

## تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)



میثم رحیمی‌زاده<sup>۱</sup>

شفق ابوالقاسمی آتانی<sup>۲</sup>



[10.22034/ssys.2024.3376.3467](https://doi.org/10.22034/ssys.2024.3376.3467)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۰۹

این تحقیق با هدف تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران) از دو بخش کیفی و کمی بهره برده است. بخش کیفی تحقیق از روش گراندد تئوری با رهیافت گلپزر استفاده کرده و به بررسی نظرات و تجربیات صاحب‌نظران، نخبگان و خبرگان ورزش قهرمانی پرداخته است. جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، مدیران وزارت ورزش و دیگر کارشناسان مرتبط بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش‌های نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی استفاده شد. نمونه‌گیری تا رسیدن به مرحله اشباع نظری و دستیابی به تکرار اطلاعات ادامه یافت و در نهایت با انجام ۱۵ مصاحبه، داده‌های مورد نیاز برای تحلیل نظریه مبنایی گردآوری شد. در بخش کمی تحقیق، از روش‌های آماری همبستگی و معادلات ساختاری و روش ریاضی دیمتیل برای تحلیل داده‌های گردآوری شده استفاده گردید. روایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی صوری تأیید شد و اعتبار آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان‌دهنده اعتبار بالای پرسش‌نامه‌ها با مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ در تمامی مقولات بود.

تحلیل داده‌ها نشان داد که عوامل مدیریت ورهبری، منابع انسانی، منابع مالی در بعد ورودی، اعزام به مسابقات، توسعه ملی و فعالیت‌های استعدادیابی در بعد فرآیندها و در نهایت توسعه رشته، موفقیت بین‌المللی و مدال‌آوری در بعد خروجی نقش مهمی در انگیزه و عملکرد ورزشکاران ایفا می‌کنند که در واقع بیشترین تأثیر را بر طراحی نظام جامع ارزیابی عملکرد خواهند داشت. نتایج تحقیق می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران ورزش در استان تهران جهت طراحی نظام ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی در تدوین برنامه‌های توسعه ورزش قهرمانی یاری رساند.

**واژگان کلیدی:** مدل، هیئت‌های ورزشی، ارزیابی عملکرد و دیمتیل.

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: [Meysam.rahimizadeh@gmail.com](mailto:Meysam.rahimizadeh@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

## مقدمه

انسان در همه دوران گذشته با چالشی به نام «محدودیت منابع و امکانات» روبه رو بوده و تلاش‌هایش همواره معطوف بر این بوده است که حداکثر نتیجه را با کمترین امکانات و ابزار موجود به دست آورد. نامحدود بودن خواسته‌ها و آرزوهای بشر، از یک طرف و محدود بودن توان، قدرت، امکانات، ابزار و ... موجب شده است تا اندیشه استفاده مؤثر از منابع، با زندگی انسان رابطه نزدیکی داشته باشد. (علیمردانی و همکاران، ۲۰۲۰: ۴۹-۵۹). از طرف دیگر، بهبود در استفاده از منابع و امکانات موجود سازمان مستلزم دارا بودن دانش و آگاهی از چگونگی استفاده از این منابع و امکانات است. به همین دلیل بحث سنجش و ارزیابی کارایی و بهره‌وری در همه سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار شده است. (دستگیری و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۹-۲) امروزه سازمان‌های ورزشی نیز همانند دیگر سازمان‌ها به موضوع استفاده بهتر از منابع و امکانات خود توجه جدی نشان داده‌اند. سنجش و اندازه‌گیری جزو عناصر اصلی چرخه بهره‌وری است و به عنوان سیستم کنترلی برای دیگر ارکان چرخه مزبور عمل می‌کند (رضانیا و همکاران، ۱۳۹۲). استفاده از ابزارهای علمی سنجش کارایی و بهره‌وری می‌تواند ارائه‌کننده اطلاعات مفید برای مدیریت جهت تصمیم‌گیری به منظور بهبود شیوه‌های انجام فعالیت و به‌کارگیری منابع باشد. همچنین باید اذعان داشت که در شرایط کنونی فعالیت سازمان‌ها با دو ویژگی عمده منابع و امکانات محدود، نیازها و تقاضای نامحدود همراه است. بهره‌وری بالاتر و استفاده کارا از امکانات موجود، عملاً از یک انتخاب فراتر رفته و به یک ضرورت تبدیل شده است (رمضانی‌نژاد، و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۹۱-۲۱۴). براساس این دیدگاه، سازمان‌های ورزشی به منظور پیشرفت و دستیابی به اهداف مورد نظرشان نیاز دارند تا درباره چگونگی استفاده از منابع کارایی دانش و آگاهی لازم را کسب نمایند. در واقع ارتقای دانش و آگاهی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط ضعف و قوت خود را بهتر بشناسند و برای بهبود عملکرد خود کوشش بیشتری انجام دهند (زارعی محمودآبادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۲۱-۲۳۰). با توجه به موارد مطرح‌شده باید این طور بیان کرد که نیاز سازمان‌ها به آگاهی از چگونگی فعالیت‌ها، نتایج فعالیت‌ها و خدمات منجر به شکل‌گیری مفهوم ارزیابی عملکرد شده است. ارزیابی عملکرد در واقع ارزیابی منظم نتایج و کارایی خدمات یا برنامه‌ها می‌باشد و پژوهش‌های مختلفی که درباره ارزیابی عملکرد سازمان‌های مختلف انجام شده است با سه رویکرد به بررسی عملکرد سازمان‌ها پرداخته‌اند که مشتمل بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری می‌باشد (کلانی و الهی، ۲۰۱۶: ۶۴-۱۴۷). میزان کارایی، نسبت خروجی‌ها به ورودی‌ها را نشان می‌دهد، در حالی که میزان اثربخشی، مقایسه بین خروجی‌ها و انتظارات یا استانداردها می‌باشد. با این حال با وجود مشکلات موجود در تعیین و اندازه‌گیری پیامدها درباره بسیاری از خدمات عمومی، بسیاری از محققان ترجیح می‌دهند که به جای میزان اثربخشی، از میزان کارایی استفاده کنند (گودرزی و حمیدی، ۲۰۲۲: ۱۱۹-۱۱). یکی از راه

## تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

هایی که سازمان های ورزشی به صورت سازمان یافته و با دقت قابل قبولی می توانند عملکرد، نقاط ضعف و نقاط قوت خود را مورد ارزیابی قرار دهند و وضعیت خود را در هر مورد تعیین نمایند، ارزیابی عملکرد در دوره های زمانی منظم می باشد. (چاپوشی و همکاران، ۲۰۲۴: ۲۷۴-۳۰۱).

امروزه به منظور ارزیابی کارایی و بهره‌وری واحدهای مختلف از مدل های ریاضی نیز استفاده می شود. این مدل ها، مجموعه ای از فعالیت های آموزشی، پژوهشی و خدماتی را به عنوان شاخص های ورودی و خروجی در نظر می گیرند و با توجه به میزان اهمیت و تاثیرگذاری هریک از شاخص ها در مجموعه عملکرد، نسبت مجموع موزون خروجی ها به مجموع موزون ورودی ها به عنوان میزان کارایی واحدهای تصمیم گیرنده مورد محاسبه قرار می گیرد (بهار و پارساجو، ۲۰۱۴: ۳۹-۴۷). براین اساس برای ارزیابی هم ورودی ها (رفتارها) و هم خروجی ها (نتایج) مهم هستند و باید مورد توجه قرار گیرند. تعریف بروم‌براج<sup>۱</sup> این ویژگی را دارد. او معتقد است عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی و ذهنی به عمل تبدیل می کنند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود نتیجه به حساب می آیند (محصول تلاش فیزیکی و ذهنی که برای وظایف اعمال شده است) و می توان جدای از نتایج در مورد آن ها قضاوت کرد (سلطان حسینی و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۵-۴۱) بر اساس پژوهش حاضر یکی از ارکان مهم ورزش کشور که برآیند عملکرد آن ها، عملکرد ورزش کشور را رقم می زند، هیئت های ورزشی کشور هستند. باتوجه به جایگاه و اهمیت هیئت های ورزشی و وظایف ارزشمند آنها یعنی توسعه و ترویج ورزش همگانی و قهرمانی در بین افراد و از طرفی وابستگی آنها به منابع مالی فدراسیون ها، هیئت های ورزشی استان تهران برای ارائه خدمات و اجرای برنامه های خود باید درمقابل عملکرد خود پاسخگو باشند. در این راستا ضرورت وجود یک سیستم ارزیابی جامع کارایی مناسب به چشم می خورد (معصومی و همکاران، ۲۰۱۲: ۵۷-۷۲).

در مجموع می توان گفت: فرآیند شفاف و منسجمی در نظام ارزیابی جامع کارایی هیئت های ورزشی استان به گونه ای که موجب رفع نواقص و کمبودها و ایجاد انگیزه و ارتقای عملکرد آنان شود، ملاحظه نمی شود. ضرورت این مهم در نهادهای ورزشی مانند هیئت های ورزشی که از یک سو با اقشار مختلف جامعه، افزایش رقابت های بین المللی و کاهش حمایت های مالی دولت روبه روست و از طرف دیگر، نیاز به پاسخگویی شفاف و صریح در مقابل جامعه و مراجع ذیربط وجود دارد، بیشتر احساس می شود. (نوروزیان و همکاران، ۲۰۲۳: ۸۱-۹۵). بنابراین به دلیل سنتی بودن شیوه ارزیابی هیئت ها و وجود ضعف ها و کاستی هایی از جمله فقدان مدل جامع و نظام مند ارزیابی عملکرد، نبود نگرش جامع و فراگیر، ناهمسویی نظام ارزیابی با اهداف و برنامه راهبردی، نبود معیارها و شاخص های جامع و بهروز و دربرگیرنده تمام ابعاد

<sup>1</sup> Brombrach

سازمانی، نتیجه‌محور بودن و عدم امکان مقایسه و رتبه‌بندی صحیح هیئت‌ها ضرورت بازنگری و طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و طراحی مدلی جامع و ارائه ابزاری مناسب در این زمینه به چشم می‌خورد. کشاورز، ۲۰۱۶: ۶۷-۷۷). ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و موسسات دارای فعالیت مشابه و بررسی نتایج حاصل از عملکرد آن‌ها در یک دوره معین، فرایندی مهم و راهبردی محسوب شده که ضمن تعیین جایگاه رقابتی سازمان، نقش قابل توجهی در امر بهبود مستمر و افزایش کیفیت و اثربخشی تصمیمات مدیریت سازمان‌ها دارد (ویسی و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۷-۵۶). هیئت‌های ورزشی نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای توسعه ورزش‌های مختلف از این امر مستثنی نیستند. از آن‌جا که کارکرد بهینه هیئت‌های ورزشی، تأثیر به‌سزایی بر رشد و توسعه مجموعه ورزش کشور برجای می‌گذارد، ایجاد شرایط و بسترهای لازم در جهت ارتقای کیفی و کمی عملکرد هیئت‌های ورزشی در سایه فضای رقابتی سالم می‌تواند نقش قابل توجهی در دستیابی به اهداف داشته باشد. در این راستا یکی از روش‌هایی که به هیئت‌های ورزشی در جهت شناسایی جایگاه و موقعیت رقابتی و کیفیت عملکرد خویش کمک می‌کند، سنجش عملکرد آن‌ها از ابعاد گوناگون و رتبه‌بندی آن‌هاست. با توجه به اهمیت موضوع و به‌منظور حصول اهداف مترتب بر آن، تدوین یک الگوی جامع و کامل برای ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی ضروری به‌نظر می‌رسد (کریمی و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۲۸-۱۴۸). هیئت‌های ورزشی، وظیفه ایجاد انگیزه و نیز جذب آحاد مردم به امر ورزش و کشف استعدادها و بالا بردن سطح مهارت‌های ورزشی و به‌کارگیری افراد مستعد در رشته‌های گوناگون ورزشی در جهت نیل به عالی‌ترین مراحل پیشرفت و هم‌چنین قهرمانی را دارند. یکی از راه‌های نیل به اهداف برای هیئت‌ها، عملکرد مؤثر و صحیح آن‌ها می‌باشد. (Barros, 2003) ارزیابی عملکرد موجب شفاف‌سازی عملکرد کارکنان هیئت‌ها برای مدیران شده و به آنها کمک می‌کند که با شناسایی مشکلات موجود در هیئت‌های ورزشی در صدد برطرف کردن آن‌ها و بهبود وضعیت سازمان برآیند (Bernardin & Villanova, 1986).

