

Sport Management Studies

Sport Sciences Research Institute of Iran

Oct-Nov 2023/ Vol. 15/ No. 80/ Pages 157-180

Developing a Qualitative Model for Performance Evaluation in the Bowling, Billiards and Bowls Sports Federation

R. Janatnia¹, F. Ashraf Ganjouei^{2*} , A. Zarei³, Z. Haji Anzahaei⁴

1. Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor, Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 2021/10/26

Accepted: 2022/06/13

Janatnia, R; Ashraf Ganjouei, F; Zarei, A; & Haji Anzahaei, Z; (2023). Developing a Qualitative Model for Performance Evaluation in the Bowling, Billiards and Bowls Sports Federation. *Sport Management Studies*, 15(79), 157-80. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2022.11627.3522

Abstract

Sports federations are the main sport arm of any country. They need management and performance evaluation to improve their performance. The aim of this study was to develop a qualitative model for performance evaluation in the Bowling, Billiards and Bowls Sports Federation. In this study, Delphi method was used which in the first stage - with qualitative and inductive approach - the data obtained from in-depth interviews with organizational and external experts (11 individuals) were analyzed using MAXQDA software and thematic analysis method. It led to the drawing and networking of endowment organization performance management themes (441 codes and 26 themes). In the second step - with a quantitative approach - the interpretive structural modeling (ISM) approach was used to structure the experts' views. As a result, the final conceptual model was drawn by classifying themes from the first stage and exploring the relationships between them. The findings include eight basic themes that determine performance: Leadership and management, Relationships, Membership, Financial management, Standardization, Positive image, Maintaining the value of sports in the community, and Staff training and skills. In addition, 3 themes were identified as performance results; educational activities, internal and external competitions, and changes in the rules for establishing clubs. These 11 components are the components of the final research model. Finally, based on the components in the final model, it is suggested managers use performance reports by managers, establish manager relations with other federations and satisfy customers and employees.

Keywords: Performance Evaluation, Interpretive Structural Modeling, Performance Results, Bowling and Billiards Sports Federation

* Corresponding Author: Farideh Ashraf Ganjouei, Tel: 09122342952, E-mail: far.ashrafganjooie@iauctb.ac.ir, <https://orcid.org/0000-0002-4599-4315>



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Extended Abstract

Background and Purpose

Today's organizations face many challenges in today's complex and dynamic environments, including the push for greater transparency and accountability, limited and ongoing resources, increased tasks and activities, rapidly changing technology, and various strategies of management to improve organizations (1). Sports federations are the main division of sports in any country. It is required to design a performance management model to improve their activities, particularly in dynamic and complicated environments. The purpose of this research was to develop a qualitative model for performance evaluation in the bowling, billiards and bowls sports federation.

Materials and Methods

The current study is an applicable research in terms of methodology, which attempts to use ISM method and present a performance evaluation model for IranBCS. This study is a quantitative one of descriptive-analytical type that is used documentary and field methods to collect the data. For data collection, the strategies formulated were employed. The data required in the ISM were collected by a researcher-made questionnaire that was distributed online among experts using Google Form. The statistical population consisted of scientific and executive experts involving the director, assistant directors and professors in IranBCS of the province, heads of IranBCS of the counties. Eighty individuals were identified as the statistical population, among which 60 individuals were invited to participate in the conference. Ultimately, 11 individuals were selected as the final experts by the purposive sampling method. The questionnaire contains the main indicators of organizational performance evaluation of the relevant federation, which is designed in the form of 80 items. Experts had asked to consider the accuracy and comprehensiveness of the answers because the answers are open and descriptive, so that the results are closer to reality. MAXQDA is one of the analytical software used in qualitative research for data analysis (2). The process of analyzing qualitative data and identifying strategies is both descriptive and interpretive coding. In descriptive coding, basic codes and strategies are identified. Organizing strategies are the result of the second coding step in the analysis process. In simultaneous descriptive and interpretive coding, which is another analytical method, interpretive coding is presented in two consecutive stages after descriptive coding. It led to the drawing and networking of endowment organization performance management themes (441 codes and 26 themes). In the second step - with a quantitative approach - the interpretive structural modeling (ISM) approach was used to structure the experts' views which is one of the soft operational research techniques. As a result, the final conceptual model was drawn by classifying themes from the first stage and exploring the relationships between them.

Findings

The total code extracted from the 11 interviews analyzed by the MAXQDA software included 441 codes, which were presented in two main and some sub-categories. The first attempt to find a comprehensive strategy was inspired by the structural design of the data-based theorizing method and in the form of a performance management evaluation model. The most important drivers and determinants of the performance of any organization are the leader of the organization and then its other managers (3). Sports federations are no exception to this important principle. Leadership and management are a factor that other performance determinants are affected with no exception, so it was considered as the most important topic of this research and the most fundamental factor in the performance management of the organization.

Although performance management in the federation faces problems and obstacles when discussing standardization, and the possibility of a standard being developed and compliance with international

standards in it is at a low level, a high percentage of the federation's compliance with standards and criteria is expected. Managing financial resources is one of the most crucial parts of supporting organizations and providing services and equipment. One of the most important measures taken in the management of financial resources, which is the driving force of the federation, is the development of capacity in the financial field, which in turn depends on government assistance, and it can include getting an annual membership fee and attracting a sponsor. Hence, measures have been taken that include paying cash prizes to Olympic and Asian medalists, allocating funds for holding domestic competitions, using importing companies, and allocating shipping costs. Measures taken in this area include the appointment of two separate managements, the employment of experts, and the utilization of the capacities of the National Committee, the utilization of the Ministry of Sports and the media, and the reduction of the capacity of human resources.

The research findings include eight basic themes that determine performance: Leadership and management, Relationships, Membership, Financial management, Standardization, Positive image, Maintaining the value of sports in the community, and Staff training and skills. Besides, 3 themes were identified as performance results, which included the three components of educational activities, internal and external competitions, and changes in the rules for establishing clubs. These 11 components are the components of the final research model.

Conclusion

The most important determinants of the performance of the Bowling, Billiards and Bowls Federation in this study are based on experts' opinions, communication, development of financial capacities and obtaining new financial resources, which is at the lowest level of the model; That is, communication and capacity building and financial resources have the greatest impact on other factors and are less affected by them.

Since the federation is a government organization, according to the laws, its macro-structure must be approved by the Vice President for Strategic Planning and Supervision and communicated to it for implementation. However, if the leadership of a government organization such as the federation intends to change its structure, it will be possible to get the approval of the government with the expert work and be able to present strong evidence for this affair. The results of the present study are consistent with the findings of Shetab Boshehri et al. (2019), Armstrong (2020) (4, 5). Overall, based on the components in the final model, practical suggestions such as the use of performance reports by managers, establishing manager relations with other federations and how to satisfy customers and employees were presented to managers.

Keywords: Performance Evaluation, Interpretive Structural Modeling, Performance Results, Bowling and Billiards Sports Federation.

References

1. Dingwerth, K., Witt, A., Lehmann, I., Reichel, E., & Weise, T. (2019). *International organizations under pressure: Legitimizing global governance in challenging times*. Oxford University Press.
2. Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA*. Switzerland: Springer International Publishing.
3. Nosratpanah, S., Hasirchi, A., Dehghani, M. (2018). Designing a Model for Organizational Performance Evaluation of Ansar Bank. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 187-210.

4. Shetab Boshehri, S. N., Mehdipour, A., & Khatibi, A. (2019). Designing a Comprehensive System Model to Evaluate the Performance of Iran Wrestling Board. *New Trends in Sport Management*, 7(24), 9-23.
5. Armstrong, M. (2020). *Performance Management of Key Strategies and Practical Guide*, translated by Saeed Safari and Amir WahhabianM Kogan Page Limited.

مطالعات مدیریت ورزشی

پژوهشگاه تربیت بدنی

مهر و آبان ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۸۰، صفحه‌های ۱۵۷-۱۸۰

تدوین مدل کیفی ارزیابی عملکرد در فدراسیون ورزشی بولینگ، بلیارد و بولس

رحیم جنت‌نیا^۱، فریده اشرف گنجویی^{۲*}، علی زارعی^۳، زهرا حاجی انزوهایی^۳

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Janatnia, R; Ashraf Ganjouei, F; Zarei, A; & Haji Anzahaie, Z; (2023). Developing a Qualitative Model for Performance Evaluation in the Bowling, Billiards and Bowls Sports Federation. *Sport Management Studies*, 15(79), 157-80. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2022.11627.3522

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۰۴

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۲۳

چکیده

فدراسیون‌های ورزشی بازوی اصلی ورزش هر کشور هستند که برای بهبود عملکردشان به طراحی مدل ارزیابی عملکرد نیاز دارند. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل کیفی ارزیابی عملکرد در فدراسیون ورزشی بولینگ، بلیارد و بولس جمهوری اسلامی ایران بود. در این تحقیق از روش دلفی استفاده شد که مرحله اول (با رویکرد کیفی و استقرایی) داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان سازمانی و بیرونی (۱۱ نفر)، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا و روش تحلیل مضمونی تجزیه و تحلیل شد و به ترسیم الگو و شبکه مضامین (۴۴۱ کد و ۲۶ مضمون) ارزیابی عملکرد سازمان منجر شد. در مرحله دوم (با رویکرد کمی) با هدف ساختاردهی به نظرات خبرگان از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد که یکی از فنون پژوهش عملیاتی نرم است؛ در نتیجه با سطح‌بندی مضامین حاصل از مرحله اول و نیز کشف روابط میان آن‌ها، مدل مفهومی نهایی ترسیم شد. یافته‌های تحقیق، هشت مضمون پایه تعیین‌کننده عملکرد را شامل می‌شود: رهبری و مدیریت، ارتباطات، عضوگیری، مدیریت منابع مالی، استانداردسازی، تصویر مثبت، حفظ ارزش ورزش در جامعه، و آموزش و مهارت کارکنان. همچنین سه مضمون به‌عنوان نتایج عملکرد شناسایی شدند که شامل سه مؤلفه فعالیت-های آموزشی، مسابقات داخلی و خارجی و تغییر قوانین تأسیس باشگاه‌ها بودند. این ۱۱ مؤلفه، اجزای تشکیل‌دهنده مدل نهایی تحقیق هستند. در نهایت، براساس مؤلفه‌های موجود در مدل نهایی پیشنهادها کاربردی همچون استفاده از گزارش‌های عملکرد توسط مدیران، ایجاد ارتباطات مدیر با فدراسیون‌های دیگر و چگونگی جلب رضایت مشتریان و کارکنان برای مدیران ارائه شد.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، نتایج عملکرد، فدراسیون ورزشی بولینگ و بلیارد

