

## ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی براساس شاخص بنیاد مدیریت کیفیت اروپا: مطالعه موردی فدراسیون قایقرانی

لیلا محمدی<sup>۱</sup>، حبیب هنری<sup>۲</sup>، مصطفی افشاری<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبایی\*

۲. دانشیار دانشکده علوم ورزشی دانشگاه علامه طباطبایی

۳. استادیار پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۴/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۱۳

### چکیده

بررسی‌ها نشان می‌دهد که فرایند ارزیابی عملکرد مدیریت، منجر به به‌سازی فعالیت و حذف شکست در ورزش خواهد شد؛ از این‌رو، هدف از پژوهش حاضر، ارزیابی عملکرد فدراسیون قایقرانی براساس شاخص بنیاد مدیریت کیفیت اروپا می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را که توصیفی بوده و به‌صورت میدانی انجام گرفته است. رئیس، دبیر و نایب‌رئیسان- فدراسیون قایقرانی، اعضا و کارکنان فدراسیون، مربیان، داوران و ورزشکاران شاغل در فدراسیون به تعداد ۶۷ نفر تشکیل دادند (از شیوه کل‌شمار جهت انتخاب نمونه‌ها استفاده گردید). براساس یافته‌ها دریافت می‌شود که شرایط در عوامل مرتبط با توانمندسازی، نسبتاً مناسب می‌باشد که در معیارهای رهبری، خط‌مشی، استراتژی و فرایند و در معیارهای کارکنان، شراکت‌ها و منابع، بیانگر صحت این ادعای باشند. این در حالی است که شرایط تمامی معیارهای نتایج، ضعیف ارزیابی می‌شود. علاوه بر این و بر مبنای نتایج، بالاترین هم‌بستگی بین خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها و متغیر اصلی وجود دارد و پایین‌ترین هم‌بستگی نیز بین کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد مشاهده می‌شود. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهند که مدل پژوهش برازش لازم را دارا می‌باشد. با توجه به یافته‌ها به‌نظر می‌رسد توجه به معیارهای ارزیابی در این پژوهش که امتیاز پایینی را در مقایسه با شاخص‌ها کسب نموده است، ضرورت ویژه‌ای دارد.

**واژگان کلیدی:** عملکرد، ارزیابی عملکرد، شاخص، مدل تعالی سازمانی، فدراسیون قایقرانی.

Email: leilamohammadi82@gmail.com

\* نویسنده مسئول

\*\* گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی، تهران، ایران

## مقدمه

روند توسعه با تکامل خواسته‌ها، نیازها و علایق و آمال بشر همراه می‌باشد. اگرچه، مدیریت در طول زمان ایفاکننده نقش‌ها و مأموریت‌های مختلف بوده است، اما در دوره معاصر، کارکرد آن بسیار گسترده شده و انتظارات از آن به‌طور مداوم روبه‌افزایش می‌باشد. تعیین جایگاه سیستم‌ها، متدها و تکنیک‌های مختلف در پیکره سازمان‌ها و نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر و نیز تعیین نقاط ضعف و قوت و بهبود عملکرد سازمان‌ها، موضوعی است که مورد توجه مدیران اغلب سازمان‌ها قرار می‌گیرد. به‌طور کلی، سازمان‌ها با تغییر و تحولات محیط بیرونی مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، رقبا، ذی‌نفعان، نهادهای دولتی، واسطه‌های مالی، اتحادیه‌ها و عرضه‌کنندگان و نیز عوامل درونی مانند عوامل مدیریتی، مالی، بازاریابی، خدمات، پژوهش، توسعه و متغیرهای سازمانی فردی و فنی مواجه می‌باشند (خسروی‌زاده، حمیدی، یدالهی و خبیری، ۱۳۸۸، ۱۹-۳۵)؛ از این‌رو، ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به‌صورت گسترده، به آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و ارتقای توانایی به‌منظور ارزیابی موفقیت خود کمک می‌کند (ویناند، زینت، بیل و رابینسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ۲۷۹-۳۰۷).

چنین به‌نظر می‌رسد که در حوزه مدیریت، هنگامی که هدف ارتقای کیفیت خدمات است، تمرکز و تأکید بر نظام ارزیابی عملکرد، پررنگ‌تر شده و به مدیران و خط‌مشی‌گذاران توسعه بخش عمومی این نوید را می‌دهد که بسیاری از اهدافی که طرفداران توسعه مدیریت در قالب ویژگی‌هایی همچون کارایی، اثربخشی، پاسخ‌گویی، عملکردگرایی، شفافیت و غیره قائل می‌باشند، در سایه اهمیت دادن به مفهوم ارزیابی عملکرد حاصل خواهد شد. در این زمینه، فرایند ارزیابی عملکرد مدیریت، به بهسازی فعالیت و حذف شکست در ورزش و ورزش همگانی منجر خواهد شد (بادو، کاماردا، سربانو، ویرژیل و بونداک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۱۲۰). هر اندازه سازمان‌ها موضوع ارزیابی عملکرد را به‌صورت جدی‌تری پیگیری نمایند و زیرساخت‌های قانونی و فرهنگی لازم را بهتر مهیا کنند، در پیمودن مسیر دشوار توسعه، موفق‌تر ظاهر خواهند شد و سازمان‌هایی که برای این مفهوم و فرایند، اهمیتی قائل نشوند و در پیاده‌سازی نظام نظارت و ارزیابی سستی نمایند، با چالش‌های عظیمی در مسیر توسعه روبه‌رو خواهند شد.

علاوه‌براین، ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و نمره‌دهی به عملکرد زیرمجموعه‌های یک سازمان (افراد، گروه‌ها و واحدها) در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت به‌منظور تحقق اهداف و

- 
1. Winand, Zinth, Bayle & Robinson
  2. Badau, Camarda, Serbanoiu, Vigil & Bondoc

وظایف سازمانی در قالب برنامه‌های اجرایی دانست که با هدف مقایسه عملکرد جاری با وضعیت برنامه-ریزی شده (موردانتظار)، تعیین درصد افزایش یا کاهش فعالیت‌ها، تشویق و یا تنبیه و تعدیل و در-نهایت، بهبود عملکرد صورت می‌پذیرد (هینگفت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ۲۰).

براساس یافته‌های حاصل از مطالعات اسنادی مرتبط با موضوع پژوهش، فرایند سنجش جامع عملکرد در قالب عباراتی نظیر: کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت پاسخ‌گویی در چارچوب اصول و مفاهیم برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه‌ای و توسعه بلندمدت سازمان و ارزیابی عملکرد سازمان بیان می‌گردد. به عبارت دیگر، منظور از ارزیابی عملکرد این است که مدیر، تمامی امکانات مصرف شده اعم از مادی و معنوی را با نتایج به دست آمده براساس معیارهای موردقبول مقایسه کند تا روشن شود که به اهداف کمی و کیفی موردانتظار دست یافته‌است یا خیر (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۷۹، ۲۰). مدیریت عملکرد از نیمه دهه (۱۹۷۰) میلادی به شکل‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است که برای ابعاد مختلف کسب و کار، کاربرد داشته و تمرکز اولیه آن بر روی کارکنان می‌باشد (براون، استیلول و مکینی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، ۸۷). درحقیقت، هدف مدیریت عملکرد آن است که عملکرد کلی سازمان را از طریق تصمیمات آگاهانه، فراکنشی<sup>۳</sup> و به‌هنگام بهبود بخشد. می‌توان گفت که مدیریت عملکرد، رویکرد نظام‌مندی است که از طریق فرایندهای مبتنی بر هدف‌های راهبردی عملکردی، بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به‌کارگیری این داده‌ها، به بهبود سازمان کمک می‌کند (ساترلند و کنول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴، ۵۴).

علاوه‌براین، مدل‌های سرآمدی، پاسخی است به این سؤال که سازمان برتر چگونه سازمانی است؟ چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند و چه معیارهایی بر رقبای آن حاکم هستند؟ در مدیریت عملکرد، از سازمان درخواست می‌شود بیان کند که بر مبنای کدام نتایج، خواستار سنجش دستاوردهای خود می‌باشد. این نتایج، تمامی بخش‌های عملکردی را پوشش می‌دهند (بنیاد کیفیت بریتانیا، ۲۰۰۲، ۱۰۲). بازبینی داخلی عملکرد در شناخت نظرات مشترک مربوط به نقاط قوت و فرصت‌های بهبود و نیز اقدام در جهت استفاده از مهم‌ترین فرصت‌های سازمانی تأثیرگذار می‌باشد (بنیاد کیفیت بریتانیا، ۲۰۰۲، ۱۰۲). بنیاد مدیریت کیفیت، مدل تعالی سازمانی را برای تعیین میزان رشد و تعالی سازمان

- 
1. Hingoft
  2. Brown, Stilwell & Makinney
  3. Proactive
  4. Sutherland & Canwell

و نیز ترسیم راه رسیدن به سرمای‌مدی سازمانی تدوین کرده است (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، ۲۰۰۳، ۸۱).

در این میان، ورزش نقش مهم و پیش‌رونده‌ای در دنیای تغییرات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و نظام اجتماعی بازی می‌کند (فرجی‌پور و سلطانی، ۱۳۸۹، ۱۳۱-۱۲۷). چنان‌که ذکر خواهد شد، مشکل عدیده موجود در سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان‌های ورزشی، عدم وجود کنترل‌های مدیریتی و یا به‌عبارت‌دیگر، عدم وجود راهکارهای مناسب در جهت ارزیابی عملکرد می‌باشد. عدم توجه به استقرار نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند مشکلات مضاعفی را ایجاد کند که در نهایت، موجب عدم کارایی و اثربخشی و افت بهره‌وری سازمان می‌شود؛ از این رو، ضروری به نظر می‌رسد که در هر فدراسیون، یکی از برنامه‌های مهم و دارای اولویت، همانا طراحی و استقرار نظام ارزیابی متناسب با آن فدراسیون باشد. فدراسیون قایقرانی نیز از این امر مستثنی نمی‌باشد و پژوهش حاضر سعی دارد برخی از شاخص‌های ارزیابی این فدراسیون را براساس مدل تعالی سازمانی بررسی نماید.

در مطالعات اسنادی انجام‌شده، فرجی و پورسلطانی (۱۳۸۹) در پژوهش خود با عنوان "ارزیابی عملکرد ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های ایران براساس مدل تعالی سازمانی به این نتیجه رسیدند که از میان معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمانی، معیار رهبری با نرخ (۵۰/۷۳ درصد) در ردیف اول قرار دارد و معیار کارکنان با نرخ (۳۸/۷۴ درصد) در ردیف آخر جای گرفته است. همچنین، بین توانمندسازها و نتایج در مدل تعالی سازمانی، رابطه‌ای قوی و معنادار را به‌دست آوردند. حری و همکاران (۱۳۸۸) نیز در پژوهشی به بررسی مزایا و دستاوردهای به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پرداختند و بیان کردند که با اثبات کارآمدی، می‌توان از آن به‌عنوان الگویی مناسب جهت ایجاد فرهنگ تعالی، امکان خودارزیابی هر واحد دانشگاهی و مقایسه هر واحد دانشگاهی با سایر واحدها استفاده نمود. در این پژوهش، تأثیر فرهنگ دانشگاهی به‌عنوان عاملی کلیدی و پیش‌برنده در اجرای مدل‌های تعالی در دانشگاه‌ها بررسی شد و مواردی از فعالیت‌های مشابه در برخی از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی سایر کشورها در اجرای مدل تعالی سازمانی خودارزیابی‌های انجام‌شده مورد بحث قرار گرفت و نتایج به‌دست‌آمده از عملکرد مدل و خودارزیابی‌ها، برای نشان دادن تأثیرات مثبت اجرای مدل در فرایندهای دانشگاهی استفاده گردید. در انتها، پژوهشگر ضمن بیان محدودیت اجرایی مدل به‌ویژه در ایران، مدلی را جهت ارزیابی دانشگاه‌های کشور ارائه کرد. علاوه بر این، جعفری و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان "مقایسه تعالی سازمانی در اداره کل و ادارات تربیت‌بدنی استان لرستان براساس مدل تعالی سازمانی" این نتیجه رسیدند که شهرستان بروجرد از نظر ارزیابی تعالی سازمانی در بالاترین جایگاه قرار دارد و شهرستان کوه‌دشت، پایین‌ترین جایگاه را به‌خود اختصاص داده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که میانگین نمره

تعالی سازمانی کل کارکنان ادارات تربیت بدنی استان لرستان براساس این مدل (۵۵/۰۶) می باشد و در میان معیارهای نه گانه تعالی سازمانی، معیار فرایندهادارای کمترین امتیاز بوده و معیار رهبری دارای بیشترین امتیاز است. در پژوهش دیگری، زنگنه و همکاران (۱۳۸۸) ارتباط میان توانمندسازها و نتایج در تعالی سازمانی باشگاههای فوتبال تهران در لیگ برتر ایران را براساس مدل تعالی سازمانی بررسی کردند. آن ها در این پژوهش، فاکتور نتایج مشتریان را که از عوامل معیار نتایج می باشد ضعیف ارزیابی نمودند و فاکتور رهبری (از عوامل توانمندساز) را نقطه قوت ارزیابی خود برشمردند.

از سوی دیگر، در پژوهش های انجام شده در خارج از کشور نیز پروز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) با توجه به تمرکز بیشتر سرویس های مدیریت ورزشی بر مشتریان، به تحلیل ابعاد مختلف کیفیت خدمات رسانی پرداختند. در این پژوهش پیشنهاد شده است که کیفیت خدمات رسانی ورزشی از طریق اجرای ابعادی خاص از اصول کیفی - چه به صورت داخلی و چه به صورت خارجی - مورد ارزیابی قرار گیرد. با استفاده از نتایج تحلیل های به دست آمده و مطالعه نمونه های مختلف جوامع آماری مشخص شد که بسیاری از ابعاد مورد نظر کیفیت در مدل برتری تعالی سازمانی وجود دارد. مارکز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نیز به تعیین ویژگی های موجود در مدل های مدیریت کیفیت در برنامه های مرتبط با انجام فعالیت های بدنی که توسط مجریان بخش محلی در کشور پرتغال و در جهت ارتقای کیفیت زندگی سالمندان و با استفاده از معیارهای موجود در مدل تعالی تعالی سازمانی انجام گرفته است پرداختند. در همین راستا، در مقاله ای در مورد مدیریت و رهبری در ورزش قهرمانی، فلچر و آرنولد<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) عملکرد ۱۳ سازمان ورزشی را تجزیه و تحلیل نمودند و چهار بعد عملکردی شامل: ۱. چشم انداز (شامل: توسعه چشم انداز، عوامل مؤثر بر چشم انداز و چشم انداز مشترک)، ۲. عملیاتی و اجرایی (شامل: عملکرد مالی، استراتژی رقابتی و برنامه ریزی آموزشی، انتخاب ورزشکاران، نتایج و مقررات)، ۳. جامعه (شامل: مدیریت کارگزینی، خطوط ارتباطی و مکانیزم بازخورد) و ۴. فرهنگ (شامل: آگاهی ها، محیط تیمی و سازمانی) را برای بررسی عملکرد در نظر گرفتند.