زمانی که سازمان از چندین ورودی استفاده و چندین خروجی ارائه می‌نماید، روش‌های سنتی ارزیابی در تحلیل کارایی سازمان از توانایی کافی برخوردار نیستند و امکان ارائه تصویری مناسب و کامل از موضوع کارایی سازمان را فراهم نمی‌کنند. (Bowen, 2009) از این رو، روش تحلیل پوششی داده‌ها و تحلیل کارایی چند جهتی به عنوان روشی مناسب برای تعیین میزان کارایی سازمان‌ها که می‌تواند به طور مناسب برای بررسی و تعیین میزان کارایی سازمان‌های خدماتی مورد استفاده قرار گیرد، پیشنهاد می‌شود (Broadbent & Laughlin, 2009)

مطابق دیدگاه سیستمی، ورزش و سازمان‌های ورزشی نیز یک سیستم است و این سیستم نیازمند مدیریت است و شرط اصلی مدیریت این سیستم، آن است که مدیران، با گذر از جزئی‌نگری، اجزا را در ارتباط متقابل با یکدیگر نبینند و سعی در هدایت رهبری آن با دیدی جامع بکنند. (Brown & Stilwell, 2005).

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

چنانچه هیئت های ورزشی را به عنوان یک سازمان مستقل تلقی کنیم و با دیدگاه سیستمی آن را مورد توجه قرار دهیم، می توان آن را یک سیستم با اجزای ورودی، فرآیند و خروجی معین در نظر گرفت (Brown & Svenson, 1998).

تدوین یک مدل جامع و دقیق برای ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی استان تهران، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. این مدل می تواند به عنوان یک ابزار مدیریتی قدرتمند، به بهبود عملکرد هیئت ها، افزایش شفافیت در فعالیت های آنها و در نهایت، ارتقای سطح ورزش استان کمک کند. در ادامه به برخی از ضرورت های انجام این تحقیق اشاره می شود:

### ۱. بهبود عملکرد هیئت های ورزشی

شناسایی نقاط قوت و ضعف: با استفاده از این مدل می توان نقاط قوت و ضعف هر هیئت را به طور دقیق شناسایی کرد و برنامه های بهبودی متناسب با آن تدوین نمود.  
تعیین اولویت ها: این مدل می تواند به هیئت ها کمک کند تا اولویت های خود را مشخص کنند و منابع خود را به صورت موثرتر تخصیص دهند.  
افزایش بهره وری: با شناسایی عوامل موثر بر عملکرد می توان راهکارهایی برای افزایش بهره وری هیئت ها ارائه داد.

### ۲. افزایش شفافیت و پاسخگویی

ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص های مشخص: با تعریف شاخص های عملکرد روشن و قابل اندازه گیری می توان عملکرد هیئت ها را به صورت عینی و قابل مقایسه ارزیابی کرد.  
افزایش اعتماد عمومی: شفافیت در عملکرد هیئت ها می تواند اعتماد عمومی را به این نهادها افزایش دهد.  
مقابله با فساد: با ایجاد یک سیستم ارزیابی دقیق می توان از بروز فساد و تخلف در هیئت ها جلوگیری کرد.

### ۳. ارتقای سطح ورزش استان

تخصیص منابع به صورت هدفمند: با استفاده از نتایج ارزیابی می توان منابع را به هیئت های موفق تر و دارای پتانسیل بیشتر تخصیص داد.  
شناسایی استعدادها: این مدل می تواند به شناسایی استعداد های ورزشی و حمایت از آنها کمک کند.  
توسعه ورزش همگانی: با ارزیابی عملکرد هیئت ها در حوزه ورزش همگانی می توان برنامه های توسعه ای مناسب تری را تدوین کرد.

#### ۴. ایجاد یک سیستم ارزیابی جامع و پایدار

تدوین یک مدل جامع: این مدل باید تمام ابعاد عملکرد هیئت‌ها را پوشش دهد. پایداری مدل: مدل باید به گونه‌ای طراحی شود که بتوان آن را به صورت مداوم به روزرسانی کرد و بهبود بخشید.

استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات: استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی برای جمع‌آوری، تحلیل و ارائه داده‌ها می‌تواند به بهبود کارایی سیستم ارزیابی کمک کند.

#### ۵. مقایسه با سایر استان‌ها و کشورهای جهان

شناسایی بهترین عملکردها: با مقایسه عملکرد هیئت‌های ورزشی استان تهران با سایر استان‌ها و کشورهای جهان، می‌توان به نقاط قوت و ضعف سیستم ورزشی استان پی برد. بهره‌گیری از تجربیات سایر کشورها: با مطالعه تجربیات سایر کشورها در زمینه ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی، می‌توان از بهترین روش‌ها استفاده کرد.

در نهایت، تدوین یک مدل ارزیابی عملکرد دقیق و جامع برای هیئت‌های ورزشی استان تهران، گامی مهم در جهت بهبود وضعیت ورزش در این استان و دستیابی به اهداف بلندمدت توسعه ورزش خواهد بود. از طرف دیگر استفاده از روش‌های کمی و مدل‌های پیش‌بینی برای اندازه‌گیری عملکرد متداول شده است. سازمان‌های ورزشی کشور می‌توانند از این مدل‌ها و روش‌ها وضعیت موجود خود را بررسی کنند؛ اما وجود یک مدل بومی برای سنجش عملکرد به مثابه یکی از روش‌های تعیین جایگاه هیئت‌های ورزشی استان از اهمیت برخوردار است. بر این اساس، هدف از این پژوهش طراحی مدل ارزیابی جامع کارایی هیئت‌های ورزشی استان تهران با رویکرد سیستمی می‌باشد. بر این اساس پژوهش حاضر با توجه به اهمیت و گستردگی نقش هیئت‌های ورزشی استان تهران در پیشبرد اهداف ورزشی استان به دنبال تدوین مدل ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی استان تهران است. هدف این است که اثربخشی و کارایی آن‌ها در انجام وظایف و مأموریت‌های محوله مشخص گردد و از این طریق تصمیمات مناسبی برای بهبود عملکرد آنها اتخاذ شود. در سال‌های گذشته، چالش‌های متعددی در زمینه طراحی مدل ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها وجود داشته است، اما در سطوح پایین‌تر پیرامون هیئت‌های ورزشی و مشخصاً در استان تهران تحقیقاتی صورت نگرفته

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

است. مسئله اصلی در این میان، فقدان یک معیار مناسب برای سنجش و اندازه گیری دقیق عملکرد هیئت های ورزشی کشور بوده و تحقیقات مشخصی در این حوزه به ندرت انجام شده است. بر اساس اساسنامه های فدراسیون های ورزشی، نظارت و ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی باید توسط فدراسیون ها انجام شود. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش، مدل موثر ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی استان تهران است که به طور هدفمند وظایف قانونی فدراسیون ها و هیئت های ورزشی را معرفی و ارائه کند و سوال مطرح شده این است:

عوامل موثر بر ارزیابی چگونه باید باشد و چه شاخص هایی را در برخواهد گرفت؟

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نوع پژوهش های میدانی است. با توجه به هدف اصلی پژوهش و مسائل مطرح شده، روش انجام پژوهش، آمیخته بود. روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی متوالی است که ابتدا روش کیفی (گرندد تئوری رهیافت گلپزری)، سپس روش کمی می باشد. در طرح های تحقیق آمیخته اکتشافی، پژوهشگر در صدد زمینه یابی درباره موقعیت نامعین می باشد. برای این منظور ابتدا به گردآوری داده های کیفی می پردازد. انجام این مرحله، او را به توصیف جنبه های بی شماری از پدیده هدایت می کند. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت بندی فرضیه (هایی) درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می شود. پس از آن، در مرحله بعدی، پژوهشگر می تواند از طریق گردآوری داده های کمی، فرضیه (ها) را مورد آزمون قرار دهد. بنابراین، در این نوع طرح های تحقیق آمیخته، به داده های کیفی اهمیت بیشتری داده می شود. علاوه بر آن، در توالی گردآوری داده ها، ابتدا داده های کیفی و سپس داده های کمی گردآوری می شوند. بالاخره، پژوهشگر بر مبنای یافته های حاصل از داده های کیفی سعی بر آن دارد که داده های کمی را گردآوری کند تا تعمیم پذیری یافته را میسر سازد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از روسای فدراسیون و هیئت های ورزشی، اعضای هیئت ریسه فدراسیون که سابقه مدیریت در هیئت های ورزشی را داشته اند و مدیران کل و ستادی وزارت ورزش و جوانان بودند و در بخش کمی نیز از پرسش نامه های نیمه باز استفاده گردید. روایی پرسش نامه با استفاده از روایی صوری تأیید شد و اعتبار آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان دهنده اعتبار بالای پرسش نامه ها با مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ در تمامی مقولات بود. جامعه و نمونه آماری در روش دیمتل: در این روش که به منظور شناسایی میزان روابط اجزای سیستم هیئت های ورزشی (عامل ها) به کار گرفته شد، جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از

خبرگان علمی و اجرایی مدیریت ورزشی بود که در بخش علمی کسانی که در زمینه ارزیابی عملکرد تدریس و مقاله داشتند و در بخش اجرایی کسانی که سابقه فعالیت در امر ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی را داشتند، جامعه را تشکیل می‌دادند. در این بخش نمونه آماری با جامعه آماری برابر بود.

جامعه آماری در بخش مصاحبه و پرسش‌نامه‌های نیمه باز: در این بخش، کارشناسان دفتر ارزیابی عملکرد در وزارت ورزش (تقریباً ۱۰ نفر)، دبیران فدراسیون‌های و هیئت‌های ورزشی کشور (تقریباً ۳۰ نفر)، و نخبگان دانشگاهی که در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد در ورزش کار پژوهشی انجام داده‌اند (تقریباً ۲۰ نفر) جامعه آماری را تشکیل می‌دادند. در خصوص گروه اول و سوم نمونه آماری با جامعه آماری برابر بود. در خصوص گروه دوم ۱۰ نفر با اولویت هیئت‌های ورزشی مهم تر و استفاده از نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند.

