

## مطالعه کیفی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور

محمد نوروزیان<sup>۱</sup>

مژگان خدامرادپور<sup>۲</sup>

مظفر یکتایار<sup>۳</sup>

هیرش سلطان پناه<sup>۴</sup>



10.22034/SSYS.2022.1765.2250

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۳/۳

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل موثر بر ارزیابی فدراسیون‌های ورزشی کشور است. روش پژوهش حاضر، کیفی از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان و کارشناسان دارای سابقه تدریس دانشگاهی و فعالان حوزه مطالعات راهبردی، مدیران فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی، کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی، مسئولان ادارات ورزش و جوانان، سیاست‌گذاران و مشاوران ورزشی بود. اندازه نمونه در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری برابر با ۱۶ نفر به دست آمد. روش نمونه‌گیری به صورت غیر احتمالی با انتخاب هدفمند بود. ابزار اندازه‌گیری، مصاحبه باز بود و داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی با کمک نرم‌افزار Maxqda نسخه ۲۰۲۰ تحلیل شد.

بر مبنای تحلیل داده‌ها ۶۲ مفهوم اولیه و ۹ مقوله اصلی شناسایی شد. شاخص‌های شناسایی شده شامل عوامل مدیریتی، مالی، توسعه زیرساخت‌های ورزش، توسعه منابع کالبدی و تجهیزاتی، عوامل آموزشی، امور پشتیبانی و برنامه‌ریزی، فناوری اطلاعات، کنترل و نظارت و عوامل فرهنگی بود. در نهایت با توجه به روند روبه رشد ورزش در عرصه جهانی می‌توان گفت که مدیران روشن‌بین فدراسیون‌ها باید در توسعه برنامه‌های خود این معیارها را مورد توجه قرار دهند و با ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب باشند.

**واژگان کلیدی:** فدراسیون‌های ورزشی، ارزیابی عملکرد و مطالعه کیفی.

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Mozhnir1@yahoo.com

۳ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۴ استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

## مقدمه

مؤسسات، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند، در نهایت در یک قلمرو ملی یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذی‌نفعان هستند و تا زمانی که هدف‌شان سودآوری و رضایت مشتری است و هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور می‌دانند، باید در قبال این مسئولیت پاسخگو باشند (آلونسو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی در تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است. بنابراین بررسی نتایج عملکرد، فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود (اسکندری دستگیری و همکاران، ۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد سازمانی به فرآیند سنجش جامع عملکرد و در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، معنی‌داری، توانمندسازی، قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیمی برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه‌ای و توسعه بلندمدت سازمان اطلاق می‌شود (اسفندیار و همکاران، ۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد برای سوق دادن سیستم‌ها به سمت استفاده صحیح و بهینه از منابع بسیار کمک‌کننده است. اطلاع از عملکرد واحد تحت نظارت مدیر یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که می‌تواند مدیر را در تصمیم‌گیری‌های مناسب یاری دهد. به کمک این شاخص مدیر می‌تواند درباره تجدید یا توسعه واحد تصمیم‌گیری کند (آسمیلد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). علاوه بر این، ارزیابی عملکرد در سیستم‌ها به ایجاد حس رقابت بین واحدها منجر شده، بر عملکرد کلی سیستم تأثیر مثبت خواهد گذاشت. فایده بسیار مهم دیگر اندازه‌گیری عملکرد سیستم، چگونگی تخصیص بودجه یا درآمدها و پاداش‌ها به واحدهاست. واضح است که اندازه‌گیری کارایی به دست آمده می‌تواند الگوی مفیدی در این زمینه فراهم کند (نژاد سجادی و سلیمانی دامنه، ۱۳۹۳).

از طرف دیگر، سازمان‌ها برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابت امروزی به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند تا بتوانند در قالب آن کارایی و اثربخشی خود را بسنجند. امروزه هیچکس در اهمیت و نقش ارزیابی عملکرد شکی ندارد. در حقیقت اعمال مدیریت بدون ارزیابی به‌سختی امکان‌پذیر است. ارزیابی عملکرد این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان با کاهش ضعف‌ها و افزایش قوت‌ها شرایط را برای بهبود مستمر فراهم کند (هنری و همکاران، ۱۳۹۶). یکی از گام‌های اساسی در ارزیابی عملکرد هر سازمان طراحی و تدوین نظام ارزیابی آن سازمان است که تاکنون در تحقیقات زیادی و در سازمان‌های مختلف به آن پرداخته شده است (نژاد سجادی و سلیمانی دامنه، ۱۳۹۳).

---

1 Alonso

2 Asmild

## مطالعه کیفی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی کشور

ورزش نیز به عنوان یکی از چند صنعت برتر دنیا با توجه به گردش مالی بسیار زیادی که دارد، نیازمند سیستم نظارت و ارزیابی دقیق تری است. بنابراین در حوزه مدیریت ورزش نیاز جدی به یک روش قابل اعتماد برای ارزیابی عملکرد سازمان های ورزشی وجود دارد (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۳). پیروزی، کسب مدال، رکورد و... شاخص هایی هستند که معمولاً برای سنجش کارایی و اثربخشی سازمان های ورزشی به کار می روند. سازمان های ورزشی نیز علاقه مندند عملکرد خود را در راستای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده اندازه گیری کنند. ولی سنجش واقعی و کامل عملکرد هنگامی انجام می گیرد که علاوه بر این شاخص ها از روش های دیگری در این زمینه استفاده شود (عبدالملکان، ۱۳۹۳).

ورزش به عنوان یک قدرت مؤثر در توسعه اجتماعی و اقتصادی، با تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم نقش مهمی در اقتصاد و سیاست کشورها دارد. عملکرد ورزشی، پدیده ای است مرتبط با تحلیل مدیریت که برای عملکرد بهتر ورزشی و برتری در مدیریت آن، ورزش را باید به مثابه یک سیستم نگریست و به عناصر کلیدی آن به عنوان یک سیستم یکپارچه توجه کرد (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد در سازمان های ورزشی یکی از مقوله های مهم مورد توجه بسیاری از کارشناسان و مدیران این سازمان ها بوده است، چرا که این سازمان ها نیازمند، شناسایی وضع موجود خود به منظور توسعه برنامه های بهبود در راستای دستیابی به وضع مطلوب خود هستند (چادویک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). مطالعات جدیدی در حوزه سازمان های ورزشی انجام گرفته، اما رویکرد جامعی که بتواند این گونه سازمان ها را از ابعاد گوناگون ارزیابی کند، کمتر ارائه شده است. از این رو، سیستم اندازه گیری عملکرد مناسب، عاملی مهم برای برنامه ریزی مؤثر و کنترل سازمان های ورزشی است و می تواند به مدیریت در نظارت بر عملکرد، افزایش انگیزش، بهبود ارتباطات و تشخیص مشکلات کمک شایانی کند (هوزلر و همکاران، ۲۰۰۸). اگرچه پژوهش های زیادی در زمینه ارزیابی عملکرد سازمان های مختلف انجام شده است، اما در سازمان های ورزشی پژوهش های زیادی به چشم نمی خورد.

