

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۶، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۳

ص ص: ۲۲ - ۹

تدوین مدل مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران: یک مطالعه نظام‌مند

حمیدرضا گوهررستمی^۱ - مریم بشارتی مقدم^{۲*}

۱. دانشیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. ۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، دانشکده

تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۹، تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۱۲/۲۳)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تدوین مدل مفهومی جامع بومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران است. روش تحقیق حاضر، مروری و تحلیلی است. به‌وسیله روش مطالعه کتابخانه‌ای، اسناد و پژوهش‌های علمی موجود به‌ویژه تحقیقات خارجی، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند و داده‌های تحقیق بر اساس چارچوب مدل بومی مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی یآوری و زاهدی (۱۳۹۲) در قالب سه بخش اساسی عوامل پیش‌ران و زمینه‌ای، عوامل و مراحل فرایندی و ابعاد و معیارهای عملکردی تقسیم‌بندی شد. یافته‌ها نشان داد، مهم‌ترین عوامل پیش‌ران و زمینه‌ای در مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی، شامل پیش‌ران خارجی که دربرگیرنده تأثیرات محیط سیاسی، اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی، فناوری و قانونی است، پیش‌ران داخلی میانی که شامل ذینفعان، رهبری، سیستم اطلاعات مدیریت، کارآفرینی، مدیریت منابع انسانی، یادگیری، فرهنگ سازمانی، نوآوری و محیط داخلی و پیش‌ران داخلی خرد که شامل انگیزه، مسئولیت اجتماعی، رضایت، حرفه‌ای‌گرایی، رفتار شهروندی سازمانی، استرس سازمانی و تعهد است. مهم‌ترین مراحل در فرآیند مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی نیز شامل برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و بازخورد و اقدام اصلاحی است و در نهایت مهم‌ترین ابعاد و معیارهای عملکردی در مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی شامل اهداف عملکردی، معیارها و شاخص‌های عملکرد، استانداردهای عملکردی، صلاحیت‌های عملکردی، عملکرد پیش‌بین، عملکرد پرسنل، کیفیت خدمات و عملکرد مالی و اندازه‌گیری هزینه‌های عملکرد است. در نتیجه این پژوهش، مفهوم مدیریت عملکرد را از طریق دیدگاه جامع و به‌وسیله توسعه یک مدل جامع بومی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های ورزشی دولتی ایران، از طریق بررسی ادبیات ارائه داده تا بدین وسیله سیستم و مدل کارآمد برای بهبود مدیریت عملکرد، متناسب با مشخصات، شرایط و زمینه‌های خاص موجود سازمان‌های ورزشی دولتی طرح‌ریزی گردد.

واژه‌های کلیدی

ابعاد و شاخص‌ها، پیش‌ران، سازمان‌های ورزشی، فرآیند، مدل مدیریت عملکرد.

* نویسنده مسئول؛ پست الکترونیکی: besharatimoghdammaryam66@gmail.com

مقدمه

برای سازمان‌های ورزشی دولتی اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است (۷).

تعریف مفهوم مدیریت عملکرد دشوار است زیرا زیربنای آن رشته‌هایی مانند اقتصاد، امور مالی و منابع انسانی است و به همین ترتیب به سایر سیستم‌های کنترل مدیریت مانند استراتژی، ساختار و فرهنگ وابسته است (۵، ۸). روش‌های مدیریت عملکرد شامل تعیین اهداف، فرآیندها و فعالیت‌ها، اندازه‌گیری عملکرد، بازخورد و پیشروی است که در تعیین هدف‌های عملکرد، شاخص‌های اصلی عملکرد و چشم‌اندازها، مأموریت و ارزش‌های سازمان تدوین می‌شوند. اهداف عملکرد نشان می‌دهد که سازمان می‌خواهد به چه چیزی دست یابد، در حالی که شاخص‌های کلیدی عملکرد، میزان عملکرد سازمان را به‌طور مؤثر اندازه‌گیری می‌کند (۹). سازمان برای دستیابی به اهداف خود، آن اهداف را از طریق فرآیندهای سازمانی مانند رهبری، ارتباطات و تسهیل فرهنگ سازمانی پشتیبانی می‌کند. در سازمان‌های ورزشی، این فرآیندها برای اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان است که در نهایت نحوه عملکرد آن‌ها را تعیین می‌کند (۱۰). با توجه به اهمیت مدیریت عملکرد برای سازمان‌های ورزشی، فریرا و اوتلی (۲۰۰۹) تأکید می‌کنند که در مدل‌های مدیریت عملکرد، همچنین باید تأثیر عوامل بیرونی (شرایط محیطی) و داخلی (ساختار، فرآیندها، توانایی‌ها، افراد) مورد توجه قرار گیرد (۹).

مروری بر مطالعات نشان می‌دهد که عملکرد سازمانی سازمان‌های ورزشی دولتی، طی سه دهه گذشته مورد توجه قرار گرفته است (۱۱، ۱۲). با این حال، بیشتر تمرکز تحقیقات به سمت اندازه‌گیری عملکرد معطوف شده است نه مدیریت عملکرد (۶). با این که رویکردهای مختلف اندازه‌گیری و سنجش عملکرد سازمانی سازمان‌های ورزشی

با افزایش فشار بر سازمان‌ها، برای ارائه خدمات با کیفیت به ذینفعان خود به روشی شفاف، عملکرد سازمانی به یک امر مدیریتی ضروری تبدیل شده است. در مدیریت ورزش نیز موضوع عملکرد سازمانی به‌عنوان یک موضوع مهم، مورد توجه قرار گرفته است زیرا سطح سرمایه‌گذاری عمومی در سازمان‌های ورزشی دولتی، مانند سازمان‌های ورزشی ملی و ارگان‌های مشابه، به حدی رسیده است که اقدامات شفاف و پاسخ‌گویی و استفاده از سیستم‌ها برای نظارت بر چنین سرمایه‌گذاری مورد نیاز است (۱). سازمان‌های ورزشی دولتی، فدراسیون‌های ملی ورزشی و انجمن‌ها، ارگان‌های حاکم بر ورزش هم نامیده می‌شوند، این سازمان‌ها، مؤسساتی غیرانتفاعی هستند که در خدمت سازماندهی و برنامه‌ریزی مشارکت گسترده ورزش در کشورهای متبوع خود می‌باشند (۲). آن‌ها برای کسب منابع با سایر سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی محیط خود رقابت می‌کنند و در بیشتر موارد، از نظر مالی به ذینفعان خود حامیان مالی دولت و شرکت‌ها، وابسته هستند (۳). سازمان‌های ورزشی دولتی دارای ذینفعان زیادی هستند که برخی از آنان برای تأمین منابع، به آن‌ها خدمت می‌کنند (۴، ۵). به همین ترتیب، ذینفعان سازمان‌های ورزشی ملزم به تسهیل محیط‌های عملیاتی هستند که آن‌ها را قادر به رقابت می‌کند و در مقابل سازمان‌های ورزشی نیز از طریق رویکردهای مبتنی بر عملکرد در برابر تأمین‌کنندگان خدمات و منابع مالی خود پاسخ‌گو هستند (۵). این امر سبب نیاز سازمان‌های ورزشی دولتی به ایجاد و اجرای مدل‌های عملکردی شده که به آن‌ها کمک کند تا دستیابی به اهداف خود را کنترل کنند و رضایت ذینفعان خود را تضمین کنند (۶). بر این اساس، مدیریت عملکرد^۱ (PM)

^۱. Performance management

عملکرد را تبیین می‌کنند و در شناخت علل وضع موجود و نیز طراحی وضع مطلوب مؤثرند؛ زیرا بدون شناخت زمینه‌ها و محرک‌ها نمی‌توان برای تحول و بهبود، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کرد. این عناصر، مجموعه عواملی هستند که در مدل‌ها با عنوان تعیین‌کننده‌ها، توانمندسازها و یا پیش‌ران‌های عملکرد آمده است. ابعاد، شاخص و معیارهای عملکرد؛ عملکرد چیست و چه ابعادی دارد؟ شاخص‌های عملکرد در سازمان‌های ورزشی دولتی کدام است؟ برای ارتقای عملکرد این سازمان‌ها چه چیزهایی را باید بهبود داد؟ برخی از مدل‌ها در مقام پاسخ به این سؤال‌ها هستند؛ البته گاه در مراحل نخستین مدل، این امر مد نظر قرار گرفته و بقیه مراحل مدل به فرآیند مدیریت عملکرد پرداخته است. بنابراین، به‌منظور سنجش و بهبود مدیریت عملکرد باید ابتدا چستی عملکرد را تبیین نمود که محققان از آن به‌عنوان معیارهای عملکرد یاد می‌کنند.

فرآیند مدیریت عملکرد؛ برخی مدل‌ها به مراحل مختلفی اشاره کرده‌اند که سازمان‌های ورزشی باید برای مدیریت عملکرد به‌صورت پی در پی طی کنند. این مدل‌ها را در ادبیات مدیریت عملکرد، مدل‌های فرایندی می‌نامند. عناصر فرایندی این مدل‌ها دارای توالی و نظم منطقی‌ای است و شامل فعالیت‌هایی می‌شود که قابلیت برنامه‌ریزی و تغییر دارد.

در ادامه در جدول ۱. مروری بر تحقیقات صورت گرفته داخلی و خارجی در حوزه عملکرد و مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی آورده شده است.

با توجه به اهمیت موضوع مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی، و تأثیر بالقوه آن در ارتقا جایگاه دولت‌ها و کشورها و روابط بین‌المللی و نبود پژوهشی همه‌جانبه در خصوص مدل مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی در ایران، لزوم در نظر گرفتن مدل مدیریت عملکرد همه‌جانبه در

شناسایی شده است، اما این رویکردها چگونگی مدیریت عملکرد این سازمان‌ها را بررسی نمی‌کند. با اتخاذ یک رویکرد جامع برای تجزیه و تحلیل مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی، می‌توان کلیه عناصری را که از خارج از سازمان تا هسته اصلی سیستم‌های مدیریت عملکرد را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، در نظر گرفت (سطح کلان، میانی و خرد) (۵). بر این اساس به‌دلیل اهمیت توجه به مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی دولتی برای ارتقا جایگاه و در نتیجه افزایش شأن بین‌المللی کشور، این مطالعه با هدف مفهوم‌پردازی در مورد سازمان‌های ورزشی دولتی از یک دیدگاه جامع و بومی، صورت گرفته است، که کل محیط سازمان‌های ورزشی دولتی؛ متشکل از تأثیرات محیطی خارجی و داخلی، وابستگی متقابل سیستم عامل‌های آن‌ها و منحصربه‌فرد بودن آن‌ها را در بر می‌گیرد. با توجه به خصوصیات و محدودیت‌های منطقه‌ای هر کشور لازم است که این عوامل در مدلی بومی شده جمع‌آوری و طبقه‌بندی شوند. بدین‌منظور بر اساس مطالعه یآوری و زاهدی (۱۳۹۲)، چارچوب مدل بومی شده مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران، مورد استفاده قرار گرفته است که شامل: ابعاد و معیارهای عملکرد، فرآیندها و پیش‌ران‌های درونی و بیرونی عملکرد است، که آنان معتقد بودند چنین مدلی باید در هر سازمانی متناسب با اقتضائات آن توسعه یابد.