روش تحقیق کمی روش دیمتل بود. در بخش کمی باید اذعان نمود روش‌های مورد استفاده برای بررسی رابطه میان دو یا چند متغیر را می‌توان به دو دسته روش‌های آماری و روش‌های ریاضی طبقه‌بندی کرد. از جمله مهم‌ترین روش‌های آماری می‌توان به روش همبستگی و روش معادلات ساختاری و از جمله مهم‌ترین روش‌های ریاضی نیز می‌توان به روش آزمایشگاه ارزیابی و آزمون تصمیم (DEMATEL) اشاره کرد. در روش‌های آماری چنانچه بخواهیم حجم وسیعی از متغیرها را مورد بررسی قرار دهیم باید از پرسش‌نامه‌هایی با تعدد سوالات استفاده نمود. از طرف دیگر، روش‌های آماری تنها نوع استقلال و عدم‌استقلال میان عناصر را مشخص می‌کنند؛ در حالی که روش‌های ریاضی از جمله روش دیمتل<sup>۱</sup> به سنجش نظرات خبرگان پیرامون یک موضوع یا متغیر می‌پردازد. برای وزندهی شاخص‌ها از پاسخگویان خواسته شد تا با توجه به اهمیت هر شاخص از ۱ تا ۹ به آن عدد بدهند. برای گرد شدن نمرات نظام ارزیابی عملکرد و همچنین با الگوبرداری از روش EFQM، امتیاز ۱۰۰۰ برای عملکرد کل در نظر گرفته شد. با توجه به شدت تاثیر هر عامل در سیستم، مجموع امتیاز هر عامل مشخص شد و با توجه به وزن هر شاخص در عامل مورد نظر، امتیاز هر شاخص تعیین گردید... در این بخش از میانگین و جداول تناسب استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی ابتدا با مرور مطالعات گذشته، مدل سیستم ورزشی بوچرا و همکاران (۲۰۱۰) که به آن اشاره شد، به عنوان الگوی مفهومی اولیه پژوهش در نظر گرفته شد. سپس با مراجعه به اساسنامه

<sup>1</sup>Dematel

## تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

فدراسیون های ورزشی، آیین نامه هیئت های ورزشی، اسناد و مدارک مکتوب و مصاحبه با خبرگان آگاه به موضوع، فهرست اولیه عوامل تشکیل دهنده سیستم ورزشی هیئت ها تهیه شد. سپس این فهرست در اختیار پاسخگویان قرار گرفت و پس از اضافه نمودن عوامل جدید، حذف عوامل اضافی، ادغام عوامل شبیه به یکدیگر و یا ویرایش آن ها، عواملی که مورد تایید بیش از ۵ نفر قرار گرفته بودند، به عنوان فهرست نهایی و عوامل تشکیل دهنده سیستم هیئت های ورزشی انتخاب شدند که در شکل زیر نمایش داده شده اند:



شکل ۱: ابعاد و عوامل ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی

نتایج حاصل از اجرای گام به گام روش ریاضی دیمتل در جداول نشان داده شده است. در گام اول که عناصر تشکیل دهنده مورد بررسی که همان ۱۴ شاخص شناسایی شده اند در شکل ۱ اشاره شد. در گام دوم که محاسبه میانگین است از خبرگان خواسته شد تأثیر یک مولفه بر مولفه دیگر را تعیین کنند. در ابتدا ماتریس اولیه تکمیل نشده در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنان درخواست شد با مقایسه زوجی هر یک از مولفه های واقع در هر سطر ماتریس، با تک تک مولفه های واقع در ستون های ماتریس، شدت تأثیر مولفه سطری بر مولفه های ستونی را به صورت عددی بین صفر تا ۴ در خانه های مربوطه به آنها درج کنند.

جدول ۱: طیف لیکرت

بدون تأثیر	تأثیر خیلی کم	تأثیر کم	تأثیر زیاد	تأثیر خیلی زیاد
۰	۱	۲	۳	۴

:

رابطه (۱)

$$z = \frac{x^1 + x^2 + x^3 + \dots + x^p}{p}$$

در این فرمول  $p$  تعداد خبرگان و  $x_1, x_2, \dots, x_p$  به ترتیب ماتریس زوجی خبره ۱، خبره ۲ و خبره  $p$  می‌باشد.

جدول ۲: میانگین نظرات خبرگان

عوامل تشکیل دهنده نظام‌های ورزشی	مدیریت و رهبری	مدیریت امکانات و تجهیزات	منابع انسانی	مدیریت مالی	برگزاری و برگزاری مسابقات	انجام به مسابقات	فعالیت‌های آموزشی	توسعه‌های اخلاقی و حرفه‌ای	توسعه علمی	فعالیت‌های استنادیابی	توسعه علمی	مشارکت ورزشی	توسعه رشته	موفقیت و مدال‌آوری
مدیریت و رهبری	۰	۲/۳۱	۲/۵۵	۲/۲۳	۲/۱۲	۲/۲۲	۲/۲۱	۲/۲۸	۲/۳۴	۲/۳۷	۲/۶۷	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۵۷
مدیریت امکانات و تجهیزات	۲/۳۱	۰	۲/۱۲	۲/۲۳	۲/۱۲	۲/۲۲	۲/۲۱	۲/۲۸	۲/۳۴	۲/۳۷	۲/۶۷	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۵۷
منابع انسانی	۲/۵۵	۲/۱۲	۰	۲/۲۳	۲/۱۲	۲/۲۲	۲/۲۱	۲/۲۸	۲/۳۴	۲/۳۷	۲/۶۷	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۵۷
مدیریت مالی	۲/۲۳	۲/۲۳	۲/۲۳	۰	۲/۲۲	۲/۲۲	۲/۲۱	۲/۲۸	۲/۳۴	۲/۳۷	۲/۶۷	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۵۷
برگزاری و برگزاری مسابقات	۲/۱۲	۲/۱۲	۲/۱۲	۲/۱۲	۰	۲/۲۲	۲/۲۱	۲/۲۸	۲/۳۴	۲/۳۷	۲/۶۷	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۵۷
انجام به مسابقات	۲/۱۲	۲/۱۲	۲/۱۲	۲/۱۲	۲/۱۲	۰	۲/۲۲	۲/۲۱	۲/۲۸	۲/۳۴	۲/۳۷	۲/۶۷	۲/۸۸	۲/۵۷
فعالیت‌های آموزشی	۲/۲۳	۲/۲۳	۲/۲۳	۲/۲۳	۲/۲۳	۲/۲۳	۰	۲/۲۸	۲/۳۴	۲/۳۷	۲/۶۷	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۵۷
توسعه‌های اخلاقی و حرفه‌ای	۲/۲۸	۲/۲۸	۲/۲۸	۲/۲۸	۲/۲۸	۲/۲۸	۲/۲۸	۰	۲/۳۴	۲/۳۷	۲/۶۷	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۵۷
توسعه علمی	۲/۳۴	۲/۳۴	۲/۳۴	۲/۳۴	۲/۳۴	۲/۳۴	۲/۳۴	۲/۳۴	۰	۲/۳۷	۲/۶۷	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۵۷
فعالیت‌های استنادیابی	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۳۷	۰	۲/۶۷	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۵۷
توسعه علمی	۲/۶۷	۲/۶۷	۲/۶۷	۲/۶۷	۲/۶۷	۲/۶۷	۲/۶۷	۲/۶۷	۲/۶۷	۲/۶۷	۰	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۵۷
مشارکت ورزشی	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۰	۲/۵۷	۲/۵۷
توسعه رشته	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۸	۰	۲/۵۷
موفقیت و مدال‌آوری	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۵۷	۰

گام سوم: نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم

$$H_{ij} = \frac{z_{ij}}{r} \quad \text{رابطه (۲)}$$

که  $r$  از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$r = \max_{1 < i < n} (\sum_{j=1}^n z_{ij}) \quad \text{رابطه (۳)}$$

به دلیل اینکه جمع هر ردیف ماتریس میانگین (جدول ۲) نشانگر تأثیرات کلی است که مولفه  $i$  بر مولفه‌های دیگر می‌گذارد،  $r$  نشانگر تأثیرات کلی مستقیم مولفه با بیشترین تأثیرات بر روی سایر

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

مولفه‌هاست و جهت نرمال کردن داده‌ها، در این مرحله تمامی درایه‌های ماتریس در معکوس حاصل جمع بزرگترین مقدار ستونی ضرب می‌شود.

جدول ۳: ماتریس نرمال شده

مردمان و بدانداری	توسعه رشته	مشارکت ورزشی	توسعه علمی	فعالیت‌های استعدادهای	توسعه ملی	توسعه‌های اجتماعی و حرفه‌ای	فعالیت‌های آموزشی	انجام به مسابقات	برگزاری و میزبانی مسابقات	مدیریت مالی	منابع انسانی	مدیریت امکانات و تجهیزات	مدیریت ورزشی	عوامل تشکیل دهنده، تقابلیت‌های ورزشی
۰/۰۳۸	۰/۰۶۴	۰/۰۳۰	۰/۰۶۴	۰/۰۷۰	۰/۰۶۱	۰/۰۶۸	۰/۰۵۰	۰/۰۶۱	۰/۰۶۸	۰/۰۶۴	۰/۰۵۱	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	مدیریت و رهبری
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	مدیریت امکانات و تجهیزات
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	منابع انسانی
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	مدیریت مالی
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	برگزاری و میزبانی مسابقات
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	انجام به مسابقات
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	فعالیت‌های آموزشی
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	توسعه‌های اجتماعی و حرفه‌ای
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	توسعه ملی
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	فعالیت‌های استعدادهای
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	توسعه علمی
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	مشارکت ورزشی
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	توسعه رشته
۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	موفقیت و رضایت آفرینی

گام چهارم: محاسبه ماتریس ارتباط کل

مجموعه دنباله نامحدود از آثار مستقیم و غیرمستقیم بر یکدیگر به صورت تصاعد هندسی، بر اساس قوانین موجود گراف‌ها محاسبه می‌شود. محاسبه این مجموع نیاز به استفاده از  $(I-H)^{-1}$  خواهد داشت. مجموع دنباله نامحدود از اثرهای مستقیم و غیرمستقیم عناصر بر یکدیگر به صورت  $H(I-H)^{-1}$  است، توجه داشته باشید:

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (H^1 + H^2 + \dots + H^k) = H \times (I - H)^{-1} \quad (۴)$$

در این رابطه  $I$  ماتریس یکه و  $H$  میانگین نظرات خبرگان است.