به بیان دیگر، با توجه به نتایج پژوهش های صورت گرفته، در صورت اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد، نتایج و دستاوردهای متعددی به شرح ذیل برای فدراسیون حاصل خواهد شد:

- توسعه فرایند هدف گذاری صحیح
- تقویت فرایند بهبود مستمر

---

1. Perez  
2. Marques  
3. Fletcher & Arnold

- بهبود مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی در فدراسیون
  - استفاده بهینه از منابع، به ویژه منابع انسانی
  - ارتقای توان دستیابی فدراسیون به اهداف و در نتیجه، اثربخشی آن
  - تصمیم‌گیری عقلانی و دقیق مسئولان به واسطه مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها
  - افزایش مشارکت کارکنان در امور و نهادینه شدن پذیرش تغییر در مجموعه فدراسیون
- با توجه به این که نگاه، بینش و رویکرد فدراسیون قایقرانی بر آن است که به رشد بالنده‌ای دست یابد و جایگاهی درخور در سطح آسیا و جهان کسب کند، رسالت و استراتژی فدراسیون برای دستیابی به این هدف، توسعه همگانی این ورزش در سطح کشور و قاره کهن آسیا می‌باشد. استفاده بهینه از دانایی و توانایی مربیان متبحر، آموزش علاقه‌مندان به ورزش قایقرانی و استفاده از پیشنهادها، راه‌کارهایی است که فدراسیون می‌کوشد با بهره‌گیری از آن‌ها به اهداف خویش دست یابد. در این پژوهش با توجه به نیاز و اهداف ارزیابی فدراسیون و نیز با شناخت و عارضه‌یابی مسائل ساختاری، تکنولوژی، منابع و مدیریت، ارزش‌ها و زمینه‌های فرهنگی از جمله این که ارزیابی عملکرد وابسته به فرهنگ سازمانی می‌باشد، سعی شده است روش مناسبی که دربرگیرنده معیارهای عملکردی کمیت، کیفیت، کارایی، اثربخشی و تأثیر نتایج‌اشد ارائه گردد؛ از این رو، هدف اصلی این پژوهش، ارزیابی وضعیت موجود عملکرد فدراسیون قایقرانی براساس مدل تعالی سازمانی می‌باشد؛ به گونه‌ای که از طریق این نظام ارزیابی عملکرد، تاحدامکان فعالیت‌های بخش‌های مختلف فدراسیون دربرگرفته شود و بتواند به صورت رویکردی نظام‌مند، فعالیت‌های آن را موردسنجش قرار داده و نقاط قوت، ضعف و نارسایی‌های آن را آشکار سازد. مدل تعالی سازمانی براساس نه معیار پایه‌گذاری شده است. پنج حوزه این مدل مربوط به توانمندسازها بوده و بیان‌کننده اجزای تشکیل‌دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آن‌ها با هم است و چهار حوزه بعدی، نتایج سازمان را تشکیل داده و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می‌کند (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، ۲۰۰۰، ۱۱۲).
- همچنین، باتوجه به این نکته که پژوهش‌های محدودی در زمینه ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی صورت گرفته است، لزوماً ایجاد سیستم‌های ارزیابی برکسی پوشیده نمی‌باشد. از آن جاکه هر فدراسیونی، اهداف و برنامه‌های خاص خود را دنبال می‌کند، وجود یک نظام ارزیابی که منحصرأ برای آن فدراسیون طراحی شده باشد ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به مطالب ذکر شده، در این پژوهش سعی بر آن است که با استفاده از تعالی سازمانی، به طراحی مدلی مفهومی برای ارزیابی عملکرد فدراسیون قایقرانی پرداخته شود و در جستجوی پاسخی برای سؤالات بی‌پاسخ در این حوضه‌باشد. از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود: شاخص‌ها و ملاک‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون کدام موارد هستند و مدل مناسب ارزیابی عملکرد فعالیت‌های آن چیست؟ تا چه اندازه شاخص‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد در

فدراسیون مناسب هستند؟ الگوی مناسب ارزیابی عملکرد فدراسیون کدام است؟ آیا بهبود مستمر و سرآمدی، سرلوحه نظام ارزیابی فدراسیون می باشد؟ آیا نظام ارزیابی طراحی شده فدراسیون بر فرایندگرایی که موجب پرهیز از تکرار خطاها است تأکید دارد؟

این پژوهش با هدف طراحی و تدوین نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون قایقرانی براساس مدل تعالی سازمانی تدوین شده است. با توجه به نقش مهم ارزیابی عملکرد در سازمانها، برخورداری از یک نظام جامع ارزیابی در فدراسیونها نمود بیشتری پیدا کرده است؛ نظامی که از طریق آن می توان فرصت-هایی برای بهبود و تعالی فدراسیون فراهم آورد و با استفاده از بازخوردهای حاصل، درصد رفع نواقص برآمد و در راستای تحقق اهداف سازمانی گام برداشت.

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، توصیفی بوده و به صورت میدانی (پیمایشی) انجام گرفته است. جامعه آماری آن را رئیس، دبیر و نایب رئیس فدراسیون قایقرانی، اعضا و کارکنان فدراسیون، مربیان، داوران و ورزشکاران شاغل در فدراسیون به تعداد ۷۶ نفر تشکیل دادند. از آنجا که جامعه مورد نظر کوچک و در دسترس بود، از شیوه کل شمار جهت انتخاب نمونهها استفاده گردید و در نهایت، ۶۱ پرسش نامه از آنها دریافت گردید. پرسش نامه استفاده شده در این پژوهش، پرسش نامه ای پژوهشگر ساخته می باشد. سوالات این پرسش نامه با الگوبرداری از پرسش نامه استاندارد تعالی سازمانی و تغییرات اندک در جملات (به دلیل پیاده سازی در سازمانی خدماتی) تدوین گردید. شایان ذکر است که سوالات این پرسش نامه با توجه به نه شاخص ارزیابی تعالی سازمانی؛ یعنی رهبری، خط مشیو استراتژی، کارکنان، فرایند، منابع و شراکتها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تدوین گردید. همچنین، به منظور تعیین اعتبار محتوای پرسش نامه مورد نظر از نظرات ۱۲ نفر از اساتید خیره مدیریت ورزشی استفاده شد و پس از انجام اصلاحات پیشنهادی، تأیید گشت و مورد استفاده قرار گرفت. پایایی پرسش نامه نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ (۰/۹۷۴) به دست آمد. همچنین، به منظور جمع آوری اطلاعات نمونهها، از پرسش نامه بسته پاسخ با طیف چهار ارزشی لیکرت استفاده گردید. در این پرسش نامه، هریک از گزینهها دارای وزن می باشند؛ بدین صورت که وزن گزینه یک برابر با ۰، گزینه دو برابر با ۳۳، گزینه سه برابر با ۶۷ و گزینه چهار برابر با ۱۰۰ می باشد. در ارتباط با محاسبه امتیاز هر پرسش نامه، میانگین پاسخهای مربوط به هر حوزه، مشخص کننده امتیاز مربوط به آن حوزه

بود. همچنین، بیشینه امتیاز مربوط به هر حوزه، طبق مدل امتیازدهی پرسش‌نامه تعالی سازمانی تعیین گردید. شایان ذکر است که پرسش‌نامه‌ها به صورت حضوری توزیع گردیدند.

جدول ۱- نحوه امتیازدهی به گزینه‌های پرسش‌نامه

طیف	یک	دو	سه	چهار
راه‌نما	عدم پیشرفت	پیشرفت جزئی	پیشرفت قابل ملاحظه	پیشرفت کامل
وزن	۰	۳۳	۶۷	۱۰۰

علاوه بر این، به منظور سازمان‌دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمره‌های خام و توصیف اندازه‌های نمونه، از روش آمار توصیفی جهت محاسبه فراوانی‌ها، میانگین‌ها، درصدها و انحراف استانداردها استفاده شد. در ادامه و در راستای تحلیل داده‌های استنباطی و آزمون فرضیات پژوهش، از مدل‌های آماری کولموگروف اسمیرنوف، تی تک‌نمونه‌ای، تی تست مستقل و آنالیز واریانس با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس. نسخه ۱۸ استفاده شد و برازش مدل با استفاده از نرم‌افزار لیزرل<sup>۲</sup> نسخه ۸/۳ به دست آمد.

## نتایج

در این بخش، ابتدا به برخی ویژگی‌های فردی و جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش اشاره می‌شود و سپس، یافته‌های استنباطی ارائه می‌گردد.

یافته‌های توصیفی نشان می‌دهند که از مجموع ۶۱ پاسخ‌دهنده، ۳۸ نفر (۷۱/۷ درصد) مرد می‌باشند و ۱۵ نفر (۲۸/۳ درصد) نیز زن هستند. همچنین، درصد فراوانی مدرک تحصیلی کارکنان فدراسیون قایق‌رانی گویای این مطلب است که (۱۸/۹ درصد) از کارکنان مورد بررسی دارای مدرک دیپلم هستند، (۱۱/۳ درصد) دارای مدرک کاردانی می‌باشند، (۵۰/۹ درصد) مدرک کارشناسی دارند و (۱۸/۹ درصد) نیز دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. با توجه به اطلاعات برگرفته از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان فدراسیون قایق‌رانی، (۴۳/۴ درصد) از کارکنان مورد بررسی دارای مدرک تربیت بدنی هستند و (۵۶/۶ درصد) از آن‌ها در سایر رشته‌ها تحصیل کرده‌اند. همچنین، این اطلاعات نشان می‌دهد که (۸۳ درصد) از کارکنان دارای سابقه ورزشی می‌باشند و (۱۷ درصد) دیگر، هیچ‌گونه سابقه ورزشی ندارند. براساس اهداف پژوهش و استانداردهای موجود، به منظور امتیازدهی معیارهای مدل تعالی سازمانی از دو دسته معیار استفاده شده است که جمع امتیازات آن‌ها (۱۰۰۰) می‌باشد. این معیارهای توانمندساز شامل پنج معیار می‌باشند و نتایج نیز چهار معیار را در بر می‌گیرند. براساس یافته‌های پژوهش، مجموع امتیازات معیار توانمندسازها برابر با (۲۰۴) بوده (جدول ۲) و معیار نتایج نیز معادل

1. SPSS  
2. Lisrel



(۳۹/۱۸) می باشد (جدول شماره سه). این درحالی است که مجموع متصور از این امتیازات در هر بخش (۵۰۰) امتیاز است.

جدول ۲- آماره های حاصل از امتیازات پرسش نامه تعالی سازمانی در بعد توانمندسازها

معیارها	میانگین امتیاز کسب شده	امتیاز معیار	انحراف استاندارد
رهبری	۳۹/۳	۱۰۰	۲۰/۱۳
خط مشی و استراتژی	۳۹/۹۶	۸۰	۲۵/۴۲
کارکنان	۴۰/۴	۹۰	۱۸/۲۵
شراکت ها و منابع	۴۵/۲	۹۰	۲۳/۸۵
فرایند	۳۹/۱۴	۱۴۰	۱۸/۲۴
معیار توانمندسازی (مجموع امتیازات)	۲۰۴	۵۰۰	۱۸/۱۹

جدول ۳- آماره های حاصل از امتیازات پرسش نامه تعالی سازمانی در بعد نتایج

معیارها	میانگین امتیاز کسب شده	امتیاز معیار	انحراف استاندارد
نتایج مشتریان	۳۵/۶۸	۲۰۰	۱۷/۳۳
نتایج کارکنان	۳۰/۵۳	۹۰	۱۸۶/۴۲
نتایج جامعه	۳۶/۹	۶۰	۱۶/۳۷
نتایج کلیدی عملکرد	۳۶/۰۷	۱۵۰	۱۴/۶۳
معیار نتایج (مجموع امتیازات)	۱۳۹/۱۸	۵۰۰	۱۴/۷۴

جدول ۴- آماره های حاصل از امتیازات کل پرسش نامه تعالی سازمانی به تفکیک معیارها

معیارها	امتیاز کسب شده	امتیاز معیار	انحراف استاندارد
معیار توانمندسازی	۲۰۴	۵۰۰	۱۸/۱۹
معیار نتایج	۱۳۹/۱۸	۵۰۰	۱۴/۷۴
امتیاز کل	۳۴۳/۱۸	۱۰۰۰	۱۵/۹۳

در این پژوهش، جهت آزمون این سؤال که تا چه اندازه شاخص ها و روش های ارزیابی عملکرد در فدراسیون قایقرانی مناسب می باشند، از آزمون تی تک نمونه ای استفاده گردید. براساس یافته های حاصل درارتباط با سؤال مذکور، از این روش به منظور برآورد شرایط شاخص های موجود استفاده گردید. بر همین اساس، عدد مبنا در این پژوهش با توجه به امتیازات پرسش نامه در هر بخش، ۳۴ در نظر گرفته شد (طیف مورد استفاده در ابزار پژوهش، چهار ارزشی می باشد که نمره صفر به عدد یک،

نمره ۳۳ به عدد دو، نمره ۶۷ به عدد سه و نمره ۱۰۰ به عدد چهار اختصاص داده شده است). براساس یافته‌های این پژوهش، شرایط در عوامل مرتبط با توانمندسازی، نسبتاً مناسب بوده است و سطح معناداری  $P < 0.05$  در معیارهای رهبری، خط‌مشی و استراتژی و فرایند و نیز سطح معناداری  $P < 0.01$  در معیارهای کارکنان، شراکت‌ها و منابع حاکی از صحت این ادعا است. این درحالی است که شرایط تمامی معیارهای نتایج ضعیف ارزیابی می‌گردد ( $P > 0.05$ ) (جدول شماره پنج).

جدول ۵- آماره‌های آزمون تی تک‌نمونه‌ای حاصل از تحلیل معیارهای پژوهش

معیار	میانگین	انحراف استاندارد	تی	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین
رهبری	۳۹/۳	۲۰/۱۳	۲/۰۶	۶۰	۰/۰۴۴	۵/۳۰۸
خط‌مشی و استراتژی	۳۹/۹۶	۲۵/۴۲	۱/۹۸	۶۰	۰/۰۵	۵/۹۶۱
کارکنان	۴۰/۴	۱۸/۲۵	۲/۷۱	۶۰	۰/۰۰۹	۶/۴۰۶
شراکت‌ها و منابع	۴۵/۲	۲۳/۸۵	۳/۶۷	۶۰	۰/۰۰۱	۱۱/۲۰۱
فرایند	۳۹/۱۴	۱۸/۲۴	۲/۲۲	۶۰	۰/۰۳	۵/۱۴۳
نتایج مشتریان	۳۵/۶۸	۱۷/۳۳	۰/۷۴۳	۶۰	۰/۴۶۱	۱/۶۸۵
نتایج کارکنان	۳۰/۵۳	۴۲/۱۸۶	-۱/۴۸	۶۰	۰/۱۴۴	-۳/۴۶۳
نتایج جامعه	۳۶/۹	۱۶/۳۷	۱/۳۳	۶۰	۰/۱۸۶	۲/۹۰۴
نتایج کلیدی عملکرد	۳۶/۰۷	۱۴/۶۳	۱/۰۶	۶۰	۰/۲۹۲	۲/۰۷۲

علاوه بر این، به منظور پاسخ‌گویی به این سؤال که آیا بین معیارهای ارزیابی براساس مدل تعالی سازمانی در فدراسیون قایق‌رانی ارتباط معناداری وجود دارد یا خیر، آزمون پیرسون مورد استفاده قرار گرفت. نتایج این آزمون نشان‌دهنده وجود ارتباط مستقیم و معنادار بین تمامی معیارها و شاخص‌های متغیر مذکور می‌باشد. در جدول (شماره شش)، ماتریس ضرایب هم‌بستگی معیارهای مدل تعالی سازمانی قابل مشاهده است. همان‌طور که مشخص است، بالاترین هم‌بستگی بین خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها و تعالی سازمانی ( $r = 0.925, P < 0.001$ ) وجود دارد و پایین‌ترین هم‌بستگی نیز بین کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد ( $r = 0.384, P < 0.002$ ) به چشم می‌خورد.