پیش‌ران‌های عملکرد سازمان؛ از میان مدل‌های احصاء شده برای مدیریت عملکرد در بخش دولتی و غیرانتفاعی، تعدادی از مدل‌ها بر عوامل تقویت‌کننده عملکرد سازمان تأکید می‌کنند. این عوامل، گاه از درون و گاه از محیط بیرون در عملکرد سازمان اثر می‌گذارند. در واقع، ریشه عملکرد خوب سازمان را می‌توان در این موارد جست‌وجو کرد و عملکرد ضعیف سازمان‌ها را هم می‌توان به این عوامل نسبت داد. لذا می‌توان گفت که این مدل‌ها، بعد چرایی

سازمان‌های دولتی و تطبیق آن با مفاهیم موجود مؤثر در زمینه مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی، مطالعات در حوزه عملکرد و مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی در جداول ۱، ۲ و ۳، دسته‌بندی شدند. در نهایت مفاهیم به شکل مدلی در شکل ۱۲. طراحی و تدوین گردید. در ادامه به تفسیر هر یک از مفاهیم پرداخته شده است.

یافته‌ها

در این بخش، نتایج تجزیه و تحلیل مطالعه ارائه خواهد شد. جهت استخراج مدلی کلی و برای اطمینان از مطالعه دقیق و همه‌جانبه، تمام متون موجود در زمینه مدل‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی و فاکتورهای مهم و مؤثر بر آن، کلمات و اصطلاحات مورد استفاده در عناوین و کلمات کلیدی مقالات، مورد بررسی قرار گرفت؛ و مقالات و متون ورزشی که عناوین و یا کلمات کلیدی، شامل عباراتی از جمله، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد، عملکرد سازمان، عملکرد مدیریتی، ابعاد عملکرد، مولفه‌های مؤثر بر عملکرد و مدل‌های مدیریت عملکرد، بود، جمع‌آوری شد که در مجموع ۱۰۰ مقاله موجود مورد مطالعه قرار گرفت. در نهایت یافته‌ها نشان داد، ادبیات موجود در حوزه مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی، طیف متنوعی از مفاهیم را در بر می‌گیرد. با این حال، این مفاهیم به‌طور کلی به سه دسته بنیادین تقسیم می‌شوند: (الف) پیش‌ران‌ها؛ (ب) فرآیندها؛ و (ج) ابعاد و شاخص‌های عملکردی.

سیستم مدیریت ورزش، انکار ناپذیر خواهد بود. به این ترتیب نیاز به انجام پژوهشی به وجود آمد تا با مرور و تحلیل مطالعات این حوزه و تطبیق آن با عوامل داخلی و بومی سیستم مدیریتی کشور، مدلی جامع در مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی ورزشی مورد توجه قرار گیرد. از این رو هدف تحقیق حاضر تحلیل مطالعات صورت گرفته در حوزه ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی بود تا بر اساس آن، مدل جامع بومی برای سیستم مدیریت عملکرد در ورزش ایران ارائه گردد.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر نوع، جز مطالعات مروری و تحلیلی است. بر این اساس، با استفاده از روش مطالعه کتابخانه‌ای، اسناد و پژوهش‌های خارجی و داخلی از منابع و پایگاه‌های معتبر علمی (Science Direct، google scholar، Wiley Online Library، SpringerLink، Sage Journals، Taylor & Francis Online، Emerald)، مقالات علمی پژوهشی حوزه عملکرد، ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند، در ادامه با توجه به مدل بومی مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی ایران (۱۳). یآوری و زاهدی، (۱۳۹۲)، که بر اساس مفهوم پردازش اکتشافی جهت تبیین و تدوین مدل عملکرد بومی ایران، صورت پذیرفته‌بود، مفاهیم داده‌های پژوهش در قالب پیش‌ران‌ها، عوامل فرایندی و ابعاد و معیارهای عملکردی در سازمان‌های ورزشی، طبقه‌بندی شدند. بر این اساس، ابتدا دسته‌بندی هر یک بر طبق اهمیت عوامل در پیشینه پژوهش‌ها بیان گردید، سپس مدل مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی و بخش‌های آن، به‌طور کامل تبیین و تفسیر شد. در نهایت چارچوب جامع و بومی مدل مدیریت عملکرد

جدول ۱. پیش‌ران‌های عملکرد سازمان‌های ورزشی

عناصر	مؤلفان
محیط خارجی (محیط سیاسی، اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی، فناوری و قانونی)	(رابینسون، ۲۰۱۰؛ بلیکی، ۲۰۱۱؛ ویناند و همکاران، ۲۰۱۳؛ منیلک و همکاران، ۲۰۱۴؛ اوبویل و بردبوری، ۲۰۱۷؛ کساله و همکاران، ۲۰۱۸)
ذینفعان	(پاپادیمیتریو و تیلور، ۲۰۰۰؛ شیلیوری و مور، ۲۰۰۶؛ با بیان، ۲۰۰۷؛ ویکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ اوبویل، ۲۰۱۵؛ اوبویل و حسن، ۲۰۱۵؛ بارث و همکاران، ۲۰۱۸؛ کساله و همکاران، ۲۰۱۹؛ هولم و همکاران، ۲۰۱۹؛ اموندی-اوجینگ، ۲۰۲۰)
رهبری	(بیرن و بردلی، ۲۰۰۷؛ وسون و همکاران، ۲۰۰۹؛ ظهیر و همکاران، ۲۰۱۲؛ یانگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ آلا و اینینگایت، ۲۰۱۶؛ نوتانوبون، ۲۰۲۰)
استرس سازمانی	(هاسیکفاروگلو و همکاران، ۲۰۱۸)
سیستم اطلاعات مدیریت	(تامز، ۲۰۰۲؛ عزیز و یاکوب، ۲۰۱۹؛ پاشایی و همکاران، ۲۰۲۰)
کارآفرینی	(نئوز پومار و همکاران، ۲۰۱۶؛ را تن، ۲۰۱۷؛ جونز و همکاران، ۲۰۱۷)
مسئولیت اجتماعی	(دولت و همکاران، ۲۰۱۶؛ مقبول و زامر، ۲۰۱۸؛ گنزالس-سرانو و همکاران، ۲۰۲۰)
یادگیری	(ماتسو، ۲۰۱۹؛ دلشب و همکاران، ۲۰۲۰)
انگیزه	(سایرز و نگوسو، ۲۰۱۸)
رضایت	(پاپادیمیتریو و تیلور، ۲۰۰۰؛ مادلا و همکاران، ۲۰۰۵؛ شیلیوری و مور، ۲۰۰۶؛ بیل و رابینسون، ۲۰۰۷؛ ویناند و همکاران، ۲۰۱۰؛ اوبویل و حسن، ۲۰۱۴؛ کولبادی نژاد و همکاران، ۲۰۱۸)
رفتار شهروندی سازمانی	(راینر و همکاران، ۲۰۱۲؛ پالمینو و کالاس، ۲۰۱۴؛ نوتانوبون، ۲۰۲۰)
فرهنگ سازمانی	(عیسی خانی، ۲۰۱۳؛ حسن نژاد و همکاران، ۲۰۲۰)
نوآوری	(کشاورزی و همکاران، ۱۳۹۴؛ دلشب و همکاران، ۲۰۱۹)
تعهد	(پرستون و براون، ۲۰۰۴؛ استفنس و همکاران، ۲۰۰۴؛ انگلیبرگ و همکاران، ۲۰۱۱)
حرفه‌ای گرایی	(اشمیت، ۲۰۱۷)
محیط داخلی	((فریرا و اولتی، ۲۰۰۹؛ پرک و همکاران، ۲۰۱۶؛ کلارسون-والا و همکاران، ۲۰۱۶؛ کساله و همکاران، ۲۰۱۸)
مدیریت منابع انسانی	(شیلیوری و مور، ۲۰۰۶؛ با بیان، ۲۰۰۷؛ ویکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ اوبویل، ۲۰۱۵؛ اوبویل و حسن، ۲۰۱۵؛ کساله و همکاران، ۲۰۱۹)
هیئت مدیره و کارکنان عملیاتی	(هوی و کسکلی، ۲۰۰۳؛ هوی و دوهرتی، ۲۰۱۱؛ کساله و همکاران، ۲۰۱۸)

پیش‌ران

جدول ۲. فرآیندهای عملکرد سازمان‌های ورزشی

محقق	سال	عناصر فرایندی
کساله و همکاران	۲۰۲۰	بازخورد
کساله و همکاران	۲۰۱۹	تعیین اهداف، اجرای فعالیت‌های سازمانی، اندازه‌گیری عملکرد، بازخورد و پیشرفت
کساله و همکاران	۲۰۱۸	فعالیت‌ها، ارتباطات، بازخورد، اقدامات اصلاحی برای بهبود، هدایت
مک لین	۲۰۰۹	برنامه ریزی عملکرد (تعیین اهداف و اهداف عملکردی برای کارمندان)، ارزیابی عملکرد (عملکرد واقعی در مقابل عملکرد مورد نظر)، اقدام اصلاحی از طریق بحث‌های بازخورد متقابل

فرآیندها

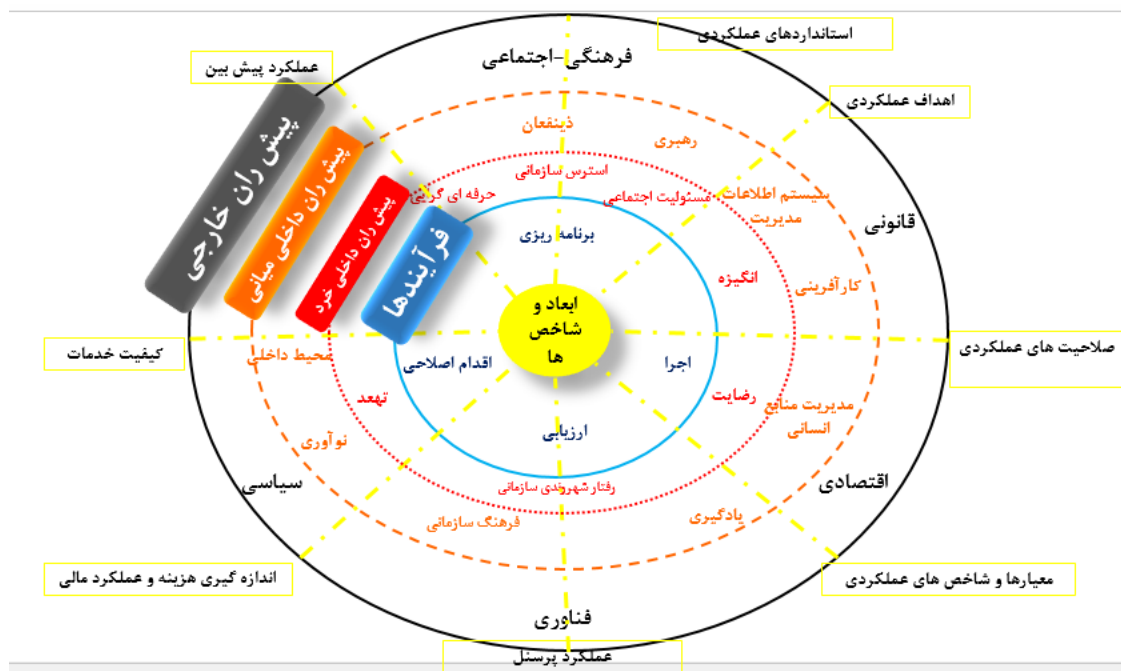
جدول ۳. ابعاد و شاخص‌های عملکرد سازمان‌های ورزشی