جدول ۴: ماتریس روابط کل

عوامل تشکیل دهنده نظام‌های شاخه‌های ورزشی	مدیریت و رهبری	مدیریت امکانات و تجهیزات	مدیریت مالی	مدیریت بازاریابی و تبلیغات	مدیریت منابع انسانی	مدیریت ارتباطات	مدیریت برنامه‌ریزی و ارزیابی	مدیریت اطلاعات	مدیریت حقوقی	مدیریت بازرگانی	مدیریت فرهنگی و اجتماعی	مدیریت ورزشی	مدیریت بهداشتی	مدیریت اقتصادی	مدیریت سیاسی	مدیریت اجتماعی	مدیریت زیست‌محیطی	مدیریت فناوری	مدیریت نوآوری
مدیریت و رهبری	۰.۵۵۹	۰.۲۵۵	۰.۲۰۹	۰.۲۴۵	۰.۳۰۵	۰.۳۴۳	۰.۳۸۱	۰.۴۱۴	۰.۴۵۱	۰.۴۸۸	۰.۵۲۵	۰.۵۶۲	۰.۵۹۹	۰.۶۳۶	۰.۶۷۳	۰.۷۱۰	۰.۷۴۷	۰.۷۸۴	۰.۸۲۱
مدیریت امکانات و تجهیزات	۰.۲۵۵	۰.۲۲۸	۰.۱۵۳	۰.۲۹۸	۰.۲۹۰	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷
مدیریت مالی	۰.۲۰۹	۰.۱۵۳	۰.۱۸۰	۰.۲۷۶	۰.۲۷۶	۰.۲۸۷	۰.۲۹۸	۰.۳۰۹	۰.۳۲۰	۰.۳۳۱	۰.۳۴۲	۰.۳۵۳	۰.۳۶۴	۰.۳۷۵	۰.۳۸۶	۰.۳۹۷	۰.۴۰۸	۰.۴۱۹	۰.۴۳۰
مدیریت بازاریابی و تبلیغات	۰.۳۰۵	۰.۲۹۸	۰.۲۹۰	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت اطلاعات	۰.۳۴۳	۰.۳۰۲	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت برنامه‌ریزی و ارزیابی	۰.۳۸۱	۰.۳۱۴	۰.۲۹۸	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت اطلاعات	۰.۴۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت حقوقی	۰.۴۵۱	۰.۳۳۷	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت بازرگانی	۰.۴۸۸	۰.۳۴۹	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت فرهنگی و اجتماعی	۰.۵۲۵	۰.۳۶۱	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت ورزشی	۰.۵۶۲	۰.۳۹۷	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت بهداشتی	۰.۵۹۹	۰.۴۰۹	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت اقتصادی	۰.۶۳۶	۰.۴۲۱	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت سیاسی	۰.۶۷۳	۰.۴۳۳	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت اجتماعی	۰.۷۱۰	۰.۴۴۵	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت زیست‌محیطی	۰.۷۴۷	۰.۴۵۷	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت فناوری	۰.۷۸۴	۰.۴۸۱	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱
مدیریت نوآوری	۰.۸۲۱	۰.۴۸۱	۰.۳۰۲	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۰.۳۲۵	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۳۶۱	۰.۳۷۳	۰.۳۸۵	۰.۳۹۷	۰.۴۰۹	۰.۴۲۱	۰.۴۳۳	۰.۴۴۵	۰.۴۵۷	۰.۴۶۹	۰.۴۸۱

گام پنجم: ایجاد روابط نمودار علی و محاسبه مقدار آستانه

جهت تعیین نقشه روابط شبکه باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر و شبکه روابط قابل‌اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس روابط کل از مقدار آستانه بزرگتر باشد در دیاگرام نمایش داده خواهند شد. بعد از اینکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس روابط کل که کوچک‌تر از آستانه باشد صفر شده، یعنی آن رابطه‌ی علی در نظر گرفته نمی‌شود. لذا با این تفاسیر در این پژوهش بنا به نظر محقق به دلیل حذف تعدادی از روابط کم‌اهمیت شدت آستانه برابر با ۲/۳۰ می‌باشد و تمامی مقادیر کمتر از این مقدار بی‌اهمیت بوده و در دیاگرام نمایش داده نخواهد شد.

در ماتریس روابط کل جمع سطری درایه‌ها (D) و جمع ستونی درایه‌ها (R) و مجموع (D+R) و تفاضل (D-R) محاسبه گردید. بیشترین مجموع ردیفی (D) نشان‌دهنده شاخص‌هایی است که قویاً بر روی شاخص‌های دیگر تأثیر دارند. بیشترین مجموع ستونی (R) نشان‌دهنده ترتیب شاخص‌هایی است که تأثیر می‌پذیرند. محل واقعی هر شاخص در سلسله مراتب نهایی ستون (D+R) و (D-R) مشخص می‌شود که

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

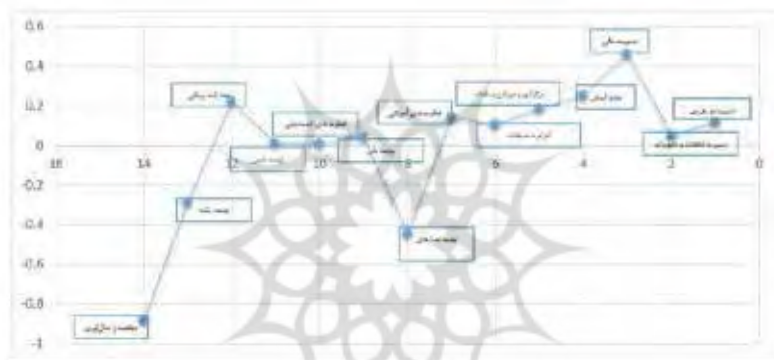
در آن (D+R) نشان دهنده مجموع شدت یک شاخص از نظر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری است. اگر شاخص مقدار (D-R) مثبت شود، آن شاخص، اثرگذار و اگر مقدار (D-R) منفی شود آن شاخص، اثرپذیر می باشد. پس در شکل ۲، نقاطی که بالای محور افقی قرار گرفته اند، نشانگر شاخص های اثرگذار و نقاطی که زیر محور افقی قرار دارند، نشانگر شاخص های اثرپذیر می باشند. در جدول ۵، نیز دو گروه شاخص های تأثیرگذار و تأثیرپذیر به تفکیک و بر اساس شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آمده است:

جدول ۵: شاخص ها به تفکیک تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

شاخص های تأثیرگذار به ترتیب شدت تأثیرگذاری		شاخص های تأثیرپذیر به ترتیب شدت تأثیرپذیری	
D+R	D-R	D+R	D-R
۹/۸۱	۰/۱۰۸	۱۴/۰۲۷	-۰/۸۷۹
۹/۵۳۶	۰/۱۸۶	۱۲/۷۷۷	-۰/۲۸۷
۹/۲۹۸	۰/۲۵۴	۶/۸۲۶	-۰/۴۴۶
۸/۹۸۸	۰/۲۲۲		
۸/۹۷۲	۰/۰۱		
۸/۸۰۸	۰/۱۴۴		
۸/۵۴	۰/۰۴۴		
۸/۲۲۲	۰/۱۱۸		
۸/۱۸۲	۰/۰۵۴		
۸/۱۷۸	۰/۰۱		
۷/۵۸۶	۰/۴۶۲		

با مشاهده مقادیر (D-R) باید گفت که مولفه‌های اعزام به مسابقات، برگزاری و میزبانی مسابقات، مدیریت مالی، توسعه ملی، توسعه علمی، منابع انسانی، مدیریت و رهبری، مدیریت امکانات و تجهیزات، فعالیت‌های استعدادیابی، مشارکت ورزشی و فعالیت‌های آموزشی عناصر تأثیرگذار در سیستم و مولفه‌های موفقیت و مدال آوری، توسعه رشته و توسعه معیارهای اخلاقی و حرفه‌ای عناصر تأثیرپذیر می‌باشند. از سوی دیگر، در بین مولفه‌های تأثیرگذار، مقدار (D+R) شدت تعامل هر مولفه را با سایر مولفه‌ها نشان می‌دهد. به این ترتیب در گروه مولفه‌های تأثیرگذار، هر قدر میزان (D+R) بیشتر باشد، اهمیت آن مولفه بیشتر بوده و در اولویت بالاتری قرار می‌گیرد.

شکل ۲: عوامل موثر و اثرپذیر



با تقسیم میزان شدت هر عامل در سیستم به مجموع شدت‌ها و ضرب آن در عدد ۱۰۰۰ (با توجه به ۱۰۰۰ امتیازی بودن نظام ارزیابی) وزن هر عامل مشخص شد. جدول ۶، وزن هر یک از عوامل را در نظام ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی نشان می‌دهد که اعداد گرد شده‌اند:

جدول ۶: وزن و امتیاز عوامل ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی

وزن عامل گرد شده	وزن عامل	عوامل
۶۰	۶۳/۳۷	مدیریت و رهبری
۶۰	۶۳/۰۶	مدیریت امکانات و تجهیزات
۶۰	۵۸/۴۷	منابع انسانی
۷۰	۷۱/۶۶	مدیریت مالی

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

۷۵	۷۳/۵۰	برگزاری و میزبانی مسابقات
۸۰	۷۵/۶۱	اعزام به مسابقات
۷۰	۶۷/۸۸	فعالیت های آموزشی
۵۰	۵۲/۶۱	توسعه معیارهای اخلاقی و حرفه ای
۶۵	۶۵/۸۲	توسعه ملی
۷۰	۶۹/۱۵	فعالیت های استعدادیابی
۶۰	۶۳/۰۳	توسعه علمی
۷۰	۶۹/۲۷	مشارکت ورزشی
۱۰۰	۹۸/۴۷	توسعه رشته
۱۱۰	۱۰۸/۱۱	موفقیت و مدال آوری

با توجه به جدول مشخص می شود که عامل موفقیت و مدال آوری بیشترین وزن و عامل توسعه معیارهای اخلاقی و حرفه ای کمترین وزن را در نظام ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی دارند. همچنین به لحاظ وزن ابعاد سیستم هیئت های ورزشی مشخص شد بعد ورودی ۲۵۰ امتیاز، بعد فرآیند ۵۴۰ امتیاز و بعد خروجی ۲۱۰ امتیاز دارد. البته بعد ویژه ۱۰۰ امتیاز اضافی دارد که در ادامه به آن پرداخته شده است. الگوی ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی استان تهران در شکل ۳ به صورت شماتیک نشان داده شده است:



شکل ۳: مدل ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی

عوامل و معیارهای ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی

جدول ۷: ابعاد، عوامل و معیارهای ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی

ابعاد	عوامل	معیارها
	مدیریت و رهبری (۶۰)	برنامه‌محوری هیئت‌های استانی و شهرستانی
		نظام نظارت و ارزیابی عملکرد
	مدیریت امکانات و تجهیزات	ساخت اماکن ورزشی تخصصی
	(۶۰)	افزایش دسترسی و ارتقای بهره‌وری اماکن ورزشی موجود
ورودی		توسعه تجهیزات ورزشی رشته مورد نظر
(۲۵۰)	منابع انسانی (۶۰)	تناسب منابع انسانی
		آموزش، توانمندسازی و ارتقای منابع انسانی
		جذب اعتبار از نهادهای دولتی و عمومی
	مدیریت مالی (۷۰)	برون‌سپاری، خصوصی‌سازی و کاهش بار مالی
		گسترش فعالیت‌های بازاریابی و تنوع‌بخشی به منابع درآمدی
		انضباط و شفافیت نظام مالی هیئت
		توسعه مسابقات داخلی
	برگزاری و میزبانی مسابقات (استانی)	
	قهرمانی کشور / بین‌المللی / آسیایی /	برخوردراری از لیگ‌های منظم و توسعه ورزش حرفه‌ای
فرآیندها	جهانی / اردوی تیم ملی (۷۵)	
(۵۴۰)		میزبانی مسابقات ملی و بین‌المللی
	اعزام به مسابقات (استانی) / قهرمانی کشور /	توسعه اعزام به مسابقات
	بین‌المللی / آسیایی / جهانی / المپیک /	
	المپیک و پارالمپیک (۸۰)	توسعه ورزشکاران و مربیان

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

ابعاد	عوامل	معیارها
	فعالیت های آموزشی (۷۰)	جذب، آموزش و ارتقای مربیان، داوران و مدرسان حمایت از مربیان، داوران و مدرسان
	توسعه معیارهای اخلاقی و حرفه ای (۵۰)	مبارزه با دوپینگ معیارهای اخلاقی
	توسعه ملی (۶۵)	عقد تفاهم نامه کسب کرسی های ملی
	فعالیت های استعدادیابی (۷۰)	ساماندهی نظام شناسایی و جذب استعدادها ساماندهی نظام پرورش استعدادها دانش محور نمودن فعالیت های هیئت
	توسعه علمی (۶۰)	گسترش فرهنگ تحقیق و توسعه تعامل با مراکز آکادمیک و دانشگاه ها
	مشارکت ورزشی (۷۰)	توسعه بعد همگانی و مشارکت مردم در ورزش توسعه باشگاه های ورزشی سطوح پایه توسعه انجمن های ورزشی در سایر ارگان ها
خروجی	توسعه رشته (۱۰۰)	افزایش آگاهی، علاقه و مشارکت جامعه در ورزش پایش جمعیت ورزشکار
(۲۱۰)	موفقیت و مدال آوری (۱۱۰)	افتخار آفرینی از طریق کسب مدال و ارتقای رتبه هیئت

\*بعد ویژه (+۱۰۰): در دو معیار توسعه بین المللی و حمایت ها و تشویق لحاظ گردیده است.

جدول‌های ۸ تا ۲۲، معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی را در عوامل مختلف نشان می‌دهد:

۱. مدیریت و رهبری

جدول ۸: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی در عامل مدیریت و رهبری

عامل	معیارها	شاخص‌ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی
		وجود برنامه مدون راهبردی و بلندمدت	۶/۶	۶/۱	۶
		تنظیم تقویم ورزشی و اجرای دقیق آن	۶/۳	۵/۶	۶
		تعداد هیئت‌های شهرستانی دارای برنامه راهبردی	۵/۱	۴/۶	۵
مدیریت و رهبری (۶۰)	برنامه‌محوری هیئت‌های استانی (۳۰)	تعداد هیئت‌های شهرستانی دارای تقویم ورزشی و اجرای دقیق آن	۴/۹	۴/۷	۵
		تعداد مجمع برگزار شده در طول سال	۵/۸	۵/۲	۵
		تعداد جلسات برگزار شده با حوزه اجرایی	۴/۷	۴/۳	۴
		تعداد جلسات برگزار شده با هیئت‌ها و انجمن‌های شهرستان	۴/۲	۳/۴	۳
	نظام نظارت و ارزیابی عملکرد بازرسان (۳۰)	میزان توجه و همکاری با ارزیابان و بازرسان	۶/۸	۶/۱	۶
		بازدید مسئولان از هیئت‌های شهرستانی	۴/۹	۴/۷	۵

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

جدول های ۸ تا ۲۲، معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی را در عوامل مختلف نشان می دهد:

۱. مدیریت و رهبری

جدول ۸: معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی در عامل مدیریت و رهبری

عامل	معیارها	شاخص ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی
مدیریت و رهبری (۶۰)	برنامه محوری هیئت های استانی (۳۰)	وجود برنامه مدون راهبردی و بلندمدت	۶/۶	۶/۱	۶
		تنظیم تقویم ورزشی و اجرای دقیق آن	۶/۳	۵/۶	۶
	مدیریت و رهبری (۳۰)	تعداد هیئت های شهرستانی دارای برنامه راهبردی	۵/۱	۴/۶	۵
		تعداد هیئت های شهرستانی دارای تقویم ورزشی و اجرای دقیق آن	۴/۹	۴/۷	۵
	مدیریت و رهبری (۳۰)	تعداد مجمع برگزار شده در طول سال	۵/۸	۵/۲	۵
		تعداد جلسات برگزار شده با حوزه اجرائی	۴/۷	۴/۳	۴
	مدیریت و رهبری (۳۰)	تعداد جلسات برگزار شده با هیئت ها و انجمن های شهرستان	۴/۲	۳/۴	۳
		میزان توجه و همکاری با ارزیابان و بازرسان	۶/۸	۶/۱	۶
	مدیریت و رهبری (۳۰)	بازدید مسئولان از هیئت های شهرستانی	۴/۹	۴/۷	۵

۵	۵/۳	۵/۷	داشتن نظام کارآمد ارزیابی عملکرد کارکنان و اجرای آن
۵	۵/۲	۵/۶	داشتن نظام کارآمد ارزیابی عملکرد هیئت‌های شهرستان
۵	۴/۸	۵/۱	داشتن بانک اطلاعات جامع و مستندسازی
۶۰	۶۰	۶۷/۵	جمع

## ۲. مدیریت امکانات و تجهیزات

جدول ۹: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی در عامل مدیریت امکانات و تجهیزات

عوامل	معیارها	شاخص‌ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی
مدیریت امکانات و تجهیزات (۶۰)	ساخت ورزشی	افزایش تعداد اماکن ورزشی تخصصی استانی	۷/۹	۱۱/۳	۱۱
	(۲۲)	افزایش سرانه فضای ورزشی تخصصی	۸/۳	۱۱/۲	۱۱
و تجهیزات (۶۰)	ارتقای بهره‌برداری از اماکن ورزشی- تخصصی و چند منظوره (۲۳)	تعداد ساعات اختصاص یافته کل اماکن ورزشی اداره کل به هیئت	۷/۸	۱۲/۱	۱۲
		میزان استفاده از اماکن ورزشی سایر ارگان‌ها (به ساعت)	۵/۱	۷/۱	۷
		اندازه مناسب و کیفیت ساختمان هیئت و هیئت‌های شهرستان	۴/۵	۴/۲	۴

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

۸	۷/۶	۵/۸	میزان هزینه سالانه برای خرید تجهیزات ورزشی	توسعه تجهیزات ورزشی	ورزشی استاندارد
۷	۶/۵	۴/۷	میزان استانداردسازی اماکن ورزشی تخصصی استانی	(۱۵)	
۶۰	۶۰	۴۳/۸		جمع	

۳. منابع انسانی

جدول ۱۰: معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی در عامل منابع انسانی

عوامل	معیارها	شاخص ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی
			۷/۸	۱۰/۲	۱۰
		افزایش میانگین تحصیلات دانشگاهی کارکنان هیئت			
		افزایش نسبت کارکنان با تحصیلات ورزشی به غیرورزشی	۷/۳	۸/۱	۸
منابع انسانی	تناسب منابع انسانی (۴۰)	کاهش میانگین سنی کارکنان هیئت	۶/۱	۷/۲	۷
		تعداد داوطلبان ورزشی (مربی، داور، کادر اجرایی)	۶/۵	۱۴/۵	۱۵
		تعداد دوره های آموزشی نیروی انسانی در سطح هیئت و هیئت های شهرستانی	۷/۹	۱۳/۷	۱۴
		تعداد افراد شرکت کننده در دوره های آموزشی نیروی انسانی	۷/۵	۶/۳	۶
جمع			۴/۱	۶۰	۶۰

۴. مدیریت مالی

جدول ۱۱: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی در عامل مدیریت مالی

امتیاز نهایی	امتیاز اولیه	وزن	شاخص‌ها	معیارها	عامل
۵	۴/۶	۴/۸	میزان جذب اعتبار از فدراسیون	جذب اعتبار از	مدیریت مالی (۷۰)
۴	۴/۱	۴/۴	میزان جذب اعتبار از سایر ارگان‌های عمومی (شهرداری و ...)	نهادهای دولتی و عمومی (۱۵)	
۶	۶/۱	۵/۷	میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های دولتی	برون‌سپاری، خصوصی‌سازی و کاهش بار مالی (۱۰)	
۶	۵/۶	۵/۸	میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های خصوصی	تعداد باشگاه‌های ورزشی خصوصی	
۴	۴/۳	۵/۳	میزان درآمد حاصل از حامیان مستقیم	میزان درآمد حاصل از تبلیغات	
۸	۷/۶	۷/۸	میزان درآمد حاصل از بلیت فروشی	میزان درآمد حاصل از برگزاری کلاس-بازاریابی و تنوع‌بخشی به منابع درآمدی (۳۰)	
۷	۶/۷	۷/۴	میزان درآمد حاصل از بلیت فروشی	میزان درآمد حاصل از کمک‌های اشخاص حقیقی و حقوقی	
۳	۳/۴	۳/۶	میزان درآمد حاصل از برگزاری کلاس-های آموزشی	میزان درآمد حاصل از ورودیه مسابقات، جایزه‌ها و عضویت‌های افتخاری	
۵	۵/۳	۶/۸	میزان درآمد حاصل از برگزاری کلاس-های آموزشی		
۳	۳/۲	۳/۴	میزان درآمد حاصل از کمک‌های اشخاص حقیقی و حقوقی		
۲	۲/۳	۲/۲	میزان درآمد حاصل از ورودیه مسابقات، جایزه‌ها و عضویت‌های افتخاری		

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

۲	۲/۳	۲	فروش کتاب
۴	۴/۱	۳/۸	شفافیت کامل درآمدها و مخارج
۳	۲/۸	۳	شفافیت درآمدها، هزینه ها و قراردادهای باشگاهها
۳	۲/۹	۳/۱	ارائه به موقع گزارش های مالی
			انضباط و شفافیت نظام مالی هیئت (۱۵)
			رعایت استانداردهای هزینه کرد در بخش های مختلف (منابع انسانی، اعزام، برگزاری رویدادها و...)
۷۰	۷۰	۷۳/۹	جمع

#### ۵. برگزاری و میزبانی مسابقات

جدول ۱۲: معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی در عامل برگزاری و میزبانی مسابقات

عوامل	معیارها	شاخص ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی
		تعداد دوره های مسابقات برگزار شده در سطح ملی	۸/۷	۸/۹	۹
برگزاری و میزبانی مسابقات	توسعه داخلی (۲۵)	تعداد دوره های مسابقات برگزار شده در سطح استانی	۸/۲	۸/۴	۸
	(۷۵)	تعداد دوره های مسابقات برگزار شده در سطح شهرستانی	۸/۱	۸/۲	۸
		برگزاری منظم لیگ استانی	۷/۴	۷/۷	۸

۶	۶/۳	۶/۷	شرکت در لیگ کشوری	برخورداری از لیگ‌های منظم و توسعه ورزش حرفه‌ای (۲۰)
۶	۵/۸	۶/۲	داشتن لیگ برتر بانوان	
۱۲	۱۱/۷	۹/۸	تعداد میزبانی مسابقات بین‌المللی	میزبانی مسابقات ملی و بین‌المللی
۱۰	۱۰/۳	۸/۹	تعداد میزبانی مسابقات ملی (کشوری)، المپیاد استعدادهای برتر و ...	(۳۰)
۸	۷/۷	۷/۶	تعداد میزبانی از اردوهای تیم ملی	
۷۵	۷۵	۷۱/۶		جمع

۶. اعزام به مسابقات  
جدول ۱۳: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی در عامل اعزام به مسابقات

عوامل	معیارها	شاخص‌ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی
		تعداد اعزام به مسابقات کشوری	۱۰/۴	۱۷/۸	۱۸
	توسعه اعزام به مسابقات کشور	تعداد اعزام به المپیاد استعدادهای برتر ورزش کشور	۹/۸	۱۳/۸	۱۴
	اعزام به مسابقات	تعداد اعزام به مسابقات منطقه‌ای، انتخابی و ...	۸/۴	۷/۸	۸
	(۸۰) توسعه	تعداد ورزشکاران راه‌یافته به اردوهای تیم ملی	۱۰/۱	۸/۴	۸
	ورزشکاران و مربیان	تعداد عضویت رسمی ورزشکاران در تیم ملی	۱۱/۹	۱۳/۸	۱۴
		تعداد مربیان حاضر در تیم ملی	۷/۵	۷/۳	۷

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

۶	۶/۴	۶/۸	تعداد کادر فنی (آنالیزور، ماساژور، مربی بدنساز و ...) حاضر در تیم ملی	(۴۰)
۵	۴/۷	۵/۷	تعداد سرپرست تیم ملی اعزامی به مسابقات بین‌المللی	
۸۰	۸۰	۷۰/۶	جمع	

۷. فعالیت‌های آموزشی

جدول ۱۴: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی در عامل فعالیت‌های آموزشی

عوامل	معیارها	شاخص‌ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی	
فعالیت‌های آموزشی (۷۰)	جذب، آموزش و ارتقای مربیان، داوران و مدرسان (۶۰)	تعداد دوره‌های مربیگری برگزار شده (درجه ۱)	۸/۵	۹/۹	۱۰	
			تعداد دوره‌های داورگری برگزار شده (درجه ۱)	۶/۸	۹/۵	۱۰
			تعداد دوره‌های مربیگری برگزار شده (درجه ۲)	۷/۳	۸/۹	۹
			تعداد دوره‌های داورگری برگزار شده (درجه ۲)	۷/۱	۸/۸	۹
			تعداد دوره‌های مربیگری برگزار شده (درجه ۳)	۶/۹	۸/۳	۸
			تعداد دوره‌های داورگری برگزار شده (درجه ۳)	۶/۷	۸/۲	۸
			تعداد کلاس‌های دانش‌افزایی مربیان و داوران	۵/۵	۶/۴	۶
			دستورالعمل پرداخت حق الزحمه داوران	۵/۲	۳/۱	۳
			دستورالعمل پرداخت حق الزحمه مدرسین	۵/۳	۳/۲	۳
			نظام پرداخت حقوق مربیان پایه	۵/۵	۳/۸	۴
جمع	۶۵/۸	۷۰	۷۰			

۸ توسعه معیارهای اخلاقی و حرفه‌ای

جدول ۱۵: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی در عامل توسعه معیارهای اخلاقی و حرفه‌ای

عوامل	معیارها	شاخص‌ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی
		تعداد دوره‌های آموزشی مبارزه با دوپینگ	۹/۱	۱۱/۸	۱۲
توسعه معیارهای اخلاقی و حرفه‌ای	مبارزه با دوپینگ (۴۰)	تعداد نفرات شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی مبارزه با دوپینگ	۷/۴	۸/۴	۸
		تولیدات رسانه‌ای مرتبط با آموزش مبارزه با دوپینگ (فیلم، تیزر، کتاب و...)	۸/۵	۹/۷	۱۰
		اعزام ورزشکاران به دوره‌های ملی مبارزه با دوپینگ	۸/۶	۹/۸	۱۰
معیارهای اخلاقی (۱۰)		داشتن منشور اخلاقی	۵/۳	۶/۳	۶
		نهادینه‌سازی مسئولیت اجتماعی و حرفه‌ای	۴/۳	۴/۲	۴
جمع			۵۵/۳	۵۰	۵۰

۹. توسعه ملی

جدول ۱۶: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی در عامل توسعه ملی

عوامل	معیارها	شاخص‌ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی
توسعه ملی	عقد تفاهم‌نامه	تعداد جلسات برگزار شده برای عقد تفاهم‌نامه و آیین‌نامه همکاری با ارگان‌های داخلی	۹/۳	۶/۵	۷
(۶۵)	(۱۵)	تعداد تفاهم‌نامه و آیین‌نامه همکاری با ارگان‌های داخلی	۱۰/۳	۸/۲	۸

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

۱۵	۱۴/۶	۱۱/۵	عضویت اعضای هیئت در هیئت رئیسه فدراسیون مربوطه
۱۳	۱۳/۱	۹/۱	عضویت اعضای هیئت در کمیته های تخصصی فدراسیون مربوطه
۱۲	۱۲/۳	۷/۶	مسئولیت اعضای هیئت در کمیته های تخصصی فدراسیون مربوطه
۱۰	۱۰/۳	۷/۴	عضویت اعضای هیئت در سایر کمیته ها و انجمن ها (انجمن های علمی، کمیته های تخصصی کمیته ملی المپیک و پارالمپیک ...)
۶۵	۶۵	۵۵/۲	جمع

۱۰. فعالیت های استعدادیابی

جدول ۱۷: معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی در عامل فعالیت های استعدادیابی

عوامل	معیارها	شاخص ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی
		تعداد فراخوان های استعدادیابی در سطح استانی	۷/۳	۸/۶	۹
		تعداد فراخوان های استعدادیابی در سطح شهرستان	۷/۵	۸/۷	۹
فعالیت های استعدادیابی	ساماندهی نظام شناسایی و جذب استعدادها (۳۶)	تعداد افراد شرکت کننده در آزمون های استعدادیابی استانی	۷/۶	۸/۶	۹
(۷۰)		تعداد افراد شرکت کننده در آزمون های استعدادیابی شهرستانی	۷/۷	۹/۲	۹
		وجود طرح مدون و جامع استعدادیابی و استعدادپروری ورزشی	۶/۵	۶/۳	۶

۸	۷/۷	۶/۹	پایگاه‌های استعدادیابی فعال	
۷	۷/۳	۶/۴	تجهیز و فعالیت پایگاه‌های قهرمانی	
۵	۵/۲	۵/۷	تعداد نفرات استفاده‌کننده از پایگاه‌های قهرمانی	ساماندهی نظام پرورش استعدادها
۵	۵/۲	۵/۸	تعداد ورزشکار استعدادیابی شده راه‌یافته به تیم ملی	(۳۴)
۳	۳/۲	۴/۳	وجود کمیته استعدادیابی فعال	
۷۰	۷۰	۶۳		جمع

۱۱. توسعه علمی				
جدول ۱۸: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی در عامل توسعه علمی				
عوامل	معیارها	شاخص‌ها	وزن	امتیاز اولیه امتیاز نهایی
		داشتن و تعداد آکادمی‌های استان و شهرستانی	۸/۲	۷/۲
	دانش‌محور نمودن فعالیت‌های هیئت	تعداد دوره‌های توجیهی و بازآموزی مربیان و داوران	۵/۳	۵/۶
توسعه علمی	(۲۰)	نسبت ورزشکاران استفاده‌کننده از تسهیلات تحصیلی به تعداد ممکن	۴/۳	۴/۱
	(۶۰)	استفاده از فناوری‌های نوین در مسابقات	۳/۸	۳/۲
		تعداد طرح‌های پژوهشی انجام شده	۵/۷	۷/۲
	گسترش فرهنگ تحقیق و توسعه	تعداد کتاب‌های منتشر شده	۵/۲	۶/۶
	(۲۰)	تعداد همایش‌های علمی برگزار شده توسط هیئت یا با حمایت آن	۴/۸	۶/۲

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

۷	۷/۲	۵/۸	تعداد کارورزان پذیرفته شده از دانشگاهها
۷	۷/۱	۵/۶	تعداد پایان نامه های حمایت شده توسط هیئت
۶	۵/۶	۵/۴	تعداد اساتید دانشگاهی مشغول در ساختار هیئت
۶۰	۶۰	۵۴/۱	جمع

## ۱۲. مشارکت ورزشی

جدول ۱۹: معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی در عامل مشارکت ورزشی

عوامل	معیارها	شاخص ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی	
مشارکت ورزشی (۷۰)	توسعه بعد همگانی و مشارکت مردم - در ورزش (۳۵)	تعداد هیئت های ورزشی فعال شهرستان ها، بخش ها، شهرها و روستاها	۵/۸	۱۰/۱	۱۰	
		تعداد جشنواره ها و مسابقات همگانی و تفریحی از سوی هیئت	۴/۵	۷/۵	۸	
	توسعه باشگاه های ورزشی پایه (۲۰)	تعداد جشنواره ها، مسابقات و نمایشگاه های فرهنگی	۴/۸	۷/۳	۷	
		تعداد باشگاه های ورزشی آموزش	۶/۸	۱۰/۴	۱۰	
	توسعه باشگاه های ورزشی	تعداد باشگاه های ورزشی تفریحی	۶/۲	۹/۸	۱۰	
		تعداد دانش آموزان ورزشکار	۴/۸	۵/۵	۶	
	مشارکت ورزشی (۷۰)	توسعه باشگاه های ورزشی	تعداد دانشجویان ورزشکار	۴/۹	۵/۷	۶
			رشد ورزشکاران همگانی نسبت به سال گذشته	۶/۴	۱۰/۳	۱۰

توسعه انجمن‌های ورزشی در سایر تعداد ورزشکاران تحت پوشش سایر ارگان‌ها			
۳	۳/۴	۴/۲	ارگانهای ملی (۱۵)
۷۰	۷۰	۴۸/۴	جمع
جدول ۲۰: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی در عامل توسعه رشته			
عوامل	معیارها	شاخص‌ها	وزن
امتیاز اولیه	امتیاز نهایی		
۲۰	۱۹/۶	۸/۸	تولیدات رسانه‌ای آموزش رشته (فیلم، تیزر، کتاب و...)
۱۷	۱۷/۲	۷/۴	کمپین‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی
۱۵	۱۵/۲	۷/۱	برپایی یا شرکت در نمایشگاه‌های عمومی و تخصصی
۱۸	۱۸/۴	۷/۸	نفر ساعت پرداخته شده به ورزش در کل کشور
۳۰	۲۹/۶	۹/۸	رشد جمعیت ورزشکاران سازمان‌یافته نسبت به سال قبل
۱۰۰	۱۰۰	۴۰/۹	جمع

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

۱۴. موفقیت و مدال آوری

جدول ۲۱: معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی در عامل موفقیت و مدال آوری

عوامل	معیارها	شاخص ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی
موفقیت و مدال آوری (۱۱۰)	افتخارآفرینی از طریق کسب مدال و ارتقای رتبه هیئت در ارزیابی فدراسیون (۱۱۰)	کسب سهمیه المپیک و پارالمپیک	۷/۴	۱۰/۲	۱۰
		عناوین کسب شده در بازی های المپیک و پارالمپیک	۸/۹	۱۵/۲	۱۵
		عناوین کسب شده در بازی های آسیایی و قهرمانی آسیا	۷/۱	۱۲/۱	۱۲
		عناوین کسب شده در مسابقات قهرمانی جهان و جام جهانی	۶/۸	۱۱/۷	۱۲
		کسب مدال در مسابقات قهرمانی کشور	۵/۶	۹/۷	۱۰
		کسب مدال در لیگ کشوری	۵/۷	۹/۵	۱۰
		کسب عنوان در المپیاد استعدادهای برتر ورزشی کشور	۵/۲	۸/۱	۸
		کسب سهمیه المپیک	۲/۸	۳/۷	۴
		عناوین کسب شده در بازی های المپیک جوانان	۵/۴	۸/۳	۸
		عناوین کسب شده در بازی های جوانان آسیا و قهرمانی آسیا	۳/۴	۵/۳	۵

بزرگسالان

بچه جوانان و جوانان

۵	۵/۴	۳/۵	عناوین کسب‌شده در مسابقات قهرمانی جهان و جام جهانی
۵	۵/۱	۳/۳	ثبت رکورد ملی
۶	۵/۷	۳/۴	ارتقای جایگاه هیئت در رتبه‌بندی (رنکینگ) فدراسیون مربوطه نسبت به سال قبل

جمع ۱۱۰ ۱۱۰ ۶۸/۵

۱۵. بعد ویژه (+۱۰۰)

بعد از بررسی‌های انجام شده و نظرات خبرگان حوزه، قرار بر این شد که بعضی از مولفه‌ها که نگاه ویژه هیئت استانی را به مسئله توسعه نشان می‌دهد به عنوان یک بعد ویژه و امتیاز اضافی در نظام ارزیابی لحاظ گردد. این امتیاز به عنوان یک حمایت از فعالیت‌های خاص هیئت‌های استانی مطرح گردید. جدول ۲۲: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی در عامل بعد ویژه

عوامل	معیارها	شاخص‌ها	وزن	امتیاز اولیه	امتیاز نهایی
		کسب کرسی غرب آسیا	۶/۳	۵/۸	۶
		کسب کرسی آسیایی	۷/۳	۸/۴	۸
		کسب کرسی جهانی	۹/۳	۱۱/۹	۱۲
بعد ویژه (+۱۰۰) (۶۰)	توسعه بین‌المللی	تعداد تفاهم‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌های همکاری با ارگان‌های بین‌المللی	۷/۶	۹/۸	۱۰
		تعداد اعزام ورزشکار/تیم به رویدادهای بین‌المللی (برون مرزی) یا کشورهای همجوار	۹/۹	۱۳/۷	۱۴
		تعداد اعزام‌های ورزشکار/تیم به مسابقات تدارکاتی خارج از کشور	۸/۶	۹/۷	۱۰

تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

۱۰	۹/۸	۷/۵	تعداد دوره های مربیگری برگزار شده (درجه بین المللی)	
۹	۸/۸	۷/۴	تعداد دوره های داوری برگزار شده (درجه بین المللی)	حمایت و
۷	۷/۳	۶/۸	تعداد مربیان اعزام شده به دوره های آموزشی بین المللی	تشویق
۷	۷/۴	۶/۹	تعداد داوران اعزام شده به دوره های آموزشی بین المللی	(۴۰)
۷	۷/۴	۶/۷	تعداد مدرسان هیئت اعزامی به دوره های بین المللی	
۱۰۰	۱۰۰	۸۴/۳	جمع	

### بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق، تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران) بود که با استفاده از روش دیمتل- که میزان تاثیرگذاری، تاثیرپذیری و شدت عامل را در یک سیستم نشان می دهد- مقادیر مربوط به هر یک از عوامل تشکیل دهنده سیستم هیئت های ورزشی محاسبه شد. بر اساس شدت عوامل در سیستم (جمع تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عامل)، وزن هر یک از عوامل در نظام ارزیابی عملکرد که با الگوبرداری از مدل EFQM، ۱۰۰۰ امتیاز برای آن در نظر گرفته شد، مشخص گردید. بر این اساس عوامل موفقیت و مدال آوری (۱۱۰ امتیاز)، توسعه رشته (۱۰۰ امتیاز)، اعزام به مسابقات (۸۰ امتیاز)، برگزاری و میزبانی مسابقات (۷۵ امتیاز)، فعالیت های آموزشی (۷۰ امتیاز)، فعالیت های استعدادیابی (۷۰ امتیاز)، مشارکت ورزشی (۷۰ امتیاز)، مدیریت مالی (۷۰ امتیاز)، توسعه ملی (۶۵ امتیاز)، مدیریت و رهبری (۶۰)، مدیریت امکانات و تجهیزات (۶۰)، منابع انسانی (۶۰)، توسعه علمی (۶۰) و معیارهای اخلاقی و حرفه ای (۵۰) به ترتیب بیشترین شدت را در سیستم داشته اند که در ادامه به بحث پیرامون نقش هر یک از آنها در سیستم ورزشی و معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد متناظر با آنها پرداخته می شود. مدیریت و رهبری به نوعی مغز متفکر سیستم ورزشی را تشکیل می دهد؛ به گونه ای که وظیفه هماهنگی و ارتباط منابع و چرخه فرآیندها را برای تولید محصول نهایی و دستیابی به اهداف سیستم ورزشی ایفا می کند. داشتن نظام کارآمد ارزیابی عملکرد هیئت های شهرستان، داشتن بانک اطلاعات جامع و مستندسازی، شاخص هایی هستند که در بخش نظام نظارت و ارزیابی عملکرد باید به آنها توجه شود. دهقان قهفرخی (۱۳۹۳) در بعد مدیریت و رهبری به داشتن نظام کارآمد ارزیابی عملکرد هیئت ها، میزان توجه و همکاری با ارزیابان و

بازرسان وزارت ورزش، بازدید مسئولان از هیئت‌های استانی، داشتن نظام کارآمد ارزیابی عملکرد کارکنان و اجرای آن در بخش استقرار نظام ارزیابی عملکرد توجه کرده است. اجرای دستورالعمل‌های صادره از وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، تعداد کرسی در مجامع ورزشی بین‌المللی (فدراسیون جهانی و آسیایی) و تعداد تفاهم‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌های همکاری با سایر ارگان‌ها نیز شاخص‌های ارزیابی فدراسیون در بعد تعامل با سایر ارگان‌های ملی و بین‌المللی بودند (۲۲). نژادسجادی (۱۳۹۳) در یکی از چهار بعد نظام ارزیابی فدراسیون‌های ورزشی که امور پشتیبانی و برنامه‌ریزی بود به شاخص‌هایی نظیر برقراری سیستم نظارت و ارزیابی، داشتن برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه سالانه پشتیبانی، اهداف سالانه پشتیبانی، تعامل اداری با وزارت ورزش و جوانان، ارائه گزارش عملکرد به وزارت ورزش و جوانان، تعامل فدراسیون با استان‌ها، اجرای برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان و رعایت استانداردهای رایج در عملکرد اشاره کرده بود که تا حدود زیادی به بعد مدیریت و رهبری پژوهش حاضر مشابهت دارد. رهبران سازمان‌های ورزشی به‌عنوان مغز متفکر سیستم ورزشی، وظیفه تنظیم برنامه راهبردی، هماهنگی و ارتباط بین منابع و فرایندها برای رسیدن به نتایج و اهداف سازمان ورزشی را دارند. بنابراین هیئت‌های ورزشی برای رسیدن به تعالی نیازمند رهبرانی هستند که آینده را ترسیم کنند، نقش الگو را در ارزش‌ها و اصول اخلاقی ایفا نمایند و همواره الهام‌بخش حس اعتماد باشند. آن‌ها منعطف هستند و سازمان را قادر می‌سازند تا در جهت حصول اطمینان از موفقیت مداوم، پیش‌بینی لازم را کنند و عکس‌العمل به‌موقع از خود نشان دهند.

**منابع انسانی** مهم‌ترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آن‌ها کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود. اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان آن را در قالب تأمین منابع انسانی با حداقل هزینه، پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های کارکنان، حفظ و نگهداری نیروهای لایق و تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل به‌طوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آن‌ها و هدف‌های سازمان ایجاد گردد، بیان کرد (Hoffman, Hoelscher & Sherif, 2005). هیئت‌های ورزشی برای رسیدن به تعالی منابع انسانی خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که تحقق منافع متقابل اهداف فردی و سازمانی را میسر می‌سازد. آن‌ها قابلیت‌های منابع انسانی خود را توسعه داده و عدالت و برابری را ترویج می‌نمایند. این هیئت‌ها به‌گونه‌ای از منابع انسانی خود مراقبت کرده، با آن‌ها ارتباط برقرار نموده و ایشان را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که انگیزه و تعهد لازم در منابع انسانی ایجاد شده و آن‌ها را قادر می‌سازد تا از مهارت و دانش خود در جهت منافع هیئت استفاده کنند. هر چند که منابع انسانی در ورزش می‌تواند گستره‌ای وسیع از تماشاگران، ورزشکاران، داوطلبان، مربیان، داوران، کارکنان و مدیران را در بر گیرد، اما در این پژوهش منابع انسانی محدود به کارکنان، داوران و مربیان و مدرسان شده و بقیه ذی‌نفعان در بخش‌های جداگانه‌ای

## تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در عامل منابع انسانی پژوهش دهقان‌قهرخی (۱۳۹۳) معیارهای ارزیابی عملکرد شامل اصلاح هرم منابع انسانی با رویکرد شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی و جوانگرایی، آموزش، توانمندسازی و ارتقای منابع انسانی و رضایت و حمایت از منابع انسانی فدراسیون بود. نژاد سجادی (۱۳۹۳) در پژوهش خود در این زمینه تنها به شاخص‌های تناسب نیروی انسانی، آموزش مدیران و داوران اکتفا نموده است. مادلا و همکاران (۲۰۰۵) ورزشکاران، مقامات، مربیان و داوران را در بعد منابع انسانی در نظر گرفتند و به شاخص‌های ورزشکاران، داوران و مربیان ثبت شده، جمعیت ورزشی رشته و ورزشکاران شرکت‌کننده در مسابقات در این بعد اشاره کردند. هم‌چنین به شاخص دوره‌های آموزشی برای مربیان و داوران در بعد خدمات ارائه‌شده توجه داشته‌اند

در عامل مدیریت مالی باید اذعان نمود که امروزه رمز موفقیت یک سازمان و جامعه کسب درآمد برای بقا و ماندگاری خود می‌باشد. بدون درآمد مطمئن جامعه و سازمان‌های مختلف رو به انحلال و نابودی رفته، نمی‌توانند در محیط رقابتی دوام بیاورند. درآمد مطمئن و پایدار می‌تواند امکانات لازم را برای رویارویی با هزینه‌ها و مخارج سازمان‌ها به وجود بیاورند. تقویت منابع مالی هیئت به‌طور عمده می‌تواند از چهار راه حاصل شود: (الف) تنوع‌بخشی به منابع درآمدی و فعال کردن پتانسیل‌های بالقوه درآمدزایی نظیر تبلیغات، پخش رسانه‌ای و غیره؛ (ب) برقراری ارتباط و تعامل مناسب با ارگان‌های عمومی و دولتی که در این راه ارائه اهداف و برنامه‌های آتی می‌تواند موثر باشد؛ (ج) برون‌سپاری و خصوصی‌سازی که می‌تواند بار مالی را کاهش دهد و نقش نظارتی آنان را تقویت نماید؛ (د) صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کاهش فساد اداری و مالی از طریق انضباط و نظم‌بخشی به نظام مالی هیئت. در پژوهش نژادسجادی (۱۳۹۳) تنها یک شاخص در این ارتباط با نام «مدیریت مالی» وجود دارد که بسیار کلی و غیرقابل اندازه‌گیری می‌باشد. عیدی و همکاران (۱۳۹۳) به شاخص‌های «فدراسیون، اماکن و تأسیسات کافی برای رقابت‌های ورزشی در همه سطوح دارد»، «فدراسیون می‌تواند از منابع مالی خود به نحو مطلوب استفاده کند»، «فدراسیون، حامیان مالی اصلی خود را از منابع متعدد تأمین می‌کند»، «فدراسیون قادر است کمک‌ها و حمایت‌های مالی دولتی را جذب کند» و «فدراسیون قادر به تأمین منابع و کمک‌های مالی از منابع متعددی است» در عامل منابع سازمانی پرداخته است. با توجه به نتایج این پژوهش، هدف عمده و کلیدی هیئت‌های ورزشی تهران، توسعه سلامت، تندرستی و نشاط، افزایش همبستگی، غرور و افتخار ملی در بین عموم مردم و کسب افتخار و موفقیت‌های ملی و بین‌المللی می‌باشد که این اهداف از طریق رهبری با دوراندیشی و رعایت اصول اخلاقی، پاسخگویی مؤثر به فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها، توسعه قابلیت‌های سازمانی، استفاده از استعداد منابع انسانی، تعامل و همکاری با کلیه ذی‌نفعان، هدایت خلاقیت و نوآوری و ارزش‌افزایی برای مشتریان میسر می‌شود. با توجه به نقش هیئت‌های ورزشی در توسعه و ترویج همه‌جانبه ورزش، ایجاد زمینه‌های لازم برای حضور

قهرمانان، پیش‌کسوتان، داوران، مربیان و سایر دست‌اندرکاران ورزشی در عرصه‌های ملی و بین‌المللی و هم‌چنین کشف و جذب استعدادها و توانمندی‌های ورزشی آحاد مختلف جامعه و تقویت آن‌ها و از طرفی به‌منظور داشتن یک نظام توسعه پایدار در ورزش بایستی اصل نظارت، کنترل و ارزشیابی را به‌عنوان یکی از اصول اساسی سازمان مورد توجه قرار داد تا در مسیر رشد و تعمیم ورزش خلاءهای احتمالی به راحتی شناسایی شود و برنامه رفع و یا اصلاح آن همواره در نظر گرفته شود. در این راستا مدیران برای ارزیابی عملکرد سازمان خود ناگزیرند مدلی جامع و یکپارچه را به‌کارگیرند که تمام جنبه‌های کلیدی و مؤثر سازمان را دربرگیرد و متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن باشد. همان‌طور که ملاحظه شد الگوی ارائه‌شده، در بردارنده شاخص‌های جامع و کاملی است که تمام جنبه‌هایی که به تعالی هیئت‌های ورزشی کمک می‌کنند را دربر گرفته است. این مدل، بومی و متناسب با شرایط و ماهیت خاص هیئت‌های ورزشی طراحی شده است؛ به‌طوری که تمام فعالیت‌های اصلی، فرایندها و فعالیت‌های جاری در هیئت‌های ورزشی اجزای این سیستم ارزیابی عملکرد را تشکیل می‌دهند. پژوهش‌های قبلی بیشتر بر شاخص‌های نتیجه‌محور توجه داشتند، اما الگوی ارائه شده هم بر نتایج که معلول توانمندسازها هستند و هم بر توانمندسازها که با دریافت بازخورد از نتایج بهبود می‌یابند، تمرکز دارد، بنابراین هیئت‌های ورزشی می‌توانند با استفاده از این شاخص‌ها موقعیت دقیق خود را ردیابی و با گرفتن بازخورد به شناخت شکاف‌ها و بهبود عملکرد خود کمک کنند.

### پیشنهادها

در انتها با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات کاربردی ارائه می‌گردد:

- ۱- با توجه به این‌که نتایج تحقیق نشان داد که شاخص "فعالیت‌های آموزشی" شاخص مؤثری در هیئت‌هاست، بنابراین توجه ویژه روسای هیئت‌ها به این مهم و برگزاری دوره‌های توجیهی و بازآموزی به صورت مستمر می‌تواند تأثیر فزاینده‌ای را در افزایش سطح کارایی هیئت‌ها داشته باشد.
- ۲- مطابق با نتایج تحقیق، مدیریت مالی یکی از شاخص‌های مهم است. لذا به روسای هیئت‌ها و هم‌چنین مدیران ورزش کشور پیشنهاد می‌گردد راهبردهای درآمدزایی خود را به نحو مؤثرتری توسعه دهند؛ بدین معنی که در درجه اول از طریق تمرکز بر جذب تبلیغات و سپس از طریق حامیان مالی این هدف اساسی را تحقق بخشند. هم‌چنین پیشنهاد می‌گردد در بعد ساختاری، هیئت‌ها واحدی سازمانی را مختص حامیان مالی قرار دهند تا زمینه جذب حامیان مالی و افزایش درآمدهای این بخش برای تیم‌های ورزشی هیئت فراهم گردد.
- ۳- در پژوهش حاضر مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی شناسایی شد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران با استفاده از این شاخص‌ها به ارزیابی و انتخاب هیئت‌های ورزشی برتر بپردازند و مدیران هیئت‌های ورزشی با تمرکز بیشتر و به‌کارگیری این شاخص‌ها سعی در بهبود عملکرد خود داشته باشند.

## تدوین مدل جامع ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی (مطالعه موردی: استان تهران)

- ۴- هیئت‌های ورزشی موظف گردند گزارش عملکرد شش ماهه یا سالانه خود را بر مبنای الگوی ارزیابی عملکرد به اداره کل ورزش و جوانان استان ارائه و از ارائه گزارش‌های سنتی و سلیقه‌ای پرهیز کنند.
- ۵- اداره کل ورزش و جوانان استان در توزیع و تخصیص بودجه به هیئت‌های ورزشی، نتایج الگوی ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی را مدنظر قرار دهند و یک رابطه منطقی بین بودجه اختصاصی و نتایج ارزیابی برقرار نمایند.
- ۶- مدیران هیئت‌های ورزشی، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، برنامه‌ها، فعالیت‌ها، ساختار و تشکیلات هیئت خود را در راستای الگوی ارزیابی عملکرد حاضر مورد بازنگری و مهندسی مجدد قرار دهند.
- ۷- با توجه به اینکه این الگو از پشتوانه علمی برخوردار است، اداره کل ورزش و جوانان استان می‌تواند با برگزاری جایزه عالی هیئت‌های ورزشی، کمک مؤثری برای حرکت هیئت‌های ورزشی در مسیر تعالی باشد.

## منابع

- بهار، ش. و پارساجو. (۲۰۱۴). «بازنگری و بهینه‌سازی شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی استان همدان». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. ۳(۶)، صص ۳۹-۴۷.
- چاپوشی شقاقی، سحر؛ خدابخشی پاریجان و هنرمندی. (۲۰۲۴). «شناسایی و ارزیابی ضعف‌های نظام بازرسی و حسابرسی در پیشگیری از فساد اداری و مالی در فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی کشور». مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری. ۴۲(۱۰)، صص ۲۷۴-۳۰۱.
- دستگیری، ا. و امیرناتاش، علی محمد و صفائیا، علی محمد. (۲۰۱۸). «رابطه مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد در کارایی فدراسیون‌های ورزشی». فصل‌نامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۶(۴)، صص ۱۹-۲۶.
- دهقان‌فهرخی، امین. (۱۳۹۳). طراحی نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از رویکرد سیستمی. دانشگاه تهران.
- رضائیا، کیمیا؛ مخاطب رقیعی، فریماه و شیرویه زاد، هادی. (۱۳۹۲). «ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی استان اصفهان با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها با چند رویکرد منتخب در سال ۱۳۹۱». دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع و سیستم‌ها، اصفهان.
- رضائی‌نژاد، رحیم؛ رضایی، مرتضی؛ خسروی، آذر و ملائی، مینا. (۱۳۹۲). «مقایسه شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان باشگاهی از دیدگاه کارشناسان، ورزشکاران و مربیان». مدیریت ورزشی. شماره ۱۷، صص ۱۹۱-۲۱۴.
- زارعی محمودآبادی، محمد و رضوی، سیدمحمدجواد. (۱۳۹۸). «ارزیابی کارایی فدراسیون‌های ورزشی ایران در بازی‌های المپیک ریو ۲۰۱۶ با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)». مدیریت و توسعه ورزش. ۸(۴)، صص ۲۲۱-۲۳۰. doi: 10.22124/jsmd.2019.3959
- سلطان‌حسینی، محمد؛ کرمی، خاطره و سلیمی، مهدی. (۲۰۱۹). «تبیین و پیاده‌سازی مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها در ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی هیئت‌های ورزشی». مطالعات مدیریت ورزشی. ۵۴(۱۱)، صص ۲۵-۴۱.
- علیمردانی، م؛ ادبی فیروزجاه، ج. و رضائی، ر. (۲۰۲۰). «ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی هیئت‌های ورزشی استان قم». فصل‌نامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۸(۴)، صص ۴۹-۵۹.
- کرمی، خاطره؛ سلیمی، مهدی و سلطان‌حسینی، محمد. (۲۰۲۰). «ارزیابی عملکرد هیئت‌های منتخب ورزشی استان اصفهان در سال ۹۷ با استفاده از روش فرآیندی تحلیل شبکه‌ای فازی (FANP) و تحلیل پوششی داده‌های فازی (FDEA)». مدیریت و توسعه ورزش. ۱۹(۱)، صص ۱۲۸-۱۴۸.

- کشاورز، لقمان. (۲۰۱۶). «تحلیل عوامل موثر بر رفتار سازمانی مدیران جهت استقرار نظام کنترل و ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۳(۴)، صص ۶۷-۷۷.
- کلانی، امین و الهی. (۲۰۱۶). «اعتباریابی و رواسازی ابزار ارزیابی قابلیت‌های یادگیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۶(۲۷)، صص ۶۴-۱۴۷.
- گودرزی و حمیدی، محسن. (۲۰۲۲). «طراحی الگوی جامع ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی ایران». فصل‌نامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۱۰(۳)، صص ۱۱۹-۳۱.
- معصومی؛ اشرف‌گنجویی؛ داشگرزاده؛ خدابخش و جوادی. (۲۰۱۲). «ارائه الگوی تصمیم‌گیری آنتروپی برای طراحی مدل جامع ارزیابی بیرونی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در ایران با رویکرد فازی». پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش. ۱۲، صص ۵۷-۷۲.
- نوریان؛ خدامرادپور، مژگان؛ یکتایار، مظفر و سلطان‌پناه، هیرش. (۲۰۲۳). «اعتباریابی پرسش‌نامه عوامل موثر بر ارزیابی فدراسیون‌های ورزشی کشور». مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش. ۱۲(۹)، صص ۸۱-۹۵.
- ویسی، کوروش و محمدی، سردار. (۲۰۱۲). «ارزیابی سطوح رفتاری مدیریت ریسک در بین مدیران هیئت‌های ورزشی استان خراسان جنوبی». علوم ورزش. ۱۰(۴)، صص ۳۷-۵۶.
- Barros, C. P. (2003). "Incentive regulation and efficiency in sport organisational training activities". Sport Management Review, 6(1), 33-52.
- Bernardin, J., & Villanova, P. (1986). **Performance Appraisal**. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Bowen, g. A. (2009). "document analysis as a qualitative research method". Qualitative research journal, 9(2), 27-40.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). "Performance management systems: A conceptual model". Management Accounting Research, 20(4), 283-295.
- Brown, M. F., & Stilwell, J. (2005). "The ethical foundation of performance measurement and management". Public Management, 87(5), 22.
- Brown, M. G., & Svenson, R. A. (1998). "Measuring r&d productivity". Research-Technology Management, 31(4), 11-15.
- Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K. (2005). "Social capital, knowledge management, and sustained superior performance". Journal of knowledge management, 9(3), 93-100.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی