

مدیریت ورزشی \_ تابستان ۱۴۰۰  
دوره ۱۳، شماره ۲، ص: ۵۱۰ - ۴۷۳  
تاریخ دریافت: ۹۶ / ۱۲ / ۰۵  
تاریخ پذیرش: ۹۷ / ۰۴ / ۲۷

## معرفی ابزار ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی

الهام فسقوری<sup>۱\*</sup> - رحیم رضائی نژاد<sup>۲</sup> - محمدحسین قربانی<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران ۲. استاد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران ۳. استادیار، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش، معرفی ابزار ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی بود. روش انجام پژوهش روش آمیخته بود که ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی است. جامعه آماری پژوهش کارشناسان دفتر ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در وزارت ورزش و جوانان (۱۰ نفر)، رؤسا، ارزیاب‌ها و دبیران فدراسیون‌های ورزشی کشور (۱۰۰ نفر) و نخبگان دانشگاهی که در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد در ورزش کار پژوهشی انجام داده‌اند (۵۰ نفر)، بودند که تعداد نمونه تا حد رسیدن به اشباع نظری برای مصاحبه ادامه یافت و برای بخش تحلیل عاملی تأییدی روش نمونه‌گیری به شکل کل‌شمار بود که در این قسمت ۱۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار استنباطی از تحلیل عاملی تأییدی با به کار بردن نرم‌افزارهای SPSS22 و SmartPLS3 استفاده شد. ۱۲۴ سؤال در قالب ۳۲ زیرمعیار و ۹ معیار رهبری (۱۸ سؤال)، راهبرد (۱۳ سؤال)، منابع انسانی (۱۷ سؤال)، مشارکت‌ها و منابع (۱۷ سؤال)، فرایندها، محصولات و خدمات (۱۸ سؤال)، نتایج مشتریان (۱۲ سؤال)، نتایج منابع انسانی (۱۱ سؤال)، نتایج جامعه (۷ سؤال) و نتایج کلیدی (۱۱ سؤال) طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان داد پرسشنامه ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ابزار و چارچوب نظری مناسب ارزیابی عملکرد سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی است؛ پیشنهاد می‌شود مدیران و پژوهشگران مدیریت ورزشی با استفاده از این پرسشنامه به ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی بپردازند.

### واژه‌های کلیدی

ابزار، ارزیابی عملکرد، پرسشنامه، فدراسیون ورزشی، مدیریت عملکرد.

## مقدمه

در عصر کنونی، هدف هر سازمان زنده و فعالی توسعه، بهره‌وری، ارتقا، ایجاد انسجام، ثبات قدم و پایداری در عرصه رقابتی و جهانی شدن است و با توجه به اینکه در سال‌های اخیر پیچیدگی، سرعت عمل، انعطاف‌پذیری، رقابت و پاسخگویی در برابر مشتریان و ارباب رجوع جلوه بیشتری یافته و با توجه به تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام نظارت و ارزیابی اثربخش امری اجتناب‌ناپذیر و مهم تلقی می‌شود. «ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از مؤثرترین ابزار شناخت قابلیت‌های سازمانی و کنترل فرایند کاری، می‌تواند با برجسته ساختن زمینه‌های قابل بهبود، تهدیدها، قوت‌ها و فرصت‌ها، زمینه بهبود و اصلاح روندهای موجود و تعالی فردی و سازمانی را فراهم سازد» (۱) همچنین سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، برای تقاضاهای سازمانی متفاوت، می‌توانند به‌عنوان راه‌حل‌های ساختاری، عمل کنند (۲).

ارزیابی عملکرد سازمان با شیوه‌ای درست و علمی موجب تشخیص نارسایی‌ها و ضعف‌ها، بهبود و اصلاح اختلالات زیان‌آور، افزایش بهره‌وری و رشد و ارتقای کیفی امور، پرورش استعدادها، کارکنان و تقویت انگیزش آنها، ایجاد فرصت رقابت سالم، برقراری نظام شایستگی و بهبود مدیریت خواهد شد. شاخص‌های ارزیابی به تشخیص راه کمک می‌کنند و انتخاب راه صحیح و رسیدن به مقصد را میسر می‌سازند. ارزیابی عملکرد تلاشی است نظام‌مند برای دانستن اینکه خدمات سازمان تا چه حد جوابگوی نیازهای جامعه موردنظر بوده و ابزاری برای قابلیت پاسخگویی به پرسش‌های در مورد بهبود بهره‌وری، کارایی و اثربخشی است. برای این کار به مقیاس‌ها و معیارهایی نیاز است که بتوان کمیت و کیفیت موردنظر را با دقت و به دور از داوری‌های شخصی و ملاک‌های مبهم اندازه‌گیری کرد. اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد با شاخص‌های دقیق و عینی به ارتقای فرایند هدف‌گذاری صحیح، مدیریت علمی، استفاده بهینه از منابع به‌ویژه منابع انسانی، افزایش توان دستیابی به اهداف سازمان و در نتیجه اثربخشی آن و تصمیم‌گیری بهتر و دقیق‌تر مسئولان منجر خواهد شد (۳). به گفته ومر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها به تصمیمات راهبردی و توانایی آنها برای ارزیابی موفقیت‌هایشان کمک می‌کند (۴). ضرورت این مهم در نهادهای ورزشی مانند فدراسیون‌های ورزشی که از یک سو با اقشار مختلف جامعه، افزایش رقابت‌های بین‌المللی و کاهش حمایت‌های مالی دولت روبه‌روست و از طرف دیگر نیاز به پاسخگویی شفاف و صریح در مقابل جامعه و مراجع ذی‌ربط وجود دارد، بیشتر احساس می‌شود. بنابراین

به دلیل سنتی بودن شیوه ارزیابی فدراسیون‌ها و وجود ضعف‌ها و کاستی‌هایی از جمله فقدان مدل جامع و نظام‌مند ارزیابی عملکرد، نبود نگرش جامع و فراگیر، ناهم‌سویی نظام ارزیابی با اهداف و برنامه راهبردی، نبود معیارها و شاخص‌های جامع و به‌روز و دربرگیرنده تمام ابعاد سازمانی، نتیجه‌محور بودن و عدم امکان مقایسه و رتبه‌بندی صحیح فدراسیون‌ها ضرورت بازنگری و طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و طراحی مدلی جامع و ارائه ابزاری مناسب در این زمینه به چشم می‌خورد. «خاطرنشان می‌شود امروزه تلاش می‌شود تا جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، تنها بر زمینه‌های خاص (نظیر زمینه مالی) تأکید نشود و با بهره‌گیری از رویکردی تعادلی و متوازن، تمامی جنبه‌های عملکردی یک سازمان تحت پوشش قرار گیرد. به عبارت دیگر، به‌منظور برخورداری از تصویری جامع از عملکرد سازمان‌ها، به مجموعه متوازی از شاخص‌ها نیاز است تا بتوان میان عوامل داخلی و خارجی، شاخص‌های پولی، شاخص‌های مرتبط با ظرفیت تحول و یادگیری سازمانی و شاخص‌های فرایندی، تعادل و توازن منطقی، معقول و مناسب برقرار کرد» (۵).

پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی حاکی از آن است که پژوهشگران بر جنبه‌های متفاوت توجه کرده و با روش‌ها و رویکردهای متفاوت به ارزیابی و طراحی الگو برای آنها پرداخته‌اند. محمدی (۱۳۸۹)، طحاری مهرجردی (۱۳۹۱)، میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲)، هوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، باروس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) و سلنتسو و اوسوکین<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) اوبویل و حسن<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، گیررت، آلم و گرو<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)؛ ناگل<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، پژوهش‌هایی در زمینه ارزیابی سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارایی انجام داده‌اند (۶-۱۴). کشاورز و همکاران (۱۳۸۹)، نژادسجادی (۱۳۹۰)، رودریگز بولیوار و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۰)؛ والمسلی<sup>۸</sup> (۲۰۱۲)، کازما و اونودی<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) و دیمیتریوپلاس، کاسماس و دوویز<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۷) و پژوهشگرانی بودند که در خصوص پیاده‌سازی روش ارزیابی کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های ورزشی پژوهش‌های کاربردی و جدیدی ارائه کرده بودند؛ اما این روش یک روش ارزیابی

- 
- 1 . Hoye
  - 2 . Barros
  - 3 . Solntsev & Osokin
  - 4 . O'Boyle & Hassan
  - 5 . Geeraert, Alm & Groll
  - 6 . Nagel
  - 7 . Rodríguez Bolívar, López Hernández & Ortiz Rodríguez
  - 8 . Walmsley
  - 9 . Kozma & , Onodi
  10. Dimitropoulos, Kosmas & Douvis

درونی است و با توجه به اینکه هر سازمانی برنامه راهبردی خاص خود را دارد، قابلیت پیاده‌سازی برای چند فدراسیون ورزشی را ندارد (۱۵-۲۰).

میرکازمی (۱۳۸۸)، ابطحی‌نیا (۱۳۹۲) و ویناند<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) به ارزیابی سازمان‌های ورزشی پرداختند که بیشتر از شاخص‌های کمی بهره بردند (۲۱-۲۳). تعدادی از پژوهش‌ها از جمله عیدی و همکاران (۱۳۹۳)، یو<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، اتاناسیو، سامورتزیس و ککلیز<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی و پاپادمیتریوس و تیلور<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، شیلبری و مور<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) اثربخشی سازمان‌های ورزشی را مدنظر قرار دادند و با این رویکرد به ارزیابی آنها اقدام کردند (۲۴-۲۸). نژادسجادی و سلیمانی‌دامنه (۱۳۹۳) به اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی، و پروین (۱۳۹۰) به اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد در فدراسیون بدمینتون پرداختند که البته رویکرد آنها در تدوین شاخص‌ها اغلب کیفی بود (۲۹-۳۰).

یزدان‌پناه (۱۳۸۱)، میراسماعیلی (۱۳۹۲)، هنری و همکاران (۱۳۹۲)، مادلا<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۵)، سینگین، لاسکین و ویستارتیت<sup>۷</sup> (۲۰۱۴)، کاراستیتیس<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، تورس، مارتین و گوورا<sup>۹</sup> (۲۰۱۸) عملکرد فدراسیون‌های مختلف ورزشی را با روش‌های گوناگون ارزیابی کردند (۳۷-۳۱). در این بین رثران<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۶) به طراحی چارچوب مفهومی برای حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌ها پرداختند (۳۸). معصومی (۱۳۹۱) و دهقان (۱۳۹۳) نیز به طراحی نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی پرداختند، اما با رویکرد سیستمی و در این زمینه از چارچوبی پذیرفته‌شده و جهان‌شمول استفاده نکردند و هر کدام از جنبه متفاوتی به شاخص‌ها توجه کردند (۳۹-۴۰).