عناصر ابعاد و شاخص‌ها	سال	محقق
اهداف عملکرد، شاخص‌های اصلی عملکرد، چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمان	۲۰۲۰	کساله و همکاران
اندازه‌گیری هزینه‌های عملکرد	۲۰۲۰	سسویچ و همکاران
عملکرد مالی، شاخص‌های اثربخشی مالی و نسبت‌های کارایی مالی	۲۰۲۰	اموندی-و چین ^۱
عملکرد امور مالی	۲۰۲۰	فنگ ^۲
عملکرد پیش‌بین	۲۰۱۹	یانکو و همکاران ^۳
معیارهای عملکردی	۲۰۱۹	هولم و همکاران ^۴
اهداف سازمانی، اندازه‌گیری عملکرد، سنجش عملکرد از طریق ارزیابی دوره‌ای، ارزیابی جمع‌بندی، ارزیابی همکار و خودارزیابی	۲۰۱۸	کساله و همکاران
سنجش عملکرد مالی، اثربخشی مالی، کارایی مالی	۲۰۱۸	اومندی اوچینگ ^۵
شاخص‌ها و ابعاد عملکردی	۲۰۱۸	سلنتسف و اوسوکین ^۶
عملکرد مالی، معیار عملکرد	۲۰۱۶	کلارسون-والا و همکاران ^۷
شاخص‌های عملکرد، ابعاد عملکردی، کارت امتیازی متوازن (ارزیابی جنبه‌های مالی و غیرمالی)، منشور عملکرد (رضایت ذینفعان)، ابزار توسعه سازمانی (تحلیل فرهنگ، ارزش‌ها، استراتژی، امور مالی و منابع انسانی)	۲۰۱۵	اوبویل
اندازه‌گیری عملکرد در چهار بعد (مالی، محصول، مشتری، استراتژیک)	۲۰۱۵	نوی و همکاران ^۸
اهداف، شاخص‌ها و عوامل عملکردی	۲۰۱۴	ابویل و حسن
کسب منابع مالی، اندازه، جو داخلی، عملکرد سازمانی، استقلال مالی، دستیابی به موفقیت ورزشی حرفه‌ای و مشارکت در ورزش همگانی	۲۰۱۴	ویناند و همکاران ^۹
ارزیابی عملکرد پرسنل	۲۰۱۳	استایلیانوس و همکاران ^{۱۰}
کیفیت خدمات داخلی	۲۰۱۳	هراتی و همکاران
عملکرد فردی، عملکرد گروهی و عملکرد سازمان	۲۰۰۹	لی ^{۱۱}
صلاحیت عملکردی	۲۰۰۹	مک لین

ابعاد و
شاخص‌ها

بر طبق نتایج، شکل ۱، به‌عنوان بیانیه یا نمای کلی از مدل نهایی مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی کشور ایران ارائه شده است.

1. Omondi-Ochieng
2. Fang
3. Iancu et al.
4. Hulme et al.
5. Omondi-Ochieng
6. Solntsev & Osokin
7. Carlsson-Walla et al.
8. Nowy et al.
9. Winand et al.
10. Stylianos et al.
11. Li



شکل ۱. مدل نظری جامع بومی مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی ایران

طرفی، عوامل فرهنگی-اجتماعی بر نوع خدماتی که سازمان‌های ورزشی دولتی برای جلب رضایت ذینفعان خود ارائه می‌دهند تأثیر می‌گذارد (۱۵). علاوه بر این، این سازمان‌ها باید از محدودیت‌های محیطی تجویز شده پیروی کنند و مسائل حقوقی خاص صنعت ورزش مانند دوپینگ و تطبیق مسابقات با استانداردها و غیره را برطرف کنند (۵، ۱۶). بنابراین، تأثیر عوامل PESTEL بر محیط کار سازمان‌های ورزشی دولتی می‌تواند بر کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی و در نتیجه مدیریت عملکرد تأثیر بگذارد (۵، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸).

۲- پیش‌ران داخلی میانی

بر اساس مطالعات موجود، اولین مؤلفه در پیش‌ران داخلی میانی، ذینفعان است (۲، ۴، ۶، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴). فریمن (۱۹۸۴) یک ذینفع را چنین توصیف کرده است: "هر گروه یا فردی که بتواند بر دستیابی به اهداف سازمان تأثیر بگذارد یا تحت تأثیر آن قرار گیرد". سازمان

الف) پیش‌ران‌ها و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت

عملکرد سازمان‌های ورزشی

۱- پیش‌ران خارجی

محیط خارجی سازمان‌های ورزشی دولتی، پویا است و با تغییر آن بر محیط عملیاتی این سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (۱۴). با در نظر گرفتن فشارهای محیطی خارجی که بر محیط عملیاتی سازمان‌های ورزشی دولتی، تأثیر می‌گذارد، اوبویل و بردبوری^۱ (۲۰۱۷) عواملی را شناسایی کرد که شامل عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی، فناوری و قانونی (PESTEL) است (۱۵). به‌عنوان مثال، فضای سیاسی بیانگر مطابقت سازمان‌های ورزشی دولتی با قوانین و مقررات مقرر است (۱۶). از نظر اقتصادی، این سازمان‌ها تحت تأثیر موضوعاتی مانند تورم و رکود اقتصادی قرار می‌گیرند (۱۷). پیشرفت‌ها و نوآوری‌های محیط فناوری نیز می‌تواند کارایی و اثربخشی فرآیندها و ظرفیت‌های سازمان‌های ورزشی دولتی را بهبود بخشد (۱۸). در نهایت از

1. O'Boyl & Bradbury

روانشناختی یا عاطفی آن‌ها در نتیجه عملکرد کل سازمان، خواهد داشت. به‌عنوان مثال وسون و همکاران (۲۰۰۹)، بیان نمودند افرادی که تحت رهبران مستبد کار می‌کنند تمایل دارند با یکدیگر پرخاشگر شوند، آن‌ها وقتی حضور رهبر دارند کار می‌کنند و به‌طور کلی مطیع رهبر هستند. کارگران تحت رهبری یک رهبر دموکراتیک در رویکرد خود نسبت به کار ثبات بیشتری دارند و وقتی تنها می‌مانند هم به کار خود ادامه می‌دهند. با تجزیه و تحلیل این که کدام یک از سبک‌های رهبری برای بهبود عملکرد کارکنان در یک سازمان مناسب‌ترین است (۲۶).

(وسون و همکاران، ۲۰۰۹)، اقبال و همکاران (۲۰۱۵)، نتیجه گرفتند که سبک مشارکتی تأثیر مثبت بیشتری بر عملکرد کارکنان دارد. بنابراین سبک‌های رهبری نقش مهمی در تعیین سطح عملکرد شغلی کارکنان و در نهایت عملکرد کل سازمان، دارند (۲۹، ۳۲). علاوه بر این، دانش رهبری به‌عنوان یک تعیین کننده اصلی برای تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی است (۲۵، ۲۷، ۲۸، ۳۰).

فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، یک استراتژی کلی برای مقابله با پیچیدگی اطلاعات بیش از حد و پراکنده است، که مؤلفه دیگری از پیش‌ران‌های داخلی میانی را تشکیل می‌دهند (۳۳، ۳۴، ۳۵). فناوری اطلاعات (IT) به عنوان ابزاری قدرتمند برای استفاده مجدد از فرایندها در سازمان‌ها استفاده می‌شود و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد به جای بهبود تدریجی وضع موجود، سیستم‌های جدید و یکپارچه‌ای ایجاد کنند. پیشرفت در فناوری‌های ارتباطی و رایانه‌ای به کارمندان یک سازمان، این امکان را می‌دهد تا هنگام کار در خارج از سازمان با سازمان خود در ارتباط باشند و برای سازمان کار کنند یا فاصله خود را از مشتریان به حداقل برسانند. به‌عبارت دیگر، سازمان‌ها با استفاده از

های دولتی و ملی ورزشی دارای چندین ذینفع است که شامل فدراسیون‌های بین‌المللی و قاره‌ای، کمیته‌های ملی المپیک، وزارتخانه‌های دولتی مسئول ورزش، آژانس‌های ملی ورزشی، حامیان مالی، رسانه‌ها، باشگاه‌ها و تیم‌ها هستند (۲۲). بنابراین مدیریت عملکرد ممکن است توسط سازمان‌های ورزشی دولتی به‌دلیل تأثیر ذینفعان در تصمیم‌گیری و فرایندهای سازمانی، متفاوت اجرا شود. در نتیجه شناسایی ذینفعان، در مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی بسیار مهم است، زیرا آن‌ها تلاش می‌کنند ذینفعان متعدد خود را راضی کنند (۱، ۲۲). زیرا روابط موجود سازمان‌های ورزشی با افراد، گروه‌ها یا سازمان‌های دیگر، بر عملکردشان تأثیر می‌گذارد (۲۰). در برخی موارد، سازمان‌های ورزشی دولتی به ذینفعان خود وابسته هستند تا منابعی مانند کمک‌هزینه، حمایت مالی، دسترسی به امکانات و خدمات حرفه‌ای را برایشان فراهم کنند (۴). در عوض، ذینفعان انتظار دارند سازمان‌های ورزشی دولتی، شفاف و پاسخ‌گو باشند و ظرفیت تأمین خواسته‌های شان را به‌وسیله مدیریت عملکرد مطلوب، داشته‌باشد (۱).

مؤلفه بعدی، رهبری است (۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰). سازمان‌های ورزشی باید دارای رهبر و هدایت‌گر باشند (۳۱). بنابراین رهبری به‌عنوان یک نیروی محرکه برای هر سازمان موفق و به‌عنوان یک رمز موفقیت برنامه‌ها و سرمایه‌گذاری، در بخش‌های دولتی و خصوصی پذیرفته شده است. رهبران سیاسی با تعیین اولویت زیاد به ورزش، اداره ورزش را تغییر می‌دهند، بنابراین باعث شدند که این سازمان به عنوان بخشی از فرهنگ کشور رفتار شود، و حامی پروژه‌های توسعه ملی باشد (۲۹). نوع رفتار یا سبک رهبری که توسط یک رهبر (مدیر ورزش) به نمایش گذاشته می‌شود، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان و همچنین بهزیستی

افزایش مزیت رقابتی سازمان و در نهایت بهبود و ارتقا عملکرد سازمان‌های ورزشی در جامعه خواهد شد (۳۶).

یادگیری فردی و سازمانی، مؤلفه دیگر این بخش است (۳۹، ۴۰). یک نگرانی مهم در میان بسیاری از سازمان‌ها وجود اعضای با دانش ناکافی است. دانش ناکافی نه تنها از عدم آموزش، رویه‌های منسوخ شده و دستورالعمل‌های ضعیف کار ایجاد می‌شود، بلکه از اشتراک اطلاعات غیرقابل تأیید (به‌عنوان مثال شایعات و حقایق جزئی) نیز حاصل می‌شود (۴۰). در این میان، علاوه بر یادگیری سازمانی، توجه به یادگیری فردی نیز ضروری است زیرا یادگیری در هر دو سطح اتفاق می‌افتد (۴۱) و هر دو سطح در هم آمیخته شده‌اند به این صورت که یادگیری فردی باعث یادگیری گروهی می‌شود، که به نوبه خود منجر به یادگیری سازمانی می‌گردد. حفظ دانش ذاتاً به عملکرد افراد و گروه‌ها پیوند می‌خورد. در این میان این مدیران هستند که زمینه تشویق و بازآموزی مناسب برای اعضا جهت دستیابی به دانش جدید و آگاهی از محیط را فراهم می‌کند و از آن پشتیبانی می‌کند، که می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمان در خدمات یا برنامه‌های جدید و همچنین رضایت اعضا شود (۴۰). همچنین یادگیری برای مدیران کلیدی ضروری است زیرا آن‌ها از طریق ارزش‌ها، شخصیت‌ها، رفتارها و انتخاب‌های استراتژیکی که انجام می‌دهند بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند (۳۹). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که یادگیری، یک ابزار مهم، جهت افزایش ارتقا عملکرد در سازمان‌های مرتبط با ورزش خواهد بود.

