان‌ها قابل رصد و شناسایی نیست و در شرایط ذاتی خود دارای نوعی بازار انحصاری در سطح استان‌ها و شهرستان‌ها می‌باشند. این موارد، تعریف ارزیابی عملکرد و تضمین بهره‌وری را در آنها با مشکلاتی مواجه نموده است که به هر جهت با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین ملزومات تداوم حیات همه سازمانها است و هیئت‌های ورزشی از این امر مستثنی نیستند لذا طراحی مدلی که بر اساس وظایف قانونی نحوه بهره‌وری و میزان دستیابی به اهداف را در آنها تعیین نماید، الزام آور می‌باشد (سلطانی، ۱۳۸۳).

در تحقیقات مختلف، از روش‌های گوناگونی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی غیر انتفاعی استفاده شده است. میکاظمی و همکاران (۱۳۹۰) از مدل AHP برای ارزیابی شاخص‌های عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها استفاده کرده

گرفتن بازخور برای شناخت شکاف‌های نیازمند بهبود، داشته باشد (بانوت و دشماخ، ۲۰۱۲).

استقرار کارآمد سیستم‌های ارزیابی عملکرد، به عنوان یک ابزار مرکزی برای تبدیل ساختار بوروکراتیک سازمان‌ها به سازمان اثربخش، مورد توجه واقع شده است؛ به طوریکه این سیستم‌ها و دیگر تکنیک‌های مدیریتی به عنوان یک «راه حل» برای رفع مسایل سازمان و بهینه کردن، محصولات و خدمات به مشتریان یا کاربران مطرح می‌باشند (براون و سونسون، ۱۹۹۸)

اگرچه در زمینه‌ی سیستم‌های ارزیابی عملکرد تحقیقات زیادی انجام شده است؛ اما بین درک و شناخت فرایندهای موجود در سیستم با کاربرد و عملیات قابل انتظار، اختلاف زیادی، وجود دارد از این رو، علاوه بر تحقیقاتی که روی جنبه‌های کلی و اصول این سیستم‌ها انجام شده، تحقیقاتی نیز، نحوه و میزان موفقیت در پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد را نقد کرده و با نگرش عینی از سیستم، آنها را به چالش کشیده‌اند (لاچ و تاپر، ۲۰۰۶). شوماخر (۲۰۱۸) در تحقیقات خود نشان داد بهبود محصول‌ها و خدمات و نوآوری مؤثر و کاربردی که بتواند به بهبود عملکرد سازمان از طریق ارائه خدمات متناسب با نیاز مشتریان که رضایت و وفاداری آنها را در پی دارد و به بهبود و موفقیت در عملکرد شرکت میانجامد، سریعتر و دقیقتر جمع‌آوری شوند (شوماخر و همکاران ۲۰۱۸).

آنینگدارسن (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان داد قابلیت مشارکت مشتریان به عنوان منبعی برای آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنها سبب می‌شود نوآوری در محصول‌ها و خدمات به دلیل هم‌راستایی با تمایل‌های مشتریان بیشتر مورد قبول آنها باشد و از این نظر به دلیل برطرف کردن نیازهای آنها، افزایش فروش و سودآوری سازمان را در پی داشته باشد و بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت بگذارد (آنینگدارسن، ۲۰۱۸)

سیگالاس (۲۰۱۵) ارزیابی عملکرد کسب و کار را بر حسب شاخص‌های عملکردی، همانند سودآوری نسبی بالا، بازده‌های فراتر از متوسط، شکاف منفعت - هزینه برتر در عملکرد مالی، منافع اقتصادی، منافع تقاضایی مثبت مازاد بر هزینه فرصت و تفاضل در حاشیه بین تقاضای بازار محصول و هزینه نهایی تعریف می‌کند (سیگالاس ۲۰۱۵).

برای طراحی مدل جهت انجام فعالیت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در قدم اول باید شناخت کافی از سازمان داشته باشیم یعنی فعالیت‌های مختلف در سازمان انتخاب شده مورد بررسی قرار گیرد. به همین جهت سازمان‌ها به نظامی نیاز

مشی‌ها و استراتژی‌ها و متغیر اصلی وجود دارد و پایینترین همبستگی نیز بین کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد مشاهده می‌شود. شفيعی و همکاران (۱۳۹۳) از طریق تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP) به شناسایی، وزندهی و اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی پرداختند و دریافتند که مهمترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های شهر تهران به ترتیب منابع انسانی، منابع مالی، منابع کالبدی و تجهیزاتی، محیط برنامه ریزی، سازماندهی و ارزیابی، امور فنی و ورزشی و محیط حقوقی می‌باشند.

در سال‌های اخیر، ارزیابی و مدیریت عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور و تعیین میزان موفقیت آنها در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، یکی از دغدغه‌های اصلی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک کشور بوده است. با توجه به اهداف و وظایفی که برای فدراسیون‌های ورزشی به عنوان اصلی‌ترین نهاد متولی هر رشته ورزشی تعیین شده است، استفاده صحیح و کارآمد آنها از منابع اختصاص داده شده از اهمیت بسزایی برخوردار است لذا می‌بایست مدیران فدراسیون‌های ورزشی به منظور دستیابی به بهره‌وری، از همه منابع و امکانات موجود به صورت بهینه استفاده نمایند و چگونگی استفاده از آنها را در مجموعه خود مورد ارزیابی قرار دهند.

از طرف دیگر هیئت‌های ورزشی که به عنوان مجریان اصلی مأموریت فدراسیون‌ها، وظیفه ارائه، ترویج و توسعه مستمر رشته‌های ورزشی در بین مردم کشور را به عهده دارند، با عملکرد مطلوب زمینه تحقق راهبردها، اهداف کلان و برنامه‌های عملیاتی فدراسیون‌های ورزشی را فراهم می‌سازند به همین منظور ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی از اهمیت برجسته و فوق‌العاده‌ای برخوردار است. با این حال اکثر پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه‌ی ارزیابی عملکرد بخش ورزش به مربیان، ورزشکاران، و... اختصاص یافته است.