همان‌طور که ملاحظه شد، پژوهش‌های انجام‌گرفته به ارزیابی جنبه‌های متفاوتی از سازمان‌های ورزشی با استفاده از ابزارها و مدل‌های مختلف پرداختند، ولی به‌نظر می‌رسد این معیارها و شاخص‌ها کامل و جامع نیستند و در این میان فدراسیون‌های ورزشی با توجه به جایگاه، اهمیت و وظایف خطیر و

- 
- 1 . Winand
  - 2 . Yoo
  - 3 . Athanasiou, Tsamourtzis & Kokolios
  - 4 . Papadimitriou & Taylor
  - 5 . Shilbury & Moore
  - 6 . Madella
  - 7 . Cingien, Laskien & Vystartait
  - 8 . Karastathis
  - 9 . Torres, Martin & Guevara
  - 10 . Ruoranan

ارزشمندی که بر عهده دارند، نیازمند نوعی ابزار ارزیابی عملکرد بومی و منحصر به فردند که با توجه به ماهیت و تنوع خود (مأموریت، سازمان، ساختار، نیروی انسانی و غیره) بتواند عملکرد فدراسیون‌ها را بسنجد، آن چیزی را سنجش کند که به دنبال اندازه‌گیری آن است (روایی)، این سنجش از دقت قابل قبولی برخوردار باشد (پایایی) و منطبق بر نیازمندی‌های جامعه ورزشی باشد. در خصوص اهمیت وجود پرسشنامه به مثابه پیش‌نیاز یک پژوهش، اخیراً پژوهش‌های مختلف در حوزه علوم ورزشی به معرفی ابزارهای مناسب و بررسی پایایی و روایی آنها پرداخته‌اند. برای مثال می‌توان به پژوهش خداداد و همکاران (۱۳۹۱) «طراحی، رواسازی و اعتباریابی پرسشنامه سرمایه اجتماعی در سازمان تربیت بدنی»، احمدی و همکاران (۱۳۹۱) «بررسی پایایی و روایی پرسشنامه ابعاد عدالت ورزشی»، رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱) «بررسی عوامل استرس‌زای داوران ملی و بین‌المللی ورزش ایران»، عیدی و همکاران (۱۳۹۳) «معرفی ابزار اندازه‌گیری اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی»، اسکاتلان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) «طراحی پرسشنامه تعهدات ورزشی»، کورین و آلن<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) «طراحی و اعتباریابی اولیه مقیاس مهارت‌های زندگی برای ورزش»، لیو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) «طراحی پرسشنامه رضایت‌مندی دانشجویان دانشگاه‌های حرفه‌ای ورزش چین» و راکچی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) «روایی پرسشنامه رفتارهای بین‌فردی (IBQ) در ورزش» اشاره کرد. پژوهش حاضر نیز در راستای پاسخگویی به وجود ابزار مناسبی برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور است (۴۱-۴۷، ۲۴).

با توجه به نظام ارزیابی کنونی فدراسیون‌های ورزشی که محدود به تعدادی فرم‌های ارزیابی بدون برخورداری از پشتوانه علمی و پژوهشی مناسب است و صرفاً بر ارزیابی مدال‌ها، مقام‌ها و نتایج تمرکز دارد و در مجموع فرایند شفاف و منسجمی در نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور به گونه‌ای که موجب رفع نواقص و کمبودها، و ایجاد انگیزه و زیرساخت‌های مناسب جهت ارتقای عملکرد آن شود، ملاحظه نمی‌شود، وجود سیستمی جامع و یکپارچه برای امر مهم ارزیابی عملکرد کل فدراسیون‌های ورزشی که مبتنی بر یافته‌های علمی و پژوهشی باشد، به چشم می‌خورد و پژوهش حاضر مدل EFQM را که یک الگوی پذیرفته‌شده جهانی و جزء کامل‌ترین و مناسب‌ترین الگوهای ارزیابی عملکرد است، پایه و اساس قرار داده است و سعی دارد با توجه به نتایج پژوهش‌ها در تعیین معیارها و شاخص‌های مختلف

- 
- 1 . Scanlan
  - 2 . Cronin & Allen
  - 3 . Liu
  - 4 . Rocchi

و همچنین مبانی نظری موجود و نظریات کارشناسان و متخصصان صاحب‌نظر به تعیین معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران بر مبنای مدل EFQM و طراحی ابزاری مناسب، کارا و جامع همراستا با محیط، شرایط و سایر ویژگی‌های فدراسیون پردازد. بنابراین، مسئله پژوهش حاضر این است که ابزار مناسب و معتبر ملی برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران کدام است؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است و جمع‌آوری اطلاعات به شکل میدانی انجام گرفته است. روش پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته است که ابتدا روش کیفی، سپس روش کمی است. در ابتدا با بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای (کتاب‌ها و مقالات فارسی، کتاب‌ها و مقالات لاتین، وبسایت‌های اینترنتی و غیره) مبانی نظری پژوهش تدوین و در ادامه براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش فهرست مقدماتی از شاخص‌های ارزیابی تهیه شد. سپس به اجرای مصاحبه‌های کیفی با نخبگان آگاه از موضوع پژوهش و توزیع پرسشنامه‌های نیمه‌باز تا حد رسیدن به اشباع نظری پرداخته شد. در پایان با استفاده از تحلیل کیفی به تلخیص، دسته‌بندی و نتیجه‌گیری از یافته‌ها پرداخته شد تا فهرست نهایی معیارها و شاخص‌های ارزیابی فدراسیون‌های ورزشی استخراج شود. با استفاده از فهرست نهایی شاخص‌ها پرسشنامه اولیه تهیه شد که برای تأیید روایی صوری و محتوا بین ۱۱ نفر از استادان و نخبگان توزیع و روایی آن تأیید شد. در بررسی روایی محتوا از روش لاوشه استفاده شد و در نهایت پرسشنامه نهایی برای تحلیل عاملی بین جامعه آماری توزیع شد.

جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان دفتر ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در وزارت ورزش و جوانان (۱۰ نفر)، رؤسا، ارزیاب‌ها و دبیران فدراسیون‌های ورزشی کشور (۱۰۰ نفر) و نخبگان دانشگاهی که در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد در ورزش کار پژوهشی انجام داده‌اند (۵۰ نفر)، بود که تعداد نمونه تا حد رسیدن به اشباع نظری برای مصاحبه ادامه یافت (مصاحبه‌شوندگان شامل ۶ نفر از کارشناسان دفتر ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در وزارت ورزش، ۱۰ نفر از رؤسا، ارزیاب‌ها و دبیران فدراسیون‌های ورزشی کشور و همچنین ۹ نفر از نخبگان دانشگاهی آگاه به موضوع مدیریت و ارزیابی عملکرد در ورزش بودند) و برای بخش تحلیل عاملی تأییدی روش نمونه‌گیری به شکل کل‌شمار انجام گرفت که در این قسمت ۱۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل جداول و

نمودارهای فراوانی، میانگین و انحراف معیار و آمار استنباطی شامل تحلیل عاملی تأییدی با به‌کار بردن نرم‌افزارهای SPSS 22 و SmartPLS 3 استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های پژوهش

مطابق با خروجی این مدل که در جدول ۱ آمده است، مقدار آلفای کرونباخ تمامی متغیرها به‌غیر از (ج) از ۰/۷ بالاتر است که بیانگر پایایی قابل قبول است. در مورد متغیر (ج) نیز «با توجه به نظر موس و همکاران (۱۹۹۸) که برای متغیرهایی با تعداد سؤالات اندک مقدار ۰/۶ را به‌عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده‌اند» (۴۸)، به‌دست آمدن ۰/۶۶ مقدار قابل قبولی است. همچنین ضرایب پایایی ترکیبی تمامی معیارها و زیرمعیارها، همگی بالای ۰/۷ هستند و AVE همه معیارها و زیرمعیارها بالای ۰/۵ است، که روایی همگرای ابزار و مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

جدول ۱. پایایی و روایی معیارها و زیرمعیارها

متغیر	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR) (Alpha>0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
الف ۱	۵	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۶۰
ب ۱	۴	۰/۸۲	۰/۸۸	۰/۶۶
ج ۱	۳	۰/۶۶	۰/۸۲	۰/۶۰
د ۱	۳	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۷۷
ه ۱	۳	۰/۸۲	۰/۹۰	۰/۷۴
رهبری	۱۸	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۷۳
الف ۲	۳	۰/۸۰	۰/۸۸	۰/۷۱
ب ۲	۳	۰/۸۳	۰/۹۰	۰/۷۴
ج ۲	۳	۰/۸۸	۰/۹۳	۰/۸۱
د ۲	۴	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۷۴
استراتژی	۱۳	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۸۶
الف ۳	۳	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۷۹
ب ۳	۵	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۶۲
ج ۳	۳	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۸۰
د ۳	۳	۰/۸۴	۰/۹۰	۰/۷۵

## ادامه جدول ۱. پایایی و روایی معیارها و زیرمعیارها

متغیر	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR) (Alpha>0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
۳	۳	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۸۴
منابع انسانی	۱۷	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۸۰
الف۴	۳	۰/۷۱	۰/۸۴	۰/۶۳
ب۴	۴	۰/۷۶	۰/۸۵	۰/۶۰
ج۴	۴	۰/۸۳	۰/۸۹	۰/۶۷
د۴	۳	۰/۸۲	۰/۸۹	۰/۷۴
ه۴	۳	۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۸۱
مشارکتها و منابع	۱۷	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۷۸
الف۵	۴	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۷۱
ب۵	۳	۰/۸۸	۰/۹۳	۰/۸۱
ج۵	۴	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۶۶
د۵	۴	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۶۷
ه۵	۳	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۸۰
فرایندها، محصولات و خدمات	۱۸	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۷۶
الف۶	۴	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۷
ب۶	۸	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۵۳
نتایج مشتریان	۱۲	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۸۸
الف۷	۵	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۶۹
ب۷	۶	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۵۸