مؤلفه دیگر در این بخش، فرهنگ سازمان است (۴۲)، (۴۳). تحقیقات و مطالعات مختلف نشان داده است که عملکرد یک پدیده چند بعدی و دارای ساختارهای اجتماعی است (۴۲) و ترکیبی گسترده از بخش‌های نامشهود مانند فرهنگ سازمانی است (۴۳) چراکه فرهنگ

این فناوری‌ها به سمت مجازی سازی پیش می‌روند. چنین فناوری‌هایی به هماهنگی فعالیت‌ها در سازمان کمک می‌کنند. سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS) نوعی برنامه برای محتوای سیستم‌های اطلاعاتی است که در تعاملات مؤثر اطلاعاتی نقش مهمی دارد (۳۳) و امکان عملکرد روان برای مدیران را فراهم کرده و امکان کنترل و هماهنگی ساختارهای پیچیده را فراهم می‌کند. علاوه بر این، باعث افزایش ارتقا عملکرد سازمان می‌شود و مدیریت شرکت با یکپارچگی انجام می‌شود همچنین زمینه بازخورد فوری نیز وجود دارد. وظیفه سیستم اطلاعات مدیریت، تهیه اطلاعات لازم به‌ویژه برای مدیران است زیرا این سیستم، اطلاعاتی از تمام سطوح مدیریت در اختیار قرار می‌دهد. بر اساس یافته‌های محققان، شاخص‌های MIS، یعنی کیفیت اطلاعات، رضایت کاربر و منافع خالص با عملکرد سازمانی ارتباط مستقیم دارند (۳۴، ۳۵). بنابراین در مدل مدیریت عملکرد، عامل قابل توجهی بوده و باید مورد توجه قرار گیرد.

مؤلفه دیگر از این بخش، کارآفرینی است (۳۶، ۳۷)، (۳۸). کارآفرینی به‌عنوان محرک رشد اقتصادی نقش مهمی را در سازمان‌ها ایفا می‌کند و از اهمیت استراتژیک زیادی برخوردار است (۳۶). ریشه‌های کارآفرینی، در مطالعات، به معنی فرصت‌های شغلی جدید و رفتارهایی برای به‌دست آوردن یک مزیت رقابتی است. در بسیاری از مطالعات به رابطه مثبت بین گرایش کارآفرینی و عملکرد سازمان به ویژه عملکرد تجاری (BP) اشاره شد است. چندین ویژگی منحصر به فرد صنعت ورزش در مقایسه با صنایع دیگر وجود دارد، مانند مزایای عاطفی و ارتباطات تاریخی آن، که بر توسعه ویژگی‌های کارآفرینی سازمان‌های مربوط به آن تأثیر مطلوب می‌گذارد (۳۸). علاوه بر این، کارآفرینی در ورزش برای درک آینده ورزش مهم است (۳۷) چرا که باعث افزایش انگیزه‌ها برای مشاغل جدید شده و با جذب نخبگان در مشاغل نو، خلاقیت سازمان را ارتقا داده که این سبب

مستقیمی با عملکرد سازمانی دارد و می‌تواند موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار شود (۴۵).

دیگر مؤلفه مهم در بخش پیش‌ران داخلی میانی، مدیریت منابع انسانی است (۱، ۲، ۴، ۶، ۲۰، ۲۲). محققان بر این باورند که سیستم مدیریت منابع انسانی مطلوب، سبب دستیابی به مزیت رقابتی با ارزش افزوده بالا و بهینه سازی داخلی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان خواهد شد (۴۸). مکاتبات داخلی و خارجی سیستم مدیریت منابع انسانی می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی تأثیر بگذارد چرا که این سازمان‌ها دارای تعاملات انسانی بالایی هستند. بنابراین، این سازمان‌ها برای دستیابی به هدف بهبود عملکرد سازمانی از طریق مدیریت منابع انسانی، باید روش مدیریت منابع انسانی متناسب با نیازهای سازمانی را اتخاذ کنند. همچنین در عصر امروز رقابت شدید و سخت و در یک محیط به‌سرعت در حال تغییر، منابع انسانی به‌عنوان یک منبع مهم و مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شناخته می‌شود (۴۹، ۵۰) و شکوفایی، اثربخشی و موفقیت یک سازمان بیشتر به دانش، استعدادها، ایده‌ها و توانایی‌های افرادی است که در این سازمان‌ها کار می‌کنند. به‌خصوص، در مکان‌هایی که خدمات ارائه می‌دهند، مانند سازمان‌های ورزشی، از طریق ارزیابی عملکرد منابع انسانی، مناسب‌ترین کارمندان در موقعیت شغلی مناسب و در زمان مناسب قرار داده می‌شود که ارتقا عملکرد سازمان را در پی خواهد داشت. مک لین^۲ (۲۰۰۱)، به سه دلیل عمده، اهمیت و ضروری ارزیابی نیروی انسانی یک سازمان ورزشی را تأیید می‌کند که شامل موارد ذیل است: الف) به این دلیل که موفقیت یک سازمان متکی به کیفیت عملکرد منابع انسانی است، ب) به‌منظور مدیریت کارآمد به‌وسیله

روح هر سازمان است. شاین^۱ (۲۰۰۴)، فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات اساسی، ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات و نمادهای عینی و باورهای بنیادی و مدل‌های رفتاری تعریف می‌کند که برای اعضای سازمان مشترک است و به آن‌ها امکان می‌دهد درک مشترکی از معانی داشته‌باشند (۴۴). در نتیجه وجود فرهنگ سازمانی سبب ایجاد الگوی رفتار کاری مطلوب و در نهایت سبب عملکرد مثبت در سازمان خواهد شد. بر اساس مطالعات صورت گرفته در حوزه سازمان‌های ورزشی، یکی از سازوکارهایی که می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد، مدیریت فرهنگ سازمانی است. زیرا مدیریت فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از سرمایه‌های ارزشمندی در نظر گرفته می‌شود که استفاده از آن دستیابی به اهداف را آسان می‌کند. مدیریت مؤثر فرهنگ سازمانی، افراد درون سازمان را قادر می‌سازد تا از تمام منابع موجود استفاده بهتری داشته‌باشند به همین دلیل برای بهبود عملکرد ضروری است. همچنین داشتن فرهنگ سازمانی مؤثر می‌تواند ظرفیت لازم را برای افزایش عملکرد سازمان ایجاد کرده و هزینه‌های کمتری نسبت به سایر موارد اثرگذار بر عملکرد، دربر خواهد داشت (۴۳).

نوآوری مؤلفه دیگر در این بخش است (۴۰، ۴۵)، که بر انجام متفاوت کارها و استفاده از دانش فنی جدید که ممکن است ابزارها، فرایندها، تولیدات، یا خدمات باشد، دلالت می‌کند (۴۶). امروزه، نوآوری یک سازوکار مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و بقاء در کسب و کار جهانی در نظر گرفته می‌شود (۴۷). سازمان‌های ورزشی و حتی کشورهای جهان، با تکیه بر نوآوری، به دنبال افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی هستند و عامل اصلی افزایش اهمیت نوآوری، وجود رقابت فزاینده بین جوامع و سازمان‌ها است. محققان نیز نتیجه گرفتند، سرعت نوآوری ارتباط

زیرا آنها توانایی ایجاد اختلال و یا حفظ فرآیندهای سازمانی را دارند

در نهایت مؤلفه نهایی در بخش پیش‌ران داخلی میانی، محیط داخلی است (۵، ۹، ۷، ۵۷). محیط داخلی سازمان‌های ورزشی دولتی شامل ذینفعان داخلی، (باشگاه‌ها، تیم‌ها و اعضای منفرد) ویژگی‌های طراحی ساختاری (۷، ۵۷)، و فرآیندها و فعالیت‌های سازمانی است (۷). سازمان‌های ورزشی دولتی، در پاسخ به تأثیرات خارجی، ویژگی‌های طراحی ساختاری را به کار می‌گیرند که آن‌ها را قادر می‌سازد عملکرد بهتری داشته‌باشند. بنابراین، ویژگی‌های طراحی ساختاری در مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی، نقش مهمی دارند و به همین ترتیب، مدل‌های مدیریت عملکرد استفاده شده توسط این سازمان‌ها باید شامل طراحی‌های ساختاری باشد. عوامل داخلی مؤثر دیگر در مدیریت عملکرد، شامل اجرای فرآیندهای سازمانی شامل ارتباطات و فعالیت‌ها است. ارتباط، انتقال و دریافت اطلاعات بین فرستنده و گیرنده، به سمت پایین و همچنین به سمت بالا است که به حفظ و بهبود اهداف سازمان کمک می‌کند. فریرا و اوتلی (۲۰۰۹) به اهمیت ارتباط در اجرای مدیریت عملکرد اشاره کرده‌اند و معتقدند برقراری ارتباط با افراد در داخل سازمان امنیت عاطفی و درک آن‌ها از استراتژی افزایش داده و در نتیجه مدیریت عملکرد را بهبود می‌بخشد (۹). بنابراین، برای یک مدل مدیریت عملکرد ویژه سازمان‌های ورزشی دولتی، مهم است که فرآیندهای سازمانی را در برگیرد که شامل ارتباطات و فعالیت‌هاست و چگونگی استفاده از این فرآیندها برای اجرای فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان ورزشی در شناسایی عوامل محیطی داخلی را نمی‌توان نادیده گرفت (۵).

اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان، (ج) به‌منظور تعیین جهت‌گیری و رضایت مشتری (۵۱).

این فرآیند به کارمندان در تعیین اهداف عملکردی کمک کرده و مستقیماً تلاش و عمل آن‌ها را بهبود می‌بخشد (۵۲).

مؤلفه دیگر، افراد درون سازمان‌های ورزشی دولتی است که شامل هیئت مدیره و کارکنان عملیاتی هستند (۵، ۵۳). بر اساس UK Sport (۲۰۰۴)، نقش اعضای هیئت مدیره سازمان‌های ورزشی دولتی، شامل تعیین اهداف استراتژیک، ارائه رهبری‌ای که اهداف را عملی کند، نظارت بر مدیریت و گزارش به اعضا است (۵۴) که هوی و دوهرتی^۱ (۲۰۱۱) معتقدند عملکرد هیئت مدیره به عملکرد کلی سازمان‌های ورزشی دولتی کمک می‌کند (۵۵)؛ بنابراین، به دلیل سهم عملکرد هیئت مدیره در عملکرد کلی سازمان‌های ورزشی دولتی، نیاز به مدل جامع مدیریت عملکرد برای این سازمان‌ها وجود دارد تا بتواند نقشی را که اعضای هیئت مدیره بازی می‌کنند، در نظر بگیرد. کارکنان عملیاتی نیز نقش مهمی در اجرای فرآیندها و فعالیت‌های سازمانی دارند (۵)، زیرا محققان دریافتند که کنترل اطلاعات بین هیئت مدیره و کارکنان عملیاتی بر عملکرد هیئت مدیره تأثیر می‌گذارد. بنابراین، هیئت مدیره سازمان‌های ورزشی دولتی و اعضای ستاد عملیاتی باید هدفشان تسهیل یک رابطه متقابل باشد زیرا نحوه همکاری آن‌ها بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (۵۶). به این صورت که روابط خوب بین هیئت مدیره و کارکنان عملیاتی جو سازمانی خوبی را ترویج می‌دهد که عملکرد سازمانی را تقویت می‌کند. بنابراین، یک مدل جامع مدیریت عملکرد برای سازمان‌های ورزشی دولتی، باید نقشی را که افراد درون این سازمان‌ها دارند را در نظر بگیرد،