مساله اساسی در بسیاری از سازمان‌ها به ویژه موسساتی که دارای شعب مختلف یا حتی بخش‌های متعدد در سازمان هستند، این است که روش ارزیابی عملکرد منطقی و صحیحی برای آنها ارایه نشده است. با توجه به اهمیت وظایف فدراسیون‌های ورزشی و گستردگی هیئت‌های آنها در سطح کشور به نظر می‌رسد، طراحی الگویی ویژه و اختصاصی برای ارزیابی و سنجش عملکرد آن، اهمیت بسیاری برای تصمیم‌گیرندگان داشته باشد. درواقع، نظام ارزیابی عملکرد نقش فراهم آوردن بازخورد برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان را ایفا می‌کند و مأموریت کلیدی آن اصلاح و بهبود الگوهای عملکرد سازمانی

اند. میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲) با استفاده از مدل BSC به ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی با مطالعه موردی اداره کل تربیت بدنی استان یزد پرداختند و دریافتند اداره کل تربیت بدنی استان یزد در دو منظر فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری عملکرد مطلوب داشته و در دو منظر مشتری و مالی (مناظر BSC) عملکرد مطلوبی نداشته است. عالم تبریز و همکاران (۱۳۸۹) با رویکرد تلفیقی تحلیل پوششی داده‌ها و مدل برنامه‌ریزی آرمانی کارایی نسبی به ارزیابی کارایی دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی پرداختند و ۱۱ دانشکده را بر اساس چهار روش حداقل کردن متغیر انحرافی، حداقل کردن مجموع متغیرهای انحرافی، حداقل کردن حداکثر میزان انحراف و برنامه‌ریزی خطی چند هدفی ارزیابی کردند. سلیمانی دامنه (۱۳۸۹) از مدل AHP برای شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران استفاده کرده اند و نتایج تحقیق وی نشان داد بودجه مهمترین ورودی برای ارزیابی عملکرد باشگاه‌های فوتبال است. کشاورز و همکاران (۱۳۹۹) با استفاده از کارت امتیازی متوازن برای تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور اقدام کرده بودند که نشان داد که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور چهار منظر مالی، دانشگاهی، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد، ۴۴ هدف استراتژیک و ۹۲۱ سنجه دارد. علیمردانی و همکاران (۱۳۹۹) با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) به ارزیابی عملکرد و رتبه بندی هیئت‌های ورزشی استان قم پرداختند و به منظور بررسی کارایی هیئت‌ها از دو روش CCR و BCC خروجی محور، الگوی رتبه بندی اندرسون - پیترسون و آزمون تحلیل حساسیت استفاده نمودند نتایج گرفتند، ۱۸ هیئت در هر دو الگوی CCR و BCC، کاراً بودند و ۱۰ هیئت اگرچه در الگوی BCC کاراً بودند ولی در الگوی CCR کاراً نبودند. همچنین در نتایج مربوط به رتبه بندی هیئت‌ها نشان دادند، در الگوی CCR، هیئت سه گانه و در الگوی BCC، هیئت نجات غریق کارآترین هیئت بودند. محمدی و همکاران (۱۳۹۵) براساس شاخص بنیاد مدیریت کیفیت اروپا به ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی، مطالعه موردی فدراسیون قایقرانی پرداختند و دریافتند که شرایط در عوامل مرتبط با توانمندسازی، نسبتاً مناسب می‌باشد که در معیارهای رهبری، خط مشی، استراتژی و فرایند و در معیارهای کارکنان، شراکت‌ها و منابع، بیانگر صحت این ادعا می‌باشند. این درحالی است که شرایط تمامی معیارهای نتایج، ضعیف ارزیابی می‌شود. علاوه براین و بر مبنای نتایج، بالاترین همبستگی بین خط

قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی، شامل روسای فدراسیون و هیئت‌های ورزشی، اعضای هیئت ریسه فدراسیون که سابقه مدیریت در هیئت‌های ورزشی را داشته‌اند و مدیران کل و ستادی وزارت ورزش و جوانان بودند. همچنین در بخش کمی نیز کلیه هیئت‌های ورزشی کشور به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند که از طریق ۵۱ فدراسیون ورزشی و ۳۱ اداره کل ورزش و جوانان استانی به صورت کل شمار به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه برای آنها ارسال گردید و تعداد ۲۵۳ پرسشنامه جمع آوری شد. منبع گردآوری داده‌های تحقیق مطالعات کتابخانه‌ای و به صورت میدانی بود که از طریق مصاحبه و پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شد همچنین به منظور بررسی روایی ابزار تحقیق در اختیار ۱۲ نفر از مدیران ارشد ورزشی قرار گرفت و پس از اعمال نظرات آنها مورد تایید قرار گرفت. همچنین به منظور بررسی پایایی ابزار تحقیق، در یک نمونه اولیه با ۳۱ هیئت ورزشی، ضریب آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۰/۹۲ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، آزمون فرضیه‌ها و در کل، برای تعمیم نتایج از نمونه به جامعه آماری، از کلموگروف اسمیرنوف، تی تک نمونه‌ای، فریدمن، مدل‌سازی معادلات ساختاری و از نرم افزارهای PLS Smart و Spss استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

توزیع فراوانی و درصد فراوانی نمونه‌های کمی تحقیق بر اساس جنسیت نشان می‌دهد، ۲۴،۳ درصد از نمونه زن و ۷۵،۷ درصد مرد بودند، بر اساس سن (سال) نشان می‌دهد، ۶۳ درصد از نمونه ۴۱ سال و بالاتر بودند در حالی که ۳۷ درصد زیر ۴۰ سال بودند، بر اساس تحصیلات نشان می‌دهد که ۵۶/۵ درصد دارای مدرک کارشناسی و کمتر در حالی که ۳۱/۲ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۲/۳ درصد دارای مدرک دکتری بودند و بر اساس رشته تحصیلی نشان می‌دهد رشته تحصیلی ۲۱/۷ درصد از نمونه علوم ورزشی و ۷۸/۳ درصد سایر رشته‌ها بودند. در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین و شناسایی شاخص‌های موثر بر ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی استفاده شد. به همین دلیل پیش از انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه از معیار کایرز-می‌پر-اولکین<sup>۱</sup> (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها (گویه‌ها) از آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شد.

است. از این رو در پژوهش حاضر با توجه به اهمیت و گستردگی نقش فدراسیون‌ها در نظارت بر عملکرد هیئت‌های استانی در سراسر کشور، سعی در طراحی و آرایه الگویی جامع به منظور ارزیابی عملکرد این هیئت‌ها شده است، به گونه‌ای که اثربخشی و کارایی آنها در انجام وظایف و ماموریت‌های محول، تعیین گردد و تصمیم‌هایی در خصوص بهبود اجرای وظایف آنها اتخاذ شود.

در سنوات گذشته بطور پراکنده تالش‌های زیادی برای طراحی مدل ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها صورت پذیرفته است مسأله اصلی در این میان فقدان یک مدل عملکردی مناسب برای سنجش و اندازه‌گیری صحیح عملکرد هیئت‌های ورزشی کشور بوده است و در راستای ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی، تحقیقی مشخص انجام نشده، یا به ندرت تحقیقی با کلیدواژه ارزیابی عملکرد صورت گرفت است و این در صورتی است که طبق اساسنامه‌های فدراسیون‌های ورزشی نظارت و ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی توسط فدراسیون‌های کشورمان می‌بایست صورت می‌پذیرد. لذا عمده‌ترین مسأله‌ای که این پژوهش در پی پاسخگویی به آن است، شناسایی و تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد طبق آیین‌نامه هیئت‌های ورزشی می‌باشد که بر اساس آن وظایف قانونی فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی به طور هدفمند در این الگو معرفی و ارائه نماید. از این رو، هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی جامع ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی ایران می‌باشد و مسأله‌ای که در این پژوهش مطرح است این می‌باشد که الگو ارزیابی عملکردی هیئت‌های ورزشی که اجرای وظایف قانونی و برنامه‌های بخش‌های مختلف فدراسیون‌ها را با رویکردی نظام‌مند، در فعالیت‌های سالانه پیاده نماید چگونه است و دارای چه شاخص‌هایی می‌باشد؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر به لحاظ جمع‌آوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی و کمی) و به لحاظ هدف یا جهت گیری کلی از نوع تحقیقات پژوهشی کاربردی بوده است که در فرایند اجرای پژوهش ابتدا در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه عمقی طبق مولفه‌ها و گویه‌های مد نظر خبرگان، شاخص ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی شناسایی شد و بر اساس آنها، پرسشنامه تحقیق تدوین شد سپس تغییرات و ویرایش‌های احتمالی و همچنین تأیید روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط متخصصان مدیریت ورزشی انجام و روایی سازه آن با کمک تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی مورد تأیید

1. Kaiser- Meyer-Oklin measure of sampling adequacy (KMO)  
2. Bartlett' Test of Sphericity

جدول ۱. نتایج آزمون بارتلت و KMO

مقدار		
۰/۷۰۹	مقدار کایرز - می یو اوکلین (کفایت حجم نمونه)	
۹۸۴/۱۱	مقدار کای اسکوار ( $\chi^2$ )	آزمون کرویت بارتلت
۲۰۹۶	درجه آزادی	
۰/۰۱	سطح معناداری	

با توجه به یافته‌های جدول ۱ مقدار KMO به دست آمده ۰/۷۰۹ می‌باشد. این مقدار بیانگر این موضوع است تعداد نمونه‌های تحقیق به منظور تحلیل عاملی کفایت می‌کند و انجام تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر امکان‌پذیر بوده و می‌توان داده‌ها را به یک سری عامل‌های پنهان تقلیل داد. همچنین نتایج آزمون بارتلت ( $\chi^2=984/11$ , Sig=0/01) نشان می‌دهند بین گویه‌ها همبستگی بالایی وجود دارد، از این رو ادامه و استفاده از سایر مراحل تحلیل عاملی جایز است. در ادامه نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی مؤلفه‌ها به تفکیک با مقدار بارعاملی به دست آمده برای هر عامل ارائه شده است.

جدول ۲. مقادیر ابتدایی تحلیل مؤلفه‌های تحقیق (جدول اشتراکات)

شماره گویه	گویه	برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر	واریانس عامل مشترک
Q1	فعال سازی هیئت های شهرستانی	۱	۰,۸۷۶
Q2	فعال سازی کمیته های استانی	۱	۰,۸۵۹
Q3	جذب ورزشکار	۱	۰,۷۵۵
Q4	جذب و تربیت مربی و داور	۱	۰,۸۱۹
Q5	ایجاد و تامین فضای فیزیکی هیئت	۱	۰,۸۴۸
Q6	برگزاری کلاس های آموزش کودکان	۱	۰,۷۷۱
Q7	برگزاری دوره های مربیگری	۱	۰,۷۱۸
Q8	برگزاری دوره های داور	۱	۰,۷۰۳
Q9	برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی عمومی و تخصصی	۱	۰,۷۲۲
Q10	برگزاری آزمون استعدادیابی	۱	۰,۸۴۷
Q11	برگزاری مسابقات مستعدین	۱	۰,۸۲۵
Q12	برگزاری اردوی استعدادیابی	۱	۰,۷۹۷
Q13	ایجاد و تامین پایگاه استعدادیابی	۱	۰,۸۸۴
Q14	برگزاری مسابقات قهرمانی استان	۱	۰,۸۲۴
Q15	برگزاری رویدادهای همگانی در استان	۱	۰,۸۷۰
Q16	اعزام تیم های منتخب استان به رقابت های قهرمانی کشور	۱	۰,۸۴۳
Q17	اعزام تیم های استانی به رویداد های منطقه ای و کشوری	۱	۰,۷۱۸
Q18	اعزام ملی پوشان، مربیان و داوران به اردوهای ملی	۱	۰,۸۷۳
Q19	برگزاری اردوی آماده سازی ورزشکاران و تیم های استانی برای حضور در رویدادهای ملی	۱	۰,۸۹۱
Q20	جذب منابع انسانی	۱	۰,۸۶۲
Q21	جذب منابع مالی	۱	۰,۸۳۶
Q22	جذب منابع فیزیکی	۱	۰,۸۹۲
Q23	ایجاد درآمد های اختصاصی	۱	۰,۷۲۲
Q24	ایجاد ارتباطات و بازاریابی	۱	۰,۸۴۷
Q25	برگزاری مجمع عمومی سالیانه	۱	۰,۸۲۵
Q26	انجام تکالیف مالیاتی	۱	۰,۷۹۷
Q27	شرکت در مجامع قانونی استانی و ملی	۱	۰,۸۸۴

باشد و سایر عامل‌ها با مقادیر کمتر از یک نیز از مجموع عامل‌ها حذف می‌شوند و در نظر گرفته نخواهند شد. بنابراین با توجه به نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که ۲۷ گویه در تحقیق حاضر قابل تقلیل به ۷ عامل بوده و می‌توان از ترکیب این ۷ گویه، ساختار جدیدی بر اساس عامل‌ها با ترکیب جدید طراحی و بر اساس آن داده‌ها را تحلیل کرد.

اکنون برای دسته‌بندی گویه‌ها در بین عامل، بر اساس بار عاملی آنها باید از نتایج ماتریس عوامل چرخش یافته استفاده شود. در جدول ۴ ماتریس همبستگی بین گویه‌ها و عامل بعد از چرخش ارائه شده است. با توجه به نظر محققان بارهای عاملی با مقادیر بالاتر ۰/۵ قابل قبول هستند (حبیب پور و صفری شالی، ۱۳۹۱). در این جدول محقق بر اساس بزرگترین بار عاملی تک‌تک گویه‌ها به دسته‌بندی آنها با توجه به میزان همبستگی با یکدیگر پرداخته است. البته این نکته نیز حائز اهمیت بوده که ممکن است یک یا برخی از گویه‌ها هیچگونه بار عاملی معناداری روی هیچکدام از عامل نداشته باشند که این گویه‌ها از مدل و در نتیجه تحلیل حذف می‌شوند.