* Corresponding Author: Farideh Ashraf Ganjouei, Tel: 09122342952, E-mail: far.ashrafganjooei@iauctb.ac.ir, <https://orcid.org/0000-0002-4599-4315>



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

سازمان‌های امروزی با چالش‌های بسیار زیادی در محیط‌های پیچیده و پویای امروز مواجه هستند؛ از جمله فشار برای شفافیت و مسئولیت‌پذیری بیشتر، منابع محدود و مداوم، افزایش وظایف و فعالیت‌ها، تغییر سریع تکنولوژی و استراتژی‌های مختلف مدیریت برای بهبود سازمان‌ها (ماتیس^۱ و همکاران، ۲۰۲۰، ۳۲). در سازمان‌های ورزشی، مدیریت توسعه سرمایه انسانی، دیگر مرکز هزینه‌کردن نیست (موسوی چشمه‌کبودی و همکاران، ۲۰۲۱، ۳۲۸). در چنین شرایطی، سنجش و مدیریت عملکرد بسیار پیچیده و دشوار خواهد بود؛ زیرا ارزیابی مالی سازمان‌ها براساس سود و زیان همراه با ترازنامه‌های مالی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها به‌تنهایی ما را گمراه خواهند کرد (کیم^۲ و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۱۹). مدیریت ارزیابی عملکرد سازمان براساس برنامه استراتژیک آن است و استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده برای پیشرفت برنامه استراتژیک، بدون در نظر گرفتن زمینه‌های غیرمالی تحمل‌نشده‌ی خواهد بود (افتخاری، ۲۰۰۳، ۵۶؛ کاوانیا^۳، ۲۰۱۹، ۳۲).

سازمان‌ها برای بقا و رشد در شرایط متغیر، رقابتی و بی‌ثبات امروز باید یک استراتژی اصلی را در پیش بگیرند؛ در واقع، آن‌ها برای اثبات این چالش باید به مدیریت استراتژیک اعتماد کنند (حمیدی و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۴). بسیاری از محققان اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را از دیدگاه‌های مختلف بررسی کرده‌اند. همه آن‌ها در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد مطلوب سازمان توافق دارند (آرمسترانگ^۴، ۲۰۲۰، ۳۲؛ اولیویرا^۵ و همکاران، ۲۰۲۱، ۷۵). چنین برنامه‌ریزی‌هایی اگر به‌درستی شکل بگیرد، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای درست و در زمان مناسب، به تعالی و رهبری سازمان منجر می‌شود (مورفی^۶، ۲۰۲۰، ۱۵).

در مجموع، برنامه‌ریزی استراتژیک در ایجاد سازمان و اتحاد فعالیت‌ها نقش دوگانه و به‌هم‌پیوسته‌ای دارد (دینگورس^۷ و همکاران، ۲۰۱۹، ۲۸). در این راستا، برنامه‌ریزی استراتژیک، سازه‌ای مؤثر برای تعالی سازمانی است (گورگ^۸ و همکاران، ۲۰۱۹، ۸۱۲). این فرایند بر اهداف استراتژیک و عملیاتی، استراتژی‌ها و اهداف مبتنی بر سیاست سازمانی، برنامه‌ها و فعالیت‌های توسعه‌یافته به‌منظور رسیدن به اهداف و نتایج موردانتظار تأکید دارد و ابزار بسیار مهمی برای اثربخشی سازمانی است (ماچادو^۹، ۲۰۱۹، ۲۱۳۳). در حال حاضر، بسیاری از کشورها سیاست‌گذاری ورزش قهرمانی را به‌طور عمومی تأمین می‌کنند و امکانات و کارکنان پشتیبان ویژه‌ای را برای آن ارائه می‌دهند (بابایی و همکاران، ۲۰۲۱، ۶۵).

بنابراین مدیران ارشد بسیاری از سازمان‌ها، از جمله مدیران سازمان‌های ورزشی، زمان، انرژی و منابع مالی درخور توجهی را به تدوین و تعریف استراتژی‌های اصلی سازمانی خود اختصاص می‌دهند، اما اکثر آن‌ها گزارش می‌دهند که استراتژی‌ها به‌خوبی اجرا نشده‌اند. دیدگاهی که مدیران درباره سازمان خود دارند، برای آن‌ها کاملاً مشخص است، اما درک کارمندان از این دیدگاه

-
1. Mathis
 2. Kim
 3. Kavinya
 4. Armstrong
 5. Oliveira
 6. Murphy
 7. Dingwerth
 8. George
 9. Machado

بسیار کم است (کوردوا پارادس^۱ و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۴۱۱)؛ از این رو مدیران ارشد همیشه به دنبال راهی برای اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود هستند. در چنین مواردی سنجش عملکرد الهام‌بخش اصلی تمام فعالیت‌های مدیریتی است (نادیک^۲ و همکاران، ۲۰۱۹، ۲۰۰۹). سنجش عملکرد فردی و سازمانی ابزاری برای کنترل کیفیت از عملکردهای استراتژیک تا عملیاتی است.

در عین حال، ورزش نقشی اساسی و تجمعی در تغییرات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی دارد (اسپایج^۳، ۲۰۱۹، ۳۶)؛ به عبارت دیگر، افزایش موقعیت و اهمیت سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان اهرم‌های اجرایی ورزش در کشور، بحث‌های گوناگونی را در زمینه‌های سازمان‌دهی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و بازاریابی و سنجش عملکرد به دنبال داشته است؛ با این حال، سنجش عملکرد سازمان‌ها و فدراسیون‌ها تا حد زیادی نادیده گرفته شده است (مک‌سویینی^۴، ۲۰۲۰، ۷). در حقیقت، به‌رغم علاقه زیاد به ایجاد ساختارهای استراتژیک و برنامه‌ها و مقررات، هیچ تلاش منظمی برای سنجیدن این سازمان‌ها صورت نگرفته است و ابهام‌های زیادی در مورد نتایج عملکرد و ریشه مشکلات آن‌ها وجود دارد. فدراسیون‌ها بدون بررسی و اطلاع از روند پیشرفت و میزان دستیابی به هدف، قادر به یافتن چالش‌هایی که با آن روبرو هستند، دریافت بازخورد لازم، آگاهی از اجرای سیاست‌های تدوین‌شده و شناسایی موارد موردنیاز نخواهند بود. پیشرفت جدی همه موارد مذکور در اندازه‌گیری نکردن و ارزیابی نکردن، غیرممکن است.

به‌منظور رشد سریع در سازمان‌های ورزشی، سنجش عملکرد در سازمان‌ها باید در همه زمینه‌ها ارزیابی شده و سنجش عملکرد باید به‌عنوان ترکیبی از ارزیابی فردی و سازمانی ایجاد شود (مقیرکونی^۵، ۲۰۱۷، ۵۹۸). همان‌طور که رقابت در ورزش افزایش می‌یابد و نگرش به ورزش به‌عنوان یک صنعت تغییر می‌کند، سازمان‌های ورزشی به شاخص‌ها و مدل‌هایی به‌منظور ارزیابی عملکرد خود برای اشتیاق و کیفیت در برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی نیاز دارند و مسئولیت فدراسیون‌ها برای توسعه ورزش و اجرای برنامه‌های تربیت‌بدنی در کشور بسیار زیاد است؛ بنابراین تعریف استراتژی‌ها و کسب ترجیحات استراتژیک برای تهیه نقشه راه و ایجاد سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر پیشرفت در دستیابی به استراتژی‌ها، برای فدراسیون بولینگ، بیلیارد و بولس در سطح ملی طراحی شده است.