۲- پیش‌ران داخلی خرد

اولین مؤلفه از پیش‌ران داخلی خرد، استرس سازمانی است (۵۸)؛ استرس را "پاسخی عمومی به هرگونه تقاضای خارجی بدن" توصیف کردند. ورتنر و دیویس^۱ (۱۹۸۵) استرس را به‌عنوان پاسخی به پیامدها و محرک‌های روانی، جسمی و رفتاری تعریف می‌کنند. به‌طور کلی، استرس نیرویی است که فرد را وادار می‌کند تا نیاز فرد به تنش، اندوه، افسردگی و معمولاً از درون و خارج فرد را کنار بگذارد یا پاسخ دهد (۵۹). منابعی که باعث استرس می‌شوند باعث فشار بر روی افراد می‌شود. طبق گفته‌های کرایتنر و کینیکی^۲ (۱۹۸۹) عوامل استرس‌زا در چهار گروه مورد بررسی قرار گرفتند. عوامل استرس‌زا در سطح فردی؛ ارتباط مستقیمی با وظایف و مسئولیت‌های فرد دارد. عوامل استرس‌زای گروهی و سازمانی؛ شامل عواملی مانند همکاری گروهی، درگیری بین گروهی، جو سازمانی و طراحی سازمانی است. سرانجام، عوامل استرس‌زای خارج از سازمان از طریق عوامل غیر سازمانی مانند خانواده، کیفیت زندگی و غیره رخ می‌دهد (۶۰). اثرات استرس بر عملکرد را می‌توان در دو عنوان ذکر کرد: فردی و سازمانی. تأثیرات استرس بر عملکرد فردی؛ می‌تواند به‌عنوان مشکلات ارتباطی با سایر کارمندان و مشتریان، عدم تمرکز در کار، عدم مدیریت زمان و سازماندهی، عدم تصمیم‌گیری مناسب، عدم انگیزه، عدم مهارت حل مسئله و عدم دقت، مشخص شود. در مورد تأثیرات استرس بر عملکرد سازمانی می‌توان به‌عنوان افزایش گردش کارکنان، افزایش غیبت، افزایش میزان خطا، کاهش وفاداری به سازمان، کاهش روحیه تیمی، کاهش رضایت مشتری و کاهش بهره‌وری خود را نشان دهد (۵۸). با توجه به رابطه بین استرس و عملکرد، تحقیقات نشان داده‌است که استرس فوق‌العاده

زیاد و بسیار کم، تأثیر منفی بر عملکرد دارد و مدل‌های مدیریت عملکرد باید سطح استرس کارمندان را در سطح مطلوب نگه‌دارند. تا انگیزه و تلاش‌شان افزایش یافته و عملکرد سازمان را بهبود بخشند.

مؤلفه دیگر در بخش پیش‌ران داخلی خرد، مسئولیت اجتماعی است (۶۱، ۶۲، ۶۳). مسئولیت اجتماعی در یک مفهوم چند بعدی از طیف وسیعی از رفتارهای سازمانی در رابطه با فرآیندها، منابع و نتایج حاصل از آن تشکیل شده است (۶۳).

مسئولیت اجتماعی به "این اصل اخلاقی اشاره دارد که یک سازمان باید در قبال تأثیر رفتارهایش بر جامعه و محیط زیست مسئول و جوابگو باشد" (۶۴). این عوامل می‌تواند پیامدهای مثبتی را برای سازمان‌ها به‌همراه داشته باشد، زیرا، طبق عقیده توربان و گرینینگ^۳ (۱۹۹۷) سازمان‌هایی که به‌شدت، متعهد به مسئولیت اجتماعی هستند، معمولاً توانایی بیشتری در جذب و نگهداری کارکنان خود دارند، در نتیجه باعث کاهش هزینه‌های گردش مالی، استخدام مازاد کارکنان می‌شود. علاوه بر این، مطالعات متعدد رابطه مثبت بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد سازمانی به‌ویژه عملکرد مالی را نشان داده‌اند (۶۱، ۶۲). به همین دلیل است که در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها به انجام سرمایه‌گذاری‌های اضافی در زمینه مسئولیت اجتماعی تمایل پیدا کرده‌اند (۶۳).

مؤلفه دیگر در این بخش، انگیزه است. انگیزه مجموع نیروها، انرژی‌های درونی و بیرونی است که رفتار را آغاز کرده و به‌سمت هدفی معین سوق می‌دهد. انگیزه فردی زمانی بیشتر است که افراد از صلاحیت خود آگاه باشند و در ساختاری کار کنند که توانایی‌هایشان را بخواهد و آن‌ها را

3. Turban & Greening

1. Werther & Davis
2. Kretznauer & Kimicki

را می‌توان با میزان رضایت ذینفعان سازمانی تعیین کرد. بنابراین رضایت شغلی و رضایت ذینفعان عوامل مهمی در مدیریت عملکرد سازمان‌هاست.

رفتار شهروندی سازمانی، مؤلفه دیگر این بخش است (۳۰، ۶۹، ۷۰)؛ این مؤلفه به این مفهوم اشاره دارد که فرد پیش از خواسته‌های شغلی و یا پاداش‌ها در محل کار، برای دستیابی به اهداف عملکردی سازمان، تلاش کند (۷۱). گونزالس و گارازو^۴ (۲۰۰۶) اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری اجتماعی می‌داند، که در آن کارمندان مستقیماً از رفاه گروه و سازمان حمایت کرده و کاری را انجام می‌دهند که بیش از حد انتظارات و مقررات سازمان باشد (۷۲)؛ شامل تعدادی از رفتارها از جمله کمک به دیگران، داوطلب شدن برای کارهای اضافی، مطابقت با قوانین و رویه‌های کار است. به‌طور کلی، رفتار شهروندی سازمانی از پنج بعد تشکیل شده‌اند که شامل: (۱) نوع دوستی، (۲) وظیفه‌شناسی، (۳) فضیلت مدنی (مشارکت داوطلبانه و پشتیبانی از عملکردهای سازمانی چه از نظر شغلی و چه از نظر اجتماعی)، (۴) پاک‌نیتی (مردانگی) و (۵) حسن نیت، است. باتوجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در بهبود جو سازمانی و فضای کاری، بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند که ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی (۶۹، ۷۰) به‌ویژه سازمان‌های ورزشی (۳۰) تأثیر می‌گذارد.

تعهد سازمانی مؤلفه دیگر در این بخش است (۷۳، ۷۴، ۷۵). تعهد یک نیروی تثبیت کننده یا الزام‌آور است و به رفتار افراد در سازمان جهت می‌دهد که غالباً با پشتوانه عاطفی یا همراه با اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمانی همراه است (۷۶). همان‌طور که در مطالعات بیان گردیده، تعهد سازمانی دارای سه مؤلفه: تعهد عاطفی، تعهد

ارزشمند بداند. بین انگیزه و عملکرد رابطه شرطی متقابل وجود دارد؛ به همین دلیل مدیران سازمان‌های ورزشی که هدف اصلی‌شان توسعه و بهبود عملکرد سازمانی است باید به‌طور مستمر رضایت و انگیزه کارکنان خود را ارزیابی کنند. ایجاد انگیزه در کارمند به معنای اطمینانی است که سازمان به او می‌دهد به این ترتیب که وی با انجام وظایف کاری، مزایایی را کسب خواهد کرد که نیازهای او را برآورده می‌کنند (۶۵).

رضایت شغلی، مؤلفه دیگر در این بخش است (۲، ۳، ۶، ۱۹، ۶۶، ۶۷، ۶۸) و اشاره به احساس مثبتی دارد که افراد پس از ارزیابی ویژگی‌های مختلف شغل خود، تجربه می‌کنند. رضایت شغلی وضعیت مثبت را در سازمان ایجاد می‌کند، که با بروز رفتارهای اجتماعی و مشارکتی همراه است. به‌عبارت دیگر، فضای حاکم بر رضایت شغلی باعث افزایش احساس دلبستگی و علاقه به سازمان در افراد می‌شود. در یک محیط کاری که کارمندان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری کلی هستند، شرایط کار انعطاف‌پذیر، کم بودن کار، رویکرد کار تیمی و مدیریت حمایتی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و در نتیجه رضایت شغلی کارمندان در سطح بالایی است. محققان معتقدند سیستم ارزیابی عملکرد مهم‌ترین گامی است که می‌تواند دانش، مهارت و توانایی کارکنان فعلی و آینده یک سازمان را بهبود بخشد، انگیزه کارکنان را افزایش دهد، حجم کار را کاهش دهد و طول عمر کار را افزایش دهد. یک رابطه دو طرفه بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی وجود دارد (۶۸). علاوه بر رضایت شغلی، رضایت ذینفعان نیز از ثابت‌ترین تعیین کننده عملکرد ارائه شده در مطالعات موجود است (۶۶، ۶۷). پاپادیمیتریو و تیلور^۱ (۲۰۰۰)، شیلبری و مور^۲ (۲۰۰۶) و ویناند و همکاران^۳ (۲۰۱۰) معتقدند که عملکرد سازمانی

3. Winand et al.

4. González & Garazo

1. Papadimitriou & Taylor.

2. Shilbury & Moore

مستمر و تعهد هنجاری، است (۷۷). به عقیده محققان از جمله، پرستون و براون^۱ (۲۰۰۴) و استفنس و همکاران^۲ (۲۰۰۴)، تعهد سازمانی به‌ویژه تعهد عاطفی به‌شدت با معیارهای عملکرد شغلی در نهایت عملکرد کل سازمان، ارتباط دارد. بر این اساس، تعهد سازمانی برای پیش‌بینی عملکرد سازمان‌های ورزشی بسیار مهم است (۷۵).

مؤلفه دیگر در این بخش، حرفه‌ای‌گری است و این‌گونه تعریف می‌شود: رفتار، اهداف یا کیفیت انجام کار که یک فرد را به‌عنوان حرفه‌ای مشخص کند؛ با این تعریف، حرفه‌ای‌گری شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌های متنوع و منحصربه‌فرد است که شامل دانش تخصصی، صلاحیت، صداقت و درستکاری، پاسخ‌گویی، خودتنظیمی و تصویر مناسب است. حرفه‌ای‌سازی مدیریت یک عنصر مهم در فرآیند مدیریت عملکرد سازمان‌ها است به این دلیل که دانش و تخصص مدیریت و کارکنان، سبب ساخت طرح سازمانی حرفه‌ای شده و در نهایت سبب بهبود فرآیندهای سازمانی گشته و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. بنابراین، با توجه به مطالعات انجام‌گرفته، بهبود کیفیت مدیریت، از طریق آموزش و ایجاد رویه‌های مناسب و حرفه‌ای‌سازی، می‌تواند عملکرد بهتری را برای سازمان به‌همراه داشته‌باشد. بر این اساس، حرفه‌ای شدن مدیریت هم به صورت کلی و هم از جنبه‌های فردی به افزایش عملکرد سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند (۷۸).