جدول ۶- ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های تعالی سازمانی در کارکنان فدراسیون قایقرانی

رهبری	خطمشی و استراتژی	کارکنان	شراکت-ها و منابع	فرایند	نتایج مشتریان	نتایج کارکنان	نتایج جامعه	نتایج کلیدی عملکرد	تعالی سازمانی
۱									
۰/۷۷۵**	۱								
۰/۵۷۳**	۰/۶۹۸**	۱							
۰/۷۶۸**	۰/۸۲۲**	۰/۵۷۵**	۱						
۰/۷۱۲**	۰/۸۲۵**	۰/۵۳۶**	۰/۸۴۵**	۱					
۰/۶۴۹**	۰/۷۶۶**	۰/۵۳۸**	۰/۸۸۲**	۰/۸۴۲**	۱				
۰/۶۷۴**	۰/۸۱۱**	۰/۷۱**	۰/۸۰۷**	۰/۷۲۳**	۰/۸۰۲**	۱			
۰/۵۹۶**	۰/۷۱۴**	۰/۴۱۴**	۰/۸۰۵**	۰/۸۱**	۰/۸۳۵**	۰/۶۸۵**	۱		
۰/۶۵۱**	۰/۷۶۱**	۰/۳۸۴**	۰/۸۴۵**	۰/۷۵۶**	۰/۸۲**	۰/۶۶۷**	۰/۸۱**	۱	
۰/۶۲۷**	۰/۹۲۵**	۰/۷۰۲**	۰/۹۴۴**	۰/۹۰۳**	۰/۹۱**	۰/۸۸۳**	۰/۸۴۷**	۰/۸۵۲**	۱

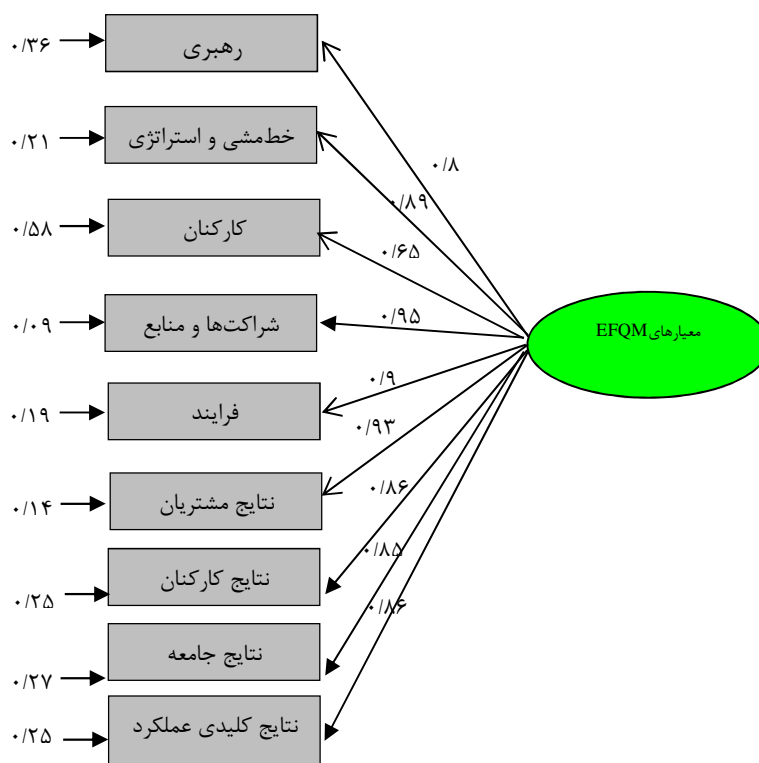
\*  $P < 0/05$ \*\*  $P < 0/01$ 

در ادامه، پژوهشگر به بررسی یکی از روش‌های معتبر علمی برای اندازه‌گیری درجه اهمیت متغیرها؛ یعنی روش تحلیل عاملی تأییدی که به برآورد بارعاملی و روابط بین مجموعه‌ای از شاخص‌ها و عوامل می‌پردازد پرداخت. بارعاملی، معرف همبستگی شاخص‌ها با عامل مربوطه است و مانند هرگونه همبستگی دیگری تفسیر می‌شود. در این قسمت، شاخص‌های مربوط به معیارهای ارزیابی براساس مدل تعالی سازمانی و بر مبنای نتایج تحلیل عاملی که در جدول شماره هفت نشان داده شده است مورد آزمون قرار گرفت. در همین راستا، معیارهای مورد پژوهش وارد نرم‌افزار شده و براساس داده‌های ورودی تحلیل گردیدند.

جدول ۷- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به معیارهای تعالی سازمانی درفدراسیون

قایقرانی

ردیف	معیارهای تعالی سازمانی	تی	بارعاملی
۱	رهبری	۱۰/۱۵	۰/۸
۲	خطمشی و استراتژی	۱۱/۹۵	۰/۸۹
۳	کارکنان	۷/۶۱	۰/۶۵
۴	شراکت‌ها و منابع	۱۳/۴۹	۰/۹۵
۵	فرایند	۱۲/۲۳	۰/۹
۶	نتایج مشتریان	۱۲/۸۳	۰/۹۳
۷	نتایج کارکنان	۱۱/۳۶	۰/۸۶
۸	نتایج جامعه	۱۱/۱۵	۰/۸۵
۹	نتایج کلیدی عملکرد	۱۱/۳۹	۰/۸۶



شکل ۱- نتیجه تحلیل عاملی تأییدی معیارهای تعالی سازمانی درفدراسیون قایقرانی

همان‌گونه که جدول شماره هفت و شکل شماره یک نشان می‌دهند، نتایج حاکی از آن است که تمامی ابعاد و معیارهای تعالی سازمانی در فدراسیون قایقرانی از مقادیر تی و بار عاملی قابل قبولی برخوردار می‌باشند. همچنین، نتایج نشان می‌دهند که معیار شراکت‌ها و منابع ( $t=13/49$ ، بار عاملی  $0/95$ ) بیشترین تأثیر را در بین معیارها دارد و معیار کارکنان ( $t=7/61$ ، بار عاملی  $0/65$ ) از این نظر در رتبه آخر قرار گرفته است. در نهایت، با توجه به بارهای عاملی قابل قبول در مدل مذکور و بدون حذف هیچ‌یک از معیارها، پژوهشگر به آزمون معناداری مدل مذکور مبادرت ورزید که با توجه به شاخص‌های قابل پذیرش مدل (جدول شماره هفت)، این مدل تأیید گردید و مشخص شد که دارای برازش مناسبی می‌باشد (شکل شماره یک). در همین راستا و براساس اهداف پژوهش، مدل پژوهش ترسیم گشت و به لحاظ دارا بودن شاخص‌های مناسب، مورد بررسی قرار گرفت.