کلبادی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۸، ۵۹) با طراحی مدل سنجش عملکرد برطبق بهبود عملکرد و رضایتمندی کارکنان فدراسیون-های ورزشی فردی و فدراسیون‌های باسابقه، برای سنجش رضایت شغلی از بهبود عملکرد سازمانی (دستیابی) دریافتند که بین رضایت شغلی و مؤلفه‌های آن با بهبود عملکرد و مؤلفه‌های آن رابطه معناداری وجود دارد. زامبوم-فرارسی^۶ و همکاران (۲۰۱۷، ۴۴۸) عملکرد ورزشی تیم‌هایی را که در لیگ قهرمانان اتحادیه‌های فوتبال اروپا^۷ (یوفا) شرکت کردند، طی سال‌های ۲۰۰۴-۲۰۰۵ و ۲۰۱۳-۲۰۱۴ ارزیابی کردند. نتایج نشان داد که در دوره‌های مطالعه‌شده سطح بالایی از ناکارآمدی در یو-سی-ال وجود دارد. همچنین تیم‌ها مشکلات زیادی در حفظ کارایی خود در طول فصول دارند. دو منبع ناکارآمدی شناسایی

1. Córdoba Paredes
2. Nadeak
3. Spaaij
4. McSweeney
5. Megheirkouni
6. Zambom-Ferraresi
7. UEFA Champions League

شد: ائتلاف منابع ورزشی و انتخاب تاکتیک‌های ورزشی. یافته‌های پژوهش شتاب بوشهری و همکاران (۲۰۱۹، ۹) با هدف طراحی مدل سیستم جامع برای سنجش عملکرد فدراسیون کشتی ایران نشان داد که عوامل سیستم جامع سنجش عملکرد را می‌توان در ۱۰ عامل طبقه‌بندی کرد: توسعه منابع مالی، عوامل مدیریتی، توسعه ساختار و امکانات، توانمندسازی منابع انسانی، توسعه قهرمانی، توسعه فرهنگی، توسعه علمی و پژوهشی، توسعه آموزشی، مسئولیت مدنی و اقدامات و دستاوردها. نتایج نشان داد که تفاوت معناداری در میانگین عوامل سیستم جامع سنجش عملکرد وجود دارد. ریزوندی و همکاران (۲۰۱۹، ۲۴۶) تلاش کردند تا شاخص‌های عملکرد مربیان را در توسعه فوتبال ارزیابی کنند. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های رفتاری و تمرینی، حفظ و ارتقای تیم، مدیریت تیمی و فردی و مهارت‌های فنی و آموزشی با پیشرفت فوتبال ارتباط معناداری دارد. هر سازمان ورزشی به‌منظور اطمینان از بهینه بودن فعالیت‌های خود به‌خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا، از یک سیستم ارزیابی عملکرد درخواست می‌کند (تروست^۱، ۲۰۱۷، ۲۹). سیستم ارزیابی به موضوعاتی مانند ارزیابی وظایف، روش‌ها، فرایندها، ورودی‌ها و خروجی‌ها اشاره دارد (کیلگرو جانسون^۲، ۲۰۱۷، ۱۱۵). فدراسیون بولینگ، بیلارد و بولس جمهوری اسلامی ایران نیز یکی از سازمان‌های غیرانتفاعی (ورزشی) است که به علت افزایش تقاضا و گسترش حوزه فعالیت در سالیان اخیر و کسب توفیقات در عرصه‌های داخلی و خارجی بر دامنه فعالیت‌های خود افزوده است. براساس گزارش روابط عمومی این فدراسیون، با کسب ۹۷ مدال آسیایی و جهانی تا سال ۱۴۰۰ و رنکینگ جهانی بخش آقایان در جایگاه دوم و در بخش بانوان در رتبه نهم و وجود بیش از ۳۰۰۰ هزار مجموعه بیلارد در کشور که به‌سرعت نیز در حال افزایش است، از ظرفیت بسیار زیادی برای گسترش این رشته در جامعه برخوردار است (روابط عمومی فدراسیون بولینگ، بیلارد و بولس ج.ا.ا، ۲۰۲۱). با توجه به وجود فرصت برای ورود به المپیک ۲۰۲۴ در رشته بولینگ و همچنین کسب سهمیه‌های مسابقات جهانی توسط بانوان، سیستم منابع انسانی اعم از جذب، نگهداری و توانمندسازی آن چندان دست‌خوش تغییرات و هماهنگی با سیستم‌های روزآمد منابع انسانی نشده است. نبود نظام مدیریت عملکرد در یک سیستم به معنای برقرارنشدن ارتباط با محیط درون و برون‌سازمانی تلقی می‌شود که مشکلاتی برای سازمان به وجود خواهد آورد؛ بنابراین همه سازمان‌ها به‌نوعی درگیر مقوله مدیریت و ارزیابی عملکرد هستند؛ به همین دلیل در راستای تحقق اهداف سازمان، به‌خصوص در حوزه منابع انسانی، خلأهایی توسط مدیران سازمان احساس شده و ضرورت طراحی سیستم‌های روزآمد حفظ، بهینه‌سازی و افزایش توانمندی سیستم منابع انسانی سازمان را طلب کرده است.

وجه تمایز این تحقیق در مقایسه با پژوهش‌های مشابه، ارائه مدل بومی ارزیابی عملکرد است که با استفاده از نظرهای کارشناسان دانشگاهی و اجرایی ورزش در فدراسیون بولینگ، بیلارد و بولس جمهوری اسلامی ایران، در پی ارائه پاسخ به نیازهای آینده این فدراسیون برای برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در فرصت باقی‌مانده تا المپیک ۲۰۲۴ و ارزیابی و مدیریت عملکرد است تا مدیران ارشد و میانی این فدراسیون را برای دستیابی به افتخارات بین‌المللی یاری کند. تحقیق حاضر قصد پاسخ‌گویی به این سؤال را دارد که مدل مفهومی مناسب برای ارزیابی عملکرد فدراسیون بولینگ، بیلارد و بولس جمهوری اسلامی ایران چیست؟

-
1. Trost
 2. Kilger & Jonsson

روش پژوهش

این مطالعه از نظر توصیفی-تحلیلی از نوع کیفی بود و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش‌های اسنادی و میدانی استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از استراتژی‌های تدوین‌شده در روش بوچر استفاده شد. داده‌های موردنیاز در مدل‌سازی ساختاری تفسیری (آی‌اس‌ام^۱) توسط پرسش‌نامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شد که با استفاده از گوگل فرم به صورت مجازی بین کارشناسان توزیع شد. جامعه آماری متشکل از کارشناسان علمی و اجرایی شامل مدیران، معاونان مدیر و کارشناسان ارشد در فدراسیون بولینگ، بلیارد و بولس و رؤسای هیئت‌های استان‌ها بود. ۸۰ نفر به‌عنوان جامعه آماری شناسایی شدند که از این تعداد ۶۰ نفر برای شرکت در گردهمایی سالانه دعوت شدند. درنهایت، ۱۱ نفر به‌عنوان کارشناس با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

پرسش‌نامه حاوی شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد سازمانی فدراسیون مربوط است که در قالب ۸۰ سؤال طراحی شد. در ابتدای مصاحبه، متنی ذکر شد که دلیل طراحی و نوع پاسخ سؤالات را توضیح می‌داد. از صاحب‌نظران خواسته شد صحت و جامع بودن پاسخ‌ها را در نظر بگیرند؛ زیرا پاسخ‌ها به صورت باز و تشریحی بودند؛ بنابراین نتایج به واقعیت نزدیک‌تر است. مکس کیودا^۲ یکی از نرم‌افزارهای تحلیلی است که در تحقیقات کیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود (کوکارت و ردیکر^۳، ۲۰۱۹، ۵۴). روند تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و شناسایی استراتژی‌ها با کدگذاری توصیفی و تفسیری است. در کدگذاری توصیفی، کدها و استراتژی‌های اصلی مشخص می‌شوند. سازمان‌دهی استراتژی‌ها نتیجه گام دوم کدگذاری در فرایند تجزیه و تحلیل است. در کدگذاری هم‌زمان توصیفی و تفسیری که روش تحلیلی دیگری است، کدگذاری تفسیری پس از کدگذاری توصیفی در دو مرحله متوالی ارائه می‌شود؛ درحالی‌که درعمل، به‌ویژه در تجزیه و تحلیل نرم‌افزار، این دو مرحله به‌طور هم‌زمان انجام می‌شوند. در مصاحبه‌ها دو دسته اصلی استراتژی ایجاد شده است: ۱. ضوابط و ابعاد عملکرد و ۲. موانع عملکرد بهینه فدراسیون.

ضوابط و ابعاد عملکرد، عملکرد فدراسیون را نشان می‌دهد که داده‌های آن در قالب سؤالات مصاحبه دریافت شد. نحوه دستیابی به تصویر ذهنی و چگونگی دستیابی به وضعیت مطلوب در قالب سؤالات نهایی مطرح شد. در پاسخ به این سؤالات، برخی از مصاحبه‌شوندگان به عواملی اشاره کردند که بهبود اوضاع را دشوار یا غیرممکن کرده است. این عوامل که داخلی و خارجی هستند، به‌عنوان موانع عملکرد کدگذاری شدند. با برخی اقدامات خلاقانه می‌توان موانع (داخلی و خارجی) را برطرف کرد و انجام این کار برای بهبود عملکرد سازمان ضروری است. مرور و اصلاح الگوی کدگذاری مصاحبه تا رسیدن به کفایت نظری و اشباع استراتژی‌های سازمان‌دهی ادامه یافت. در این مطالعه پس از انجام ۱۱ مصاحبه، کفایت نظری به دست آمد. در مرحله بعدی، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای سطح‌بندی و کشف روابط بین استراتژی‌های اصلی عملکرد سازمان فدراسیون استفاده شد؛ بر این اساس، مراحل زیر طی شد:

- برگزاری یک جلسه گروه متمرکز با حضور کارشناسان پژوهشی به‌منظور اعتبارسنجی یا بهبود استراتژی‌های عملکرد؛
- طراحی پرسش‌نامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری (دو ماتریس با شرح و فرم اطلاعات شخصی)؛

1. SIM = Interpretive Structural Modelling

2. MAXQDA

3. Kuckartz & Rädiker

توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها؛

-تحلیل پرسش‌نامه‌ها؛

-ساخت مدل نهایی.

بنابراین، طبق نظر اساتید، راهنماها و مشاوران محترم، دو ماتریس زیر برای ارسال به کارشناسان انتخاب شد: ۱- ماتریس خودتعامل عوامل تعیین‌کننده و نتایج و ۲- ماتریس خودتعامل فرایندها. نوع ساختار هر ماتریس و نوع رابطه بین عوامل آن باید مشخص شود.

جدول ۱- ساختارها و روابط ماتریس خودتعامل در این تحقیق

Table 1- Structures and relationships of Self-Interacting Matrix in this research

رابطه در کاربرد Relationship in application	مقیاس Scale	نوع رابطه Type of Relationship	نوع سازه Type of structure	ماتریس خودتعامل Type of Self-Interacting Matrix	شماره ماتریس Matrix No.
نفوذ	اعداد ۳، ۲، ۱، ۰	نفوذ	ساختار بهبود ویژگی	ماتریس عوامل تعیین کننده و نتایج	ماتریس اول
مقدم یا هم‌گام‌سازی	علائم A، V، O، X	اولویت و تأخیر	ساختار فرایند	ماتریس فرایند	ماتریس دوم

این دو ماتریس همراه با تعاریف راهبردها و راهنمای پاسخ و فرم اطلاعات شخصی (در هفت صفحه) به کارشناسان ارسال شد. در ماتریس اول، از اعداد برای ارزیابی استفاده شد؛ بنابراین برای تعیین روابط بین عوامل می‌توان از مقیاس زیر استفاده کرد:

۳: عامل ردیف ۱ بر فاکتور ستون ۱ کاملاً مؤثر است (اثر زیاد)؛

۲: عامل ردیف ۱ بر فاکتور ستون ۱ مؤثر است (جلوه متوسط)؛

۱: عامل ردیف ۱ تأثیر کمی بر فاکتور ستون ۱ دارد (اثر کم)؛

صفر: عامل ردیف ۱ هیچ تأثیری بر ضریب ستون ۱ ندارد (بدون تأثیر).

ماتریس دسترسی با تعیین روابط بین صفر و ۱ از ماتریس تعامل خودکار در دو مرحله به دست می‌آید: در مرحله اول، مقیاس عددی واحدی را در نظر می‌گیریم و اعداد جدول مرحله قبل را با آن مقایسه می‌کنیم. اگر عدد مربوط در جدول شماره یک بزرگ‌تر از مقیاس باشد، در جدول جدید از عدد ۱ و در غیر این صورت از صفر استفاده می‌کنیم.

بولانوس و همکاران از فرمول زیر برای یافتن عدد مقیاس استفاده کرده‌اند: $m = 2 \times n$

$$M = \begin{cases} a_{ij} = 1 & \text{if } a_{ij} \geq m \\ a_{ij} = 0 & \text{if } a_{ij} < m \end{cases}$$

M = عدد مقیاس = n = تعداد پرسش‌نامه جمع‌آوری شده

برای این تحقیق، عدد مقیاس ۱۰ به دست آمد. سپس ماتریس به دست آمده در مرحله اول اضافه شد تا ماتریس متحد شود.

$$RM = \text{ماتریس دسترسی} \quad I = \text{ماتریس واحد}$$

ماتریس دوم در پرسش‌نامه روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ماتریس فرایند است. در این ماتریس، شش فرایند اصلی در عوامل تعیین‌کننده سازمان فدراسیون شناسایی شد و از ساختار فرایند یا ساختار نمودار استفاده شد. در چنین ساختاری، نوع رابطه‌ای که بین این دو عامل برقرار می‌شود، رابطه زمانی است؛ یعنی در اینجا دیگر تأثیر بر سؤال نیست؛ بلکه بر تقدم یا تأخیر فعالیت‌ها است؛ به عبارت دیگر، بر ترتیب فرایندهایی است که از متخصصان خواسته می‌شود. در این ماتریس، چهار حالت در مقایسه دو فرایند امکان‌پذیر است که عبارت‌اند از:

V: روند ردیف i پیش از روند ستون j اجرا می‌شود؛

A: روند ردیف i پس از روند ستون j اجرا می‌شود؛

X: فعالیت ردیف i و ستون j به صورت هم‌زمان اتفاق می‌افتد؛

O: فعالیت ردیف i و ستون j مستقل از یکدیگر است.

با در نظر گرفتن این مقیاس، به دلیل مقایسه دوجه‌دوی عوامل، نیمی از سلول‌های ماتریس حذف شده و روند پاسخ‌گویی برای متخصصان تسهیل می‌شود. برای تبدیل نمادهای ماتریس خودمقابل ساختاری (SSIM) به اعداد صفر و ۱، طبق قوانین زیر می‌توان به ماتریس دسترسی، دسترسی پیدا کرد.

۱. اگر سلول (i, j) در ماتریس SSIM نماد V داشته باشد، سلول مربوط به این نماد در ماتریس دسترسی عدد ۱ و سلول متقارن آن (j, i) عدد صفر را به دست می‌آورد؛

۲. اگر سلول (i, j) در ماتریس SSIM نماد A داشته باشد، سلول مربوط عدد صفر و سلول متقارن آن (j, i) عدد ۱ را به دست می‌آورد؛

۳. اگر سلول (i, j) در ماتریس SSIM نماد X داشته باشد، سلول مربوط عدد ۱ و سلول متقارن آن (j, i) عدد ۱ را به دست می‌آورد؛

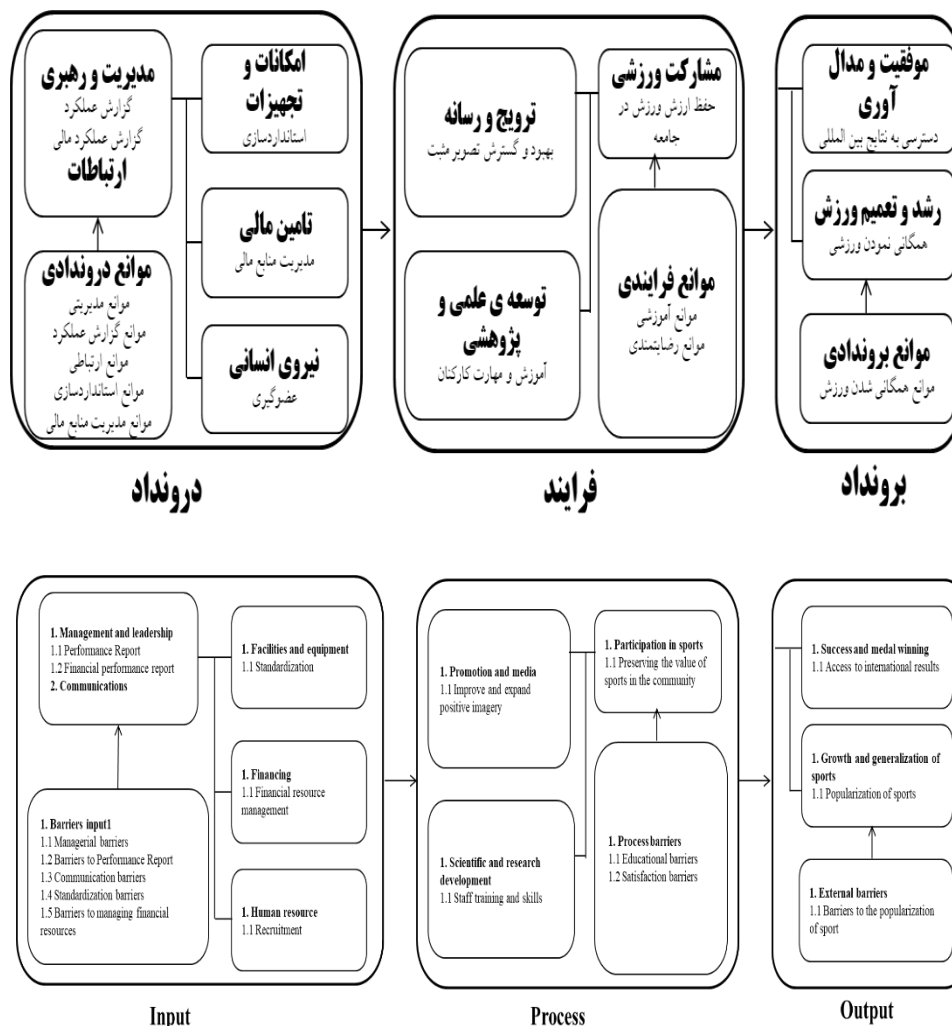
۴. اگر سلول (i, j) در ماتریس SSIM نماد O داشته باشد، سلول مربوط عدد صفر و سلول متقارن آن (j, i) عدد صفر را می‌گیرد.

نتایج

مجموع کد استخراج‌شده از ۱۱ مصاحبه تجزیه و تحلیل‌شده با نرم‌افزار مکس کیودا^۱، ۴۴۱ کد است که در دو رده‌بندی اصلی و فرعی ارائه شده است. برای یافتن استراتژی جامع، در گام نخست، از طراحی ساختاری به روش نظریه‌پردازی مبتنی بر داده و در قالب مدل ارزیابی مدیریت عملکرد بهره گرفته شده است (شکل شماره یک). طی جلسات متعددی با کارشناسان مشورت شد و نظرهای سازنده ارائه شد.

مضامین فراگیر و ترسیم شبکه مضامین: اولین تلاش برای یافتن مضامین فراگیر با الهام از طرح ساختاری روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و در قالب الگوی ارزیابی مدیریت عملکرد نصرت‌پناه و همکاران (۲۰۱۸) انجام شد. درباره آن در جلسات متعدد با چندین خبره دانشگاهی مشورت شد که نظرهای راهگشا و سازنده‌ای را ذکر کردند.

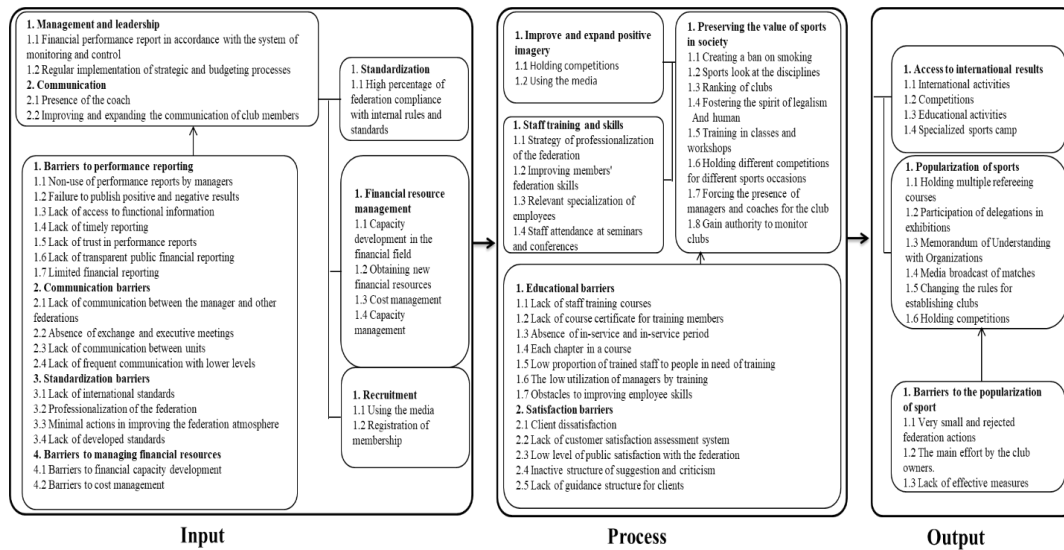
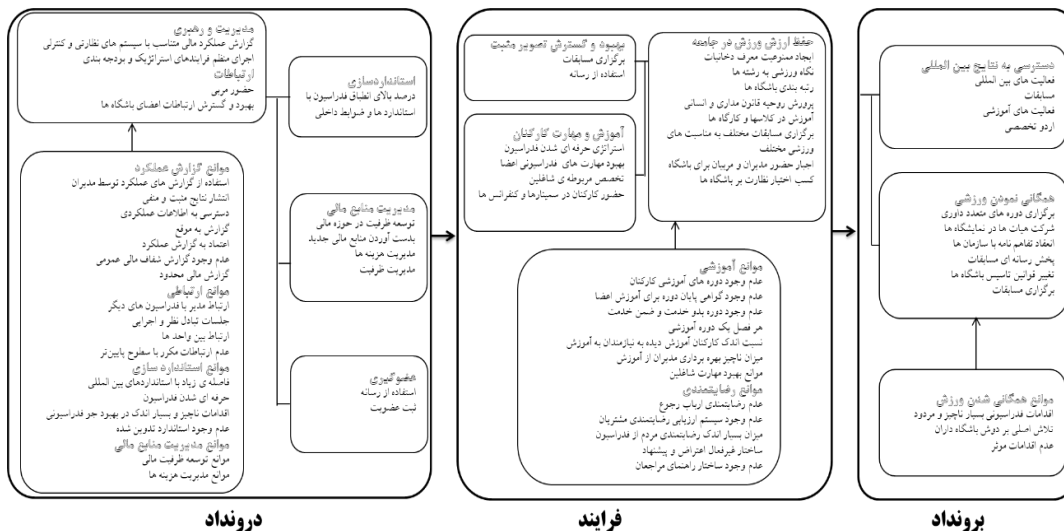
1. MAXQDA



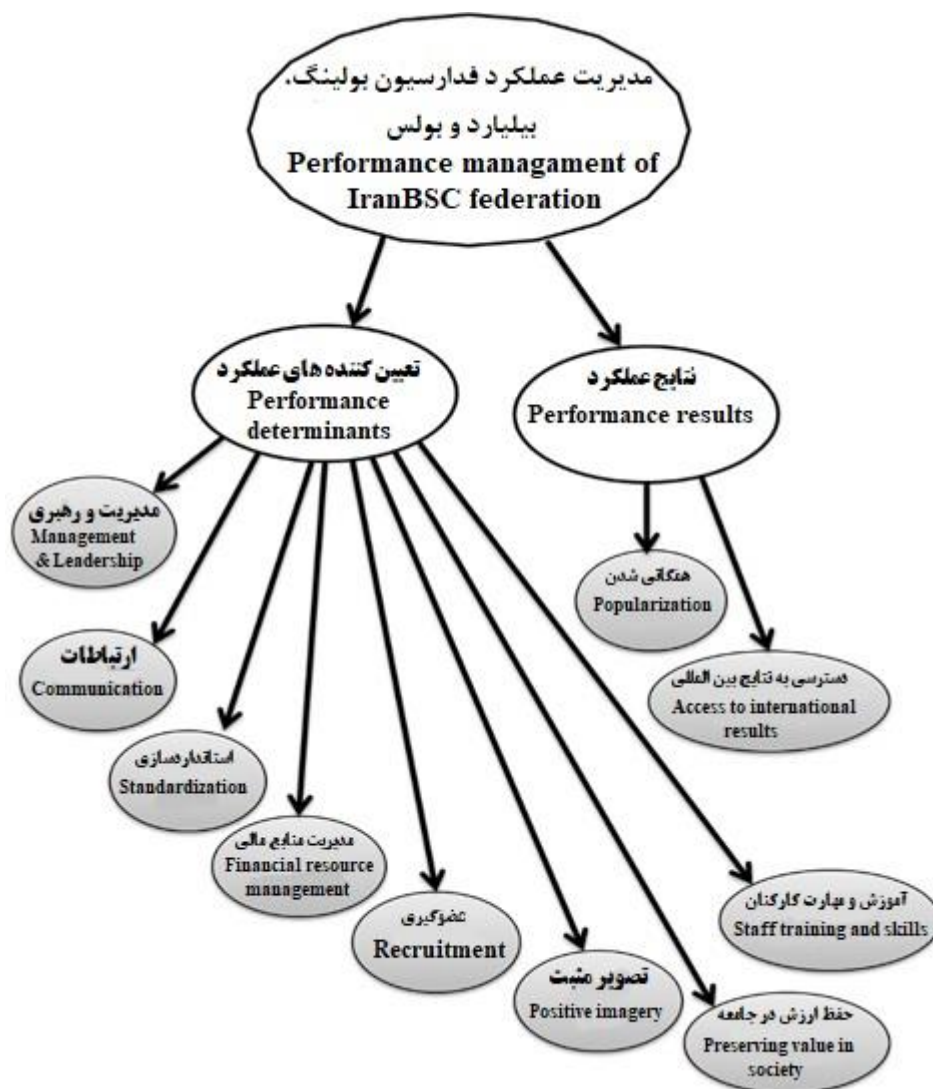
شکل ۱- نمای کلی مدل اولیه تحقیق براساس الگوی ارزیابی مدیریتی عملکرد

Figure 1- Outline of the initial model of the present research based on performance management pattern

از تحلیل مدل اولیه (شکل شماره دو) مجموعه‌ای از نتایج عملکرد (برونداد) و تعیین‌کننده‌های آن (حاصل درونداد و فرایند) به دست آمد که این دو به‌عنوان دو مضمون فراگیر مدنظر قرار گرفت؛ بنابراین شبکه مضامین به‌دست‌آمده از این تحقیق به‌صورت شکل شماره سه خواهد بود.



شکل ۲- نمای تفصیلی مدل اولیه تحقیق براساس الگوی ارزیابی عملکرد
Figure 2- Detailed view of the initial research model based on the performance appraisal Pattern



شکل ۳- شبکه‌ی مضامین ارزیابی عملکرد فدراسیون بولینگ، بیلیارد و بولس

Figure 3- The network of themes evaluating the performance of the Bowling, Billiards and Bowls Federation

نتایج پرسش‌نامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری خلاصه شده و اعداد به دست آمده برای ماتریس اول در جدول شماره دو آورده شده است. نتایج منعکس شده در این جدول از پنج پرسش‌نامه به دست آمده است؛ بنابراین در هر یک از سلول‌های این جدول، اعداد بین صفر تا ۱۵ خواهند بود.

جدول ۲- ماتریس خودتعاملی ساختاری تعیین کننده‌ها و خروجی‌های عملکرد فدراسیون

Table 2- SSIM for determinants and outputs

Entry	Management and leadership	Communications	Standardization	New financial resources	Development of financial capacity	Cost and capacity management	Recruitment	Process	National and international competitions	Educational activities	Change the rules for establishing clubs
مدیریت و رهبری Management & leadership		14	14	13	12	14	14	13	12	13	14
ارتباطات Communications	13		10	14	13	9	12	12	10	10	14
استانداردسازی Standardization	13	10		9	9	8	10	14	12	11	10
منابع مالی جدید New financial resources	12	10	10		14	14	12	11	11	13	13
توسعه ظرفیت مالی Development of financial capacity	10	9	13	14		14	6	12	10	10	11
مدیریت هزینه و ظرفیت Cost & capacity management	10	8	9	14	14		13	11	10	10	12
عضوگیری Recruitment	5	8	5	2	5	4		10	10	10	12
فرایند Process	8	7	9	14	10	9	14		12	13	11
مسابقات ملی و بین المللی National & international competitions	14	11	10	1	10	10	12	6		10	13
فعالیت‌های آموزشی Educational activities	10	10	14	12	6	9	14	12	14		10
تغییر قوانین تأسیس باشگاه Change the rules for establishing clubs	10	8	10	10	12	10	14	9	10	11	

براساس نتایج به دست آمده از ماتریس خودمقابل ساختاری، ماتریس دسترسی محاسبه می‌شود. ماتریس دسترسی اولیه در جدول شماره سه ارائه شده است. در این جدول، استراتژی‌ها برای جمع‌بندی داده‌ها، کدگذاری شده‌اند. علاوه بر این، ۱ در سلول‌های مورب ماتریس قرار می‌گیرد؛ یعنی هر استراتژی زمینه تحقق خود را فراهم می‌کند.