ب) ابعاد و شاخص‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی

اولین مؤلفه از ابعاد و شاخص‌های عملکردی در سازمان‌های ورزشی، اهداف عملکردی است (۶، ۹، ۱۰، ۶۵، ۷۹). اهداف عملکرد نتایج کمی قابل دستیابی هستند و می‌توان آن‌ها را با عباراتی مانند: حجم فروش و خدمات ارائه‌شده،

حجم کالاهای تمام شده، تعداد قراردادهای جدید و غیره اندازه‌گیری کرد. این اهداف از استراتژی و اهداف کلی سازمان‌های ورزشی ناشی می‌شوند. در هنگام تعیین این اهداف، بسیار مهم است که تمام جنبه‌های مهم پست‌های مربوطه در نظر گرفته شود (۶۵، ۷۹). در تعیین هدف، اهداف عملکردی، شاخص‌های اصلی عملکردی، چشم‌اندازها، مأموریت و ارزش‌های سازمان تدوین می‌شوند (۹). به‌طور کلی این اهداف، نشان می‌دهد که سازمان می‌خواهد به چه چیزی دست یابد (۱۰). معیارها و شاخص‌های عملکردی، مؤلفه دیگر در این بخش است (۱، ۶، ۹، ۱۰، ۲۳، ۵۲، ۵۷، ۶۵، ۸۰) که به‌عنوان ظرفیت‌ها / مهارت‌های عملی و نگرش‌های لازم برای انجام درست وظایف تعریف می‌شوند. این شاخص‌ها باید شامل دانش لازم برای انجام وظایف کاری به شکل مطلوب باشد (۵۲، ۸۰). شاخص‌های عملکردی حاوی اطلاعات کیفی در مورد استانداردها، رویه‌ها، استانداردها هستند و نقش مهمی در دستیابی به عملکرد فردی منابع انسانی و انگیزه کارکنان را نیز دارد (۶۵). شاخص‌های کلیدی عملکرد میزان عملکرد سازمان را به‌طور مؤثر اندازه‌گیری می‌کنند (۹).

مؤلفه دیگر در این بخش، استانداردهای عملکرد (اهداف فعلی) است (۵، ۶۵، ۸۰، ۸۱) و به‌عنوان نشانه‌ای از شرایطی تعریف می‌شود که برای انجام یک فعالیت به‌خوبی انجام شده باید رعایت شود. استانداردهای عملکرد زمانی استفاده می‌شوند که تعیین اهداف مشخص‌شده برای یک دوره زمانی امکان‌پذیر نباشد (۶۵، ۸۰، ۸۱). در نهایت اهداف عملکردی، به‌عنوان وسیله‌ای برای تنظیم شاخص‌های اصلی عملکردی، مورد استفاده قرار می‌گیرد (۵). صلاحیت‌های عملکردی، مؤلفه مهم دیگر در این بخش است (۵، ۶۵، ۸۲). شایستگی‌ها، دانش، مهارت و نگرشی است که یک

2. Stephens et al.

1. Preston & Brown

ارزیابی نیروی انسانی در یک سازمان ورزشی را به سه دلیل حیاتی می‌داند: الف) موفقیت سازمان ورزشی، متکی به کیفیت عملکرد منابع انسانی است، ب) به‌وسیله آن، مدیریت کارآمد و اطمینان به اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان ایجاد می‌گردد، ج) سبب تعیین جهت گیری و رضایت مشتری می‌گردد. بنابراین، دستورالعمل‌های ارزیابی فقط به رونق، رقابت و اثربخشی سازمان مربوط نمی‌شود، بلکه امکان بازخورد به کارمندان را ایجاد می‌کند که کمک می‌کند مهارت‌های خود را درک کرده و از آن بهره‌برداری کامل نمایند. نتیجه این بازخورد، تحریک، تکامل و بهبود کارمندان است، در نتیجه بهبود مدیریت عملکرد سازمان است (۵۲).

عملکرد مالی و اندازه‌گیری هزینه‌های عملکرد، مؤلفه مهم دیگر در بخش ابعاد و شاخص‌های عملکردی در سازمان‌های ورزشی دولتی است (۱۸، ۲۴، ۵۷، ۸۴، ۸۵، ۸۶، ۸۷). اندازه‌گیری عملکرد مالی برای برنامه‌ریزی مدیریت و ارزیابی و کنترل فعالیت‌ها بسیار مهم است و بر همین اساس مورد توجه هم متخصصان مدیریت و هم نظریه‌پردازان حوزه ورزش قرار گرفته است (۲۴). سازمان‌های ورزشی باید هزینه‌ها را به‌دقت ثبت و حساب کنند، چرا که اطلاعات مربوط به آن‌ها اساس قابل توجهی برای انجام فعالیت‌های مختلف مدیریتی، به‌ویژه برای تصمیم‌گیری‌های مهم تجاری است. چشم‌انداز ارزیابی عملکرد مالی و هزینه‌ها را می‌توان از طریق حاشیه سود، هزینه‌های شروع، هزینه‌های حقوق و غیره اندازه‌گیری نمود. همچنین مدیریت هوشمندانه هزینه‌ها بسیار مهم است، زیرا هزینه‌ها یکی از عوامل اصلی موفقیت و حفظ و بهبود رقابت است. صحت و قابلیت اطمینان اطلاعات هزینه به‌روش هزینه‌یابی استفاده شده بستگی دارد (۸۷) و سازمان‌های ورزشی دولتی، که تعداد زیادی از خدمات مختلف را به ارباب رجوع

کارمند برای انجام مسئولیت‌های شغلی به روشی رضایت‌بخش نیاز دارد. به‌عنوان مثال می‌توان به مشتری‌مداری، کار گروهی، ابتکار عمل، رهبری، دانش فنی و غیره اشاره کرد. عملکرد نیز طی سال‌ها از طریق این شایستگی‌ها ارزیابی می‌شود. متناوباً، کارکنان می‌توانند با کسب شایستگی‌های جدید مورد نیاز مورد ارزیابی و پاداش قرار گیرند (۵، ۶۵، ۸۲). عملکرد پیش‌بینی مؤلفه دیگر در بخش ابعاد و شاخص‌هاست (۵۳) و اشاره به این موضوع دارد که منابع لازم (مادی، مالی، انسانی، زمانی) بستگی به تکامل سازمان، در محیطی که در آن فعالیت می‌کند، دارد. عملکرد پیش‌بینی شده شامل موارد زیر است: برنامه‌هایی که به‌موجب آن‌ها، اهداف سازمان در زمان کمتری (معمولاً بین یک ماه تا پنج سال) شرح داده می‌شوند. به همین مناسبت اهداف اساسی و منابع مورد نیاز را ارائه می‌دهد. برنامه‌هایی که دارای عناصر با درجه بالایی از اطمینان، برای دستیابی به وظایف ناشی از تعیین اهداف سازمان هستند (۵۳).

مؤلفه دیگر در این بخش، ارزیابی عملکرد پرسنل است (۵۱، ۵۲، ۸۳). ارزیابی عملکرد پرسنل، یک فرآیند رسمی و علمی برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد در برابر شرح وظایف مربوطه، رفتار و نتایج کارمند است که هدف آن اندازه‌گیری و ارزیابی بهره‌وری است، تا تعیین کند که آیا کارمند به‌طور مؤثر وظایف محوله را انجام می‌دهد و اینکه چگونه می‌توان بهره‌وری وی را در آینده نزدیک بهبود بخشید. تهیه اطلاعات قابل‌اعتماد در مورد یک فرد، روند ارزیابی یک تیم یا یک سازمان را قادر می‌سازد تا تصمیمات مطمئن و به‌روز شده را برای حل هرگونه مسئله‌ای اتخاذ کنند. همچنین از این طریق، سازمان می‌تواند، مناسب‌ترین کارمندان را در موقعیت شغلی مناسب و در زمان مناسب قرار دهد. مک لین^۱ (۲۰۰۱)، سه دلیل عمده توجه به

کیفیت بالا تمرکز می‌کنند و کیفیت خدمات را ابزاری برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌دانند (۸۹). بر این اساس ارائه خدمات با کیفیت بالا در سازمان موجب افزایش رضایتمندی کارکنان و در نهایت رضایت مشتریان خارج از سازمان و بهبود عملکرد آن سازمان می‌شود (۸۸). در این راستا یافته‌های تحقیقاتی چنگ و چلادورایی^۱ (۲۰۰۳) نشان داد که کیفیت خدمات ارائه شده در بین کارکنان سازمان‌های ورزشی می‌تواند بر عملکرد این سازمان‌ها تأثیر بگذارد (۹۰). لیانگ وانگ^۲ (۲۰۱۰) نیز معتقد است که افزایش کیفیت خدمات داخلی در کل سازمان در بلند مدت می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شغلی و کاهش هزینه‌ها و در نهایت افزایش عملکرد سازمانی گردد (۸۸).

ج) فرآیندهای مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی

در هر سازمانی، اولین گام در مدیریت عملکرد اثربخش، داشتن یک برنامه جامع و واضح است (۵، ۲۲، ۸۲). برنامه‌ریزی، شامل تصمیم‌گیری درباره آنچه که باید انجام گیرد و چگونگی انجام آن، است (۹۱). در برنامه‌ریزی هدف اصلی توافق بر سر اهداف (۲۲، ۸۲) و تدوین برنامه توسعه و بهسازی فردی و سازمانی (۵) است. دلپو^۳ (۲۰۰۷)، این مرحله از فرآیند عملکرد را شامل تدوین و توسعه اهداف تیمی و فردی، هم سوء با اهداف سازمانی با اهداف سازمانی و بخشی که دربرگیرنده استانداردهای واضح عملکردی می‌باشد، می‌داند.

پس از مرحله برنامه‌ریزی در فرآیند مدیریت عملکرد، این برنامه‌ها باید اجرا شوند (۲۲، ۸۲). بزرگ‌ترین مسئولیت کارمندان در این مرحله، دستیابی به اهداف و تحقق برنامه هاست. مدیران نیز باید دو مسئولیت قابل توجه در این مرحله دارند، اول، ایجاد شرایط و زمینه‌ای که کارمندان

ارائه می‌دهند، با مشکل انتخاب روش درست هزینه‌یابی روبه‌رو هستند، که این می‌تواند مشکلی برای مبنایی قابل اعتماد برای تصمیم‌گیری در تجارت و حفظ و تقویت مزیت رقابتی گردد. علاوه بر روش‌های سنتی هزینه‌یابی، سازمان‌های ورزشی دولتی، هزینه‌های مبتنی بر فعالیت را برای تعیین دقیق‌تر هزینه کل خدمات و همچنین هزینه واقعی خدمات برای تعیین ارزش افزوده، اعمال می‌کنند. هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت (ABC) یک روش هزینه‌یابی است که اطلاعات هزینه‌های مالی و غیرمالی را فراهم می‌کند، پیوندی بین آن‌ها برقرار می‌کند و فعالیت‌ها را با جزئیات تحلیل و ارزیابی می‌کند. هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت در سازمان‌های غیرانتفاعی و خدماتی با موفقیت اجرا شده است. بنابراین اجرای آن در سازمان‌های ورزشی دولتی، جایی که فعالیت‌های خدماتی غالب هستند، پشتیبانی کافی برای مدیریت هزینه‌ها و تصمیم‌گیری‌های عملکردی، مالی و تجاری فراهم می‌کند (۸۷). به این ترتیب یک روش هزینه‌یابی موفقیت‌آمیز در سازمان‌های ورزشی، امکان شناسایی سهم و نقش هر فعالیت در دستیابی به وظایف تعریف شده را فراهم می‌کند. از این لحاظ، سبب شناسایی فرصت‌های بهبود عملکرد می‌گردد.

در نهایت مؤلفه مهم آخر در بخش ابعاد و شاخص‌ها، کیفیت خدمات است (۸۸). در دنیای رقابتی امروزه، سازمان‌ها سعی در ارائه خدمات با کیفیت بالا برای بهبود عملکرد خود دارند. از آنجایی که سازمان‌ها با دو نوع مشتری داخلی و خارجی تعامل دارند. سازمان‌های موفق، سازمانی هستند که هم‌بر ارائه کیفیت خدمات به مشتریان خارج از سازمان و هم به مشتریان درون سازمان توجه دارند. چنین سازمان‌هایی در پیش‌بینی نیازهای متغیر مشتری مهارت دارند، آن‌ها بر توانایی سازمانی خود برای ارائه خدمات با

است و این سیستم در ورزش، باید متناسب با مشخصات، شرایط و زمینه‌های خاص موجود سازمان‌های ورزشی باشد (۹۲). این پژوهش، مفهوم مدیریت عملکرد را از طریق دیدگاه جامع و به‌وسیله توسعه یک مدل جامع بومی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های ورزشی، از طریق بررسی ادبیات ارائه داده است. به این ترتیب که با اتکا بر سه مضمون محوری به‌دست آمده از مطالعه یآوری و زاهدی (۱۳۹۲)، بر اساس گونه‌شناسی مدل‌های مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران، مورد پشخوانه نظری برای چارچوب مدل مفهومی این پژوهش قرار گرفت؛ که بر اساس آن، مدل مطلوب مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران، شامل ابعاد و معیارهای عملکرد، فرآیند مدیریت عملکرد و پیش‌ران‌های خارجی و داخلی عملکرد است. از آنجایی که بر طبق دیدگاه اندیشمندان، ابعاد عملکرد در سازمان‌های مختلف، متفاوت است، هر سازمان باید متناسب با اقتضائات و بر اساس چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان و راهبردهای خود به سؤال چستی عملکرد خویش پاسخ دهد و ابعاد عملکرد خود را تبیین کند و پس از آن به طراحی شاخص‌ها و سنجه‌های مناسب همت گمارد و پیش‌ران‌ها و عوامل زمینه‌ای عملکرد نیز در همه سازمان‌ها یکسان نیست و میزان تأثیر هر یک از آن‌ها در عملکرد هر سازمان، متفاوت است؛ بنابراین بر اساس دیدگاه محققان ضروری است هر سازمان بر اساس این مدل مفهومی که می‌توان آن را عصاره تمام مدل‌های مذکور مدیریت عملکرد سازمانی دانست (۱۳)، مدل مناسب خویش را توسعه دهد. بر این اساس پژوهش حاضر با واکاوی عوامل مهم پیش‌ران و زمینه‌ای مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی، عوامل فرایندی و معیارها و ابعاد عملکردی در این سازمان‌ها، مدل مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی ایران را تدوین و تنظیم نمود و سپس در گام بعدی، تحلیل و تأثیر هر یک

برای عملکرد عالی برانگیخته شوند و دوم، از بین بردن مشکلات عملکردی (۹۱). بعد از اجرای برنامه، ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد (۵، ۱۰، ۲۲، ۸۲). برخی محققان، اصطلاح اندازه‌گیری عملکرد، را نیز برای این مرحله استفاده نموده‌اند. اشنایر و همکاران^۱ (۱۹۸۶)، مرحله ارزیابی را به سه گام تقسیم نموده‌اند: گام اول، مقایسه عملکرد افراد با توافقات تعیین شده در مرحله برنامه‌ریزی عملکرد. گام دوم، ارائه بازخور ارزیابی گام اول به کارکنان. گام سوم، استفاده از اطلاعات به‌دست آمده در فرآیند ارزیابی برای تصمیم‌گیری در سازمان شامل ارتقاها، جابه‌جایی‌ها و نیز تصمیمات حقوق و دستمزد (۹۱).

مؤلفه مهم دیگر در فرآیند مدیریت عملکرد، بازبینی و اقدام است (۵، ۲۲، ۸۲) زیرا مدیریت عملکرد یک فرآیند مستمر است که در ابتدای سال با توافقات عملکردی شروع می‌شود و در طی سال از طریق پایش مستمر و بازبینی توافقات و چگونگی دستیابی به آن‌ها ادامه می‌یابد و در پایان سال به بازبینی رسمی عملکرد ختم می‌گردد (۹۱) و در نهایت اقدامات اصلاحی لازم جهت بهبود عملکرد، ارائه می‌گردد (۵، ۲۲، ۸۲) تا بدین وسیله فرآیند عملکرد سبب حصول اهداف مورد انتظار سازمان‌های ورزشی گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

مأموریت، اهداف و عملکرد سیستم ورزش، برای دولت‌ها بسیار مهم است، چراکه، ورزش در تحقق برنامه‌های توسعه کشورها از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. از آنجایی که بهبود عملکرد یکی از موضوعات اساسی برای کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌های دولتی است، ایجاد یک سیستم و مدل کارآمد برای بهبود مدیریت عملکرد، یکی از راهکارهای پذیرفته شده برای بهبود و تعالی آن‌ها

دولتی ایران، از طریق بررسی ادبیات ارائه داده تا بدین وسیله سیستم و مدل کارآمد برای بهبود مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی در ایران، متناسب با مشخصات، شرایط و زمینه‌های خاص موجود سازمان‌های ورزشی دولتی طرح‌ریزی گردد.

از زیر عامل‌های این سه بخش به تفکیک به‌طور کامل تبیین و بررسی شدند. بر این اساس، مطالعه حاضر، تأییدی بر سه جز اساسی مدل مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی دولتی است، جز اول، شاخص‌ها و معیارهای عملکرد در سازمان بود که در هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت است زیرا برنامه‌ها و اهداف و ماهیت وجودی آن‌ها با هم متفاوت است و این شاخص‌ها در مدل پیشنهادی به شکل‌های مختلف خود را نشان می‌دهد. جز دوم، فرآیند مدیریت عملکرد است، نقطه تفاوت بین ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد در همین مفهوم نهفته است که اساساً از الگوی مدیریت سنتی پیروی می‌کند و تقریباً در همه سازمان‌ها مشابه می‌باشد. در نهایت جز سوم، پیش‌ران‌ها می‌باشد که تعیین‌کننده بستر لازم برای تحقق عملکرد در سازمان است و در این مطالعه به پیش‌ران‌های عملکردی در سازمان‌های ورزشی، به‌طور جامع اشاره شده و اجزای مربوطه در مدل پیشنهادی تقسیم‌بندی گردیده‌است؛ که پیشنهاد می‌گردد در مطالعات دیگر، مهم‌ترین پیش‌ران‌های تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌های ورزشی اولویت‌بندی گردیده و در طراحی الگوهای مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی مورد توجه قرار گیرد. این مدل می‌تواند تصویری جامع از کل مدیریت سازمان‌های ورزشی به مدیران ارائه داده و در تحلیل وضعیت این سازمان‌ها، به آن‌ها کمک نماید. بر این اساس پیشنهاد دیگر این مطالعه، به‌کارگیری این مدل مفهومی در سازمان‌های ورزشی دولتی، از طریق روش‌های کمی است تا بدین وسیله عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی در ایران بر اساس این مدل جامع، مورد ارزیابی قرار گیرد و خلأها و چالش‌های هر بخش از مدل مدیریت عملکرد (ابعاد و شاخص‌ها، فرآیندها و پیش‌ران‌ها) شناسایی شده و راه‌کارهای عملیاتی و کاربردی ارائه گردد. در نهایت این پژوهش، مفهوم مدیریت عملکرد را به‌وسیله توسعه یک مدل جامع بومی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های ورزشی

References

1. O'Boyle I. Developing a performance management framework for a national sport organisation. *Sport management review*. 2015 May 1;18(2):308-16.
2. Shilbury D, Moore KA. A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*. 2006 Mar;35(1):5-38.
3. Winand M, Zintz T, Bayle E, Robinson L. Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*. 2010 Oct 1;15(4):279-307.
4. Wicker P, Vos S, Scheerder J, Breuer C. The link between resource problems and interorganisational relationships: A quantitative study of Western European sport clubs. *Managing leisure*. 2013 Jan 1;18(1):31-45.
5. Kasale LL, Winand M, Robinson L. Performance management of National Sports Organisations: A holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 2018 Nov 12.
6. O'Boyle I, Hassan D. Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*. 2014 May 27;14(3):299-314.
7. Perck J, Van Hoecke J, Westerbeek H, Breesch D. Organisational change in local sport clubs: the case of Flemish gymnastics clubs. *Sport, business and management: an international journal*. 2016 May 9.
8. Byers T, Slack T, Parent M. *Key concepts in sport management*. Sage; 2012 Aug 16.
9. Ferreira A, Otley D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*. 2009 Dec 1;20(4):263-82.
10. Kasale LL, Morrow S, Winand M. An institutional work perspective to performance management: The case of Botswana National Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*. 2020 May 26:1-22.
11. Frisby W. Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*. 1986 Jun 1;11(2):94-9.
12. 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 Mar 4;23(1-2):7-27.
13. Yavari, W., and Zahedi, Sh. Designing a conceptual model of organizational performance management for governmental and non-profit organizations. *Strategic Management Thought (Management Thought)*. 2011. 7 (1 (13 consecutive)). 79-122. (in Persian)
14. Melnyk SA, Bititci U, Platts K, Tobias J, Andersen B. Is performance measurement and management fit for the future?. *Management accounting research*. 2014 Jun 1;25(2):173-86.
15. O'Boyle I, Bradbury T. The new sport management environment. In *Understanding Sport Management 2017* Jan 20 (pp. 21-28). Routledge.
16. Robinson L, Palmer D. The operating environment of voluntary sport organisations. In *Managing Voluntary Sport Organizations 2010* Oct 4 (pp. 33-46). Routledge.

17. Blakey P. Sport marketing. Learning Matters; 2011 May 5.
18. Winand M, Vos S, Claessens M, Thibaut E, Scheerder J. A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing leisure*. 2014 Mar 4;19(2):121-50.
19. Papadimitriou D, Taylor P. Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. *Sport management review*. 2000 Jan 1;3(1):23-46.
20. Babiak K. Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of sport management*. 2007 Jul 1;21(3):338-76.
21. Barth M, Emrich E, Daumann F. Approaches and methods used for measuring organizational performance in national sport governing bodies from 1986 to 2014. A systematized review. *Current Issues in Sport Science (CISS)*. 2018 Jul 31.
22. Kasale LL, Winand M, Morrow S. A stakeholder approach to performance management in Botswana National Sport Organisations. *Managing Sport and Leisure*. 2019 Jul 4;24(4):226-43.
23. Hulme A, McLean S, Read GJ, Dallat C, Bedford A, Salmon PM. Sports organizations as complex systems: Using cognitive work analysis to identify the factors influencing performance in an elite netball organization. *Frontiers in Sports and Active Living*. 2019;56.
24. Omondi-Ochieng P. Success or failure? Predicting the financial performance of United States national non-profit sports organisations using binary logistic regressions. *Managing Sport and Leisure*. 2021 Nov 2;26(6):466-83.
25. Byrne GJ, Bradley F. Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*. 2007 Feb 1;60(2):168-75.
26. Wesson, K., Wiggins, N., Thompson, G., and Hartigan, S. *Sport and PE: A Complete Guide to Advanced Level Study* (3rd Ed.) London. Hodder Arnold. 2009. 705-708.
27. Zehir C, Sehitoglu Y, Erdogan E. The effect of leadership and supervisory commitment to organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2012 Oct 12;58:207-16.
28. Yang LR, Huang CF, Hsu TJ. Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*. 2014 Jan 1;32(1):40-53.
29. Alla JB, Inengite I. LEADERSHIP STYLES AND STAFF PERFORMANCE IN SPORTS ORGANIZATIONS. *European Journal of Physical Education and Sport Science*. 2016 Dec 4.
30. Notanubun Z. The effect of organizational citizenship behavior and leadership effectiveness on public sectors organizational performance: Study in the Department of Education, Youth and Sports in Maluku Province, Indonesia. *Public Organization Review*. 2021 Mar;21(1):1-8.

31. Adeniran, B. Modern Techniques of Managing Staff and Students in the Open and Distance Learning System. A paper presented at the National Institute for Educational Planning and Administration (NIEPA) held in Ondo State, Nigeria. 2007. pp 1-4.
32. Iqbal, N., Anwar, S., and Haider, N. Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2015 [17] Johnson, W. (1974). Games and Sports in Tanzania. *Journal of Education and Recreation*. 2015 June: 45 (6). p44.
33. Toms EG. Information interaction: Providing a framework for information architecture. *Journal of the American society for information science and technology*. 2002;53(10):855-62.
34. Azeez RT, Yaakub KB. The Relationship between Management Information Systems and Total Quality Management: A Survey Study at Missan Oil Company in Iraq. *International Journal of Business and Social Science*. 2019 Feb;10(2).
35. Pashaie S, Hoseini MD, Abdavi F, Moharramzadeh M, Dickson G. Investigating the role of management information systems technology on the performance of sports organizations. *Journal of Advanced Sport Technology*. 2020 Dec 19;4(2):93-103.
36. Núñez-Pomar J, Prado-Gascó V, Sanz VA, Hervás JC, Moreno FC. Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports firms. *Journal of Business Research*. 2016 Nov 1;69(11):5336-41.
37. Ratten V. *Sports innovation management*. Routledge; 2017 Aug 23.
38. Jeanes R, Spaaij R, Magee J, Farquharson K, Gorman S, Lusher D. 'Yes we are inclusive': Examining provision for young people with disabilities in community sport clubs. *Sport Management Review*. 2018 Feb 1;21(1):38-50.
39. Matsuo M. The unlearning of managerial skills: a qualitative study of executive officers. *European Management Review*. 2019 Jun;16(2):303-15.
40. Delshab V, Pyun DY, Kerwin S, Cegarra-Navarro JG. The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. *Sport Management Review*. 2021 Jan 1;24(1):156-78.
41. Rebernik M, Širec K. Fostering innovation by unlearning tacit knowledge. *Kybernetes*. 2007 Apr 17.
42. Esakhani A. Explaining the role of job resources and personal resources in employees work engagement.
43. Hassannejad R, Safaninya AM, Khaki AA. Organizational culture and the effectiveness of laziness on inertia and performance of sports and youth ministry. *Journal of Advanced Pharmacy Education & Research* | Oct-Dec. 2020;10(S4):105.
44. Schein EH. *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons; 2010 Jul 16.
45. Keshavarzi, Ali Hossein, Safari, Saeed, Hamidirad, Javad. (1394). Investigating the effect of knowledge sharing on learning, innovation and organizational performance. *Public Management Perspectives*, 6 (2), 103-128.

46. Safari S, Keshavarzi A, Rad JH. Investigating the effect of knowledge sharing on learning, innovation, and organizational performance. *Public Management Perspectives*. 2015 Aug 11;22.
47. Krozer Y, Hophmayer-Tokich S, van Meerendonk H, Tijmsa S, Vos E. Innovations in the water chain—experiences in The Netherlands. *Journal of Cleaner Production*. 2010 Mar 1;18(5):439-46.
48. Kuratko DF, Ireland RD, Covin JG, Hornsby JS. A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship theory and practice*. 2005 Nov;29(6):699-716.
49. Zeng QX, Hu L. A study on strategic human resource management and sports organization performance. In 4th International Conference on Economics and Management (ICEM 2017) 2017 (pp. 521-524).
50. Davis K, Newstrom JW. *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill; 1993.
51. Thomas SL. Performance appraisals: Any use for training?. In *Business Forum 1997* (Vol. 22, No. 1, p. 29). California State University, Los Angeles, School of Business and Economics.
52. MacLean J. Performance appraisal for sport and recreation managers. *Human Kinetics*; 2001.
53. Kaprinis S, Kipreos G, Vrondou O, Kakkos V. Employee performance appraisal in health clubs and sport organizations: a review. *American Journal of Sports Science*. 2013;1(4):44-57.
54. Iancu D, Panagoret I, Iancu F, Grigore L. The approach of sports organizations from the perspective of managerial functions. *LUMEN Proceedings*. 2019 Aug 1;8:270-81.
55. Sport UK. *Good governance: A guide for national governing bodies of sport*. London: Institute of Chartered Secretaries and Administrators. 2004.
56. Hoye R, Doherty A. Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of sport management*. 2011 May 1;25(3):272-85.
57. Hoye R, Cuskelly G. Board-executive relationships within voluntary sport organisations. *Sport Management Review*. 2003 Jan 1;6(1):53-74.
58. 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 Sep 1;32:45-61.
59. Hacıcaferoğlu B, Günel İ, Duyan M. Effects of organizational stress management on job performance: An application on sports organizations. *European Journal of Physical Education and Sport Science*. 2018 Sep 12.
60. Werther Jr WB, Davis K. *Personnel management and human resources*. 1985.
61. Kreitner R, Kinicki A. *Organizational Behavior*, Richard D. Irwin. Inc.: Homewood, IL. 1989.
62. Nollet J, Filis G, Mitrokostas E. Corporate social responsibility and financial performance: A non-linear and disaggregated approach. *Economic Modelling*. 2016 Jan 1;52:400-7.

63. Maqbool S, Zameer MN. Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of Indian banks. *Future Business Journal*. 2018 Jun 1;4(1):84-93.
64. González-Serrano MH, Hervás JC, Valantine I, Dos-Santos MA, Moreno FC. Impact of lifestyle oriented-motivation and corporate social responsibility on multiadventure sports firms' performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2020 Sep;16(3):935-59.
65. Jobber D, Ellis-Chadwick F. EBOOK: Principles and Practice of Marketing, 9e. McGraw Hill; 2019 Aug 1.
66. CIREŞ V, NEGOESCU MC. The role of staff motivation employed in achieving the performance of sports organization. *Journal of Sport and Kinetic Movement*.;2(31):9-13.
67. 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 Dec 1;5(4):207-20.
68. Bayle E, Robinson L. A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European sport management quarterly*. 2007 Sep 1;7(3):249-68.
69. Kolbadinejad M, Ashraf Ganjouei F, Haji Anzehaei Z. Performance evaluation model according to performance improvement and satisfaction of the staff in the individual sports federations and federations with historical aspect. *Annals of Applied Sport Science*. 2018 Dec 10;6(4):59-67.
70. Ruiz-Palomino P, Martínez-Cañas R. Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person-organization fit. *Journal of business ethics*. 2014 Mar;120(1):95-108.
71. Rayner J, Lawton A, Williams HM. Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization?. *Journal of business ethics*. 2012 Mar;106(2):117-30.
72. Paine JB, Organ DW. The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human resource management review*. 2000 Mar 1;10(1):45-59.
73. González JV, Garazo TG. Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International journal of service industry management*. 2006.
74. Preston JB, Brown WA. Commitment and performance of nonprofit board members. *Nonprofit Management and Leadership*. 2004 Dec;15(2):221-38.
75. Stephens RD, Dawley DD, Stephens DB. Commitment on the board: A model of volunteer directors' levels of organizational commitment and self-reported performance. *Journal of Managerial Issues*. 2004 Dec 1:483-504.
76. Engelberg T, Skinner J, Zakus DH. Exploring the relationship between commitment, experience, and self-assessed performance in youth sport organizations. *Sport management review*. 2011 May 1;14(2):117-25.

77. Blau G, Boal K. Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of management*. 1989 Mar;15(1):115-27.
78. Meyer JP, Allen NJ. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications; 1997 Jan 27.
79. Schmidt J. Professionalism in Management and Performance in Sports Organizations. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*. 2017 Dec 31;46(4):87-99.
80. Budevici-Puiu L, Manolachi V. Management și legislație în educația fizică și sport. *Curs universitar*. Ediția a II-a, USEFS. 2016.
81. Mathis R, Nica P, Rusu C. *Managementul resurselor umane*, București, Ed. 1997.
82. Manolachi V. *Managementul și dezvoltarea durabilă a sportului*. Monografie. Chișinău: USEFS. 2016.
83. MacLean J. Auditing performance management practices: a comparison of Canadian sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 2009 Jan 1;5(3):295-309.
84. Li L. Study review of performance appraisal in sports organizations. In 2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management 2009 Aug 8 (Vol. 3, pp. 428-431). IEEE.
85. Nowy T, Wicker P, Feiler S, Breuer C. Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*. 2015 Mar 15;15(2):155-75.
86. Omondi-Ochieng P. US table tennis association: a case study of financial performance using effectiveness indicators and efficiency ratios. *Managerial Finance*. 2018 Feb 12.
87. Fang CY. Perspective of local government on the performance assessment of district sports and leisure centers. *Sustainability*. 2020 Jan;12(21):9094.
88. Čečević BN, Antić L, Spasić K. Cost accounting and performance measurement with the purpose of increasing the competitiveness of sports organizations. *Economic Themes*. 2020 May 14;58(2):235-53.
89. Harati SH, Nejad DJ, Houshyar Z, Nouri H, Badali K. Role of Internal Service Quality in Performance of Iran's Ministry Youth and Sports. *International Journal of Basic Sciences and Applied Research*. 2013;2(9):834-9.
90. Azzolini M, Shillaber J. Internal Service Quality-Winning From The Inside-Out. *Quality Progress*. 1993 Nov 1;26(11):75-8.
91. Chang K, Chelladurai P. System-based quality dimensions in fitness services: development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*. 2003 Nov 1;23(5):65-83.
92. Rezaian, A., & Ganjali, A. *Performance management: what, why and how*. Imam Sadegh (AS) University. Tehran. 2012. (in Persian)
93. Fasanghari E, Goodarzi M, Ramezanezhad R, Ghorbani MH. Presenting an Executive Model for Improving the Performance of Sports Federations. *Annals of Applied Sport Science*. 2018 Dec 10;6(4):69-80.

Developing a conceptual model of Performance Management of Iran's Government Sports Organizations: a systematic study

Hamid Reza Gohharrostami¹ - Maryam Besharati Moghadam^{*2*}

1. Associate Professor, Faculty of physical education and sport sciences, University of Guilan, Rasht, Iran 2. Ph.D. student in Sport Management, Faculty of physical education and sport sciences, University of Guilan, Rasht, Iran

(Received:2022/10/31;Accepted:2023/03/14)

Abstract

The purpose of this study is to develop a comprehensive conceptual model of local performance management in government sports organizations in Iran. The research method employed is both a review and an analytical approach. Through a library study, existing scientific documents and research were reviewed and analyzed. The research data were categorized based on the framework of the local performance management model for government organizations by Yavari and Zahedi (2013). The model consists of three main sections: drivers and contextual factors, process factors and stages, and dimensions and performance criteria. The findings reveal that the most important drivers and contextual factors influencing the performance management of government sports organizations include foreign drivers, such as the political, economic, socio-cultural, technological, and legal environments; intermediate internal factors, including stakeholders, leadership, management information systems, entrepreneurship, human resource management, learning, organizational culture, innovation, and the internal environment; and micro-internal drivers, such as motivation, social responsibility, satisfaction, professionalism, organizational citizenship behavior, organizational stress, and commitment. The key steps in the performance management process of government sports organizations include planning, implementation, evaluation and feedback, corrective actions, and, finally, performance improvement. The most important dimensions and performance criteria for performance management in government sports organizations include performance goals, performance criteria, performance standards, performance qualifications, predictive performance, staff performance, service quality, financial performance, and cost performance. As a result of this research, the concept of performance management is presented from a comprehensive perspective, developing a locally grounded model for Iranian government sports organizations. This model aims to provide a systematic and efficient approach to improving performance management, with specific plans tailored to the conditions and needs of government sports organizations in Iran.

Keywords

Dimensions and indicators, drivers, performance management model, process, sports organizations.

* Corresponding Author: E-mail: besharatimoghadammaryam66@gmail.com