سازمان های ورزشی برای اطمینان از مطلوبیت فعالیت های که دارند، به خصوص در محیط های پویا نظیر اماکن ورزشی نیاز فراوانی به نظام ارزیابی عملکرد دارند. نظام ارزیابی اشاره به موضوعاتی مانند ارزشیابی از اعمال، روش ها، فرآیندها و ورودی ها و ستاندها (درونداد و بروندادهایش) دارد. از آنجا که فدراسیون ها هدایت گر امور ورزش هستند و از اولویت ویژه ای برخوردارند، طراحی مدل الگوی ارزیابی عملکرد فدراسیون ها باید در رأس کارها قرار گیرد. ارزیابی عملکرد برای ایجاد شفافیت، پاسخگویی و عملکرد کارا و مؤثر یک سازمان و نیز برای تصمیمات اداری و توسعه نیروی انسانی لازم و ضروری می باشد و باید آن را به گونه ای انجام دهند که پاسخگویی را افزایش دهد و منجر به اثربخشی سازمان گردد (وانگ

و همکاران، ۲۰۰۹). فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران، مؤسسات عمومی غیردولتی اند که به عنوان مرجع تصمیم‌گیری در هر رشته ورزشی فعالیت می‌کنند. با وجود اهمیت ارزیابی عملکرد در فدراسیون‌های ورزشی به عنوان بالاترین مرجع در هر رشته ورزشی، تاکنون تحقیقات زیادی پیرامون تدوین نظامی برای ارزیابی عملکرد این واحدها انجام نشده و گاه براساس دیدگاهی عمومی، عملکرد فدراسیون‌ها با توجه به موفقیت یا شکست آنها در زمین‌های ورزشی و در رقابت‌هایی از قبیل بازی‌های المپیک، بازی‌های آسیایی و جام‌های جهانی ارزیابی می‌شود (احمدی، ۱۳۹۲). این نوع نگاه به عملکرد فدراسیون‌ها به قضاوت‌های نادرست در مورد ارزیابی عملکرد این واحدها منجر شده و توجه به جنبه‌های دیگر عملکردی همانند موفقیت در توسعه ورزش با توجه به منابع موجود، میزان بهره‌وری، کارایی و میزان توسعه زیرساخت‌های ورزش را تحت شعاع قرار داده است، اما در اینجا باید یادآور شد که عملکرد ورزشی تنها بخشی از عملکرد سازمان‌های ورزشی را نشان می‌دهد. بر این اساس می‌توان گفت تدوین نظامی برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها به عنوان ابزاری قدرتمند برای تعیین میزان دستیابی آنها به اهداف از پیش تعیین شده و و نیز خود ارزیابی فدراسیون‌ها ضروری به نظر می‌رسد. یکی از ابزارهایی که اغلب در ارزیابی استفاده می‌شود، شاخص است که نقشی مهمی در اصلاح عملکرد نظام مورد ارزیابی دارد (نژاد سجادی و سلیمانی دامنه، ۱۳۹۳). با نظارت و ارزیابی می‌توان میزان دستیابی به اهداف، مقایسه برنامه با استانداردها، تعیین ارزش و رتبه هر جنبه از برنامه و میزان اثر بخشی آن را شناخت (مادلا و همکاران، ۲۰۰۵). سیستم‌های سیستم‌های ارزیابی عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شوند و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی محسوب می‌گردند. ارزیابی عملکرد سازمان با شیوه‌ای درست و علمی موجب تشخیص نارسایی‌ها و ضعف‌ها، بهبود و اصلاح اختلالات زیان آور، افزایش بهره‌وری و رشد و ارتقای کیفی امور، پرورش استعدادها، کارکنان و تقویت انگیزش آنها، ایجاد فرصت رقابت سالم، برقراری نظام شایستگی و بهبود مدیریت خواهد شد. شاخص‌های ارزیابی به تشخیص راه کمک می‌کنند و انتخاب راه صحیح و رسیدن به مقصد را میسر می‌سازند (احمدی، ۱۳۹۲). سازمان‌های امروزی به‌خوبی دریافته‌اند که ۸۰ درصد ارزش افزایی آنها از طریق دارایی‌های نامشهودشان شامل سرمایه‌های انسانی (دانش و مهارت‌های کارکنان)، سرمایه‌های سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزش‌های حاکم بر آن) و سرمایه‌های اطلاعاتی (منابع اطلاعاتی و داده‌های آماری) ایجاد می‌شود و دیگر نمی‌توانند صرفاً با اتکا به دارایی‌های مشهود، ارزیابی عملکرد و در پی آن مدیریت عملکرد جامعی انجام دهند (کاپلان و همکاران، ۲۰۰۶). بنابراین از روش‌های ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای راهبردهای خود استفاده

---

1 Vank et al.

2 Madela et al.

3 Kaplan et al.

## مطالعه کیفی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی کشور

می نمایند و همواره به دنبال راه حلی جامع برای تغییر و بهبود سازمان خود هستند و روشی را که کوچک، مستمر، کم هزینه، قابل درک و فهم مشترک برای کارکنان، ارتباط دهنده فرآیندها و کارکنان، برآورده کننده خواسته های ذینفعان و توسعه کارکنان باشد و از تجربه و دانش کارکنان استفاده نماید و آنها را در فرآیند ارزیابی عملکرد مشارکت نماید، جستجو می نمایند. کنترل، نظارت و ارزیابی در مرکز هر فعالیت و برنامه اجرایی قرار دارد (بولتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). طی دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی با تبدیل شدن به یکی از موضوع های مورد توجه و جذاب، هم در زمینه های تحقیقاتی و هم در زمینه های کاربردی، به بروز نوآوری های بسیاری منجر شده است. امروزه سنجش موفق سازمانی و اجرای مؤثر راهبردها برای موفقیت آینده به چالشی برای مدیران، پژوهشگران و مشاوران تبدیل گردیده است (سیگارتسلینر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)؛ به طوری که مدیران ارشد همواره در جست و جوی راه حلی برای حصول اطمینان از اجرای راهبردهای خود بوده اند و در این میان روش های ارزیابی عملکرد را به عنوان ابزاری برای کنترل اجرای راهبردهای خود برگزیده اند (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). مصفا (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی استان گیلان با رویکرد کارت امتیازی متوازن»، چارچوبی را برای ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی استان گیلان طراحی کردند و سپس شاخص های ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی استان گیلان را امتیازدهی و استانداردسازی نمودند. نتایج نشان داد بیشترین امتیاز مربوط به عامل فرآیندهای داخلی و بیشترین استاندارد درصد افزایش نسبت به سال گذشته مربوط به عامل مالی بود. نتایج پژوهش اسکندری دستگیری و همکاران (۱۳۹۷) حاکی از آن بود که بین مولفه های ارزیابی عملکرد ارتباط مستقیمی وجود دارد و همبستگی بین مولفه باعث بالا رفتن و بهبود کارایی فدراسیون های ورزشی می شود. کریمی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «تبیین و پیاده سازی مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده ها در ارزیابی عملکرد و رتبه بندی هیئت های ورزشی» بیان کردند پس از پیاده سازی مدل کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده ها، هیئت های تکواندو، کاراته، شطرنج و دوومیدانی براساس کارایی بالاترین رتبه را به خود اختصاص دادند. ارزیابی متوازن و حفظ تعادل بین جنبه های کارت امتیازی متوازن، خطی بودن مدل، جامع نگری، انعطاف پذیری مدل و قدرت تفکیک بالا از مزایای مدل پیشنهادی هستند. بنابراین، با توجه به این برتری ها، بهره گیری از فرایند تبیین شده می تواند در ارزیابی عملکرد و رتبه بندی هیئت های ورزشی بسیار کارآمد باشد. همچنین محمدی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی براساس شاخص بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (مطالعه موردی: فدراسیون قایق رانی)» بیان کردند که می توان گفت شرایط در عوامل مرتبط با توانمندسازی، نسبتاً مناسب است و در معیارهای رهبری، خط مشی،

1 Bolton

2 Sieghartsleitner et al.

3 Lee

راهبرد 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 بر این و بر مبنای نتایج، بالاترین هم- بستگی بین خط‌مشی‌ها و راهبردها و متغیر اصلی وجود دارد و پایین‌ترین هم‌بستگی نیز بین کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد مشاهده می‌شود. نژاد سجادی و سلیمانی دامنه (۱۳۹۳) طی پژوهشی دریافتند که اولویت‌بندی در میان چهار معیار کلی ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها امور پشتیبانی و برنامه‌ریزی، توسعه زیرساخت‌های ورزش، امور فنی و ورزشی و توسعه منابع کالبدی و تجهیزاتی به ترتیب در اولویت‌های اول تا چهارم قرار گرفته‌اند. همچنین ظریفی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بر اساس تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات» بیان کردند که سه عامل گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی، حفظ کارمندان و خرده مقیاس‌های آن‌ها برای طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان مناسب می‌باشند. همچنین هیچ یک از سؤالات این مؤلفه‌ها از مدل پژوهش حذف نشدند. لذا این وزارت‌خانه با توجه به نتایج پژوهش باید امکان شناسایی زمینه‌های نظام ارزیابی عملکرد را میسر سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌های آن کمک نماید. با توجه به اهمیت موارد یادشده و از آنجایی که در زمینه ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها و ارائه الگوی ارزیابی عملکرد در کشورمان پژوهش‌های کمتری انجام شده است، انجام دادن پژوهش حاضر ضروری می‌نمود و محقق امیدوار است گوشه‌ای از عملکرد موجود در فدراسیون‌های جمهوری اسلامی ایران را مورد کنکاش قرار دهد. بر این اساس می‌توان گفت تدوین نظامی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای تعیین میزان دستیابی آن‌ها به اهداف از پیش تعیین شده و نیز خود ارزیابی سازمان‌های ورزشی ضروری به نظر می‌رسد. علاوه بر این، سازمان‌های ورزشی نقش حیاتی و بسیار مهمی در توسعه ورزش دارند. لذا برای رسیدن به اهداف خود نیازمند به یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب هستند. با توجه به این که تا کنون اقدام علمی منسجمی در جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی کشور نشده و ارزیابی‌های موجود بیشتر به صورت تجربی و بر مبنای چند سؤال باز صورت گرفته، امید آن داریم که نتایج آن بتواند عملکرد فدراسیون‌ها را ارزیابی کند و الگوی مناسب و خوبی را برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها در اختیار مسئولان وزارت ورزش و جوانان قرار دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش انجام این پژوهش کیفی بود که با نظریه داده‌بنیاد و رویکرد گلیزر<sup>۱</sup> انجام گرفت؛ به این صورت که عوامل مستخرج شده از مصاحبه‌های انجام گرفته، استخراج گردید. هدف استفاده از رهیافت تحقیق کیفی در مطالعه حاضر، شناسایی عوامل موثر بر ارزیابی فدراسیون‌های ورزشی کشور بود که از روش

1 Glaizer

## مطالعه کیفی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی کشور

مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد، برای مصاحبه، یک پروتکل با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش تهیه گردید که در ابتدا مورد تایید اساتید و خبرگان حوزه قرار گرفت. مصاحبه ها از متخصصان، کارشناسان دارای سابقه تدریس دانشگاهی و فعالان حوزه مطالعات راهبردی، مدیران فدراسیون ها و هیئت های ورزشی، کارشناسان فدراسیون ها و هیئت های ورزشی، کارکنان و مسئولان ادارات ورزش و جوانان، سیاست گذاران و مشاوران ورزشی انجام شد. رشته تحصیلی و داشتن تالیفات علمی مرتبط با موضوع، دارا بودن سمت های مدیریتی و تجارب اجرایی در حوزه ورزش از جمله شاخص های انتخاب فهرست اولیه صاحب نظران بود. روش نمونه گیری به صورت نمونه گیری غیراحتمالی<sup>۱</sup> با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی بود. اندازه نمونه در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری برابر با ۱۶ نفر بود. همچنین در این تحقیق جمع آوری اطلاعات به شکل کتابخانه ای و میدانی انجام گرفت. برای گردآوری اطلاعات ابتدا ادبیات و پیشینه تحقیق با استفاده از کتب، مجلات، پایان نامه های مربوط، آیین نامه و اسناد مرتبط و سایت های اینترنتی مورد بررسی قرار گرفت. پس از تهیه راهنمای مصاحبه به نمونه آماری مراجعه شد و داده های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه های باز جمع آوری شد. گفتنی است به جهت نو بودن تحقیق و محدودیت احتمالی داده ها، از رویکرد مثلث سازی<sup>۲</sup> استفاده شد. مثلث سازی به فرایند استفاده از رویکردها و منابع گوناگون جهت جمع آوری اطلاعات در تحقیق اطلاق می شود (اسکینر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). با توجه به استفاده از شیوه مثلث سازی (استفاده از منابع چندگانه) در این تحقیق از موارد منابع متنوع به منظور جمع آوری اطلاعات استفاده شد.



شکل ۱: فرایند استفاده از رویکردها و منابع گوناگون جهت جمع آوری اطلاعات

- 1 . Non probability
- 2 . Triangulation
- 3 . Skinner et al.

علاوه بر این، در پژوهش حاضر جهت سنجش روایی از معیارهای اسکینر و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شد که در جدول ۱ به آن اشاره گردیده است:

جدول ۱: روش‌های اطمینان از روایی

روش‌های اطمینان از روایی	نحوه اجرا در این پژوهش
درگیری طولانی مدت	افزایش حساسیت نظری، مشارکت عملی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان برای ارزیابی برداشت‌های محقق
مشاهده پایدار	مشارکت عملی محقق و حضور در محیط مشارکت و اکتشاف جزئیات تجارب مشارکت‌کنندگان
بازرسی مجدد مسیرکسب اطلاعات	انجام بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به دست آمده به جهت پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت توسط محقق و یک همکار (دانشجوی دکتری) آشنا به موضوع مورد پژوهش
چک کردن با مشارکت‌کنندگان	بررسی اطلاعات به دست آمد به کمک گروه تحقیق و نظرسنجی از مصاحبه‌شوندگان در مورد نتایج
مثلت‌سازی	استفاده از منابع متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها
مقایسه مستمر	مقایسه داده‌های به دست آمده از منابع مورد بررسی با سایر منابع به صورت مستمر در تمام طول تحقیق

برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک متخصص مدیریت ورزشی که در مراحل انجام پژوهش حضور داشت و از آگاهی مناسبی در مورد این پژوهش برخوردار بود، درخواست شد تا به عنوان همکار در کدگذاری تحقیق شرکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری به همکار تحقیق انتقال داده شد. سپس محققان به همراه همکار، به عنوان نمونه دو مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی محاسبه شد که با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای که به ثبت رسیده است معادل ۶۲ کد و تعداد کل توافقات بین کدها معادل ۲۵ می‌باشد. همچنین، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش معادل ۰/۸۰ درصد به دست آمد. لذا با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب می‌باشد.



مطالعه کیفی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی کشور

جدول ۲: محاسبه پایایی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	کدهای مورد توافق	کدهای عدم توافق	پایایی
۱	۶	۲۹	۱۲	۷	۰/۸۲
۲	۱۱	۳۳	۱۳	۹	۰/۷۸
	جمع	۶۲	۲۵	۱۶	۰/۸۰

سرانجام جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی از تحلیل مضمون استفاده شد. گفتنی است کلیه تحلیل‌های آماری با کمک نرم‌افزار مکس کیودای<sup>۱</sup> نسخه ۲۰۲۰ انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۳: توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سن	جنسیت	شغل	مدرک تحصیلی
۱	۴۲	مرد	کارشناس وزارت ورزش	کارشناسی ارشد
۲	۵۶	مرد	هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	دکترای مدیریت ورزشی
۳	۵۵	زن	هیئت علمی دانشگاه (استادیار)	مدیریت ورزشی
۴	۴۵	مرد	کارشناس و مسئول فدراسیون‌ها در وزارت ورزش	کارشناسی ارشد
۵	۵۵	زن	دبیر کل فدراسیون	دانشجوی دکترا تربیت بدنی
۶	۴۲	زن	مدیرکل اداره ورزش و جوانان	دانشجو دکترا تربیت بدنی
۷	۵۹	مرد	هیئت علمی دانشگاه (استادیار)	دکترای مدیریت ورزشی
۸	۶۲	مرد	هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	دکترای مدیریت ورزشی
۹	۵۴	مرد	هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	دکترای مدیریت ورزشی
۱۰	۴۹	زن	هیئت علمی دانشگاه (استادیار)	دکترای مدیریت راهبردی
۱۱	۴۶	مرد	کارشناس فدراسیون	دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی
۱۲	۶۴	زن	هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	دکترای ورزشی
۱۳	۵۲	زن	رئیس فدراسیون	دانشجو دکترای تربیت بدنی
۱۴	۴۸	مرد	کارشناس وزارت ورزش	کارشناسی ارشد
۱۵	۵۶	مرد	هیئت علمی دانشگاه (دانشیار)	دکترای مدیریت ورزشی
۱۶	۵۵	مرد	هیئت علمی دانشگاه (استادیار)	دکترای مدیریت ورزشی

1 Maxqda

در پژوهش حاضر بعد از ۱۶ مصاحبه اشباع نظری حاصل گردید. با انجام مصاحبه با این افراد، تشخیص محقق و گروه تحقیق این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست.

جدول ۴: یافته‌های ارائه شده

کدبندی اصلی	کدبندی محوری	کد اولیه	نشانگر
		هماهنگ شدن با اهداف سازمان	P2,p4,p8
		تدوین و اولویت بندی اهداف کوتاه مدت و بلندمدت	P4.p12
		میزان استفاده از نظرات هیئت های استانی در تدوین و اصلاح آئین نامه ها	P3.p13
		نحوه برنامه ریزی و مدیریت مالی جهت استفاده از بهینه از منابع	P3,p16
		میزان ایجاد روحیه کار گروهی در میان هیئت ها و فدراسیون	P3,p8,p9
	مدیریتی	ایجاد فضای ورزشی خاص بانوان و امتیازات خاص در جهت حضور بیشتر بانوان	P8,p9,p11
		تدوین برنامه ها جهت جذب افراد داوطلب	P10,p1
		تدوین برنامه های استعدادیابی در تمام استان ها	P2,p7,p9
		تدوین برنامه ها جهت گسترش فعالیت های ورزش همگانی در مراکز عمومی، پارک ها، دانشگاه ها و دیگر سازمان ها	P13
		نحوه میزان سیاست گذاری فدراسیون در بخش خصوصی	P5,p9
		مشارکت و همکاری فدراسیون با دیگر سازمان ها مانند سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و دیگر سازمان ها	P7, P9
		توجه به درآمد و کنترل هزینه	P1,P2
		کسب درآمد از پخش تلویزیونی	P3,p9
		میزان حمایت مالی ارگان ها و سازمان ها از فدراسیون در سال	P8,p12
		تعداد فعالیت های بازرگانی، تبلیغاتی و تولیدی به منظور تقویت بنیه مالی فدراسیون	P10,p14
ارزیابی عملکرد فدراسیون ها	مالی	میزان عواید حاصل از ارائه برنامه های ورزشی و آموزشی در سال	P2
		اخذ کمک های بلا عوض در جهت ارتقا و بهبود خلاء های فدراسیون	P13,p14
		میزان دریافتی ها از فدراسیون های قاره ای و جهانی	P1, P4

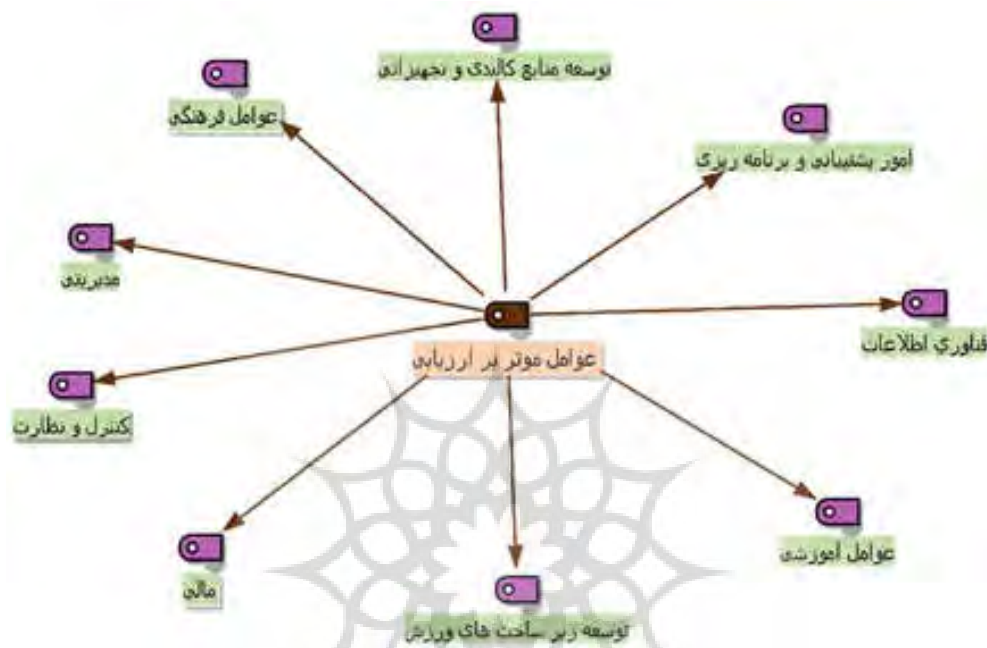
	میزان درآمدها حاصل از برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی	P10, P13
	درآمدهای حاصل از بستن قراردادها با حامیان مالی	P,7P10
	کیفیت و کمیت دستورالعمل های فنی و مالی	P1,p16
	رشد تعداد ورزشکاران سازمان یافته در فدراسیون	P1,p9
توسعه زیر	ارتقای دانش علمی و عملی مربیان	P7,p16
ساخت های	توسعه سرانه ورزشی در فدراسیون	P4,p6,p12
ورزش	رشد میزان سرمایه گذاری در رشته مورد نظر	P10, P24
	بالابردن کیفیت برگزاری دوره های آموزشی	P2,p9
	کیفیت و کمیت دستورالعمل های فنی و مالی	P2,p14
	توسعه سرانه ورزشی افراد در رشته مورد نظر	P2,p14,p15
توسعه منابع	میزان بهره وری از امکانات موجود	P7,p15
کالبدی و	میزان استانداردسازی وسایل و تجهیزات	P4,p9,p14
تجهیزاتی	میزان توسعه امکانات اردویی فدراسیون	P6,p8,p13
	رشد تجهیزات ورزشی در فدراسیون	P9
	تعداد مدارس ورزشی راه اندازی شده برای توسعه قهرمان-پروری	P14,p15
	به کارگیری مربیان سطح بالای بین المللی برای آموزش	P3,p7,p13
	برگزاری دوره های آموزشی جهت ارتقای بخش مدیریتی در سال	P8.P12
	نحوه اطلاع رسانی فدراسیون در مورد قوانین تغییر یافته به	P4,12,P16
عوامل آموزشی	مربیان، داوران و بازیکنان	
	برگزاری کلاس های آموزشی مدیران و مسئولان با هدف	
	بالابردن سطح کیفیت و کاربرد شیوه های علمی در فدراسیون	P2,P8,P16
	برگزاری کلاس های تئوری دانشگاهی مانند روانشناسی ورزشی، تغذیه ورزشی، آسیب شناسی ورزشی و ...	P4,P7,P16
	تعداد برگزاری کارگاه و کلاس های مختلف IT برای مدیران و مسئولان و دست اندرکاران اجرایی	P7,P16
	برقرای سیستم نظارت و ارزیابی	P2,P15
امور پشتیبانی و	داشتن برنامه ریزی راهبردی	P1,P6,P13
برنامه ریزی	برنامه و اهداف سالانه پشتیبانی	P11,P14
	پایگاه های قهرمانی فعال	P10,P16
	استانداردهای رایج در عملکرد (TGM)	P12