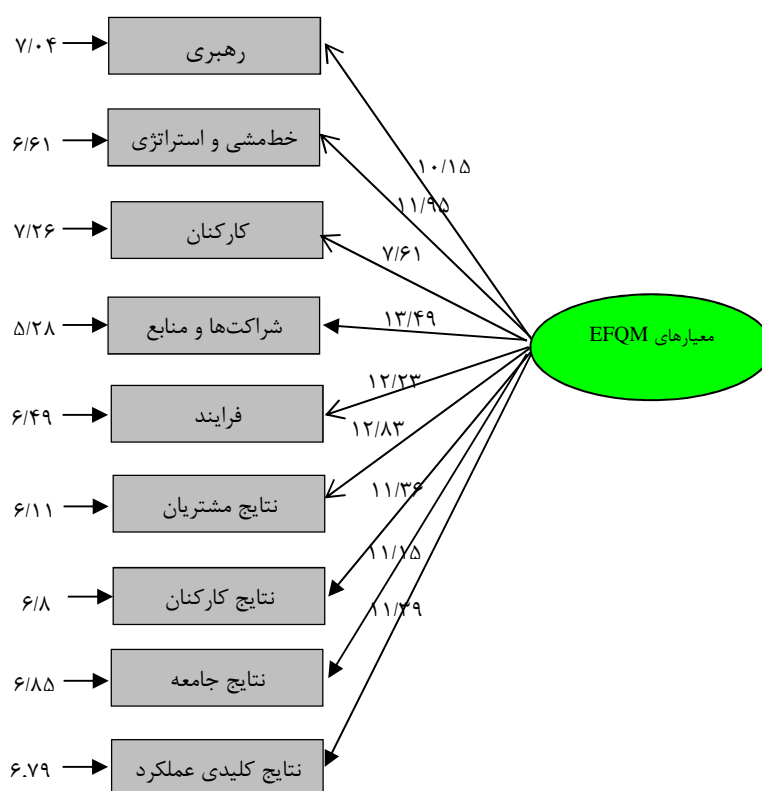
جدول ۸- ارزیابی برازش کل مدل تعالی سازمانی در فدراسیون قایقرانی

مقادیر شاخص‌ها	شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی
۱۵۱/۸۵	کای اسکوار
۲۷	درجه آزادی
۰/۰۷۹	ریشه میانگین مربعات خطای معیار
۰/۹۱	نیکویی برازش اصلاح شده
۰/۹۳	نیکویی برازش
۰/۰۵۲	ریشه میانگین مربعات باقی مانده <sup>۱</sup>

بدیهی است همان‌طور که بیان شد، پژوهشگر در طراحی مدل ساختاری، پس از برازش قابل قبول اولیه، مبادرت به طراحی مدل ارزیابی  $0/93$  در فدراسیون قایقرانی ورزید. براین مبنای، پس از طراحی مدل ساختاری و آزمون آن، شاخص‌های قابل توجه و بالای مدل نشان از تأیید این مدعا دارند. براین اساس، میزان شاخص‌های برازش با کای اسکوار ( $151/85$ ) و درجه آزادی  $27$  به شرح ذیل می‌باشد: شاخص برازش تطبیقی (GFI)<sup>۲</sup> ( $0/93$ )، جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)<sup>۳</sup> ( $0/079$ ) و شاخص برازش تعدیل شده (AGFI)<sup>۴</sup> ( $0/91$ ) (جدول شماره هشت). این یافته‌ها به معنی تأیید اعتبار

1. Standardized RMR
2. Goodness of Fit Index (GFI)
3. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
4. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

مدل ساختاری می‌باشد؛ لذا، مدل به سطح مطلوبی از برازش دست یافته است؛ زیرا، شاخص‌های شاخص برازش تطبیقی، شاخص برازش تعدیل‌شده خروجی مدل نزدیک به یک می‌باشد. همچنین، شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب نیز هرچه به (۰/۰۵) نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده برازش مناسب می‌باشد؛ از این‌رو، در سطح مطلوبی قرار دارد (شکل شماره دو).



شکل ۲- آزمون معناداری مدل ساختاری پژوهش در معیارهای تعالی سازمانی درفدراسیون قایقرانی

### بحث و نتیجه‌گیری

به جرأت می‌توان بیان نمود که در اکثر سازمان‌های کشور، یا نظام ارزیابی عملکرد اجرا نمی‌گردد و یا به‌صورت صحیح و اصولی به‌کار گرفته نمی‌شود. دلیل این ادعا به‌خوبی روشن و مبرهن است؛ زیرا بسیاری از مدیران سازمان‌ها، مسائل و مشکلاتی را مطرح می‌نمایند که اذهان آن‌ها را به‌خود مشغول

کرده است. اگر این مسائل و مشکلات مورد موشکافی قرار گیرند، عمدتاً نقاط مشترک زیادی دارند که اکثر آنها در نبودیک نظام نظارتی و ارزیابی عملکرد می‌باشد (علوی متین و همکاران، ۱۳۸۸، ۲۴). از آنجاکه فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان یکی از متولیان اصلی ورزش کشور باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند، لازم است که با استفاده از ارزیابی، اولویت‌ها را شناسایی کنند و در توسعه برنامه استراتژیک کشور گام بردارند؛ از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف ارزیابی عملکرد فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران براساس شاخص‌های تعالی سازمانی تدوین گردید.

براساس نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای جهت برآورد شرایط شاخص‌های موجود مشخص شد که عوامل مرتبط با توانمندسازها شرایط مناسبی دارند. معیارهای رهبری، خط‌مشی و استراتژی و فرایند در سطح معناداری  $P < 0/05$  و معیارهای کارکنان، شراکت‌ها و منابع در سطح معناداری  $P < 0/01$  حاکی از صحت این ادعا است. در مقابل، شرایط تمامی معیارهای مرتبط با نتایج ضعیف ارزیابی گردید. با توجه به این‌که تاکنون پژوهشی مشابه با پژوهش حاضر صورت نگرفته است؛ بنابراین، نمی‌توان مقایسه دقیقی انجام داد، اما به‌طور کلی، یافته توصیفی این پژوهش با پژوهش زنگنه و همکاران (۱۳۸۸) که در بررسی تعالی سازمانی در باشگاه‌های فوتبال تهران، فاکتور نتایج مشتریان را که از عوامل معیار نتایج است ضعیف ارزیابی نمودند و فاکتور رهبری (از عوامل توانمندساز) را نقطه قوت ارزیابی خود برشمردند هم‌سو می‌باشد. ابزری و همکاران (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود، حاکمیت مؤلفه‌های تعالی را در مقایسه با وضعیت مطلوب براساس تعالی سازمانی متفاوت یافتند که نتایج آن با معیارهای توانمندساز در پژوهش حاضر مغایرت دارد و با معیار نتایج هم‌سو می‌باشد. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش صادقی و حجازی (۱۳۹۱) که در ارتباط با بیمارستان‌های آموزشی انجام شد، در بخش توانمندسازها مطابقت دارد، اما در بخش نتایج با یافته‌های پژوهش مذکور هم‌سو نمی‌باشد. همچنین، ذاکر شهرک و اباذری (۱۳۹۱) در پژوهش خود در کانون پرورش فکری کودکان، معیارهای تعالی را ضعیف ارزیابی نمودند که در بخش نتایج با پژوهش حاضر همخوان بوده و در بخش توانمندسازها با آن مغایرت دارد. مارکز و همکاران (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود، معیارهای رهبری، فرایندها و کارکنان را از نقاط قوت پژوهش خود برشمردند که با نتایج پژوهش حاضر هم‌سویی دارد. همچنین، خط‌مشی و استراتژی را از عوامل ضعیف و نتایج مشتریان را از عوامل قوی قلمداد کردند که از این لحاظ با یافته‌های ما مغایرت دارد. در نگاهی اجمالی می‌توان گفت که توانمندسازها در تمام پژوهش‌ها، عامل اصلی کسب امتیازات بهتر در فاکتور نتایج هستند. همان‌طور که پیشتر اشاره شد، در برخی از این پژوهش‌ها، عوامل توانمندساز از فاکتورهای قوی شناخته شده است؛ درحالی‌که باز هم فاکتورهای نتایج، ضعیف ارزیابی شده‌اند. دلیل این امر می‌تواند این باشد که جوامع بررسی شده

در این پژوهش‌ها، در ابتدای راه تعالی هستند و با وجود برخی پیشرفت‌ها در فاکتورهای توانمندساز، هنوز به نتایج مطلوب دست نیافته‌اند. این مطلب در مورد پژوهش حاضر نیز صادق است. علاوه بر این، نتایج آزمون پیرسون نشان‌دهنده وجود ارتباط مستقیم و معنادار بین تمامی معیارها و شاخص‌های متغیر مذکور می‌باشد. از میان تمام مؤلفه‌ها، بالاترین هم‌بستگی بین خط‌مشی و استراتژی و تعالی سازمانی مشاهده می‌شود و پایین‌ترین هم‌بستگی نیز بین کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد وجود دارد. نتایج این قسمت با نتایج پژوهش‌های خداداد (۱۳۸۵) و زنگنه و همکاران (۱۳۸۸) هم‌سویی دارد. خداداد (۱۳۸۵) در پژوهش خود، ارتباط معنادار و مستقیمی بین معیار رهبری و سایر معیارها را گزارش کرد. همچنین، دهقانی سریزدی و همکاران (۱۳۸۷) نیز در پژوهش خود با تحلیل مدل تعالی، معیارهای رهبری و خط‌مشی و استراتژی‌ها را بر روی کل مدل اثرگذار دانستند و ارتباط بین آن‌ها با تمام معیارهای نتایج را نشان دادند. همچنین، ارتباط معیار کارکنان با نتایج کارکنان، اثرگذاری معیار شراکت‌ها و منابع بر روی نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد و تأثیر معیار فرایندها بر نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد را گزارش کردند. زنگنه و همکاران (۱۳۸۸) نیز به این نتیجه رسیدند که ارتباط معناداری بین حوزه نتایج و حوزه توانمندسازها وجود دارد؛ بدین معنی که رابطه معناداری بین تمامی فاکتورها در مدل تعالی سازمانی مشاهده می‌شود. البته، زنگنه و همکاران (۱۳۸۸) بیشترین ارتباط را میان فاکتور فرایندها و شراکت‌ها و منابع مشاهده کردند و کمترین ارتباط را میان فاکتور کارکنان با نتایج جامعه گزارش کردند. این در حالی است که در پژوهش حاضر، بیشترین ارتباط بین خط‌مشی و استراتژی و تعالی سازمانی مشاهده شد و کمترین ارتباط نیز بین کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد به دست آمد که از این منظر با پژوهش زنگنه و همکاران (۱۳۸۸) هم‌خوانی ندارد. اینک، با توجه به یافته‌ها به نظر می‌رسد که می‌توان از این ارتباط به نحو شایسته‌ای در جهت رشد و تعالی سازمان‌ها بهره گرفت. وجود ارتباط تنگاتنگ میان مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی، نشان از جامع بودن مدل مذکور دارد که با رعایت هر یک از فاکتورها و به تبع آن ارتباط با سایر عوامل، کل واحدهای فدراسیون به صورت یک واحد و هم‌راستا با یکدیگر پیشرفت خواهند کرد. البته، این موضوع منوط به رعایت تمام شاخص‌ها و زیرمعیارهای مدل می‌باشد. از سوی دیگر، چنانچه در اجرای هر بخش از مدل کوتاهی گردد، کل سازمان تحت تأثیر قرار می‌گیرد و از تعالی باز می‌ماند؛ بنابراین، پیاده‌سازی مدل و اجرای دقیق آن نیازمند مدیریت قوی در فدراسیون می‌باشد.

علاوه بر این، به منظور پاسخ‌گویی به این سؤال که آیا معیارهای ارزیابی در فدراسیون دارای برازشی مناسب جهت ارزیابی می‌باشد یا خیر، از روش تحلیل عاملی تأییدی برای اندازه‌گیری روایی سازه استفاده گردید. نتایج حاکی از آن است که تمام ابعاد و معیارهای تعالی سازمانی در فدراسیون قایق‌رانی



از مقادیر تی و بار عاملی قابل قبولی برخوردار هستند. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که معیار شراکت‌ها و منابع (۱۳/۴۹=t، بارعاملی ۰/۹۵) بیشترین تأثیر را در بین معیارها دارد و معیار کارکنان (۷/۶۱=t، بارعاملی ۰/۶۵) از این نظر در رتبه آخر قرار گرفته است. در نهایت، با توجه به بارهای عاملی قابل قبول در مدل مذکور و بدون حذف هیچ کدام از معیارها، پژوهشگر به آزمون معناداری مدل مذکور پرداخت که با توجه به شاخص‌های قابل پذیرش مدل که دارای شاخص‌های نیکویی برازش مناسبی می‌باشند، این مدل تأیید گردید. با توجه به این که تاکنون پژوهشی همانند این پژوهش انجام نگرفته است؛ بنابراین، نمی‌توان مقایسه‌ای را انجام داد. تنها موردی که در این زمینه تا حدودی با پژوهش حاضر نزدیک‌درد، پژوهش حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) می‌باشد که در آن به تبیین مدل تأییدی و مقیاس ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور پرداخته شده است.

علاوه بر این، استفاده از روش‌های نوین خودارزیابی و بهره‌گیری از مدل تعالی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی، به رغم برخی محدودیت‌ها، نقش انکارناپذیری در تحول و خروج فدراسیون‌ها از وضعیت رخوت و سستی سازمانی دارد. این مدل با مشارکت کارکنان و دخالت دادن آنان در امور، فرصت یادگیری و خلاقیت را به طور مساوی برای همه فراهم می‌کند؛ به گونه‌ای که موفقیت سازمان را در بلندمدت تضمین می‌کند. همچنین، مدل تعالی کمک می‌کند تا سازمان در تمامی ابعاد در جهت بهبود کارایی و اثربخشی، گام‌های مؤثری بردارد تا بدین شکل، رضایت مشتریان و ذی‌نفعان تأمین شود. این الگوی نظام‌مند قادر است بهترین مسیر تولید (کالا یا خدمات) همراه با عوامل مؤثر برای دستیابی به عملکرد بهتر را شناسایی کند و با هدایت و سازماندهی روابط بین کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان، نوعی هماهنگی و یکپارچه‌سازی را به وجود آورد تا از تمامی امکانات برای بهره‌برداری کامل و بهینه کردن مصرف استفاده کند. از آن جاکه این مدل به رضایت مشتری توجه دارد؛ بنابراین، درصد رفع نیازهای مشتریان می‌باشد و به این دلیل که به کارکنان توجه می‌شود، کار گروهی و تیمی مورد تشویق و ترغیب قرار می‌گیرد. همچنین، به دلیل توجه به مسائل عمومی، رعایت تعهدات اخلاقی و اجتماعی در اولویت قرار می‌گیرد.

در نهایت، به مسئولان امر پیشنهاد می‌گردد با توجه به نتایج ارزیابی در فدراسیون قایق‌رانی و امتیاز کسب‌شده در دو بعد توانمندسازها و نتایج، پیشنهاد می‌شود مسئولان در جهت رسیدن به تعالی سازمانی، نسبت به تدوین و تبیین آرمان‌ها، اهداف و استراتژی‌ها و ثبات در مقاصد و اهداف اقدام کنند. از آن جاکه منابع مالی فدراسیون‌ها محدود می‌باشد، پیشنهاد می‌شود برای رسیدن به نتایج بهتر، فدراسیون‌ها شناسایی و ارزیابی سازمان‌ها و شرکت‌های همکار و تأمین‌کنندگان، ارتقای سیستم برنامه‌ریزی و گزارش‌دهی مالی، ارتقای سیستم مکانیزه در فرایند مالی و تدوین برنامه‌های بلندمدت

جهت اهداف درآمدی را مدنظر قرار دهند. با توجه به این که فرایندها، ستون اجرایی هر سازمانی هستند پیشنهاد می شود فدراسیون قایقرانی با طراحی فرایندها و چارت تشکیلاتی در جهت اهداف فدراسیون، به کارگیری سیستم های استاندارد مدیریت و شناسایی و اولویت بندی فعالیت های بهبود و تقویت سیستم پشتیبانی در زمینه فعالیت های فدراسیون، نسبت به پیشبرد اهداف خود اقدام نماید. از آن جاکه فعالیت های فدراسیون زیر ذره بین جامعه قرار دارد، پیشنهاد می شود برای برقراری ارتباط بهتر با جامعه، فدراسیون به بررسی کارشناسانه تأثیرات متقابل جامعه و فدراسیون بر یکدیگر و نیز تحلیل این تأثیرات بپردازد. همچنین، شناسایی منابع محیطی مورد نیاز فدراسیون و تأمین این منابع به شیوه ای غیرزیان آور و ایجاد تصویری مثبت از فدراسیون در جامعه، از ملزومات برقراری رابطه قوی و سالم با جامعه می باشد.

به طور کلی، تمام سازمان ها تلاش می کنند موفق شوند؛ برخی شکست می خوردند و برخی دیگر در دوره هایی به موفقیت می رسند، اما سرانجام از نظرها محو می شوند و تعداد اندکی نیز به موفقیت پایدار دست می یابند که این سازمان ها شایسته تحسین و احترام می باشند. مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا برای به رسمیت شناختن و ترویج موفقیت پایدار، ایجاد شده است و رهنمودهایی را برای سازمان هایی که به دنبال کسب موفقیت پایدار هستند ارائه می نماید. در همین راستا، محقق با توجه به لزوم به کارگیری چنین مؤلفه ای در سازمان های ورزشی، به ویژه فدراسیون قایقرانی و با ذکر این نکته که تاکنون چنین پژوهشی در این زمینه در فدراسیون نام برده انجام نشده است، اقدام به انجام و ارائه موارد و پیشنهادات ذکر شده در بخش های پیشین نمود. در این راستا، در خصوص شاخص های مدل مذکور، با ارائه پیشنهاداتی در جهت بهبود کیفیت و موفقیت احتمالی سازمان نام برده ارائه نموده است.

## منابع

1. Abzari, M., Shahin, A., & Mohammad Shafiei, M. (2011). EFQM excellence rule based components: A case study of an industry group. *Journal of Management and Operations*, 3(2): 19-36 (Persian).
2. Badau, D. , Camarda, A. , Serbanoiu, S. , Virgil, T. , & Bondoc, D. (2007). Modern methods of performance management implementation in sports for all. *Recent Advances in Management, Marketing, Finances* 2(4):83-90.
3. British Quality Foundation. (2002). *The model in practice*. london (Prepared by the European Center of Business Excellenc)10:88.
4. Brown, M. F. , Stilwell, J. , & Makinney, M. (2005). The ethical foundation of performance measurement and management. *Public management*: 22-25.

5. Dehghani Saryazdi, M., Saleh Olia, M., Kiani, B., & Naghandarian, K. (2008). The EFQM Excellence Model analysis using dynamical systems. *Journal of Management Sciences in Iran*, 12(3): 65-82. (Persian).
6. European Foundation for Quality Management. (1999 & 2003). *The EFQM Excellence Model. Public and Voluntary Sector. (1st ed) EFQM Brussels:50.*
7. European Foundation for Quality Management. (2000). *Proceedings on business process management*, 1(1): 100-12.
8. Faraji, R., & Poursoltani, H. (2010). Province of Iran's physical education department performance evaluation based on the EFQM model. *Journal of Research in Sport Sciences*, 29(1): 127-31. (Persian).
9. Fletcher, D. , & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology* , 23(1): 223-42.
10. Hamidi, M., Elahi, A., Akbari Yazdi, H., & Hamidi, M. (2011). Sports student Islamic Republic of Iran: Prospects and development strategies. *Sports Management Studies Journal*, 12(2): 13-26. (Persian)
11. Hingoft, E. L. (2000). *New organization performance: Test uncover some surprising relation behavior. (3er ed). West Palm Beach: Credit Union Times: 48.*
12. Horri, S., Akbari, H., Ghergherechi, M., & Nouri Alamouti, S., (2009). The advantages and achievements using the EFQM Excellence Model in universities and higher education institutions. *Basirat Quarterly Journal*, 44(1): 97-124. (Persian).
13. Jafari, A., Ehsani, M., Khabiri, M., & Momeni, M., (2009). Iran's faculties of physical education and sports science performance assessment system design. *Journal of Sport Management*, 2(3):51-72 (Persian).
14. Khodadad, Sh. (2006). *The relationship between leadership style and organizational excellence in physical education faculties in Tehran. (Unpublished Master Dissertation). Tehran: Tehran University. (Persian).*
15. Khosravizadeh, A., Hamidi, M., Yadollahi, J., & Khabiri, M. (2009). Identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran and the issues and challenges facing it. *Journal of Sport Management*, 1(4): 19-35. (Persian).
16. Marques, A. I. , Rosa, M. J. , Suarez, P. , Santos, R. , & Mota, J. (2011). Evaluation of physical activities programmes for elderly people: A descriptive study using the EFQM criteria. *BMC Public Health*, 6(3): 90-120.
17. National Management and Planning Organization. (2000). *Explaining the concept, role and structure of management performance evaluation. Tehran: Performance Assessment and Improvement of Management Office*, 5(3): 215-20. (Persian).
18. Perez, V. R. , Minguet, J. L. , & Freire, M. G. (2010). Sport management services: The demensions of quality. *Journal of Human Sport & Exercize*, 5(2): 295-306.
19. Sadeghi, A., & Hejazi, A. (2012). Teaching hospitals in Bojnord their performance evaluation based on the EFQM Excellence Model. *Journal of North Khorasan University of Medical Sciences*, 4(2): 201-7. (Persian).
20. Sutherland, J. , & Canwell, D. (2004). *Key concept in operation management. (1st ed). Palgrave: Macmillan: 68.*

21. 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.
22. Zakershahrak, M., & Abazari, Z. (2011). Performance assessment institute for the intellectual development of children and young adults foundation for quality management Excellence Model Europe and Iran using the proposed model created International Library of Children and Adolescents. *Journal of Accounting Research and Information Research*, 59(46): 129-50. (Persian).
23. Zanganeh, E., Ehsani, M., & Kouzechian, H. (2009). The relationship between empowerment and organizational excellence results in Tehran in the Iranian Premier League football clubs (Based on EFQM). *Journal of Research in Sport Sciences*, 23(2): 151-64. (Persian).

#### استناد به مقاله

محمدی، لیلا، هنری، حبیب، و افشاری، مصطفی. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد فدراسیونهای ورزشی براساس شاخص بنیاد مدیریت کیفیت اروپا: مطالعه موردی فدراسیون قایق رانی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸ (۳۵)، ۱۶۳-۱۸۲.

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)

## Performance Evaluation of Sport Federation Applying European Foundation for Quality Management Excellence Index: Case Study (Canoeing federation)

L. Mohammadi<sup>1</sup>, H. Honari<sup>2</sup>, M. Afshari<sup>3</sup>

1. MS of Allame Tabatabaei University \*
2. Associated Professor of Allame Tabatabaei University
3. Sport Management Group, Sport Management Center, Sport Science Research Institute, Tehran, Iran

Received Date: 2013/07/17

Accepted Date: 2014/02/02

---

### Abstract

Studies show that performance assessment has been a major component of competitive strategy to enhance organizational productivity and profitability. In this regard the purpose of this research is to performance evaluation of canoeing, rowing& sailing federation applying European foundation for quality management excellence model. It is an applicable descriptive research which is used survey method for data gathering. The population of the survey includes federation president, secretary, vice president, employees, coaches, referees, athletes and members (n=61). We used total number practices method for selecting samples and a questionnaire designed by researcher. Data gathering method in this research was based on standard questionnaire of European foundation for quality management excellence model (EFQM). According the results of this research enabler's factors in federation are in about appropriate situation and state of significant at  $P<0.05$  in leadership, policy & strategy, processes and state of significant at  $P<0.01$  in people, partnership & resources are some evidences of this claim. All of the result's measures were estimated as weak. The results of this research showed that there was a highest relationship between policy & strategy and EFQM and lowest relationship was in people and key performance results. Besides results of the research indicated the appropriate level of fitness. Using the current literature about this subject and the results indicated that paying more attention to those measures that gained less points with regard to indicators, seems essential.

**Keywords:** Performance, Performance Evaluation, Index, Quality Management Excellence Model (EFQM), Canoeing, Rowing, Sailing Federation

---

---

\* Corresponding Author

Email: leilamohammadi82@gmail.com