ادامه جدول ۱. پایایی و روایی معیارها و زیرمعیارها

متغیر	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (Alpha>0.7) (CR)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
نتایج منابع انسانی	۱۱	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۸۳
الف ۸	۴	۰/۸۱	۰/۸۷	۰/۶۴
ب ۸	۳	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۶۸
نتایج جامعه	۷	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۸۲
الف ۹	۵	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۶۶
ب ۹	۶	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۶۱
نتایج کلیدی	۱۱	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۷۸

پنج معیار «رهبری» (۱۰۰ امتیاز)، «استراتژی» (۱۰۰ امتیاز)، «منابع انسانی» (۱۰۰ امتیاز)، «مشارکت‌ها و منابع» (۱۰۰ امتیاز) و «فرایندها، محصولات و خدمات» (۱۰۰ امتیاز) مربوط به حوزه توانمندسازها (در مجموع ۵۰۰ امتیاز) و چهار معیار «نتایج مشتری» (۱۵۰ امتیاز)، «نتایج منابع انسانی» (۱۰۰ امتیاز)، «نتایج جامعه» (۱۰۰ امتیاز) و «نتایج کلیدی» (۱۵۰ امتیاز) مربوط به حوزه نتایج (در مجموع ۵۰۰ امتیاز) هستند. با توجه به پژوهش حبیبی و همکاران (۱۳۹۱) که از بار عاملی هر گویه بر روی هر عامل به‌عنوان وزن و اهمیت هر گویه در آن عامل استفاده کردند و با توجه به امتیاز مشخص شده زیرمعیارها با تناسب گرفتن، امتیاز هر شاخص محاسبه و در جدول قرار داده شد (۴۹).

معیارها، زیرمعیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد به‌همراه بار عاملی شاخص‌ها در جدول ۲ مشاهده می‌شود. مطابق جدول ۱ تمامی بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بالاتر و تمامی ضرایب t از ۱/۹۶ بالاتر است.

جدول ۲. وزن و امتیاز معیارها، زیرمعیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی و بار

## عاملی و ضرایب t شاخص‌ها

معیار	زیرمعیار	شاخص	بار عاملی ( $\lambda$ )	امتیاز نهایی	ضرایب t ( $>1.96$ )
رهبری (۱۰)	الف- رهبران مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اصول اخلاقی را ایجاد کرده، توسعه می‌دهند و خود به‌عنوان الگو عمل می‌کنند. (۲۰)	۱. مدیران ارشد فدراسیون، برنامه‌های راهبردی (بلندمدت) را متناسب با نیازها تنظیم می‌کنند.	۰/۷۸	۴	۱۴/۲۶
		۲. مدیران ارشد فدراسیون، هم بر برنامه‌های بلندمدت و هم بر اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت تأکید و تمرکز دارند.	۰/۸۰	۴	۱۲/۳۱
	۳. مدیران ارشد فدراسیون، خود به برنامه راهبردی متعهدند.	۰/۸۲	۴/۲۵	۱۹/۰۵	
	۴. مدیران ارشد، مأموریت و اهداف فدراسیون را برای کارکنان و جامعه شفاف‌سازی می‌کنند.	۰/۸۱	۴/۲۵	۲۱/۸۹	
	۵. مدیران، خصلت‌های جوانمردانه و روحیه پهلوانی را در میان ورزشکاران احیا می‌کنند و اشاعه می‌دهند.	۰/۶۷	۳/۵	۱۱/۰۷	
	ب- رهبران سیستم مدیریت فدراسیون و عملکرد آن را تعریف، پیش، بازنگری و هدایت می‌کنند و آن را بهبود می‌بخشند. (۲۰)	۶. فدراسیون، نظام ارزیابی عملکرد مناسب با فعالیت‌های خود را تدوین، اجرا و پیش می‌کند.	۰/۸۸	۵/۵	۳۹/۳۵
		۷. فدراسیون، برای ارزیابی هریک از واحدها و بخش‌ها (کمیته‌ها، هیأت‌ها، نیروی انسانی و غیره) نظام ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی را تدوین، اجرا و پیش می‌کند.	۰/۸۶	۵/۵	۳۴/۱۷
	ج- رهبران با ذی‌نفعان بیرونی فعالانه	۸. مدیران ارشد در ارزیابی فدراسیون بر استفاده و رعایت شاخص‌های ملی و بین‌المللی تأکید می‌کنند.	۰/۸۳	۵	۲۲/۶۰
		۹. فدراسیون با ارزیابان و بازرسان وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک همکاری می‌کند.	۰/۶۵	۴	۷/۶۷
			۱۰. فدراسیون با وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، فدراسیون بین‌المللی و سایر ارگان‌ها ارتباط و همکاری متقابل دارد.	۰/۷۴	۶/۵

معیار	زیرمعیار	شاخص	بار عاملی (۰/۴ تا ۰/۷)	امتیاز نهایی	ضرایب t (t > 1.96)
۲. آزمون‌های آسیبی (۱۰۰)	در تعامل‌اند. (۲۰)	۱۱. فدراسیون در مجامع ورزشی (آسیابی و بین‌المللی) حضور فعال دارد.	۰/۸۳	۷	۲۵/۸۹
		۱۲. فدراسیون جلسات آسیابی و بین‌المللی را میزبانی می‌کند.	۰/۷۵	۶/۵	۱۳/۴۸
	۵۱- رهبران با همراهی منابع انسانی	۱۳. مدیران ارشد فدراسیون، از الگوی پیشرفت و تعالی و نقش آن مطلع‌اند و بر توسعه آن تأکید می‌کنند.	۰/۹۱	۷	۴۸/۱۷
	فدراسیون، فرهنگ تعالی	۱۴. مدیران ارشد فدراسیون، بر نهادینه‌سازی فرهنگ موفقیت‌گرایی و پیروزی در منابع انسانی تأکید می‌کنند.	۰/۸۵	۶/۵	۱۹/۸۴
	را تقویت می‌کنند. (۲۰)	۱۵. مدیران ارشد فدراسیون، از افراد و تیم‌های پاسخگو و مسئولیت‌پذیر بهره می‌برند.	۰/۸۸	۶/۵	۳۰/۸۸
	۵۱- رهبران از انعطاف‌پذیری فدراسیون	۱۶. مدیران ارشد در پاسخگویی به تغییرات محیطی سرعت و چابکی دارند.	۰/۸۵	۶/۵	۲۳/۲۹
	اطمینان حاصل کرده و تغییر در آن را	۱۷. مدیران ارشد، زمینه توسعه خلاقیت و نوآوری در نیروی انسانی فدراسیون را فراهم می‌کنند.	۰/۸۵	۶/۵	۲۰/۸۰
	به صورت اثربخش، مدیریت می‌کنند. (۲۰)	۱۸. مدیران ارشد منابع (انسانی، مالی، زیرساختی، اطلاعاتی و ...) مورد نیاز برنامه‌های تغییر را به موقع تأمین می‌کنند و آنها را در اختیار مجریان قرار می‌دهند.	۰/۸۸	۷	۳۲/۲۷
	۲الف- راهبرد، مبتنی بر درک نیازها و انتظارات	۱۹. فدراسیون نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی (مانند وزارت ورزش، فدراسیون بین‌المللی و کمیته ملی المپیک و غیره) را شناسایی، درک و پیش‌بینی می‌کند.	۰/۸۶	۸/۵	۲۸/۱۹
	و انتظارات ذی‌نفعان و محیط بیرونی	۲۰. فدراسیون نیازها و انتظارات ذی‌نفعان غیرکلیدی (مانند جامعه، دولت، قانون‌گذاران و غیره) را شناسایی، درک و پیش‌بینی می‌کند.	۰/۸۵	۸/۵	۲۵/۸۹
	است. (۲۰)	۲۱. فدراسیون در تدوین راهبرد خود، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را لحاظ می‌کند.	۰/۸۲	۸	۲۲/۰۵

معیار	زیرمعیار	شاخص	بار عاملی (۰/۴ تا ۰/۶)	امتیاز نهایی	ضرایب t ( $t > 1.96$ )
		۲۲. فدراسیون در تدوین راهبرد خود، قوت‌ها و ضعف‌ها را لحاظ می‌کند.	۰/۸۶	۸	۲۸/۳۰
	ب- راهبرد مبتنی بر درک قابلیت‌ها و عملکرد درونی است. (۲۰)	۲۳. فدراسیون در تدوین راهبرد و برنامه خود، به کیفیت و کمیت نیروی انسانی توجه می‌کند.	۰/۹۰	۹	۴۰/۷۰
		۲۴. فدراسیون در تدوین راهبرد و برنامه خود، به منابع مالی، امکانات و تجهیزات موجود توجه می‌کند.	۰/۸۳	۸	۲۶/۴۹
	ج. راهبردها و خط‌مشی‌های پشتیبان ایجاد، بازنگری و به‌روز می‌شوند. (۲۰)	۲۵- فدراسیون برنامه‌ها و راهبردهای خود را مورد بررسی و بازنگری مداوم قرار می‌دهد.	۰/۸۹	۸	۳۲/۸۷
		۲۶. فدراسیون، ساختار، برنامه، پروژه‌ها و اقدامات خود را با راهبردهای تدوین‌شده، هماهنگ و همسو می‌کند.	۰/۹۰	۸/۵	۳۷/۴۹
		۲۷. فدراسیون تمامی ملزومات انسانی، مالی، مادی و فناوری مورد نیاز برای تحقق راهبرد را پیش‌بینی و مدیریت می‌کند.	۰/۹۱	۸/۵	۴۷/۳۴
		۲۸. فدراسیون راهبردهای خود را از طریق تدوین اهداف، مقاصد، برنامه‌های عملیاتی و رویه‌های مختلف اجرا می‌کند.	۰/۸۳	۶	۲۱/۹۵
	د- راهبردها و خط‌مشی‌های پشتیبان در میان گذاشته شده، اجرا و پایش می‌شوند. (۲۰)	۲۹. مدیران ارشد برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت را به سایر کارکنان منتقل و از درک آنها توسط زیردستان مطمئن می‌شوند.	۰/۸۹	۶/۵	۳۹/۰۵
		۳۰. فدراسیون میزان نیل به راهبردها را مورد پایش مستمر قرار می‌دهد و اقدام به انجام اصلاحات مورد نیاز می‌کند.	۰/۹۱	۶/۷۵	۵۰/۶۵
		۳۱. فدراسیون گزارش پیشرفت برنامه‌ها (مانند برنامه‌های استعدادیابی، مبارزه با دوپینگ، گزارش مسابقات و غیره) را جمع‌آوری و مورد ارزیابی مستمر و منظم قرار می‌دهد.	۰/۸۰	۵/۷۵	۱۴/۲۶
	۳ الف- برنامه‌های	۳۲. مدیران ارشد فدراسیون، از همسویی برنامه‌های منابع انسانی با اهداف، بیانیه،	۰/۸۶	۶/۵	۲۹/۷۳

کارکنان  
انسانی  
۳. منابع

ضرایب t ( $t > 1.96$ )	امتیاز نهایی	بار عاملی ( $\lambda_i$ , $\lambda_i$ عاملی)	شاخص	زیرمعیار	معیار
			مأموریت و چشم‌انداز فدراسیون اطمینان حاصل می‌کنند.	منابع انسانی، از استراتژی فدراسیون پشتیبانی می‌کند. (۲۰)	
۳۲/۱۳	۶/۷۵	۰/۹۰	۳۳. مدیران ارشد فدراسیون، قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی در فدراسیون را مطابق با نیازمندی‌ها و الزامات راهبردها توسعه می‌دهند.		
۳۸/۳۴	۶/۷۵	۰/۹۱	۳۴. به‌منظور دستیابی به راهبردها، منابع انسانی مورد تقویت و انگیزش قرار می‌گیرد.		
۲۷/۱۳	۴	۰/۸۳	۳۵. فدراسیون، دوره‌های آموزشی منابع انسانی را در سطح فدراسیون و هیأت‌ها برگزار می‌کند.		
۱۴/۴۲	۴	۰/۷۷	۳۶. فدراسیون، نظام آموزش بلندمدت خود را تدوین کرده و مطابق با تقویم آموزشی عمل می‌کند.	۳- دانش و قابلیت‌های منابع انسانی توسعه می‌یابد. (۲۰)	
۲۲/۱۲	۴/۵	۰/۸۵	۳۷. فدراسیون دوره‌های آموزشی، مربیگری، داوری، توجیهی و ارتقا برگزار می‌کند.		
۸/۶۲	۳/۵	۰/۶۷	۳۸. فدراسیون کارگاه‌های آموزشی، آمادگی، بازآموزی، آزمون و استاژ برگزار می‌کند.		
۲۶/۵۶	۴	۰/۸۲	۳۹. فدراسیون، داوران و مربیان را به دوره‌های بین‌المللی اعزام می‌کند.		
۳۱/۲۹	۶/۵	۰/۸۸	۴۰. فدراسیون روحیه کار تیمی را میان منابع انسانی تقویت می‌کند.	۳- منابع انسانی همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند. (۲۰)	
۳۴/۸۰	۶/۵	۰/۸۹	۴۱. فدراسیون از دیدگاه‌ها و تخصص‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بهره می‌گیرد.		
۳۸/۹۸	۷	۰/۹۱	۴۲. فدراسیون مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان (فنی، انسانی و ادراکی) خود را بهبود می‌بخشد.		
۳۵/۰۴	۶/۷۵	۰/۸۸	۴۳. امکان برقراری ارتباط آسان و سریع میان کارکنان و مدیران وجود دارد.	۳- منابع انسانی در سراسر فدراسیون به‌طور	
۲۷/۰۰	۶/۷۵	۰/۸۷	۴۴. ارتباطات و تعاملات مستقیم و مؤثر میان کارکنان با ذی‌نفعان فدراسیون تشویق می‌شود.		

معیار	زیرمعیار	شاخص	بار عاملی (۰/۴ تا ۰/۴)	امتیاز نهایی	ضرایب t (>1.96)
۴. مشارکت‌ها و منابع (۱۰۰)	اثربخش ارتباط برقرار می‌کنند. (۲۰)	۴۵. فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات، یادگیری از تجارب و خوداظهاری خطاها (بیان اشتباهات خود) توسعه می‌یابد.	۰/۸۵	۶/۵	۲۸/۷۰
		۴۶. فدراسیون از نظام‌های جبران خدمت و رفاه اثربخش برخوردار است.	۰/۹۰	۶/۵	۳۴/۴۷
		۴۷. از منابع انسانی (عوامل اجرایی، داوران و مربیان) قدردانی و حمایت می‌شود.	۰/۹۴	۷	۶۴/۴۷
		۴۸. فدراسیون به ارتقا و توسعه شغلی کارکنان اهمیت می‌دهد.	۰/۹۱	۶/۵	۴۵/۲۶
	۴الف- شرکا و تأمین‌کنندگان ان برای منافع پایدار مدیریت می‌شوند. (۲۰)	۴۹. تفاهم‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌های همکاری با سازمان‌های دیگر (مانند مراکز آکادمیک و دانشگاه‌ها، آموزش و پرورش، ارتش، مؤسسات پژوهشی، شهرداری و غیره) به‌منظور توسعه ورزش منعقد می‌شود.	۰/۷۶	۶	۱۳/۶۰
		۵۰. بر حفظ و توسعه ارتباط و تعامل با حامیان مالی، بانک‌ها و سایر منابع تأمین مالی تأکید می‌شود.	۰/۸۰	۷	۱۴/۷۱
		۵۱. از تجارب و توانمندی‌های گروه‌ها و مجامع بین‌المللی استفاده می‌شود.	۰/۸۲	۷	۲۹/۵۷
		۵۲. فدراسیون منابع مالی و اعتباری خود را از طریق جذب اعتبار از نهادهای دولتی و عمومی و سرمایه‌گذاری شرکت‌های دولتی تأمین می‌کند.	۰/۴۴	۳	۴/۱۱
		۵۳. فدراسیون بار مالی خود را از طریق سرمایه‌گذاری شرکت‌های خصوصی، خصوصی‌سازی و تشکیل انجمن‌های ورزشی ملی کاهش می‌دهد.	۰/۸۴	۵/۵	۲۸/۱۱
		۵۴. فدراسیون بر انضباط و شفافیت مالی تأکید می‌کند.	۰/۸۸	۶	۳۷/۹۵
۴ج- ساختمان‌ها،	۵۵. فدراسیون بخشی از منابع مالی خود را از طریق گسترش فعالیت‌های بازاریابی و تنوع‌بخشی به منابع درآمدی تأمین می‌کند.	۰/۸۴	۵/۵	۲۰/۵۱	
	۵۶. فدراسیون در مصرف انرژی و کالاهای مصرفی صرفه‌جویی می‌کند.	۰/۷۷	۴/۷۵	۱۵/۱۷	

معیار	زیرمعیار	شاخص	بار عاملی (۰/۴ تا ۰/۶)	امتیاز نهایی	ضرایب t (t > 1.96)
۵- فرآیندها، محصولات و خدمات (۱۰۰)	تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می‌شوند. (۲۰)	۵۷. فدراسیون بر استفاده مؤثر و کارآمد از تجهیزات و ساختمان‌ها و بهره‌وری حداکثری از آن‌ها تأکید می‌کند.	۰/۸۹	۵/۵	۳۲/۱۳
		۵۸. فدراسیون تجهیزات ورزشی استاندارد خود را توسعه می‌دهد.	۰/۸۳	۵	۲۶/۲۲
	۵۴- تکنولوژی برای پشتیبانی از تحقق استراتژی مدیریت می‌شود. (۲۰)	۵۹. فدراسیون به ساخت اماکن ورزشی تخصصی می‌پردازد.	۰/۷۸	۴/۷۵	۲۰/۳۲
		۶۰. فدراسیون از بانک‌های اطلاعاتی و بسترهای اینترنتی استفاده می‌کند.	۰/۸۳	۶/۵	۲۶/۱۰
	۵۴- اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری و اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می‌شوند. (۲۰)	۶۱. فدراسیون بر توسعه دانش مبتنی بر تکنولوژی روز در نیروی انسانی تأکید می‌کند.	۰/۸۶	۶/۷۵	۳۰/۲۸
		۶۲. فدراسیون از نرم‌افزارها و برنامه‌های نوین در حوزه‌های مختلف کاری استفاده می‌کند.	۰/۸۸	۶/۷۵	۳۵/۵۴
	۵-الف- فرایندها به‌منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذی‌نفعان، طراحی و مدیریت	۶۳. فدراسیون واحد اطلاعات و آمار ورزشی و طبقه‌بندی و نگهداری اسناد مربوطه ایجاد کرده و از آن استفاده می‌کند.	۰/۸۸	۶/۵	۲۵/۴۶
		۶۴. فدراسیون شناسنامه ورزشی برای مربیان، داوران، ورزشکاران، قهرمانان، پیشکسوتان و سایر دست‌اندرکاران تهیه می‌کند.	۰/۹۰	۶/۷۵	۳۸/۵۷
		۶۵. در هرگونه تصمیم‌گیری بر استفاده از آمار، اطلاعات و دانش موجود تأکید می‌شود.	۰/۹۲	۶/۷۵	۵۲/۸۴
	۵-الف- فرایندها به‌منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذی‌نفعان، طراحی و مدیریت	۶۶. تمامی اقدامات فدراسیون در قالب فرایندها و گام‌های اجرایی تدوین و منطبق با آن عمل می‌شود.	۰/۷۶	۴/۵	۱۱/۸۸
۶۷. برنامه مدون برای کشف، جذب، پرورش و رشد استعدادها و طراحی و اجرا می‌شود.		۰/۸۶	۵	۲۹/۰۳	
۶۸. فدراسیون برنامه‌های مبارزه با فساد در ورزش، مبارزه با دلالتی و غیره را طراحی و اجرا می‌کند.		۰/۸۷	۵/۲۵	۳۴/۷۵	

معیار	زیرمعیار	شاخص	بار عاملی (۰/۴ تا ۰/۴)	امتیاز نهایی	ضرایب t (>1.96)
	می شوند. (۲۰)	۶۹. فدراسیون بر رعایت مسائل حقوقی در لیگ‌های ورزشی و مسابقات مختلف تأکید می‌کند.	۰/۸۷	۵/۲۵	۲۵/۴۹
	۵ب- محصولات و خدمات	۷۰. فدراسیون به‌طور مداوم بر به‌کارگیری روش‌های نوین مربیگری و داوری تأکید می‌کند.	۰/۹۰	۶/۵	۴۴/۹۹
	به‌منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان	۷۱. مربی تغذیه، بدنساز، فیزیوتراپ، ماساژور و روان‌شناس با کیفیت و مربیان نخبه در تیم‌های ملی به‌کار می‌رود.	۰/۹۱	۷	۴۵/۶۵
	توسعه می‌یابند. (۲۰)	۷۲. اردوهای تدارکاتی داخلی و خارجی منطبق با جدیدترین الگوها برپا می‌شود.	۰/۹۰	۶/۵	۴۶/۷۴
		۷۳. فدراسیون از وسایل ارتباط جمعی از قبیل رادیو، تلویزیون، روزنامه و خبرگزاری و سایت خبری و غیره برای اطلاع‌رسانی، ترویج و بازاریابی موضوعات استفاده می‌کند.	۰/۸۲	۵	۲۴/۲۷
	ج۵- محصولات و خدمات به‌طور اثربخش ترویج و بازاریابی می‌شوند. (۲۰)	۷۴. فدراسیون از شبکه‌های اجتماعی مانند رسانه‌های اینترنتی و تعاملی و تحت تلفن همراه مانند اینستاگرام و تلگرام برای اطلاع‌رسانی، ترویج و بازاریابی موضوعات استفاده می‌کند.	۰/۸۷	۵/۵	۳۰/۰۷
		۷۵. فدراسیون به تهیه بروشور و پوستر، برگزاری نمایشگاه‌ها، همایش‌ها، برنامه‌های مشترک فرهنگی با سایر سازمان‌ها به‌منظور توسعه فرهنگی- ورزشی و ارائه محصولات خود می‌پردازد.	۰/۷۹	۴/۷۵	۱۵/۰۱
		۷۶. فدراسیون جشنواره و مسابقات همگانی- تفریحی برگزار می‌کند.	۰/۷۶	۴/۷۵	۱۳/۸۶
	د۵- محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می‌شوند. (۲۰)	۷۷. فدراسیون پایگاه‌های استعدادیابی فعال ایجاد می‌کند.	۰/۸۱	۵	۲۲/۷۴
		۷۸. فدراسیون اماکن ورزشی تخصصی ملی و استانی را استانداردسازی می‌کند.	۰/۸۵	۵	۲۵/۷۹
		۷۹. فدراسیون، سمینارها و همایش‌های علمی داخلی، ملی و بین‌المللی برگزار می‌کند.	۰/۸۰	۵	۱۵/۳۶



معیار	زیرمعیار	شاخص	بار عاملی (۰/۴ تا ۰/۷)	امتیاز نهایی	ضرایب t ( $t > 1.96$ )
الف- برداشتن‌ها (۱۱۲/۵)	۵-روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می‌یابد. (۲۰)	۸۰. فدراسیون به انتشار کتاب‌ها، نشریات و مجلات علمی- پژوهشی و ورزشی و انجام طرح‌های پژوهشی می‌پردازد.	۰/۸۱	۵	۱۵/۸۸
		۸۱. همواره به توسعه ارتباطات با ذی‌نفعان فدراسیون تأکید می‌شود.	۰/۸۶	۶/۵	۲۴/۱۴
		۸۲. به‌منظور رفع نیازمندی‌های اطلاعاتی ارباب رجوع، اطلاع‌رسانی مفید و به‌روز انجام می‌شود.	۰/۹۱	۶/۷۵	۴۸/۷۱
		۸۳. از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات برای برقراری ارتباطات مستمر با ورزشکاران و سایر ذی‌نفعان و بازخوردگیری از آنان استفاده می‌شود.	۰/۹۱	۶/۷۵	۴۰/۷۳
		۸۴. تصویر (برداشت) ذهنی ورزشکاران، قهرمانان، پیشکسوتان و باشگاه‌ها از فدراسیون	۰/۸۷	۲۸	۳۲/۵۳
		۸۵. رضایت ورزشکاران، قهرمانان، پیشکسوتان و باشگاه‌ها از فدراسیون	۰/۸۷	۲۸	۲۷/۳۲
		۸۶. نحوه تعامل و برخورد مدیران با ورزشکاران، قهرمانان، پیشکسوتان و باشگاه‌ها	۰/۹۱	۲۹	۳۸/۰۴
		۸۷. وفاداری ورزشکاران، قهرمانان، پیشکسوتان و باشگاه‌ها به فدراسیون	۰/۸۶	۲۷/۵	۳۱/۴۴
		۸۸. تعداد ورزشکاران رشته ورزشی تحت پوشش فدراسیون	۰/۶۵	۴/۲۵	۹/۴۶
		۸۹. تعداد دانش‌آموزان و دانشجویان ورزشکار	۰/۷۳	۵	۱۷/۶۴
ب- شاخص‌های عملکردی (۳۷/۵)		۹۰. تعداد ورزشکاران تحت پوشش سایر ارگان‌ها	۰/۶۱	۴	۱۱/۱۱
		۹۱. تعداد ورزشکاران شرکت‌کننده در مسابقات (هر نفر یک‌بار)	۰/۷۲	۴/۷۵	۱۱/۱۲
		۹۲. میانگین حقوق و پاداش ورزشکاران تیم‌های ملی و باشگاه‌های حرفه‌ای	۰/۷۱	۴/۵	۱۱/۸۸
		۹۳. میزان حمایت‌های مادی و معنوی از قهرمانان، ورزشکاران و پیشکسوتان	۰/۷۵	۵	۱۴/۷۰

۹- نتایج مشتریان (۱۵۰)

معیار	زیرمعیار	شاخص	بار عاملی (۴، ۳، ۲، ۱)	امتیاز نهایی	ضرایب t ( $>1.96$ )	
۷. نتایج منابع انسانی (کارکنان، داوران و مربیان) (۱۰۰)	الف- برداشت‌ها (۷۵)	۹۴. میزان حمایت از ورزشکاران آسیب‌دیده و ازکارافتاده	۰/۸۰	۵	۲۲/۶۹	
		۹۵. میزان کاهش شکایات دریافتی از ورزشکاران، قهرمانان، پیشکسوتان و باشگاه‌ها	۰/۸۰	۵	۲۰/۴۵	
		۹۶-تعهد حرفه‌ای منابع انسانی نسبت به فدراسیون	۰/۷۷	۱۴	۹/۵۷	
		۹۷. رضایت منابع انسانی از حقوق و مزایا و جبران خدمات	۰/۸۵	۱۵	۲۲/۱۷	
		۹۸. رضایت منابع انسانی از سبک مدیریت و سرپرستی	۰/۸۲	۱۵	۱۷/۰۱	
		۹۹. رضایت کارکنان از شغل و توسعه و ارتقای شغلی	۰/۸۸	۱۶	۳۵/۰۲	
		۱۰۰. شرایط محیط کار در فدراسیون [شرایط محیط کار در فدراسیون می‌تواند شامل نور، سرمایش، گرمایش، تهویه، آلودگی‌ها، وسایل و تجهیزات ایمنی، وسایل و تجهیزات اداری مناسب و ... باشد]	۰/۸۱	۱۵	۲۱/۵۶	
		۱۰۱. تعداد کارکنان متخصص و تحصیل‌کرده	۰/۸۰	۴/۵	۲۵/۲۵	
		۱۰۲. تعداد داوران فدراسیون به تفکیک درجه	۰/۸۶	۴/۷۵	۳۹/۰۸	
		۱۰۳. تعداد مربیان فدراسیون به تفکیک درجه	۰/۸۳	۴/۵	۲۹/۷۵	
ب- شاخص‌های عملکردی (۳۵)	الف- برداشت‌ها (۵۰)	۱۰۴. تعداد متخصصان استعدادیابی	۰/۷۳	۴	۱۳/۰۰	
		۱۰۵. تعداد کرسی‌های کسب‌شده فنی و مدیریتی در سطح آسیا و جهان	۰/۶۵	۳/۵	۸/۸۶	
		۱۰۶. تعداد کارکنان موفق به ادامه تحصیل	۰/۶۷	۳/۷۵	۱۱/۴۷	
		۱۰۷. انجام ابتکارات ورزشی برای ترغیب و فرهنگ‌سازی در حوزه محیط زیست (حمایت از گونه‌های مختلف حیوانی و گیاهی، برگزاری جشنواره‌های محیط	۰/۶۶	۱۰/۵	۸/۴۲	
		۸. نتایج جامعه (۱۰۰)				

ضرایب t ( $t > 1.96$ )	امتیاز نهایی	بار عاملی ( $\lambda_{\text{عبار عاملی}}$ )	شاخص	زیرمعیار	معیار
			زیست، مسابقات مختلف با موضوع محیط زیست و...		
۱۶/۸۰	۱۳/۵	۰/۸۶	۱۰۸. تلاش در راستای ترویج و ارائه تصویری مناسب از ورزش مربوطه در بین عموم جامعه		
۲۶/۱۵	۱۳	۰/۸۴	۱۰۹. افزایش آگاهی مردم از رشته ورزشی موردنظر		
۲۱/۶۲	۱۳	۰/۸۱	۱۱۰. نگرش مثبت جامعه به رشته ورزشی موردنظر		
۳۹/۷۲	۱۸	۰/۸۹	۱۱۱. تعداد تماشاگران حاضر در مسابقات	۸- شاخص‌های عملکردی (۵۰)	
۲۵/۷۸	۱۷	۰/۸۳	۱۱۲. تعداد بینندگان تلویزیونی رشته ورزشی موردنظر		
۱۵/۵۰	۱۵	۰/۷۴	۱۱۳. تعداد افرادی که در قالب ورزش همگانی به رشته موردنظر می‌پردازند.		
۲۸/۱۹	۱۵	۰/۸۲	۱۱۴. افزایش همبستگی و انسجام ملی نسبت به موفقیت‌های ورزشی بین‌المللی		
۱۹/۸۵	۱۵	۰/۸۲	۱۱۵. میزان اثرگذاری برنامه‌های فدراسیون بر توسعه سلامت، تندرستی و نشاط جامعه	۹-ف-دستاورد‌های کلیدی (۷۵)	
۱۴/۳۳	۱۵	۰/۸۱	۱۱۶. تصویر (برداشت) ذهنی هواداران و جامعه نسبت به فدراسیون		
۲۸/۸۶	۱۵/۵	۰/۸۳	۱۱۷. افزایش غرور و افتخار ملی نسبت به موفقیت‌های ورزشی بین‌المللی		
۱۷/۱۶	۱۴/۵	۰/۷۸	۱۱۸. رضایت کلی جامعه از فدراسیون		
۲۲/۱۱	۱۳	۰/۸۰	۱۱۹. تعداد مدال‌ها و سکوهای کسب‌شده آسیایی، جهانی، المپیک و پارالمپیک	۹-ب- شاخص‌های کلیدی عملکرد (۷۵)	
۲۹/۹۴	۱۴	۰/۸۶	۱۲۰. میزان رشد و ارتقای رتبه آسیایی، جهانی، المپیک و پارالمپیک		
۱۲/۸۷	۱۲/۵	۰/۷۹	۱۲۱. تعداد سهمیه کسب‌شده به منظور حضور در مسابقات آسیایی، جهانی، المپیک، پارالمپیک		
۲۰/۶۶	۱۲/۵	۰/۷۹	۱۲۲. تعداد میزبانی مسابقات بین‌المللی		
۱۰/۹۶	۱۱	۰/۶۷	۱۲۳. جایگاه فدراسیون در رتبه‌بندی (رنکینگ) بین‌المللی رشته		

۹. نتایج کلیدی (۱۵۰)

پایه	زیرمعیار	شاخص	بار عاملی (۰/۴)	امتیاز نهایی	ضرایب t (۱۹۶ >)
		۱۲۴. میزان توسعه سطوح (قهرمانی و پایه) رشته مورد نظر	۰/۷۶	۱۲	۱۷/۸۱

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر معرفی ابزاری معتبر برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی بود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی و پایایی و روایی به‌طور منطقی به حمایت از ابزار ارزیابی عملکرد در فدراسیون‌های ورزشی پرداخته است. نتایج نشان داد که پرسشنامه ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها ابزار معتبری است که به مدیران و ارزیابان فدراسیون‌ها و وزارت ورزش و پژوهشگران مدیریت ورزشی در ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کمک خواهد کرد. براساس نتایج پژوهش حاضر نه عامل رهبری (۱۸ سؤال)، راهبرد (۱۳ سؤال)، منابع انسانی (۱۷ سؤال)، مشارکت‌ها و منابع (۱۷ سؤال)، فرایندها، محصولات و خدمات (۱۸ سؤال)، نتایج مشتریان (۱۲ سؤال)، نتایج منابع انسانی (۱۱ سؤال)، نتایج جامعه (۷ سؤال) و نتایج کلیدی (۱۱ سؤال) زیرساخت‌های این پرسشنامه را براساس رویکرد مدل EFQM تشکیل می‌دهند.

رهبری فرایند تأثیرگذاری بر اهداف کاری و راهبردهای یک گروه یا سازمان، بر افراد سازمان برای به‌کارگیری راهبردها و دستیابی به اهداف، بر هویت و حفظ گروه، و بر فرهنگ سازمان است (۵۰). معیار رهبری شامل ۵ زیرمعیار و ۱۸ گویه است و از جمله مهم‌ترین گویه‌ها می‌توان به «فدراسیون در مجمع ورزشی (آسیایی و بین‌المللی) حضور فعال دارد»، «مدیران ارشد فدراسیون، از الگوی پیشرفت و تعالی و نقش آن مطلع‌اند و بر توسعه آن تأکید می‌کنند» و «مدیران ارشد منابع (انسانی، مالی، زیرساختی، اطلاعاتی و غیره) مورد نیاز برنامه‌های تغییر را به‌موقع تأمین می‌کنند و آنها را در اختیار مجریان قرار می‌دهند» هرکدام با امتیاز ۷ اشاره کرد. دهقان (۱۳۹۳) در بعد مدیریت و رهبری و نژادسجادی و سلیمانی‌دامنه (۱۳۹۳) در بعد امور پشتیبانی و برنامه‌ریزی، به شاخص‌هایی مانند داشتن نظام کارآمد ارزیابی عملکرد، میزان توجه و همکاری با ارزیابان و بازرسان وزارت ورزش، اشاره کرده بودند که تا حدودی به بعد رهبری پژوهش حاضر مشابهت دارد. همچنین معصومی (۱۳۹۱) به مواردی مانند میزان توجه و تعهد مدیران نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی، وجود برنامه‌های راهبردی و عملیاتی مدون متناسب با نیازها،

میزان حضور فعال در مجامع و کنگره‌های علمی، آموزشی آسیایی و بین‌المللی و تعداد میزبانی جلسات داخلی، آسیایی و بین‌المللی در سال اشاره کرده است. مقصود از تدوین راهبرد این است که مأموریت سازمان تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص به منظور ادامه فعالیت (۵۱). معیار راهبرد شامل ۴ زیرمعیار و ۱۳ گویه است و گویۀ «فدراسیون در تدوین راهبرد و برنامه خود، به کیفیت و کمیت نیروی انسانی توجه می‌کند» با امتیاز ۹ مهم‌ترین گویه محسوب می‌شود. نژادسجادی و سلیمانی‌دامنه (۱۳۹۳)، تنها به داشتن برنامه‌ریزی راهبردی اشاره کرده‌اند. عامل برنامه‌ریزی در پژوهش عیدی (۱۳۹۳) به معیار راهبرد شبیه است. معصومی (۱۳۹۱) به شاخص میزان توجه به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی و غیرکلیدی در بعد وضعیت موجود و شاخص میزان توجه به فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف فدراسیون در اولویت‌های سازمانی اشاره کرده است.

امروزه منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان دارایی اصلی هر سازمان در نظر گرفته شود و سازمان‌ها باید به منظور تأمین رشد و بقای این دارایی‌ها سرمایه‌گذاری کنند (۵۲). هرچند منابع انسانی در ورزش می‌تواند گستره‌ای وسیع از تماشاگران، ورزشکاران، داوطلبان، مربیان، داوران، کارکنان و مدیران را در برگیرد، اما در این پژوهش منابع انسانی محدود به کارکنان، داوران و مربیان شده و بقیه ذی‌نفعان در بخش‌های جداگانه‌ای بررسی شده‌اند. این معیار با ۵ زیرمعیار و ۱۷ گویه شناخته می‌شود. گویه‌های «فدراسیون مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان (فنی، انسانی و ادراکی) خود را بهبود می‌بخشد» و «از منابع انسانی (عوامل اجرایی، داوران و مربیان) قدردانی و حمایت می‌شود»، از گویه‌های ۷ امتیازی این معیارند. در عامل منابع انسانی پژوهش دهقان (۱۳۹۳) معیارهای ارزیابی عملکرد شامل آموزش، توانمندسازی و ارتقای منابع انسانی و رضایت و حمایت از منابع انسانی فدراسیون بود. نژادسجادی و سلیمانی‌دامنه (۱۳۹۳) در پژوهش خود در این زمینه تنها به شاخص‌های تناسب نیروی انسانی، آموزش مدیران، مربیان و داوران اکتفا کرده‌اند. بعضی شاخص‌های عامل نیروی کار متخصص در پژوهش عیدی (۱۳۹۳) مرتبط با معیار منابع انسانی است. منابع در بعد مشارکت‌ها و منابع شامل تمام منابع از جمله منابع مالی، ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی، تکنولوژی، اطلاعات و دانش است، به شرکا و تأمین‌کنندگان نیز در این بعد پرداخته شده است که همه اینها برای موفقیت پایدار باید مدیریت شوند. گویه‌های «بر حفظ و توسعه ارتباط و تعامل با حامیان مالی، بانک‌ها و سایر منابع تأمین مالی تأکید می‌شود» و «از

تجارب و توانمندی‌های گروه‌ها و مجامع بین‌المللی استفاده می‌شود» با امتیاز ۷ جزء مهم‌ترین گویه‌هاست. در پژوهش نژادسجادی و سلیمانی‌دامنه (۱۳۹۳) تنها یک شاخص در ارتباط با زیرمعیار (ب۴) با نام مدیریت مالی وجود دارد که بسیار کلی و غیرقابل اندازه‌گیری است. همچنین در مؤلفه منابع کالبدی و تجهیزاتی به شاخص‌هایی مانند توسعه سرانه فضای ورزشی، میزان استانداردسازی وسایل و تجهیزات و رشد تجهیزات ورزشی فدراسیون اشاره کرده‌اند. عیدی (۱۳۹۳) به شاخص‌های اماکن و تأسیسات کافی برای رقابت‌های ورزشی، تأمین حامیان مالی اصلی خود از منابع متعدد، جذب کمک‌ها و حمایت‌های مالی دولتی و تأمین منابع و کمک‌های مالی از منابع متعدد در عامل منابع سازمانی پرداخته است. در پژوهش معصومی (۱۳۹۱) نیز به شاخص‌هایی همچون کیفیت و ایمنی اماکن، فضاها، وسایل و تجهیزات ورزشی، بودجه جذب‌شده توسط مدیریت فدراسیون از بخش دولتی و جذب کمک‌های مالی و میزان به‌روز بودن و کیفیت اطلاعات وبسایت فدراسیون اشاره شده است.

معیار فرایندها، محصولات و خدمات آخرین معیار حوزه توانمندسازهاست. فدراسیون‌های متعالی فرایندها، محصولات و خدمات خود را به‌منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان طراحی و مدیریت می‌کنند و بهبود می‌بخشند. گویه «مربی تغذیه، بدنساز، فیزیوتراپ، ماساژور و روان‌شناس با کیفیت و مربیان نخبه در تیم‌های ملی به‌کار گرفته می‌شود» با امتیاز ۷ جزء مهم‌ترین گویه‌ها محسوب می‌شود. دهقان (۱۳۹۳) در بعد فرایندها هفت عامل مسابقات ملی و بین‌المللی، ترویج و رسانه، تدارک و توسعه مربیان، توسعه علمی و پژوهشی، مشارکت ورزشی، شناسایی و پرورش استعدادها و توسعه ورزشکاران نخبه را در نظر گرفته است. نژادسجادی و سلیمانی‌دامنه (۱۳۹۳) به شاخص‌های اجرای طرح استعدادیابی، توسعه اخلاق ورزشی در فدراسیون در بعد توسعه زیرساخت‌های ورزش و به شاخص‌های برگزاری اردوهای تیم‌های ملی، نحوه اداره تیم‌های ملی در بعد امور فنی و ورزشی و به شاخص میزان توسعه امکانات اردویی و آمادگی جسمانی در بعد توسعه منابع کالبدی و تجهیزاتی اشاره کرده‌اند.

نتایج مشتری مجموعه‌ای از سنج‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط، مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان است. مشتریان ورزشی می‌توانند گستره وسیعی از تمام افراد حقیقی و حقوقی را که به‌گونه‌ای با فدراسیون در ارتباط و تعامل اند، شامل شوند، از جمله کارکنان، داوران، مربیان، ورزشکاران، عوامل اجرایی، باشگاه‌ها و غیره، اما در این پژوهش تنها ورزشکاران، قهرمانان، پیشکسوتان و باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان مشتری در نظر گرفته شدند. زیرمعیار (الف۶) برداشت‌هاست. این مشاهدات و برداشت‌ها دیدگاه‌های مشتریان درباره استقرار و نتایج حاصل از راهبرد فدراسیون در مقابل مشتریان است که می‌توان

از آنها برای دستیابی به درک واضح و روشنی از کارایی سازمان استفاده کرد. زیرمعیار (۶ب) شاخص‌های عملکردی است که اینها شاخص‌های درونی‌اند که توسط فدراسیون به‌منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد فدراسیون و پیش‌بینی تأثیرات آنها بر برداشت‌های مشتریان بیرونی استفاده می‌شوند. زیرمعیار (۶الف) با ۱۱۲/۵ امتیاز جزء مهم‌ترین زیرمعیارها و گویۀ «نحوه تعامل و برخورد مدیران با ورزشکاران، قهرمانان، پیشکسوتان و باشگاه‌ها» با امتیاز ۲۹ مهم‌ترین گویه است. دهقان (۱۳۹۳) در زمینه شاخص‌های عملکردی مواردی مانند تعداد ورزشکاران شرکت‌کننده در مسابقات (هر نفر یک‌بار)، میزان حمایت از ورزشکاران آسیب‌دیده و ازکارافتاده و میزان حمایت‌های مادی و معنوی از قهرمانان را مدنظر قرار داده است. رشد تعداد ورزشکاران سازمان‌یافته در فدراسیون شاخصی است که در پژوهش نژادسجادی و سلیمانی‌دامنه (۱۳۹۳) به آن اشاره شده است. عیدی (۱۳۹۳) به شاخص رضایت تماشاگران و ورزشکاران در عامل بهره‌وری توجه کرده است. نتایج منابع انسانی مجموعه‌ای از سنجه‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط، مبتنی بر نیازها و انتظارات منابع انسانی است. شاخص‌های زیرمعیار (۷الف)، برداشت‌های منابع انسانی فدراسیون شامل کارکنان، داوران و مربیان از فدراسیون هستند و زیرمعیار (۷ب) شاخص‌های عملکردی هستند. در بین گویه‌های این قسمت می‌توان از گویۀ «رضایت کارکنان از شغل و توسعه و ارتقای شغلی» با امتیاز ۱۶ به‌عنوان مهم‌ترین گویه نام برد. میزان رضایت مربیان تیم‌ها از فدراسیون، میانگین درآمد مربیان حرفه‌ای، میانگین درآمد سرمربیان تیم‌های استانی، میانگین درآمد مربیان پایه، تعداد مربیان فدراسیون (به تفکیک درجه)، میزان رضایت شغلی کارکنان رسمی، داوران و عوامل اجرایی، تعداد داوران فدراسیون به تفکیک درجه، از جمله شاخص‌هایی است که در پژوهش دهقان (۱۳۹۳) به معیار نتایج منابع انسانی این پژوهش مشابهت دارد. عیدی (۱۳۹۳) در عامل بهره‌وری، رضایت منابع انسانی را مورد توجه قرار داده است. تفاوت پژوهش معصومی (۱۳۹۱) با پژوهش حاضر در بعد منابع انسانی این است که معصومی بر شاخص‌های تعداد کارکنان متخصص و تحصیل‌کرده، تعداد مربیان و داوران و تعداد کرسی‌های کسب‌شده فنی و مدیریتی در سطح آسیا و جهان را در بخش درون‌داد تأکید کرده است، اما پژوهش حاضر به این موارد در قسمت نتایج اشاره کرده است. نتایج جامعه برداشت افراد جامعه به‌عنوان یک استخدام‌کننده و یک عضو مسئول جامعه از تولیدات یا خدمات سازمان، شامل تصویر کلی از پاسخگویی به تماس‌هاست. در حقیقت جامعه، کار سازمان را اندازه‌گیری می‌کند و سازمان‌های سرآمد از این نتایج برای بهبود عملکرد خود استفاده می‌کنند. زیرمعیار (۸الف) بیانگر مشاهدات جامعه از فدراسیون است که ممکن است از منابع مختلفی از جمله نظرسنجی‌ها،

گزارش‌ها، مقالات مطبوعاتی، نشست‌های عمومی، سازمان‌های غیردولتی، نمایندگان جامعه و مسئولان دولتی به‌دست آیند. شاخص‌های عملکردی، زیرمعیار (۸ب) هستند. در این معیار می‌توان به گویه «تعداد تماشاگران حاضر در مسابقات» به‌عنوان مهم‌ترین گویه با امتیاز ۱۸ اشاره کرد. دهقان (۱۳۹۳) در عامل رشد و تعمیم ورزش، معیار افزایش آگاهی، علاقه و مشارکت جامعه را در نظر گرفته است. دو شاخص «فدراسیون در جذب تماشاگران موفق عمل کرده است» و «فدراسیون قادر است وجهه عمومی خود را به‌صورت مستمر حفظ کند»، تنها مواردی است که در پژوهش عیدی (۱۳۹۳) می‌توان با معیار نتایج جامعه مرتبط دانست. معصومی (۱۳۹۱) نیز در قسمت پیامدها و تأثیرات، بُعدی به نام نتایج جامعه را مدنظر قرار داده است، اما شاخص‌های آن هیچ شباهتی به شاخص‌های بعد نتایج جامعه در پژوهش حاضر ندارد. فدراسیون‌های متعالی، نتایج کلیدی را که نیازها و انتظارات تمام ذی‌نفعان را برآورده می‌کنند، به‌دست می‌آورند و حفظ می‌کنند، نتایج برجسته‌ای که مرتبط با اجزای اصلی خط‌مشی‌ها و راهبردهاست. زیرمعیار (۹الف) دستاوردهای کلیدی راهبردی را شامل می‌شود، که برای اندازه‌گیری میزان موفقیت فدراسیون در راستای تحقق اهداف راهبردی و تأمین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان استفاده می‌شود. شاخص‌های کلیدی عملکردی یعنی زیرمعیار (۹ب) برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی فدراسیون استفاده می‌شوند. گویه «افزایش غرور و افتخار ملی نسبت به موفقیت‌های ورزشی بین‌المللی» با امتیاز ۱۵/۵ مهم‌ترین گویه محسوب می‌شود. دهقان (۱۳۹۳) در بعد برون‌داد به معیار افتخارآفرینی از طریق کسب مدال و ارتقای جایگاه بین‌المللی توجه کرده است. کسب سهمیه المپیک و پارالمپیک، بهبود رکوردها، مدال و مقام‌های کسب‌شده و نتایج کسب‌شده در مسابقات بین‌المللی، میزبانی مسابقات بین‌المللی شاخص‌های مشابهی بودند که نژادسجادی (۱۳۹۳) نیز به آنها اشاره کرده است. عیدی (۱۳۹۳) تنها به دو شاخص توانایی میزبانی رشته ورزشی و رشد و توسعه رشته ورزشی اشاره کرده است. تعداد مدال‌ها و سکوهای کسب‌شده آسیایی، جهانی، المپیک و پارالمپیک و میزان رشد و ارتقای رتبه آسیایی، جهانی، المپیک و پارالمپیک شاخص‌هایی بودند که معصومی (۱۳۹۱) در بخش برون‌داد و میزان غرور و افتخار ملی و میزان توسعه ورزش چهارگانه (قهرمانی، حرفه‌ای، همگانی و پرورشی) شاخص‌هایی بودند که در بخش پیامدها و تأثیرات مدنظر قرار داده بود.

در جمع‌بندی پایانی باید گفت که سازه نه‌عاملی ارزیابی عملکرد با ۳۲ زیرمعیار و ۱۲۴ گویه نشان‌دهنده دسته‌بندی مناسبی از ارزیابی عملکرد در فدراسیون‌های ورزشی بود. بنابراین، نه عامل ارزیابی عملکرد بر مبنای مدل EFQM، با توجه به اینکه این مدل از کامل‌ترین مدل‌های ارزیابی است که سازمان



را نسبت به روش‌های سنتی به صورت جامع‌تری ارزیابی می‌کند، ارائه‌کننده چارچوب مفهومی مناسبی برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی است که در این زمینه برای تعیین شاخص‌های الگوی پژوهش، از آنچه در معرفی و تحلیل مدل‌های مختلف سنجش عملکرد، نظام‌های پیشرفته و معتبر مدیریت عملکرد و همچنین ویژگی‌های فدراسیون‌های ورزشی بیان شد، استفاده گردید. پیشنهاد می‌شود مدیران فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از این مدل به ارزیابی عملکرد خود بپردازند، مدیران و پژوهشگران مدیریت ورزشی نیز می‌توانند از پرسشنامه ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی به عنوان ابزار مناسب و بومی استفاده کنند.

### منابع و مآخذ

1. Mohammadi R, Shariati S, Parand K, PourAbbas A. Developing and Establishing a Macro-level Performance Evaluation System for the Ministry of Science, Research, and Technology. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 2008;13(4):91-124 (in persian).
2. Carlsson-Wall M, Kraus K, Messner M. Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. *Management Accounting Research*. 2016;32:45-61.
3. Koochi F. Design of Performance Evaluation Indicators for Physical Fitness Offices: University of Guilan; 2011.
4. Wemmer F, Emrich E, Koenigstorfer J. The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. *European Sport Management Quarterly*. 2016;16(3):341-63.
5. Ghodrati Kashan SA, Anvarrostami A. Designing a Comprehensive Model to Evaluate Performance and Rank of a Company. *Management Research in Iran*. 2004;8(36):109-35 (in persian).
6. Mohammadi A. Applying a mathematical model for ranking the 15th Asian games. *Olympic 2010*;18(3):7-19 (in persian).
7. TahariMehrerjdi MH, Zanjirchi M, BabaeiMeibodi H, ZareiMahmodabadi M. Extension of a Non-Parametric Model to Evaluate the Performance of Participating Nations in Olympic Games. *Journal of Sport Management*. 2012;4(14):177-96 (in persian).
8. Hoye R. Board performance of Australian voluntary sport organisations [Phd Thesis]. Australia: Griffith University; 2002.
9. Barros CP. Incentive regulation and efficiency in sport organisational training activities. *Sport Management Review*. 2003;6(1):33-52.
10. Solntsev I, Osokin N. Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football. *Managing Sport and Leisure*. 2018:1-21.

11. O'Boyle I, Hassan D. Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*. 2014;14(3):299-314.
12. Geeraert A, Alm J, Groll M. Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2014;6(3):281-306.
13. Nagel S, Schlesinger T, Bayle E, Giauque D. Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*. 2015;15(4):407-33.
14. Mirfakhredini SH, Peymanfar MH, KhatibiOghada A, Alimohammadi H. Performance Assessment of Sports Organization with BSC – Topsis Integrated Model. *Journal of Sport Management*. 2013;5(16):77-96 (in persian).
15. Keshavarz L, Hamidi M, Sajjadi SN, Goodarzi M. Designing a performance appraisal system for the National Olympic Committee with a balanced scorecard approach. *Research on sport science*. 2010(29):83-98 (in persian).
16. Nezhdsajadi SA, Hamidi M, Sajjadi SN, Goodarzi M. Developing a strategy implementation pattern and to designing a strategy map for Sport Organization of Tehran Municipality by balanced scorecard. *Sport Physiology & Management Investigations*. 2012(8):7-21 (in persian).
17. Rodríguez Bolívar MP, López Hernández AM, Ortiz Rodríguez D. Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. 2010(45):116-39.
18. Walmsley B. Towards a balanced scorecard: A critical analysis of the Culture and Sport Evidence (CASE) programme. *Cultural Trends*. 2012;21(4):325-34.
19. Kozma M, Ónodi AK, editors. Measuring business performance in sports. How the Balanced Scorecard approach can help sports organisations in operating along strategic objectives? *Forum on Economics and Business*; 2014: Hungarian Economists' Society of Romania.
20. Dimitropoulos P, Kosmas I, Douvis I. Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2017;66(3):362-79.
21. Mirkazemi SO. Designing a Performance Evaluation Model for the Departments of Physical Education of Universities [Ph.d Thesis]: University of Guilan; 2009.
22. Abtahinia A, Mirkazemi SO, Keshtidar M. Optimization Performance Evaluation of Physical Education Offices in Universities Compound Synthetic Approachment EFQM, BSC & DEA. *Research on Educational Sport*. 2013;4(1):27-52 (in persian).
23. Winand M, Zintz T, Bayle E, Robinson L. Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*. 2010;15(4):279-307.

24. Eydi H, Ramzaninezhad R, Yosefi B, Malekakhlagh E. Introducing Questionnaire of Effectiveness in Sporting Federations According to Competing Value Framework. *Sport Management Studies*. 2014;6(22):63-84 (in persian).
25. Yoo E. An examination of organizational effectiveness of the Korea Baseball Organization [Ph.D Dissertation]: Florida State University; 2002.
26. Athanasiou N, Tsamourtzis E, Kokolios F. Organizational effectiveness of the developmental program of the Hellenic basketball federation. *Current Developments in Technology-Assisted Education*. 2006:130-4.
27. Papadimitriou D, Taylor P. Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. *Sport Management Review*. 2000;3(1):23-46.
28. Shilbury D, Moore KA. A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2006;35(1):5-38.
29. Nezhdsajadi SA, SoleimaniDamaneh J. Identify and Prioritize the Criteria of Performance Evaluation of Iranian Sport Federation Form Expert Point of View Sing the AHP Model. *Sport Management Studies*. 2014;6(23):179-92 (in persian).
30. Parvin N. Designing and compiling a system for evaluating the performance of the Badminton Federation of the Islamic Republic of Iran [M.Sc. Thesis]. Tehran: Payam Noor University; 2011.
31. YazdanPanah MJ. Assessment of the performance of the track and field Federation from 1991 to 2000 [M.Sc. Thesis]: University of Tehran; 2002.
32. Miresmaeeli A. A Study of the performance evaluation and control system in the Federation of Judo and Khorasan Islamic Republic of Iran and the presentation of the model [M.Sc. Thesis]. Tehran: Tehran: Islamic Azad University, Central Tehran Branch; 2013.
33. Honari H, Mohammadi L, Ghafari F, Afshari M. The Application of PCA Method to Evaluating the Performance of Sports Federations Based on EFQM Approaches. *New Trends in sport Management*. 2013;1(2):19-29 (in persian).
34. Madella A, Bayle E, Tome J. The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*. 2005;5(4):207-20.
35. ČINGIEN V, LASKIEN S, VyŠTARTAIT G. The Organizational performance of Lithuanian sport federations. *Physical Activity in Science and Practice*. 2014:303-10.
36. Karastathis D, Afthinos Y, Gargalianos D, Theodorakis ND. The EFQM Excellence Model: An Exploratory Attempt for Assessing the Hellenic National Sport Federations. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*. 2014;14:38- 67.
37. Torres L, Martin E, Guevara JC. The gold rush: Analysis of the performance of the Spanish Olympic federations. *Cogent Social Sciences*. 2018;4(1):1- 21.
38. Ruoranen K, Klenk C, Schlesinger T, Bayle E, Clausen J, Giauque D, et al. Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*. 2016;13(1):55-74.

39. Maasoumi H, AshrafGanjoyi F, Dashgarzade K, Javadi S. Provide an entropy decision pattern for designing a comprehensive model for evaluating the performance of sports federations in Iran with entropy-fuzzy approach. *Sport Physiology & Management Investigations*. 2012;1(12):57-72 (in persian).
40. Ghahfarrokhi AD. Developing evaluation system of sports federations by systematic approach [Ph.d Thesis]: Tehran university; 2014.
41. khodadad S, Goodarzi M, Asadi H, Jalalifarahani M. Designing and Validating Social Capital Questionnaire in Physical Education Organization of Iran. *Journal of Sport Management*. 2012;4(13):45-64 (in persian).
42. Ahmadi M, Kozechiyan H, Elahi S, Amiri M. Validity and Reliability Evaluation of a Questionnaire on Justice Sport Dimensions. *Sport Management Studies*. 2012;4(16):131-42 (in persian).
43. Ramzaninezhad R, Mirjamali E, Rahmaninia F. The Study of Stressors in National and International Iranian Referees. *Sport Management Studies*. 2012;4(16):207-24 (in persian).
44. Scanlan TK, Chow GM, Sousa C, Scanlan LA, Knifsend CA. The development of the sport commitment questionnaire-2 (English version). *Psychology of Sport and Exercise*. 2016;22:233-46.
45. Cronin LD, Allen J. Development and initial validation of the Life Skills Scale for Sport. *Psychology of Sport and Exercise*. 2017;28:105-19.
46. Liu L, Wang Y-s, Wu T-J. Student Satisfaction Scale Development and Application for Sport Management In China. *EURASIA Journal of Mathematics, Science &*. 2017;8223(5):1429-44.
47. Rocchi M, Pelletier L, Desmarais P. The validity of the Interpersonal Behaviors Questionnaire (IBQ) in sport. *Measurement in physical education and exercise science*. 2017;21(1):15-25.
48. Davari A, Rezazadeh A. *Structural Equation Modeling with PLS*. Tehran: Jahad Daneshgahi Publication; 2016. 1-240 (in persian).
49. Habibi M, Izanluo B, Khodai E. Implication of Factor Analysis in Weighting the Items in Comparison to S'etermined Constant Weights in Psychological and Educational Measurements. *Quarterly of Educational Measurement*. 2012;3(9):81-104 (in persian).
50. Chelladurai P. *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Mashhad: Ferdowsi University of Mashhad Publication; 2008.
51. David FR. *Strategic Management*. Tehran: Cultural Research Bureau; 2014. 25.
52. Shakerian H, Dehnavi HD, Ghanad SB. The Implementation of the Hybrid Model SWOT-TOPSIS by Fuzzy Approach to Evaluate and Rank the Human Resources and Business Strategies in Organizations (Case Study: Road and Urban Development Organization in Yazd). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2016;230:307-16.

## Introducing a Performance Appraisal Tool for Sports Federations

Elham Fasanghari<sup>\*1</sup> - Rahim Ramezanezhad<sup>2</sup> - Mohammad Hossein Ghorbani<sup>3</sup>

1. Ph.D, Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran 2. Professor, Sport Management, Faculty of physical education and sport sciences, Guilan University, Rasht, Iran 3. Assistant professor, Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran

(Received:2018/02/24; Accepted:2018/07/18)

### Abstract

The purpose of this study was to introducing performance appraisal questionnaire for sports federations. The research method was a mixed method that combines qualitative and quantitative methods. Population of study was experts assessing the performance of sports federations at the Ministry of Sport (10 people), heads, evaluators and Secretaries of the sports federation in Iran (100 people) and University elite who have done research in the field of management and performance evaluation in sport (50 people). The number of samples continued to reach the theoretical saturation for the interview (25people). In the quantitative phase, 130 questionnaires were collected. In order to analyze the data, confirmatory factor analysis and structural equation modeling using SmartPLS3 software were used. 124 questions were categorized into 32 sub-criteria and 9 criteria that included: Leadership (18 questions), Strategy (13 questions), Human resources (17 questions), Partnership and Resources (17 questions), Processes, Products and Services (18 questions), Customer Results (12 questions), Human resources Results (11 questions), Society Results (7 questions) and Key Results (11 questions). The results of this study showed that the performance appraisal (evaluation) questionnaire of sports federations is an appropriate theoretical framework and tool for evaluating organizational performance in sports federations. It is suggested that managers and researchers in sport management use this questionnaire to evaluate the performance of sports federations.

### Keywords

Performance appraisal, Performance management, Questionnaire, Sports federations, Tool.

---

\* Corresponding Author: Email: Elhamfasanghari@gmail.com; Tel:+989105101083