	اجرای برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان	P9,P13
	میزان استفاده بهینه از فناوری اطلاعات برای تقویت و پیشبرد اهداف فدراسیون	P2,P7,P13
	کیفیت راه‌اندازی سایت تخصصی فدراسیون و به روزرسانی سایت	P2,P7,P11
	میزان استفاده از رسانه‌ها برای انعکاس اخبار جهت رسانه عمومی	P1,P7,P10
<b>فناوری اطلاعات</b>	میزان استفاده از رسانه جهت اطلاع‌رسانی برای پیشبرد ابعاد همگانی	P2,P4,P14
	وجود سامانه مدیریت اطلاعات هیئت‌ها و تجهیزات ورزشی استان‌ها	P1,P8
	میزان تهیه الکترونیکی آمار ورزشکاران مریبان، داوران، قهرمانان و پیشکسوتان	P2,P11
	کیفیت مطلوب فضا و امکانات دفتری، اداری و رایانه‌ای برای فدراسیون	P9,P13
	تشویق و معرفی هیئت‌های برتر و ایجاد انگیزه در بین آنها	P8,P12
	میزان طراحی و ایجاد نظام نگهداری و تعمیر تجهیزات و تسهیلات	P4,12,P16
	ایجاد و گسترش نظام ارزیابی عملکرد مسابقات داخلی	P2,P8,P16
	ایجاد و گسترش نظام ایمنی در ورزش و مسابقات فدراسیون	P4,P7,P16
<b>کنترل و نظارت</b>	میزان استانداردسازی لازم در مورد تجهیزات و وسایل طبق مقررات فدراسیون بین‌المللی	P7,P16
	میزان رضایت ورزشکاران، مسئولان و کارکنان از خدمات رفاهی	P10
	پاسخگویی به موقع به شکایات ورزشکاران و هیئت‌ها	P1,P9,P16
	میزان برنامه‌ریزی جهت غنی‌سازی اوقات فراغت سالمندان جامعه	P7,P12
<b>عوامل فرهنگی</b>	برنامه‌ریزی فرهنگی جهت نهادینه کردن و گسترش ورزش در جامعه	P16
	برنامه‌ریزی جهت غنی‌سازی اوقات فراغت بانوان	P4,P14

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های کیفی نشان داد که عوامل موثر بر ارزیابی فدراسیون‌های ورزشی کشور از ۹ عامل و ۶۲ کد مستخرج از مصاحبه‌ها تشکیل شده است.

مطالعه کیفی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی کشور

در این مرحله، مقوله‌ها به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند. همچنین این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که «الگوی کدگذاری» نامیده می‌شود. الگوی کدگذاری، روابط میان عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها را نمایان می‌کند (کریوگر و نیومن، ۲۰۰۶). این فرایند در شکل ۲ نمایان است:



شکل ۲: مدل نهایی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه مدیریت و پایداری سازمان به عنوان مهمترین اولویت سازمان‌های دولتی و خصوصی در سطح جهان مطرح است. پژوهش‌های مختلف نشان داده است که بین مدیریت مناسب، خدمات با کیفیت بالا و پایداری سازمانی ارتباط ناگسسته‌نی وجود دارد (میلر و همکاران، ۲۰۰۶). مدیریت در نهادهای ورزشی از جمله فدراسیون‌ها در غلبه بر موانع ارائه خدمات ورزشی مورد نیاز جامعه و سلامت همگانی و توسعه ورزش قهرمانی به روشی عادلانه، اثربخش، کارآمد و با کیفیت بالا که رضایتمندی جامعه و ورزشکاران را نیز به دنبال داشته باشد، نقشی حیاتی ایفا می‌نماید. در نظام‌های ورزشی با توجه به فقر حرکتی جامعه و تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی، فناوری، پیشرفت صنعت ورزش و شاخص‌های مهمی مانند اثربخشی و کارایی اهمیت مدیریت از پیش آشکار شده است. توسعه مدیریت بر مبنای این مفهوم قرار دارد که سازمان‌ها زمانی رشد می‌کنند و تقویت می‌شوند و به بلوغ می‌رسند، از نظر قابلیت‌های مدیریتی چند مرحله را پشت سر می‌گذارند. درک این مراحل به ما کمک می‌کند تا قابلیت‌های مدیریتی

موجود در سازمان را به طور نظام مند ارزیابی کنیم و اقدامات مهمی برای توسعه سازمان طراحی و اجرا نماییم. سازمان های موفق به طور دایم خود را ارزیابی می کنند تا مناسب با تقاضاهای جدید و تحولاتی محیطی اقدامات مدیریتی خود را بهبود بخشند. ارزیابی مدیریت به مدیران کمک می کند تا دریابند که در هریک از زمینه های مدیریتی در چه مرحله ای از طیف توسعه مدیریت قرار دارند و اهداف روشنی را برای بهبود قابلیت های مدیریتی خود تعیین کنند (هلفن بینگ و همکاران، ۲۰۰۲). تدوین برنامه های استعدادیابی از مهمترین عوامل در شاخص مدیریت به حساب می آید که با تحقیق نژادسجادی و سلیمانی دامنه (۱۳۹۳) همخوانی دارد. نقش آموزش و پرورش در ایجاد تحول در نونهالان، نوجوانان و جوانان و جامعه بر کسی پوشیده نیست. آموزش و پرورش به عنوان ارکان کلیدی در نهادینه کردن ورزش در کشور نقش مهمی بازی می کند و این موضوع با نتایج تحقیق مبنی بر همکاری و مشارکت فدراسیون با آموزش و پرورش همخوانی دارد- تحقیق رضوی و همکاران (۱۳۸۷) نیز این موضوع را تایید می نماید. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که سازمان های ورزشی باید برنامه و تقویم ورزشی ارائه دهند. اسلیک و هینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) اشاره می کنند که برنامه ریزی بلندمدت اجازه می دهد که سازمان های ورزشی ملی نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و از طریق برگزاری جلسات و استفاده از نظرات هیئت های استانی در برنامه ریزی و مدیریت فدراسیون های ورزشی ارزیابی به عمل آورند. بر طبق نظریه رنسیس لیکرت در نظام مدیریتی چهارگانه که امروزه در سازمان ها قابل اجراست، سازمان می تواند فعالیت های خود را بهتر و بیشتر ادامه دهد و این حرکت انگیزه مدیران و رؤسای هیئت ها را به مقدار قابل توجهی افزایش می بخشد و از فرسودگی شغلی کارکنان می کاهد. یافته های تحقیق صدیقی (۱۳۹۰) این موضوع را پررنگ می سازد. بنا بر مطالعات روس (۲۰۱۶) بهترین راه حل برنامه ریزی در سطح بالای سازمان نیست، بلکه مشارکت افراد به نمایندگی از مجموعه کامل سازمان کار در جلسات و کار گروهی است. تدوین و برنامه ریزی جهت گسترش ورزش همگانی همچنان که در اساسنامه فدراسیون ها تاکید شده، مراکز عمومی پارک ها، دانشگاه ها و استان ها و شهرداری ها و ... در پیشبرد این هدف نقش بسزایی را ایفا می کنند. هدف این بخش در ارزیابی مدیریت با نتایج تحقیق جلالی و آقای (۱۳۹۸) همخوانی دارد.

سازمان ها از دیرباز در اندیشه استفاده مفید، کارا و ثمربخش از امکانات و منابع مالی در دسترس خود بوده اند. در عصر کنونی این امر بیش از هر زمان دیگری مورد توجه قرار گرفته است. همه ارگان ها بر تاثیرات شاخص مالی در دستیابی به اهداف سازمان و عملکرد سازمان ها واقف هستند. اولویت دومی که از نتایج این تحقیق به دست آمد بر شاخص مالی تاکید می کند. برنارد و باس (۲۰۱۴) موفقیت یا عدم موفقیت ورزشی را نتیجه چندین عامل از جمله منابع مالی، اجتماعی و جمعیت یک کشور می داند. نژادسجادی و

---

1 Slik & Hing

## مطالعه کیفی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی کشور

سلیمانی دامنه (۱۳۹۳) و هاووز اس (۲۰۱۸) نیز به پشتیبانی و حمایت همه جانبه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک تاکید نموده‌اند. در مطالعه مونیانگوگا (۲۰۰۷) برای دستیابی به رسالت و عملکرد موثر کارآمد فدراسیون ملی روندا، به مکانیزم توسعه بودجه مانند شناسایی حامیان مالی، سازماندهی و جمع‌آوری کمک‌های مردمی و افزایش تعداد اعضا و ارائه یارانه‌های دولتی اشاره شده است. بوسچر و بینگم (۲۰۱۸) سرمایه‌گذاری را یک عامل بسیار مهم در دستیابی به بالاترین سطح موفقیت ورزشی بین‌المللی می‌دانند. این نشان می‌دهد که فدراسیون و نهادهای مربوطه باید با برنامه‌ریزی مالی مدون و اختصاص منابع مالی و یارانه‌ها و حمایت مالی در صدد بهبود این شاخص باشند. همچنین وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک باید منابع مالی بیشتری را در اختیار فدراسیون‌ها قرار دهند؛ به‌طوری‌که بوچر و کوته (۲۰۱۲) بودجه را مانند موتوری می‌داند که فرآیند مدیریت هر سازمان ورزشی را هدایت می‌کند. در این زمینه می‌توان به نتایج پژوهش افرینش خاکی (۱۳۸۳) اشاره کرد که دریافت یکی از شاخص‌های مهم موفقیت برای سازمان‌های ورزشی شاخص قهرمانی در رشته است که باید برای بهبود این شاخص سطح دانش علمی و فنی مربیان را ارتقا داد و مراحل استعدادیابی با توجه به الگوهای موفق صورت پذیرد. بنابراین سازمان تربیت بدنی و فدراسیون‌های ورزشی برای حضور موفق در عرصه جهانی ورزش باید توجه به این امور را سرلوحه فعالیت‌ها و برنامه‌های خود قرار دهند. فدراسیون‌ها با ارزیابی از شاخص قهرمانی می‌توانند موقعیت خود را محک زنده و با استفاده از نتایج و بازخورد آنها مسیر ترقی خود را هموارتر سازند.

امروزه آموزش به عنوان یکی از مکانیزم‌های اصلی توسعه منابع انسانی در حوزه سازمان‌ها مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران و مسئولان و مدیران آموزش قرار گرفته است. آنچه به‌ویژه در سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است، جهت‌گیری فعالیت‌های آموزشی به سمت دیدگاه‌های سیستمی و نگرش‌های راهبردی می‌باشد که ضرورت آن با توجه به شرایط نوین جهانی، فناوری‌های پیچیده، سرمایه دانش و تغییر در مشاغل دو چندان می‌نماید. تلفیق و تمرکز نگرش سیستمی و جهت‌گیری راهبردی با کارکردهای اصلی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی آموزشی، چرخه آموزش در سازمان‌ها را هدفمند، عقلایی، پویا و انعطاف‌پذیر می‌نماید. آموزش نقش اساسی در تحول و به‌روز کردن هر نظام سازمانی دارد. نقش این عامل در سازمان‌های ورزشی و نیز توسعه قهرمانی به‌وفور یافت می‌شود. کنترل، فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام‌شده مقایسه می‌گردد و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه که هست، به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود. شاید به جرأت بتوان گفت که انجام هر فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل‌های لازم به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی می‌یابد و

قدرت پیگیری و در صورت لزوم، سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. کنترل، ابزار کارآمد مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن را در مراتب مختلف به‌سادگی می‌توان احساس کرد. شاید مهمترین مسئله‌ای که وجود کنترل را ضروری می‌سازد، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی از خطا توأم است و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است. از آنجا که فرد جزء اساسی از سیستم کنترل در سازمان است، بحث‌هایی که به آن خواهیم پرداخت حاوی مرزبندی‌های دقیقی بین کنترل برنامه‌ها و کنترل افراد در سازمان است. مدیران همواره بر این نکته تأکید داشته باشند که یک مکانیزم کنترلی در قالب نظارت و ارزشیابی بر فعالیت‌ها تضمین‌کننده و حافظ بقای اهداف سازمان است. از این رو، اندازه‌گیری عملکرد به عنوان چراغ راه و هدایتگر کلیه فعالیت‌های مدیریتی مطرح است و رشد و توسعه پایدار سازمان‌ها و موسسات کشور و پیامدهای آن یعنی رشد اقتصاد ملی مرهون سنجش، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، مقایسه و انجام اقدامات لازم و ضروری در این زمینه است. یکی دیگر از موارد مورد بحث، موضوع فناوری اطلاعات و ارتباطات است. پیشرفت در فناوری اطلاعات و ارتباطات، تمامی عرصه‌های زندگی بشر را تحت تأثیر قرار داده و تربیت‌بدنی هم به‌عنوان یک موضوع اساسی در جامعه، از این قاعده مستثنی نیست. به‌کارگیری این سیستم‌ها باعث می‌شود فرآیندهای سازمان با سرعت و دقت بیشتر و هزینه کمتری انجام شود. همچنین استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی عملیاتی موجب نظام‌مند شدن داده‌های سازمان می‌گردد. این موضوع در حیطه سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها دارای اهمیت ویژه‌ای است، زیرا به علت گستردگی عملیات بخش ورزشی، تنوع فعالیت‌ها و تغییرات زود هنگام داده‌ها اغلب جمع‌آوری و پردازش داده‌های ورزشی با دشواری فراوان همراه است. این مقوله در کشورهای پیشرفته نیز مورد توجه است (افرینش خاکی، ۱۳۸۸). گزارش‌های متنوع نشان می‌دهند که این سیستم‌ها ابزار خوبی برای تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و اصلاح روندها به‌شمار می‌آیند. طبق «سند تفصیلی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور» (۱۳۸۶)، کاربرد اطلاعات و ارتباطات در ورزش را می‌توان به دو بخش تقسیم کرد: الف) بهبود عملکردهای نهادهای ورزشی شامل سیستم‌های عملیاتی و اطلاعاتی، شبکه‌های ارتباطی، سهولت توزیع اطلاعات و خدمات و آموزش الکترونیک؛ ب) بروز پدیده‌ای نو در ورزش شامل ورزش مجازی (به‌کارگیری مجموعه‌ای از سخت‌افزارها و نرم‌افزارها برای شبیه‌سازی محیط واقعی ورزش) و نرم‌افزارهای تحلیل حرکت (سازمان تربیت بدنی، ۱۳۸۶). نادریان جهرمی در تحقیق خود (۱۳۸۶) فناوری و اطلاعات را یکی از عوامل موثر در افزایش میزان بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی معرفی کرد. تحقیق حاجی انزهایی (۱۳۹۵) نیز به بهره‌گیری از سیستم فناوری اطلاعات اشاره داشته است. در سال‌های اخیر جذابیت مسابقات ورزشی موجب افزایش محبوبیت ورزش در جوامع گردیده که همین مسئله ارتباط ورزش و



## مطالعه کیفی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی کشور

رسانه را در پی داشته است (هنری و همکاران، ۱۳۹۶). رسانه های جمعی در شکل دهی ساختار ذهنی افراد جامعه موثرند. از سوی دیگر، رفتار افراد را سامان می بخشد و موجب می شوند که افراد در مورد پدیده های اجتماعی، رفتاری کاملاً حساب شده از خود بروز دهند (زوو و همکاران، ۲۰۰۸). با توجه به اهمیت این امر و نقش حساس و تاثیرگذار رسانه های جمعی باید نهادینه کردن فناوری اطلاعات و ارتباطات در این حوزه و تدوین راهبرد مدیریت اثربخش و تعامل مؤلفه های اصلی یعنی متولیان اصلی امر ورزش (وزارت ورزش و جوانان، سازمان تربیت بدنی، فدراسیون ها و رسانه ها) فراهم گردد.

در یک بررسی اجمالی چنین نتیجه می گیریم جوامع و سازمان های مختلف، به شیوه های گوناگون به طراحی ساختارهای نظارتی برای سازمان اقدام می کنند تا ساختارهای مذکور، کنترل و نظارت بر برنامه ها و افراد را تسهیل نمایند. آنچه باعث شده تا جوامع انسانی، نظام های اجتماعی، به ویژه سازمان ها در روند تکاملی خود به کنترل و روش های مختلف نظارت روی آورند، ضرورت پیشگیری و ممانعت از انحراف از هدف و حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل جامعه با سازمان به سمت اهداف تعیین شده می باشد. با توجه به روند روبه رشد ورزش در عرصه جهانی، مدیران روشن بین فدراسیون ها باید در توسعه برنامه های خود این معیار را در راس قرار دهند و با ارزیابی و اندازه گیری عملکرد، زمینه هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب را فراهم آورند. در حقیقت، هدف اصلی ارزیابی باید راهنمایی و ارشاد سازمان باشد که به این ترتیب درجه کارآمدی و بازده کار سازمان بالا خواهد رفت. همچنین پیشنهاد می شود که مدیران و مسئولان فدراسیون های ورزشی به تدوین طرح های اجرایی، حمایت، اجرا و نظارت بر آن در استان ها توجه کافی داشته باشند.

## منابع

- احمدی، سمیرا. (۱۳۹۲). «تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی ووشو». پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته تربیت بدنی. دانشگاه بیرجند.
- اسفندیار، اسماعیل؛ جهانگیرفرد، مجید و حسینی، سیدمهدی. (۱۳۹۴). «ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی (بر اساس مدل تعالی سازمانی بالدریج) و بررسی رابطه آن با سلامت اداری کارکنان دستگاه های دولتی فیروزکوه». پژوهشگر (مدیریت). دوره ۱۲، شماره ۳۷، صص ۱۱۵-۱۳۸.
- اسگندری دستگیری، سمین؛ امیرتاش، علی محمد و صفانیا، علی محمد. (۱۳۹۶). «ارزیابی عملکرد منتخبی از فدراسیون های ورزشی ایران با استفاده از تحلیل پوششی داده ها با رویکرد سیستم های فازی». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. دوره ۵، شماره ۱۹، صص ۲۳-۳۶.
- اسگندری دستگیری، سمین؛ امیرتاش، علی محمد و صفانیا، علی محمد. (۱۳۹۷). «رابطه مؤلفه های ارزیابی عملکرد در کارایی فدراسیون های ورزشی». فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. (۴)۶، صص ۱۹-۲۶.
- آفرینش خاکی، اکبر. (۱۳۸۳). «چگونگی توسعه و ارزیابی ورزش همگانی در کشور و مقایسه نظرات در گروه های مطالعه». رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.

- حاجی انزاهایی، زهرا. (۱۳۹۵). «بررسی ساختار سازمانی و عملکرد فدراسیون هندبال و مقایسه آن با فدراسیون آلمان و ارائه الگوی بهینه». دومین همایش ملی توسعه فناوری در ورزش.
- جلالی، طاهار و آقایی، نجف. (۱۳۹۸). «شناسایی و اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد مربیان و بازیکنان تیم های ملی فوتبال ایران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی». مدیریت منابع انسانی در ورزش. (۱۷)، صص ۱۹-۲۴.
- رضوی، سید محمدحسین؛ صداقتی، سعید و بلوریان، محسن. (۱۳۸۷). «تبیین جامعه وضعیت ساختاری و فرایند کانون های ورزشی دانش آموزان و مقایسه آن با برخی کشورهای منتخب». نشریه حرکت. شماره ۳۶، صص ۱۹۳-۲۱۲.
- شفیع، شهرام؛ کهندل، مهدی؛ منتظرعلیه، مهدی و رادی نیا، غلامرضا. (۱۳۹۳). «شناسایی، وزن دهی و اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد باشگاه های ورزشی». دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ش ۱ (پیاپی ۴)، صص ۹۸-۸۳.
- صدیقی، سعید. (۱۳۹۰). «طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیر در سازمان های تولیدی، رویکرد تحلیل پوششی داده ها». رساله دکتر، دانشگاه تربیت مدرس. دانشکده علوم انسانی.
- ظریفی، مجتبی؛ بحرالعلوم، حسن؛ اندام، رضا و شیخ، رضا. (۱۳۹۸). «طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان براساس تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات». مطالعات مدیریت ورزشی.
- عبدالملکان، منصور. (۱۳۹۳). «ارزیابی بنادر ایران با استفاده از مدل تحلیل پوششی داده ها». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آمل.
- کاوسی، اسماعیل. (۱۳۸۹). «نقش برنامه ریزی راهبردی در توسعه منابع انسانی». فصلنامه مدیریت دولتی. شماره ۱۳، صص ۲۵-۳۹.
- کرمی، خاطره؛ سلیمی، مهدی و سلطان حسینی، محمد. (۱۳۹۸). «تبیین و پیاده سازی مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده ها در ارزیابی عملکرد و رتبه بندی هیئت های ورزشی». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۱ (۵۴)، صص ۲۰۵-۲۴۲.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش ۱ و ۲ مراحل و رویه های علمی در روش شناسی کیفی. تهران: انتشارات جامعه شناسان
- محمدی، لیلا؛ هنری، حبیب و افشاری، مصطفی. (۱۳۹۵). «ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی براساس شاخص بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (مطالعه موردی: فدراسیون قایق رانی)». مطالعات مدیریت ورزشی. (۳۵)۸، صص ۱۶۳-۱۸۲.
- مصفا، پگاه. (۱۳۹۳). «طراحی نظام ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی استان گیلان با رویکرد کارت امتیازی متوازن». پایان نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت و برنامه ریزی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج.
- میرفخرالدینی، حیدر؛ پیمان فر، محمدحسن؛ خطیبی عقدا، عبدالنبی و علیمحمدی، حسین. (۱۳۹۲). «ارزیابی عملکرد سازمان های ورزشی با استفاده از مدل منسجم BSC – TOPSIS (مطالعه موردی: اداره کل تربیت بدنی استان یزد)». مدیریت ورزشی. شماره ۱۶، صص ۷۷-۹۶.
- نادریان جهرمی، مسعود؛ امیرحسینی، سید احسان و سلطان حسینی، محمد. (۱۳۸۶). «بررسی عوامل موثر بر افزایش بهره وری سازمان های ورزشی شهر اصفهان». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۳۴، صص ۵۵-۶۸.
- نژاد سجادی، سید احمد و سلیمانی دامنه، جهانگیر. (۱۳۹۳). «شناسایی و اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی ایران با استفاده از مدل AHP». مطالعات مدیریت ورزشی. (۲۳)۶، صص ۱۷۹-۱۹۲.
- هنری، حبیب؛ محمدی، لیلا؛ غفوری، فرزاد و افشاری، مصطفی. (۱۳۹۲). «کاربرد روش PCA در ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی براساس رویکردهای EFQM». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۱ (۲)، صص ۱۹-۲۹.
- همتی نژاد، مهرعلی؛ قلی زاده، محمدحسن؛ رضائی نژاد، رحیم و میرکاظمی، سیده عذرا. (۱۳۸۹). «اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها». نشریه پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۲۷، صص ۱۲۷-۱۳۸.
- Alonso, Angle B. Fernandez Patricio, S. (2009). "The Balanced Scorecard of Investment in Sport: Proposal for Change". Rivista Di Diritto Ed Economia Dello Sport. ISSN 1825-7485 .Vol. V, Fasc. 1.Pp: 21-36.

- Asmild, M., Paradi, J. C., Pastor, J. T. (2009). **“Centralized resource allocation BCC models”**. Omega. 1(37): 40-49.
- Bernardis, E. & Robinson, L. (2014). **“A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport”**. European Sport Management Quarterly, Volume 7, Issue 3, pages: 249-268.
- Bolton, Mike. (2003). **“Public sector performance measurement: delivering greater accountability”**. Work study, volume 52; No1.
- Bocher, E. & Kote, L. (2005). **“A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport”**. European Sport Management Quarterly, Volume 7, Issue 3, pages :249-268
- Boscher, J., Bingem, R. (2018). **“Developing empirical research in accounting: an example informed by a habermasian approach”**. Accounting, Auditing and Accountability Journal, 10 (5), 622–648.
- Chadwick, S. (2009). **“From outside lane to inside track: sport management research in the twenty – first century”**. Management Decision, 47(1). PP: 191-203
- Helfenbeing, S., Sacca, S., Brooks, R. (2002). **“Assessing the Management Capabilities of your organization”**. Boston: A Compendium of the Manager series, p. 567-86.
- Hozler, Marc. And Patina de Lancer, Julnes. (2002). **“promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factor affecting adoption and implementation”**. Public administration review, Vol, 61; issue 6. p. 67-76.
- Kaplan, Robert .S. and David P. Norton. (2006). **Translating Strategy in to Action: The Balanced Scorecard**. Translated by Molmasi, Ramin and Jamile Seify, First Edition, Tehran, Published by Iran s Commercial Studies and Research Institute
- Kreuger, L., & Neuman, W. L. (2006). **Social work research methods: qualitative and quantitative approaches: with Research Navigator**. Pearson/Allyn and Bacon.
- Lee, Y. H. (2007). **“Evaluating Management Efficiency of Korean Professional Teams Using Data Envelopment Analysis (DEA)”**. International Journal of Applied Sports Sciences, 21(2): 93-112.
- Madella A. Bayle E. Tome J. (2015). **“The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach”**. European Journal of Sport Science, Volume 5, Issue 4 , pages: 207-220.
- Miller J, Wolff J. (2006). **“Management strategies for improving family planning services: the family planning manager compendium. Ohio: Family Planning Management Development”**. Management Sciences for Health. p. 1-26
- Monyangoga, C., (2007). **Equity: Why Employee Ownership is Good for Business**. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Ross, S. and Milz. (2016). **“Locus of responsibility”**. Ethical behavior in sport international Journal of physical Educational, PP: 26-19N. J.: Prentice Hall, pp5-35.
- Skinner, J., Edwards, A., and Corbett, B. (2014). **Research methods for sport management**. Routledge.
- Sling, D. K., & Wonders, A. (2018). **“Developing elite athletes: A content analysis of US national governing body systems”**. International Journal of Applied Sports Sciences, 18(2), 121–144.
- Sieghartsleitner, R. G., Zuber, C., Zibung, M. R., & Conzelmann, A. (2018). **Prognostic validity of a subjective coach assessment and motor performance tests for talent selection in football: science boosts coaches’ eye!**
- Vang, Hoecke Jo. De Knop, Paul. Schoukens, Hugo. (2009). **“A decade of quality and performance management in Flemish organised sport”**. International Journal of Sport Management and Marketing, Volume 6, Number 3, pages: 308 – 329
- Winand, M. Zintz, Th. Bayle, E. Robinson L. (2010). **“Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities”**. Managing Leisure 15, pages: 279–307.
- Zhou, Xiao-min. (2008). **“A Research on Obstacles in Development and Appraisal Factors in Sports Associations”**. Journal of Beijing Sport University , Issue 2.