**جدول ۲** با توجه به جدول اشتراکات (جدول ۲) برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر نشان داد که مقادیر تمامی آنها برابر با یک است. ستون واریانس عامل مشترک در جدول ۲ نشان دهنده مقداری از واریانس هر متغیر است که مجموعه عوامل مورد نظر توانسته‌اند آن را تبیین کنند. هر چه مقادیر به (۱) نزدیکتر باشند بهتر است و مقادیر کوچکتر هر متغیر نشان از آن دارد که متغیر (گویه یا سؤال) مورد نظر به اندازه کافی برای تحلیل عاملی مناسب نبوده و بنابراین باید از تحلیل خارج شود. بنابراین اعتقاد صاحب‌نظران متغیرهایی را که عامل‌ها نتوانسته‌اند بالاتر از ۰/۵ (یا ۵۰ درصد) از تغییرات آنها را تبیین کنند تعدیل و یا از مجموعه متغیرها حذف می‌شوند. همانطور که مشاهده شد واریانس مشترک همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ گزارش شده است. بنابراین تمامی متغیرها (گویه‌ها) در تحلیل باقی خواهند ماند.

در جدول ۳ مقادیر ارزش ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی تبیین شده از مجموعه داده‌ها توسط هر عامل گزارش شده است. بر اساس معیار کیزر، تنها عامل‌هایی از این جدول ۳ انتخاب می‌شوند که مقدار ویژه آن‌ها بالاتر از یک

جدول ۳. مقادیر ویژه و واریانس عامل‌های تحقیق

اجزاء	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده		
	کل	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
1	19.617	19.617	19.617	19.617	19.617	19.617
2	11.776	11.776	31.393	11.776	11.776	31.393
3	8.616	8.616	40.009	8.616	8.616	40.009
4	8.466	8.466	48.475	8.466	8.466	48.475
5	5.665	5.665	54.140	5.665	5.665	54.140
6	3.464	3.464	57.604	3.464	3.464	57.604
7	2.057	2.057	59.661	2.057	2.057	59.661
...	...	...	...			
27	-4.778E-17	-4.778E-17	100.000			

جدول ۴. ماتریس عوامل چرخش یافته

گویه‌ها	توسعه و همگانی	آموزش	استعدادیابی	مسابقات و رویداد	اردوها و اعزام‌ها	مالی و جذب منابع	حقوقی و قانونی
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
فعال‌سازی هیئت‌های استانی	۰٫۶۹۴						
فعال‌سازی کمیته‌های استانی	۰٫۶۱۳						
جذب ورزشکار	۰٫۵۲۸						
جذب و تربیت مربی و داور	۰٫۴۳۵						
ایجاد و تامین فضای فیزیکی هیئت	۰٫۴۴۶						



گویه‌ها	توسعه و همگانی	آموزش	استعدادیابی	مسابقات و رویداد	اردوها و اعزام‌ها	مالی و جذب منابع	حقوقی و قانونی
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
برگزاری کلاس‌های آموزش کودکان		۰,۶۵۱					
برگزاری دوره‌های مربیگری		۰,۷۹۷					
برگزاری دوره‌های داوری		۰,۶۲۴					
برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی		۰,۵۲۱					
برگزاری آزمون استعدادیابی			۰,۷۱۰				
برگزاری مسابقات مستعدین			۰,۵۹۹				
برگزاری اردوی استعدادیابی			۰,۶۸۶				
ایجاد و تامین پایگاه استعدادیابی			۰,۷۳۷				
برگزاری مسابقات قهرمانی استان				۰,۵۴۵			
برگزاری رویدادهای همگانی در استان				۰,۶۰۱			
اعزام تیم‌های منتخب استان به رقابت‌های قهرمانی کشور					۰,۶۷۳		
اعزام تیم‌های استانی به رویدادهای منطقه‌ای و کشوری					۰,۴۲۲		
اعزام ملی‌پوشان، مربیان و داوران به اردوها و رویدادهای ملی					۰,۵۰۹		
برگزاری اردوی آماده‌سازی تیم‌های استانی برای حضور در رویدادهای ملی					۰,۷۶۴		
جذب منابع انسانی						۰,۴۷۹	
جذب منابع مالی						۰,۴۶۹	
جذب منابع فیزیکی						۰,۵۸۲	
ایجاد درآمدهای اختصاصی						۰,۷۵۸	
ایجاد ارتباطات و بازاریابی						۰,۷۵۱	
برگزاری مجمع عمومی سالیانه							۰,۶۵۹
انجام تکالیف مالیاتی							۰,۶۷۲
شرکت در مجامع قانونی استانی و ملی							۰,۴۹۵

بنابراین شاخص‌های اصلی ارزیابی هیات‌های استانی

عبارتند از:

- توسعه و همگانی
- مالی و جذب منابع
- آموزش
- استعدادیابی
- مسابقات و رویدادها
- اردوها و اعزام‌ها
- حقوقی و قانونی

در ادامه از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی برای اولویت بندی

شاخص‌های شناسایی شده استفاده شد.

همانطور که خروجی نرم افزار Expert Choice 11 در

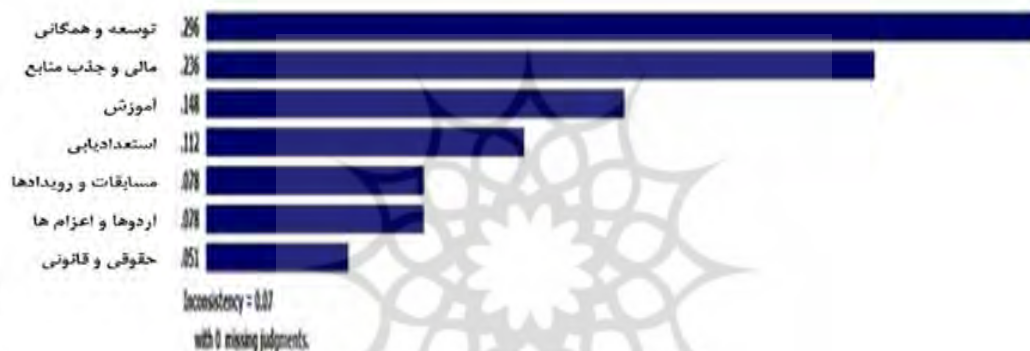
شکل ۱ نشان می‌دهد، وزن مولفه توسعه و همگانی در شاخص‌های ارزیابی بیشتر از همه بود. همچنین نرخ سازگاری<sup>۳</sup> کمتر از ۵ صدم بیانگر معنادار بودن وزن دهی به دست آمده است.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۵. نتایج حاصل از تحلیل سلسله‌مراتبی

توسعه و همگانی	آموزش	استعدادیابی	مسابقات و رویداد	اردوها و اعزام‌ها	مالی و جذب منابع	حقوقی و قانونی
۱,۵۷	۱,۳۹	۴,۸۵	۴,۷۴	۱,۵۰	۷,۵۳	
	۱,۱۹	۱,۳۷	۱,۶۴	۱,۰۸	۳,۱۳	
		۱,۳۲	۱,۳۸	۱,۷۲	۱,۱۰	
			۱,۶	۳,۳۲	۱,۴۰	
				۶,۳۵	۴,۴۱	
					۵,۴۰	