جدول ۳- ماتریس دستیابی تعیین کننده‌ها و نتایج عملکرد فدراسیون

Table 3- The initial access matrix for determinants and outputs

راهبردها Strategies	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	قدرت نفوذ Power of influence
S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
S2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10
S3	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	8
S4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
S5	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9
S6	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9
S7	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
S8	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	7
S9	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	10
S10	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	9
S11	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	10
درجه وابستگی Level of Dependence	9	7	8	9	8	7	9	9	11	11	11	

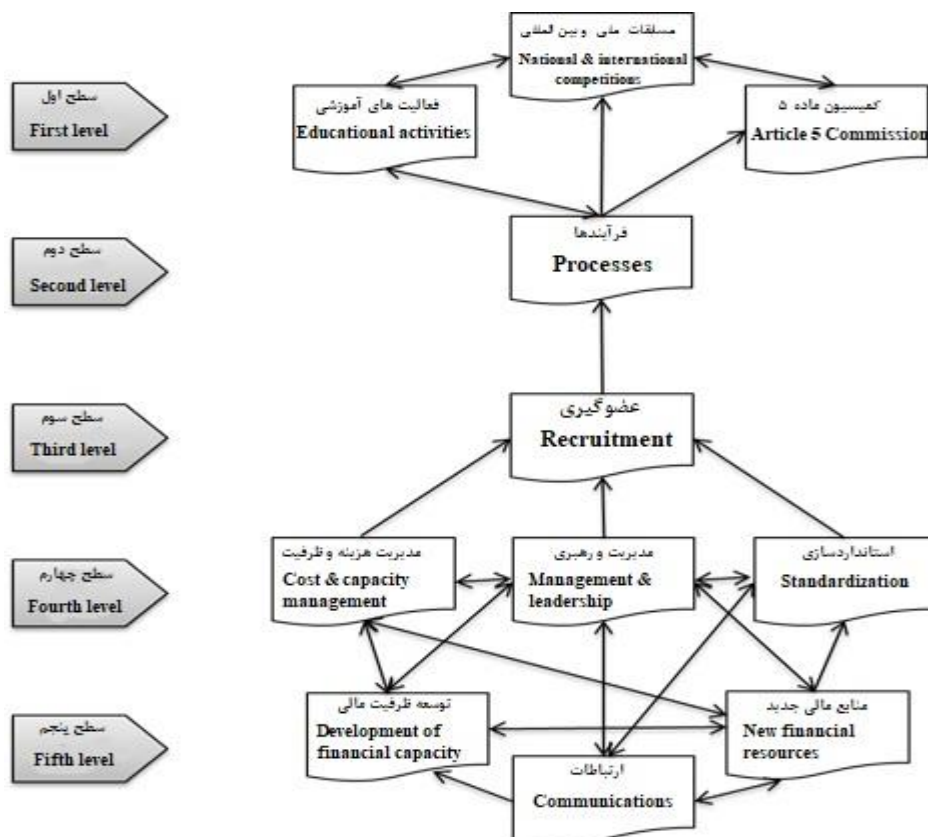
در تجزیه و تحلیل میک‌مک^۱، راهبردها براساس میزان نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند. شکل شماره چهار نشان می‌دهد که بیشتر راهبردها در گروه متغیرهای پیوند قرار می‌گیرند؛ یعنی هر عملی روی این متغیرها موجب تغییر در سایر متغیرها می‌شود. در ادامه، راهبردها با توجه به یکدیگر در سطوح دسته‌بندی می‌شوند.

S11										۱.۴		
S10									۲			۱۱.۹
S9									۶	۵		۱۰
S8										۳		
S7											۸	
S6	Impact variables: متغیرهای تأثیر					Link variables: متغیرهای پیوند						
S5										۷		
S4												
S3												
S2												
S1	Autonomous variables: متغیرهای خودمختار					Dependency variables: متغیرهای وابستگی						
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	
	Degree of dependence: میزان وابستگی											

شکل ۴- ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها

Figure 4- Infiltration power matrix and the degree of dependence of variables

1. MICMAC



شکل ۵- مدل نهایی برای راهبردهای ورودی و خروجی
 Figure 5- Final model for input and output strategies

هفت کارشناس سازمانی، ماتریس خودتعاملی ساختاری فرایندها را تکمیل کردند که از این تعداد دو ماتریس تحریف و اطلاعات پنج ماتریس دیگر طبق قانون اکثریت خلاصه شد. در جدول شماره چهار، نتایج ماتریس خودتعاملی ساختاری فرایندهای نهایی فدراسیون ارائه شده است.

جدول ۴- ماتریس خودتعاملی ساختاری فرایندهای فدراسیون

Table 4- Structural self-interaction matrix of federation processes

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	رتبه
بهبود و گسترش تصویر مثبت							
استراتژی حرفه‌ای شدن فدراسیون							
بهبود مهارت‌های فدراسیونی اعضا							
تخصص مربوط شاغلان							
حضور کارکنان در سمینارها و کنفرانس‌ها							
حفظ ارزش ورزش در جامعه							
بهبود و گسترش تصویر مثبت Improve and expand the positive image	O	O	O	O	X	V	1
استراتژی حرفه‌ای شدن فدراسیون Professionalization strategy of the federation			X	V	X	V	2
بهبود مهارت‌های فدراسیونی اعضا Improving members' federation skills				A	X	O	3
تخصص مربوط شاغلان Relevant specialization of employees					A	O	4
حضور کارکنان در سمینارها و کنفرانس‌ها Staff attendance at seminars and conferences						X	5
حفظ ارزش ورزش در جامعه Preserving the value of sports in the community							6

سطح و اولویت فرایندها براساس مجموعه دسترسی و پیش نیاز تعیین می‌شود. ماتریس دسترسی با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری فرایندها به ماتریس باینری صفر و ۱ به دست می‌آید. با یافتن مجموعه‌های دسترسی و پیش‌نیازها و همچنین موارد اشتراکی برای هر فرایند براساس ماتریس دسترسی، می‌توان اولویت زمانی فرایندها را در مقایسه با یکدیگر براساس قضاوت کارشناسان تحقیق درک کرد (جدول شماره پنج).

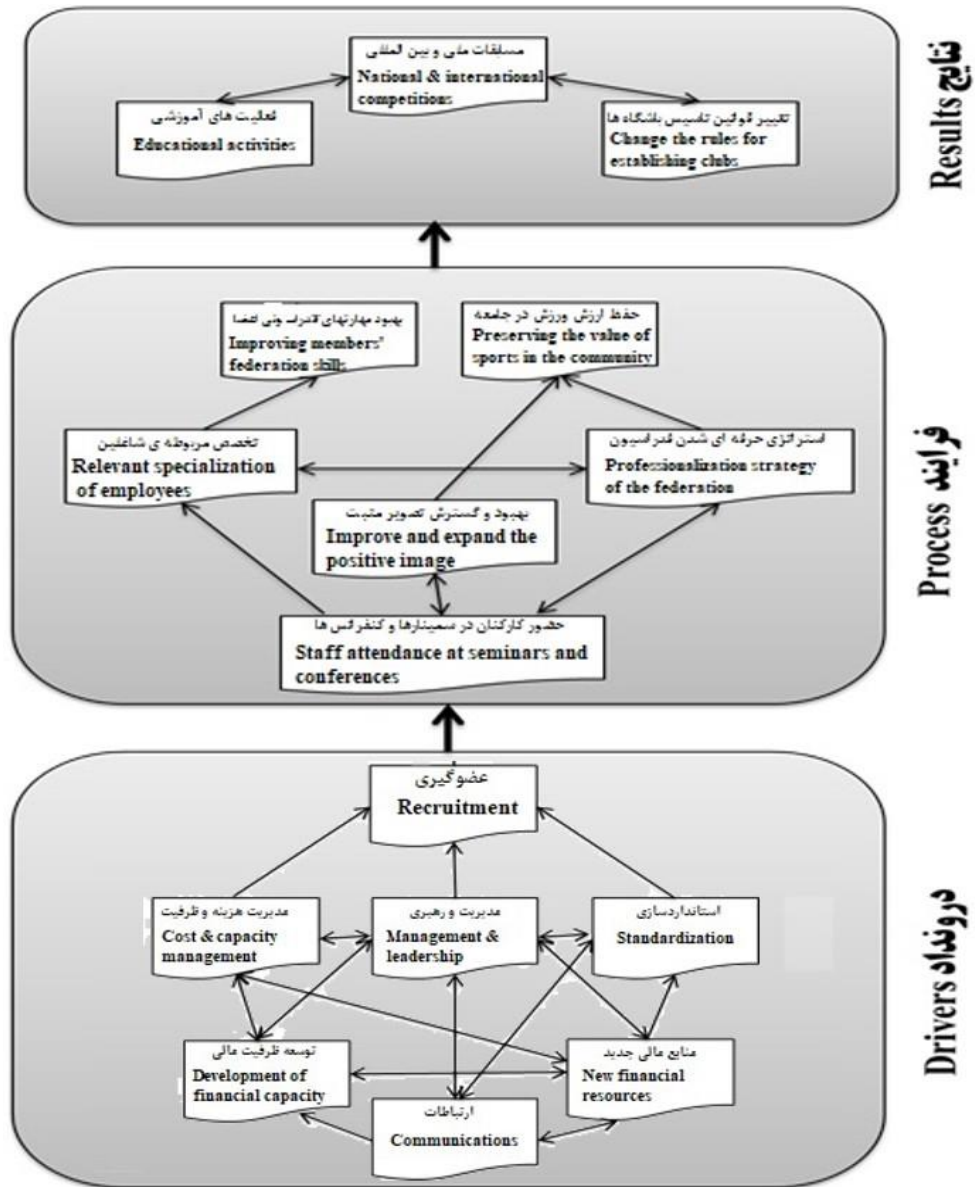
جدول ۵- ماتریس دستیابی فرایندها و تعیین جایگاه فرایندها (سطح اول)

Table 5- Process achievement matrix & determining position of processes (first level)

سطح	مشترک	مجموعه پیش نیاز	مجموعه دستیابی	عوامل	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆
سطح دوم	1, 5	1, 5	1, 5, 6	P ₁	1	0	0	0	1	1
سطح دوم	2-5	2-5	2-6	P ₂	0	1	1	1	1	1
سطح اول	2, 3, 5	2-5	2, 3, 5	P ₃	0	1	1	0	1	0
سطح دوم	2, 4	2, 4, 5	2-4	P ₄	0	1	1	1	0	0
سطح سوم	1-3, 5, 6	1-3, 5, 6	1-6	P ₅	1	1	1	1	1	1
سطح اول	5, 6	1, 2, 5, 6	5, 6	P ₆	0	0	0	0	1	1

در سطح اول فرایندها، بهبود مهارت‌های فدراسیونی اعضا و حفظ ارزش ورزش در جامعه قرار دارد؛ به عبارت دیگر، این دو فرایند از نظر زمانی به سایر فرایندها وابسته‌اند؛ یعنی بهبود مهارت‌های فدراسیونی اعضا و حفظ ارزش ورزش در جامعه پس از دیگر فرایندها و در مرحله آخر انجام می‌شود. جالب آن است که با وجود هم‌زمانی این دو فرایند، بین آن‌ها رابطه متقابلی دیده نشده است. در سطح دوم، بهبود و گسترش تصویر مثبت از ورزش، استراتژی حرفه‌ای شدن فدراسیون و تخصص مربوط شاغلان قرار دارد. از نظر خبرگان، این سه فرایند در یک سطح و به‌طور هم‌زمان انجام می‌شوند. بین بهبود و گسترش تصویر مثبت و استراتژی حرفه‌ای شدن فدراسیون یا تخصص مربوطه شاغلان رابطه وجود ندارد؛ با این حال، رابطه متقابلی بین استراتژی حرفه‌ای شدن فدراسیون و عامل تخصص مربوط شاغلان وجود دارد. در سطح سوم، حضور کارکنان در سمینارها و کنفرانس‌ها وجود دارد که بیانگر تقدم زمانی و قرارگیری این فرایند در اولویت اول زمانی است؛ یعنی ابتدا این فرایند باید اجرا شده تا مراحل بعدی اجرا شود.

ترسیم مدل نهایی تحقیق: با تلفیق مدل‌های اول و دوم که حاصل تحلیل ماتریس تعیین‌کننده‌ها و نتایج و ماتریس فرایندها است، مدل ترسیم‌شده در شکل شماره شش به دست می‌آید. در این مدل، تعیین‌کننده‌ها و نتایج عملکرد حضور دارند و روابط بین آن‌ها مدنظر قرار می‌گیرد.



شکل ۶- مدل مفهومی ارزیابی عملکرد ورزشی برای فدراسیون بولینگ، بولس و بلیارد (مدل نهایی تحقیق)
Figure 6- Conceptual model of sports performance evaluation for bowling, bowling and billiards federation (final model)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر، تدوین مدل کیفی مدیریت عملکرد در فدراسیون ورزشی بولینگ، بلیارد و بولس بود. مدل نهایی تحقیق از دو بخش اساسی تشکیل شده است: تعیین‌کننده‌های عملکرد و نتایج عملکرد. درواقع این دو مفهوم، دو مضمون فراگیر این

تحقیق و حاصل سومین مرحله کدگذاری یعنی کدگذاری یکپارچه ساز هستند که سایر مضامین را در بر می‌گیرند. این دو مضمون با توجه به تعریف عملکرد در ادبیات نظری تحقیق انتخاب شدند. منطق کلان مدلی‌هایی همچون مدل تعالی سازمانی^۱ نیز همین است. با این پشتوانه نظری، هشت عامل به‌عنوان تعیین‌کننده‌های اصلی عملکرد فدراسیون بولینگ، بیلارد و بولس شناسایی شدند و براساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری از یکدیگر در مدل قرار گرفتند.

مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده عملکرد فدراسیون بولینگ، بیلارد و بولس در این مطالعه براساس نظر خبرگان، ارتباطات، توسعه‌ی ظرفیت‌های مالی و به دست آوردن منابع مالی جدید است که در پایین‌ترین سطح مدل قرار گرفته است؛ یعنی ارتباطات و بحث ارتقای ظرفیت‌ها و منابع مالی بیشترین تأثیر را بر سایر عوامل دارد و کمتر از آنان تأثیر می‌پذیرد؛ البته منظور از بخش مالی همان مدیریت منابع مالی است که توسط مدیران عالی فدراسیون صورت می‌گیرد که در رأس آن‌ها، رئیس فدراسیون و معاونان وی و در سطح پایین‌تر، مدیران کل و روسای هر بخش را شامل می‌شود. در سطح بعدی مدیریت و رهبری، استانداردسازی و مدیریت هزینه و ظرفیت قرار دارد. منظور از رهبران، تصمیم‌گیرندگان برای فدراسیون است؛ البته این تصمیم‌گیری سطوح مختلفی دارد که توسط افراد نام‌برده در فدراسیون انجام می‌شود. این مدیران هستند که سیاست‌ها و راهبردهای سازمان را مشخص می‌کنند و حتی روش‌های عملیاتی را به نحو مقتضی تغییر می‌دهند و اختیار تغییر ساختار به عهده مدیران سازمان است؛ البته از آنجاکه فدراسیون یک سازمان دولتی است طبق قوانین باید ساختار کلان آن به تصویب معاونت نظارت و برنامه‌ریزی راهبردی ریاست جمهوری برسد و از آن طریق برای اجرا ابلاغ شود، اما اگر رهبری یک سازمان دولتی همچون فدراسیون اراده تغییر ساختار آن را داشته باشد و بتواند با کار کارشناسی ادله محکمی برای این کار ارائه کند، جلب موافقت دولت کار غیرممکنی نخواهد بود. نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های مطالعات شتاب بوشهری و همکاران (۲۰۱۹)، کاساله^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، آرمسترانگ (۲۰۲۰) و مک‌سویینی (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

رهبری، استانداردسازی است. تصمیمات رئیس فدراسیون، رفتار وی و انتظارات او از زیرمجموعه‌اش و ایده‌ها و افکاری که برای سازمانش دارد، همه در شکل دادن به استاندارد سازمانی مؤثر هستند؛ البته پرواضح است که رهبر در این عرصه تنها تعیین‌کننده نیست، اما در مقایسه با سایر عواملی که در این مطالعه مدنظر قرار گرفته‌اند، تأثیر بسزایی دارد. براساس یافته‌های این تحقیق، رهبری تنها عاملی است بر تمامی عناصر دیگر تأثیرگذار است و به همین دلیل می‌توان آن را بنیان اصلی مدل دانست. در نتایج تأیید نتایج تحقیق، یافته‌های پژوهش مورفی (۲۰۲۰) نشان داد که گزارش عملکرد مالی متناسب با سیستم‌های نظارتی و کنترلی و اجرای منظم فرایندهای استراتژیک و بودجه‌بندی از جمله مهم‌ترین مضامین ذیل رهبری است. همچنین مولان^۳ و همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند، فرایندهای پویای اجتماعی در ورزش با ارائه نقش رهبر عملکرد مرتبط است و تحت تأثیر قرار می‌گیرد و دانش و درک ما را از مدیریت عملکرد به‌عنوان یک مفهوم سازمانی در ورزش ارتقا می‌بخشد.

سومین عامل تعیین‌کننده در فرایندهای سازمانی، عضوگیری و پس از آن، فرایندهای سازمانی است. در رویکرد جدید به‌منظور عضوگیری استفاده از رسانه و معرفی ورزش‌های زیرپوشش، به‌خصوص پخش تلویزیونی مسابقات بر جذب اعضای جدید بسیار مؤثر است. این عامل توسط روابط عمومی فدراسیون و تلاش در رسانه‌ای شدن فعالیت سازمان انجام می‌شود که پس از ثبت

1. Organizational excellence model

2. Kasale

3. Molan

عضویت که می‌تواند به صورت فراگیر یا داوطلبانه انجام شود، صدور کارت عضویت تمامی افراد و ارکان مربوط در فدراسیون سازمان‌دهی می‌شود. نتایج حاصل با یافته‌های مطالعات میکونن^۱ و همکاران (۲۰۲۱)، استورلود^۲ (۲۰۱۳) و گرین^۳ (۲۰۰۵) همخوانی دارد.

فرایند دوم که پس از آموزش فعالی انجام می‌گیرد، در سه فعالیت طرح‌شدنی است: (۱) بهبود و گسترش تصویر مثبت از ورزش، (۲) تخصص مرتبط کارکنان و (۳) استراتژی حرفه‌ای شدن ورزش و درنهایت، آخرین فرایند سازمان شامل حفظ ارزش ورزش در جامعه و بهبود مهارت‌های سازمانی اعضا است. مجموع این فرایندها عملکرد سازمان را می‌سازند و به همین دلیل از آن‌ها به عنوان قلب عملکرد سازمان یاد شده است. با ارائه مدل مفهومی این تحقیق می‌توان گفت که عملکرد سازمان فدراسیون مربوط شناخته شده است. خروجی‌های سه‌گانه همان عملکرد سازمان هستند که باید به طور مستمر سنجش و پایش شوند. تعیین‌کننده‌های عملکرد و ارتباط آن‌ها با یکدیگر نیز روشن شده است که برای تحلیل عملکرد می‌توان از این مدل استفاده کرد؛ بدین صورت که عملکرد نامطلوب ریشه در تعیین‌کننده‌ها دارد؛ بنابراین می‌توان با بررسی تک‌تک آن‌ها عامل ضعف را یافت و آن را اصلاح کرد. شایسته و لازم است که برای ایجاد تحول در هریک از تعیین‌کننده‌های هشت‌گانه برنامه‌های تحول طراحی و اجرا شود تا نتایج بهبود یابد. در راستای تأیید نتایج، سهیلی پیشکناری و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند که طراحی، اصلاح و تقویت سازوکارهای عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در چارچوب مشخص و معین می‌تواند تضمین‌کننده و اطمینان‌بخش تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمانی باشد.

برخی از نتایج مانند فعالیت‌های آموزشی را باید از طریق پژوهش‌های اجتماعی مطالعه کرد، اما برخی دیگر از نتایج همچون مسابقات داخلی و خارجی را به راحتی می‌توان از خلال آمارهای سازمان فدراسیون به دست آورد. در واقع، هرچه تعداد مسابقات، کسب مدال‌های قهرمانی ملی و بین‌المللی، اردوهای تخصصی و تعداد باشگاه‌های جدید افزایش یابد، نشان‌دهنده احیای ورزش و اعتماد عمومی به فدراسیون و فراتر از آن به حکومت و جامعه اسلامی است؛ البته برای کاهش جریان رضایتمندی جدید مشتریان، ریشه‌های متعددی را می‌توان برشمرد که یکی از آن‌ها عملکرد فدراسیون است؛ بنابراین این پیامد به مثابه یک شاخص نیز می‌تواند دلالت‌های عملکردی برای مدیران فدراسیون داشته باشد.

در ادامه، پیشنهادهایی برای مدیران و سیاست‌گذاران فدراسیون براساس مصاحبه‌هایی که با خبرگان سازمانی انجام شده است و نیز با توجه به مشاهدات و تحلیل‌های پژوهشگر، ارائه می‌شود.

گزارش عملکرد: در حال حاضر یکی از موانع اصلی سیستم مدیریتی فدراسیون، استفاده نکردن از گزارش‌های عملکرد توسط مدیران است. سیستم مدیریتی برای جهش از مدیریت سنتی و ساختار نیافته نیازمند انتشار نتایج مثبت و منفی و دسترسی مناسب به اطلاعات عملکردی است؛ از این رو اعتمادسازی به اطلاعات عملکردی رخ می‌دهد و در پی آن، شفاف‌سازی گزارش‌ها و عمومی شدن آن منجر به کاهش گزارش مالی می‌شود؛ ارتباطات مدیر: چالش دیگری که در سیستم مدیریت و رهبری باید به آن پرداخته شود، ایجاد ارتباطات مدیر با فدراسیون‌های دیگر، برگزاری جلسات تبادل نظر و اجرایی و ارتباطات مکرر با سطح پایین‌تر است. با برقراری این ارتباطات، ارتباط بین واحدها نیز افزایش می‌یابد؛ حرفه‌ای شدن فدراسیون: از نظر افراد خبره، استانداردهای بین‌المللی فدراسیون به رغم انطباق با استانداردهای داخلی، فاصله زیادی با استانداردهای بین‌المللی دارد.

-
1. Mikkonen
 2. Østerlund
 3. Green

برای برطرف کردن این چالش، فدراسیون باید دارای استانداردهای تدوین شده و بهبود جو سازمانی باشد؛ رضایتمندی: یکی از بزرگ‌ترین موانعی که تمام خبرگان درباره آن موافقت داشتند، نارضایتی مشتریان و کارکنان است. پیشنهادهای در برطرف کردن این مشکل، فعال کردن نظام انتقادات و پیشنهادهای، ایجاد ساختار راهنمای مراجعان و سیستم ارزیابی رضایتمندی مراجعان است.

تشکر و قدردانی

از تمامی اساتیدی که در اجرای این پژوهش همکاری کردند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌کنیم.

References

1. Armstrong, M. (2020). Performance management of key strategies and practical guide (S. Safari, & A. WahhabianM, Trans). Tehran: Academic Jihad Organization
2. Babaei, M., Noorbakhsh, M., Khodayari, A., Nourbakhsh, P. (2021). Designing Policy Making Model of Olympic Sports. Sport Management Studies, 13(68), 64-95. (in Persian).
3. Córdova Paredes, M. J., Calabuig Moreno, F., & Alonso Dos Santos, M. (2019). Key determinants on non-governmental organization's financial sustainability: A case study that examines 2018 fifa foundation social festival selected participants. Sustainability, 11(5), 1411.
4. Dingwerth, K., Witt, A., Lehmann, I., Reichel, E., & Weise, T. (2019). International organizations under pressure: Legitimizing global governance in challenging times. Oxford: Oxford University Press.
5. Eftekhari H. (2003). Reviewing administrative bodies' performance: A prerequisite of Iran's development. Management and Development Process, 16(4), 55-68. (in Persian).
6. George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. Public Administration Review, 79(6), 810-819.
7. Green, B. C. (2005). Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition: Toward a normative theory of sport development. Journal of Sport Management, 19(3), 233-253.
8. Hamidi, M., Akbari Yazdi, H., & Sajjadi, S.N. (2014). Quality management in sports with SERVQUAL and QFD approach. Tehran: Science and Knowledge Publishing. (in Persian).
9. Kasale, L. L., Morrow, S., & Winand, M. (2020). An institutional work perspective to performance management: The case of Botswana National Sport Organizations. Journal of Global Sport Management, 1, 1-22.
10. Kavinya, M. R. (2019). The impact of organization strategy on facilities management: A case study of postal corporation of Kenya (Doctoral dissertation). University of Nairobi.
11. Kilger, M., & Jonsson, R. (2017). Talent production in interaction: Performance appraisal interviews in talent selection camps. Communication & Sport, 5(1), 110-129.
12. Kim, A., Yang, Y., Lessmann, S., Ma, T., Sung, M. C., & Johnson, J. E. (2020). Can deep learning predict risky retail investors? A case study in financial risk behavior forecasting. European Journal of Operational Research, 283(1), 217-234.
13. Kolbadinejad, M., Ashraf Ganjouei, F., & Haji Anzehaei, Z. (2018). Performance evaluation model according to performance improvement and satisfaction of the staff in the individual sports federations and federations with historical aspect. Annals of Applied Sport Science, 6(4), 59-67.
14. Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). Analyzing qualitative data with MAXQDA. Switzerland: Springer International Publishing.
15. Machado, M. C., Telles, R., Sampaio, P., Queiroz, M. M., & Fernandes, A. C. (2019). Performance measurement for supply chain management and quality management integration: A systematic literature review. Benchmarking: An International Journal, 27(7), 2130-2147.

16. Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2020). *Human resource management: Essential perspectives* (16 th ed.). Cengage Learning.
17. McSweeney, M. J. (2020). Returning the 'social' to social entrepreneurship: Future possibilities of critically exploring sport for development and peace and social entrepreneurship. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(1), 3-21.
18. Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis* 25(4), 596-612.
19. Mikkonen, M., Stenvall, J., & Lehtonen, K. (2021). The paradox of gender diversity, organizational outcomes, and recruitment in the boards of National Governing Bodies of Sport. *Administrative Sciences*, 11(4), 141.
20. Molan, C., Arnold, R., Kelly, S., Toomey, E., & Matthews, J. (2021). An exploration of performance management processes used within Olympic sport programmes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 1, 1-21.
21. Mousavi Cheshmehkaboodi, K., Hakak, M., Sepahvand, R., & Nazarpouri, A. (2021). Identify the implications of global talent management with an emphasis on human capital development in Iranian sports organizations. *Sport Management Studies*, 13(66), 327-362. (in Persian).
22. Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31.
23. Nadeak, B., Naibaho, L., Sormin, E., & Juwita, C. P. (2019). Healthy Work Culture Stimulate Performance. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10(6), 1385-1389.
24. Nosratpanah, S., Hasirchi, A., & Dehghani, M. (2018). Designing a model for organizational performance evaluation of ansar bank. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 187-210. (in Persian).
25. Oliveira, C., Martins, A., Camilleri, M. A. & Jayantilal, S. (2021). Using the balanced scorecard for strategic communication and performance management. In M. A. Camilleri (Ed.), *Strategic corporate communication in the digital age* (pp. 73-88). Bingley: Emerald Publishing Limited.
26. Østerlund, K. (2013). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), 143-165.
27. Rizvandi, A., Taghipour Gharbi, M., Esmaeili, M., & Ashraf Ganjooe, F. (2019). The evaluation of performance indicators of coaches in football development. *Journal of Humanities Insights*, 3(4), 246-252.
28. Shetab Boshehri, S. N., Mehdipour, A., & Khatibi, A. (2019). Designing a comprehensive system model to evaluate the performance of Iran wrestling board. *New Trends in Sport Management*, 7(24), 9-23. (in Persian).
29. Soheili Pishkenari, S., Hematinejhad, M., Gholizade, M. (2020). Analysis of factors affecting performance management in sports organizations (Case study: Student Sports Federation and Physical Education and Sports Activities Office). *Research on Educational Sport*, 9(24), 241-272. (in Persian).
30. Spaaij, R. (Ed.). (2019). *The social impact of sport: cross-cultural perspectives*. London: Routledge.
31. Trost, A. (2017). *The end of performance appraisal: A practitioners' guide to alternatives in agile organisations*. Cham: Springer.
32. Zambom-Ferraresi, F., García-Cebrián, L.I., Lera-López, F., & Iráizoz, B. (2017). Performance evaluation in the UEFA Champions League. *Journal of Sports Economics*, 18(5), 448-470.