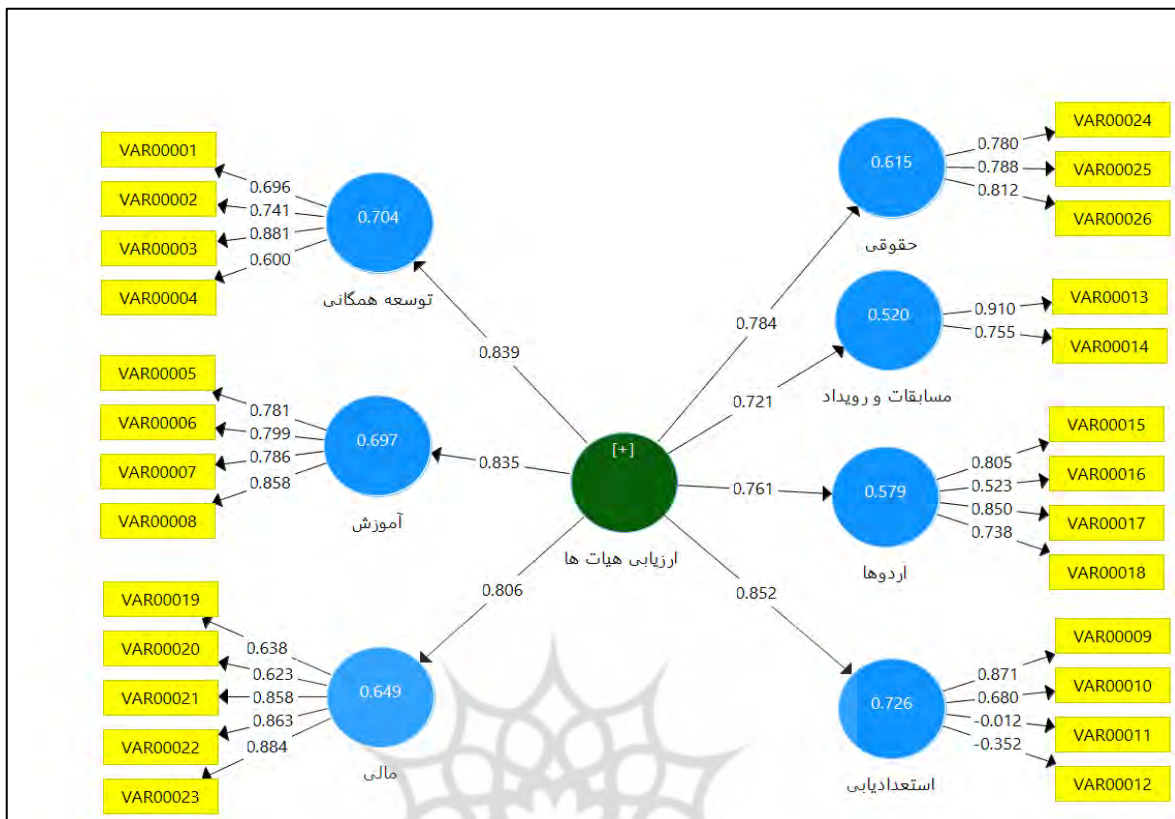
شکل ۱. وزن شاخص‌های موثر بر ارزیابی هیات‌های ورزشی

جدول ۶. شاخص‌های برازش الگوی عملکرد هیات‌های ورزشی

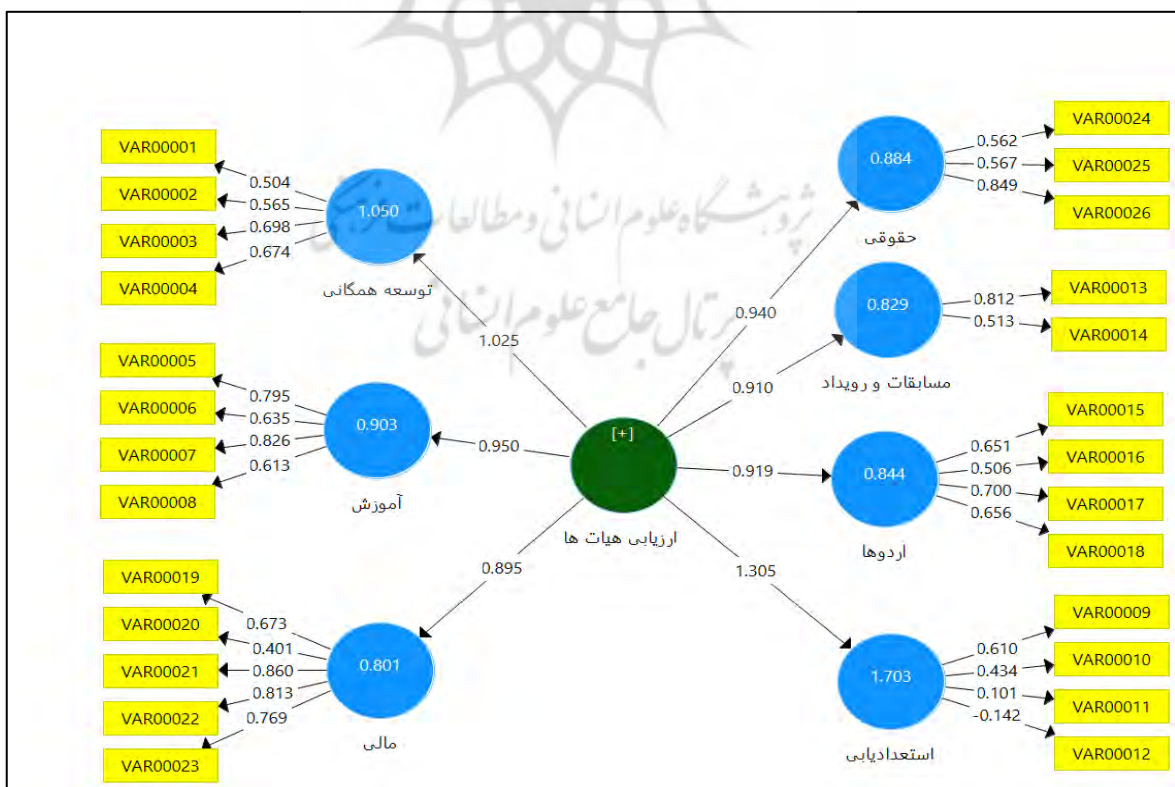
شاخص‌های برازش	Q2	R2	SRMR
توسعه و همگانی	۰/۴۹۸	۰/۸۳۹	۰/۰۹۱
آموزش	۰/۵۱۲	۰/۸۳۵	
استعدادیابی	۰/۶۰۹	۰/۸۵۲	
مسابقات و رویداد	۰/۴۸۱	۰/۷۲۱	
اردوها و اعزام‌ها	۰/۴۳۲	۰/۷۶۱	
مالی و جذب منابع	۰/۴۸۸	۰/۸۰۶	
حقوقی و قانونی	۰/۴۳۱	۰/۷۸۴	

در ادامه از معادلات ساختاری برای تدوین الگوی ارزیابی عملکرد هیات‌های ورزشی استفاده شد. نتایج در شکل ۲ و ۳ نشان داده شده است.

همان‌گونه که شکل ۲ و ۳ نشان می‌دهد، نتایج حاکی از این است که همه عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد هیات‌های ورزشی شناسایی شده از مقدار T و بار عاملی قابل قبولی و مثبتی برخوردارند. در ادامه (جدول ۶) شاخص‌های نیکویی برازش مدل ارائه شده است که براساس آنها می‌توان گفت آیا مدل از برازش قابل قبولی برخوردار می‌باشد یا خیر. قبل از اینکه مقادیر شاخص‌های برازش مدل ارائه شود ابتدا این شاخص‌های معرفی و مقادیر قابل قبول برای هر شاخص بیان می‌شود (جدول ۶).



شکل ۲. الگوی ارزیابی عملکرد هیات‌های ورزشی در حالت بار عاملی



شکل ۳. الگوی ارزیابی عملکرد هیات‌های ورزشی در حالت معنی داری

نیز حقوقی و قانونی مورد ارزیابی عملکرد سالیانه قرار گیرند. که این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های کشاورز و همکاران (۱۳۹۹)، علیمیرادی و همکاران (۱۳۹۹)، میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲) که با استفاده از مدل BSC و شفيعی و همکاران (۱۳۹۳)، میرکاظمی و همکاران (۱۳۹۰)، سلیمانی دامنه (۱۳۸۹) که از مدل AHP و محمدی و همکاران (۱۳۹۵) از مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی استفاده کرده بودند متفاوت می‌باشد، به این دلیل که الگوهای مورد استفاده در پژوهش‌های مذکور به طور اختصاصی برای فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی تدوین و طراحی نشده بودند و به عنوان روش‌هایی عمومی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها کاربرد داشته‌اند لذا به اندازه این شاخص‌ها و حوزه‌های ویژه عملکردی هیئت‌های ورزشی که منطبق با مأموریت و وظایف قانونی آنها در این پژوهش شناسایی و الویت بندی شده‌اند، از دقت و برازش مطلوب برای ارزیابی عملکرد و رتبه بندی اصولی آنها برخوردار نمی‌باشند.

یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که هیئت‌های ورزشی در بخش توسعه و همگانی نمودن رشته ورزشی در استان‌ها می‌بایست قسمت مهمی از برنامه‌ها و عملکرد خود را معطوف نمایند به این دلیل که طبق آیین‌نامه هیئت‌های ورزشی تعمیم و گسترش ورزش از اصلی‌ترین وظایف هیئت‌های ورزشی می‌باشد و همانطور که در سایر کسب و کارهای تجاری نیز نمایندگان وظیفه معرفی و ارائه محصولی را که نمایندگی دریافت نموده‌اند را در حوزه جغرافیایی خود به عهده دارند، برای هر نمایندگان استانی ورزش‌ها نیز ارائه و گسترش رشته مورد نظر در سطح استان و تلاش برای همه گیر شدن رشته ورزشی در بین اقشار مختلف ساکن شهرها و روستاهای درون استان از اولویت‌های عملکردی می‌باشد که قطعا میزان فعال سازی کمیته‌های استانی، جذب ورزشکار، جذب و تربیت مربی و داور، ایجاد و تامین فضای فیزیکی هیئت‌های شاخص‌های مناسبی برای سنجش این حوزه عملکردی می‌باشد. همچنین در حوزه مالی و جذب منابع همانگونه که همه الگوهای ارزیابی به این بخش توجه ویژه و بخصوصی را دارند در الگوی حاضر نیز از این مقوله با توجه به تعاریف صریح اساسنامه فدراسیون‌ها و آیین‌نامه هیات‌های ورزشی ایران، استفاده مفهومی و قانونی صورت گرفته است و جایگاه نهاد عمومی غیردولتی با امکان دریافت کمک‌های دولتی تا حداکثر ۴۹ درصد را مورد نظر قرار داده است که امکان بقاء و خدمات دهی هیئت‌های ورزشی به درآمدزایی و جذب منابع از روش‌های گوناگون وابسته است لذا از میزان جذب منابع سازمانی از جمله

اولین معیار بررسی مدل ساختاری، ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. و نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درون‌زا است و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شوند. هر چه  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند در یک مدل، در صورتی که یک سازه درون‌زا توسط یک یا دو سازه برون‌زا تحت تأثیر قرار گیرد. مقدار  $R^2$  از ۰/۳۳ به بالا نشان از قوت رابطه بین آن سازه و سازه‌های درون‌زا است. وجود متغیرهای مستقل بیشتر موجب افزایش  $R^2$  می‌باشد. بنابراین هرچه تعداد متغیرهای مستقل در تبیین یک متغیر وابسته بیشتر باشد، مقدار بالا  $R^2$  برای برازش مدل نیاز است. دومین معیار بررسی مدل ساختاری،  $Q^2$  است. این معیار که توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌های به درستی تأیید شوند. مقدار باید در مورد تمامی سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. همچنین برای ارزیابی مدل کلی، پس از منسوخ شدن معیار نیکویی برازش (GOF)، از شاخص ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR) ۴ استفاده می‌شود که مقدار این شاخص کمتر از ۰/۱ یا ۰/۰۸ مناسب است (هو و بنتلر، ۱۹۹۹؛ هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹).

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر ارائه الگوی برای ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی بود که نتایج این پژوهش نشان داد ۲۷ گویه به عنوان شاخص‌های ارزیابی عملکرد دارای الویت می‌باشد که هیئت‌های ورزشی می‌بایست در قالب ۷ عامل یا حوزه عملکردی شامل؛ توسعه و همگانی، مالی و جذب منابع، آموزش، استعدادیابی، مسابقات و رویدادها، اردوها و اعزام‌ها و

طریق شاخص‌هایی همچون تعداد برگزاری مسابقات قهرمانی استان و برگزاری رویدادهای همگانی در سطح استان مورد ارزیابی عملکرد سالیانه قرار گیرند.

در خصوص حوزه عملکردی اعزام‌ها و اردوها برای ارزیابی هیئت‌های استانی، باید به این موضوع توجه داشت که در فرایند عضویت در یک فدراسیون بین‌المللی ورزشی، کشورهایی که در خواست عضویت مطرح می‌نمایند می‌بایست با پایبندی به وظایف اصلی اعضاء نسبت به مجمع، نمایندگی خود را اخذ و حفظ نمایند که از مهمترین این وظایف حضور نمایندگان کشورهای عضو در رویدادهای مختلف تعیین شده از جمله مسابقات و اجلاس‌های سالیانه می‌باشد و این موضوع شامل فدراسیون‌های ملی و هیئت‌های تابعه که به صورت نمایندده در استان‌ها مستقر شده‌اند نیز می‌باشد و از وظایف قانونی برای تداوم یک هیئت استانی اعزام نمایندگان و تیم‌های استانی در رویدادهای ملی و مجامع فدراسیون می‌باشد که قطعاً حضور شایسته آنها در مسابقات نیاز به آماده‌سازی اصولی در جریان برگزاری اردوهای مختلف برای تیم‌های استان محقق می‌گردد به همین دلیل با استفاده از شاخص‌های اعزام تیم‌های منتخب استان به رقابت‌های قهرمانی کشور، اعزام تیم‌های استانی به رویدادهای منطقه‌ای و کشوری، اعزام ملی‌پوشان، مربیان و داوران به اردوها و رویدادهای ملی و برگزاری اردوی آماده‌سازی تیم‌های استانی برای حضور در رویدادهای ملی میزان عملکرد هیئت را مورد سنجش و ارزیابی سالیانه قرار داد.

هر سازمان و نهاد فعال در کشور می‌بایست تابعه قوانین جاری مدنی و تجاری ایران باشد که بر اساس اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی و آیین‌نامه مالی و معاملاتی فدراسیون‌های ورزشی مصوب سال ۱۳۹۷ وظایف مجزا و مشخصی نیز برای اعضاء و هیات‌های تابعه تعیین شده است که به صورت سالیانه می‌بایست انجام و گزارش‌های آنها با سازمان‌های مربوطه منعکس گردد و در اثر قصور یا بی‌توجهی شامل مجازات و جریمه قانونی می‌شوند به همین دلیل حوزه عملکردی حقوقی و قانونی با استفاده از شاخص‌هایی مانند برگزاری مجمع عمومی سالیانه، انجام تکالیف مالیاتی، شرکت در مجامع قانونی استانی و ملی میزان قانونمندی و انجام تکالیف قانونی را برای هیات‌های استانی مورد ارزیابی عملکرد سالیانه قرار می‌دهد.

در مجموع ارائه خدمات ورزشی توسط هیئت‌های استانی که بتواند منجر به رضایتمندی ورزشکاران، مربیان، داوران، پیشکسوتان، خانواده‌ها، مسئولین استانی و فدراسیون‌ها گردد ممکن است عملکرد پیچیده‌تری را طلب نماید و شاخص‌های

منابع انسانی، مالی و فیزیکی و میزان ایجاد درآمدهای اختصاصی و شکل‌دهی ارتباطات و بازاریابی درون استان و کشور، می‌تواند به عنوان شاخص‌هایی برای سنجش توان هیئت‌ها در حفظ تداوم فعالیت و استقلال مالی از کمک‌های دولتی در استمرار خدمات‌دهی در گسترش ورزش به عنوان یک خدمت عمومی به صورت سالانه استفاده نمود.

طبق یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص بخش آموزش به عنوان حوزه ارزیابی عملکرد هیئت‌ها، توجه به این موضوع الزامی است که گسترده‌ترین بخش از ارائه ورزش، ورزش آموزشی است که به یاد دادن و آموزش رشته‌های ورزشی برای معرفی هر رشته جهت جذب و علاقه‌مندسازی مخاطبانی به عنوان اصلی‌ترین ابزار گسترش و توسعه ورزش‌ها از طریق انتقال مهارت‌های فنی و آموزش اصول و قوانین رشته به اقشار مختلف جامعه می‌باشد که با اندازه‌گیری میزان برگزاری کلاس‌های آموزشی برای کودکان، برگزاری دوره‌های مربیگری، برگزاری دوره‌های داوری، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی توسط هیات‌ها، قابلیت ارزیابی حوزه عملکرد آموزشی فراهم گردد.

پرورش و تربیت نمایندگان شایسته برای کشور جهت حضوری غرورآمیز در میادین بین‌المللی ورزشی و کسب افتخارات ملی از جمله خدمات عمومی تعیین شده در ماموریت فدراسیون‌های ورزشی است که بر اساس ساختار حاکم بر ورزش ایران هیئت‌های ورزشی نیز در این ماموریت سهیم می‌باشند و این در شرایطی است که به صورت مجزا نیز هیات‌های استانی برای کسب افتخار برای استان‌ها در رویدادهای ملی و معرفی نفرات خود جهت عضویت در تیم‌های ملی می‌بایست به طور هدفمند تلاش نمایند به همین منظور حوزه عملکردی استعدادیابی هیات‌های ورزشی با استفاده از شاخص‌های میزان برگزاری آزمون استعدادیابی، برگزاری مسابقات برای مستعدین، برگزاری اردوهای استعدادیابی، ایجاد و تامین پایگاه استعدادیابی می‌بایست مورد ارزیابی عملکرد سالیانه قرار گیرند.

محصول نهایی سازمان‌های ورزشی رویدادها و مسابقات می‌باشند به همین دلیل همه افراد فعال در حوزه ورزش جایگاهی را برای خود در رویدادهای ورزشی متصور هستند که این وظیفه سازمانی‌هایی همچون فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی که افرادی که با اهداف رقابتی یا تفریحی و حتی حرفه‌ای در ورزش فعالیت می‌کنند را با برگزاری انواع رویدادهای ورزشی حفظ نمایند و از این طریق بر گذران اوقات فراغت افراد جامعه، معرفی و تبلیغ ورزش و جذب حامیان مختلف نیز بپردازند لذا حوزه عملکردی مسابقات و رویدادها می‌بایست از

هیات‌های ورزشی مستخرج شده بود که مورد تایید و پذیرش فدراسیون‌ها و هیئت‌های استانی به عنوان جامعه آماری قرار گرفت که امکان برآزش و مقبولیت را برای استفاده به حداکثر رساند.

در نهایت به فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌گردد با اعلام شاخص‌های ارزیابی موجود در این پژوهش، امکان پیش‌بینی تعداد فعالیت‌ها را برای هیئت‌های تابعه فراهم نمایند و با انجام ارزیابی تکوینی و پایانی طبق حوزه‌های عملکردی موجود، میزان اجرای وظایف قانونی و رتبه‌بندی اصولی هیات‌های استانی را در دستیابی به اهداف تعیین نمایند.

بسیار وسیع‌تر و متعدد‌تری را برای سنجش و ارزیابی نیاز داشته باشد که با توجه به ظرفیت گوناگون رشته‌های ورزشی در کشور و به‌طور ویژه درون استان‌ها، طراحی و استفاده از الگوی ارزیابی خاص برای هر رشته و فدراسیون ورزشی را توجیه می‌نماید ولی این در شرایطی است که به‌جز چند فدراسیون خاص، اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی و آیین‌نامه هیات‌های ورزشی برای همه فدراسیون‌ها و هیات‌ها در سطح ایران یکسان تصویب و ابلاغ شده است که برای کاربردی بودن الگوی طراحی شده در این پژوهش برای همه فدراسیون‌های ورزشی جهت ارزیابی عملکرد هیئت‌های استانی تابعه، مبنای حوزه‌های عملکردی از، وظایف تعیین شده در آیین‌نامه

## REFERENCES

- Ahmadi, M; Amani Saribgloo, J; Masoumi V. (2014) "Application of the theory of autonomy in Predicting the job performance of physical education teachers "Applied research in sports management, 3 (2), 77-88.
- Alam Tabriz, A. Faraji, R. Saiedy, H. (2010) Efficiency Evaluation Faculties of Shahid Beheshti University using Composed Approach of DEA and Goal Programming Model. Quarterly Journal of Industrial Management Studies. Volume 8, Number 19, winter 2010. Pages 1-22.
- Alimardani, M. Adabi Firouzjah, J. Ramezani, R. (2020) Evaluation the performance and Ranking sport boards of Qom Province. Applied Research of Sport Management. Vol. 8, No. 4, and spring 2020.
- Anning-Dorson, T. (2018). Customer involvement capability and service firm performance: The mediating role of innovation. Journal of Business Research, 86, 269-280.
- Azizi, H, Jafari Shaer Lor, A. Farzipor, R. Saeedi, R (2015). "A new approach to considering the dual role factor in the issue of supplier selection: DEA with efficient and inefficient boundaries." Bi-Quarterly Journal of Production and Operations Management, 6 (2), 144-129.
- Banwet, J. D. K., Deshmukh, S.G., (2006), Balanced Scorecard for Performance Evaluation of R&D Organization: A Conceptual Model, Journal of Scientific & Industrial Research, Vol. 65, pp 879-886.
- Brown, M.G., Svenson, R. A., (1998), Measuring R&D Productivity, Research-Technology Management, Vol. 41, No. 1, pp 30-35.
- Chiesa, V., Frattini, F., Lazzarotti, V., Manzini, R., (2008), Designing a Performance Measurement System for the Research Activities: A Reference Framework and an Empirical Study, J. Eng. Technol. Manage, Vol. 25, pp 213-225.
- Folan, P., Browne, J., (2005), a Review of Performance Measurement: Towards Performance Management, Computers in Industry, Vol. 56, and pp 663-680.
- Habibpur, K. And Safarishali, r. (2012). Comprehensive guide to the use of SPSS in survey research, Tehran: Loya and the thinkers.
- Haji Ketabi, Ali; Kiai, Batool and Nasiri, Nastaran (2005), study and explanation "the Management of performance according to the BSC pattern," second national Conference Performance Management, Tehran.
- Hensler, J., Ringle, C & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least square based multi group analysis: in advance in international marketing
- Hu, L., Bentler, P.M., 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. Struct. Equ. Model. A Multidiscip. J. 6 (1), 1-55.
- Kazemi, M, Esmailpour Zanjani, S. (2016) Presenting a fuzzy model to evaluate the performance of auditors In Auditing Institutions (Case Study of Mofid Rahbar Auditing Institute), Auditing Knowledge, No. 64
- Keshavarz, L. Mirahmani, M. (2020) Developing Performance Assessment Indicators of the General Administration of Physical Education of Payame Noor University through Balanced Scorecard, Applied Research of Sport Management Vol. 8, No. 4, Spring 2020.
- Loch, C.H., Tapper, S., (2002), Implementing a

- Strategy-Driven Performance Measurement System for an Applied Research Group, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, No. 3, pp 185–198.
- Medori, D. Steeple, D. (2000) "A framework for auditing and enhancing performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.20 No.5, 2000.
  - Mirfakhreddin, S. Peymanfar, M. Khatibi Aqda, A. Ali Mohammadi H.(2013) Performance Evaluation of Sports Organizations Using Coherent Model BSC - TOPSIS (Case Study: General Department of Physical Education, Yazd Province) *Journal of Sports Management Spring 2013 No. 16*
  - Mirkazemi, S. (2009) Designing a Performance Evaluation Model for Physical Education Departments of Universities ". PhD Thesis in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan.
  - Mirsepasi, N, (1999) Individual Performance Evaluation, Sixteenth Collection, Public Management Training Center
  - Mohaghar, A.Mollaei, M, Afzalian, M. (2014) Situational variables on quality management activities and performance of leading Iranian organizations. *Journal of Supply Chain Management*, 43: 54-61.
  - Mohammadi, L., Honari, H., & Afshari, M. (2016). Performance Evaluation of Sport Federation Applying European Foundation for Quality Management Excellence Index: Case Study (Canoeing, Rowing& Sailing federation). *Sport Management Studies*. 8 (35):163-182. (Persian)
  - Rahimi, G, (2006), Performance Evaluation and Continuous Improvement of Organizations, *Tadbir Magazine No. 239*.
  - Sajedinejad, A. (2006) "Designing the Scientific System of Research Centers Using a Balanced Scorecard". Master Thesis in Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Tarbiat Modares University.
  - Shafiei, Sh.Kohandal ,M.Montazer Alayh,M. Radi nia,Gh. (2014) Identification, weighting and prioritization of performance evaluation indicators of sports clubs. *Bi-Quarterly Journal of Sports Management and Development*, spring and summer 2014, Vol.
  - Schuhmucher, M., Kuester, S., & Hanker, A. (2018). Investigating Antecedents and Stagespecific Effects of Customer Integration Intensity on New Product Success. *International Journal of Innovation Management*, 22(4), 1850032-36.
  - Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016.
  - Soleimani Damaneh, Jahangir (2010) Evaluating the Performance of Iranian Premier Football League Teams Using Management Techniques and Combining Mathematical Techniques, M.Sc. Thesis, University of Tehran, Faculty of Physical Education and Sport Sciences
  - Soltani, Iraj (2004) Performance management and its executive mechanisms in Quality Production ", *Quarterly Journal of Management Studies*, No. 41.
  - Stone, M., & Geisser, F. (1975). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.
  - Wares, Hamed; Khazaei, Sajjad; Banazadeh, Mohammad Javad (2020) Study of the effect of parent company portfolio diversification strategy on financial performance with nonlinear model. *Business Management Quarterly*, (11) 2, (437-456)
  - Winand, M. Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(5): 279-307.
  - Vishkaee nejhada, Seyedeh sadaf Ebrahimpour, Mustafa; Dostar, Mohammad (2020) Investigating the moderating role of mobilization of customer knowledge resources in the relationship between customer participation capability and performance of service units. *Business Management*, (11) 4, (919-943).
  - Soleimani Damaneh, Jahangir (2010) Evaluating the Performance of Iranian Premier Football League Teams Using Management Techniques and Combining Mathematical Techniques, M.Sc. Thesis, University of Tehran, Faculty of Physical Education and Sport Sciences
  - Soltani, Iraj (2004) Performance management and its executive mechanisms in Quality Production ", *Quarterly Journal of Management Studies*, No. 41.
  - Stone, M., & Geisser, F. (1975). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.
  - Winand, M. Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(5): 279-307.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی