

طراحی مدل مدیریت عملکرد فدراسیون ورزش دانش آموزی ج.ا. ایران

علی حسین نژاد^{۱*}، مهرداد حمیدی^۲، سید نصراله سجادی^۳، مجید جلالی فراهانی^۴

۱. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تهران - پردیس بین‌المللی کیش

۲ و ۴. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۳. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: (۹۸/۰۸/۲۱) تاریخ پذیرش: (۹۸/۱۰/۲۱)

Designing a Performance Management Model for the Student Sport Federation of the Islamic Republic of Iran

Ali Hosseinnejad^{1*}, Mehrzad Hamidi², Seyed Nasrollah Sajjadi³, Majid Jalali Farahani⁴

1. PhD in Sports Management, University of Tehran - Kish International Campus

2, 4. Associate Professor of Sports Management, University of Tehran

3. Professor of Sports Management, University of Tehran

Received: (2019. Nov. 12)

Accepted: (2020. Jan. 11)

Abstract

The purpose of this study was to design a conceptual model of performance management of the Iranian Student Sport Federation. In this applied research, qualitative method with inductive approach through theoretical saturation with experts has been used. Interview data were analyzed using Maxqda12 Software and thematic analysis. In the three stages of descriptive coding, interpretive coding and integration, 265 codes, 107 descriptive themes, and 16 interpretive themes were produced that were eventually integrated into the conceptual model of performance management in the Student Sport Federation. The model consists of three sections: Proponents (enablers), processes, and dimensions (results) that were rated and scored by the focus group method. The reliability of the research was confirmed by various methods. The model created in a template can help federation officials and staff move toward the goals of the federation, and monitor their success or failure in federation programs at any time and demonstrate appropriate response to enhance or improve performance.

Keywords

Performance Management - Thematic Analysis - Student Federation - Modeling

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل مدیریت عملکرد فدراسیون ورزش دانش آموزی ایران بود. این پژوهش کاربردی با روش کیفی و با رویکرد استقرایی و از طریق مصاحبه تا اشباع نظری با خبرگان انجام گرفته است. داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از نرم افزار maxqda12 و روش تحلیل مضمونی، تجزیه و تحلیل گردیدند. در سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه سازی، ۳۶۵ کد، ۱۰۷ مضمون توصیفی و ۱۶ مضمون تفسیری تولید شدند که نهایتاً در مدل مدیریت عملکرد فدراسیون ورزش دانش آموزی یکپارچه گردیدند. مدل حاصل شامل سه بخش پیش‌ران‌ها (توانمندسازها)، فرایندها و ابعاد (نتایج) می‌باشد که به روش گروه کانونی مورد رتبه بندی و امتیازدهی قرار گرفته‌اند. میزان اعتماد پذیری تحقیق از روش‌های مختلف تأیید گردید. مدل ایجاد شده بصورت شابلونی می‌تواند به مسوولین و کارکنان فدراسیون کمک کند تا در جهت رسیدن به اهداف فدراسیون گام بردارند و میزان موفقیت یا عدم موفقیت خود را در برنامه‌های فدراسیون - در هر زمان - رصد کنند و عکس العمل مناسب را جهت تقویت یا اصلاح عملکرد نشان دهند.

کلید واژه‌ها

مدیریت عملکرد - تحلیل مضمونی - فدراسیون دانش آموزی - مدل سازی

مقدمه

مدیریت عملکرد رویکردی است که با فراهم سازی نظامی دقیق، ضمن سنجش، اندازه گیری و ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی در مقایسه وضعیت موجود و مطلوب آنان بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده تلاش دارد. تئوری‌ها و الگوهای مختلفی در این زمینه ارائه شده که هر یک با توجه به مقتضیات و شرایط سازمان می‌تواند استفاده شود (حمیدی، وحدانی، ۱۳۹۵). در حقیقت هدف مدیریت عملکرد این است که عملکرد کلی سازمان را از طریق تصمیمات آگاهانه، فراکنشی^۱ و به هنگام بهبود بخشد. می‌توان گفت که مدیریت عملکرد، رویکرد نظام مندی است که از طریق فرایندهای مبتنی بر هدف‌های راهبردی عملکردی، بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و بکارگیری این داده‌ها، به بهبود سازمان کمک می‌کند (ساترلند^۲ و کنول^۳، ۲۰۰۴). در مدیریت مبتنی بر عملکرد بخش اعظم توان مدیریت بر اداره صحیح عملکرد اجزای سازمان متمرکز شده و سعی بر آن است که بجای معیار قرار دادن روش‌های منسوخ شده مدیریت سنتی، همچون تکیه بر ظواهر و سلیقه‌ها، به دستیابی تعریف واحدی از موفقیت در سازمان روی آورده و برای فعالیت‌هایی که جهت رسیدن به این موفقیت لازم است، شاخص مناسب تعیین گردد تا کارایی هر یک از عناصر در پیشبرد سازمان به این سمت مشخص شود. مدیریت عملکرد روشی است استراتژیک و یکپارچه که با برنامه ریزی و هدف گذاری برای سازمان و کارکنان آغاز شده و پس از ارزیابی آنان از طریق کنترل شاخص‌های عملکرد، پیشنهاداتی را برای بهبود فرایندها و بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد. تداوم این چرخه، موفقیتی پایدار برای سازمان به دنبال خواهد داشت (شیروانی، موسوی، ۱۳۹۰). به هنگام ایجاد یا روزآمد سازی شاخص‌های عملکرد باید یک چارچوب مفهومی را تعیین کرد تا بوسیله آن بتوان دریافت که چه شاخص‌هایی را باید برای استخراج انتخاب کرد. در هر صورت تعیین اهداف^۴ معیارها، برنامه‌ها و تعیین برنامه‌های اصلاحی در جهت یادگیری و رشد پایه‌های اساسی در مدیریت عملکرد می‌باشد (رفیع زاده، میرسپاسی، ۱۳۹۵). سازمان‌های ورزشی که بازوی اصلی ورزش هر کشور هستند، برای بهبود عملکردشان، به مدیریت و ارزیابی عملکرد نیاز دارند و تعیین میزان موفقیت آن‌ها یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران آن است (معصومی، حسن، ۱۳۹۶).

ورزش نقش مهم پیش رونده‌ای در جهان تغییرات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و نظام اجتماعی بازی می‌کند (چابل^۶ و همکاران، ۲۰۰۵). آن چنان که ذکر خواهد شد مشکل عدیده موجود در سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های ورزشی، به دلیل عدم وجود کنترل‌های مدیریتی و یا به عبارت دیگر عدم وجود راهکارهای مناسب در جهت مدیریت عملکرد می‌باشد.

فقدان توجه به استقرار مدیریت عملکرد می‌تواند مشکلات مضاعفی را ایجاد کند که در نهایت موجب عدم کارایی و اثربخشی و در نهایت افت بهره وری سازمان می‌شود؛ از این رو ضروری به نظر می‌رسد تا در هر فدراسیون، یکی از برنامه‌های مهم و دارای اولویت، همانا طراحی مدل مدیریت عملکرد متناسب با آن فدراسیون باشد.

به هر حال، پیچیدگی جوامع، قوی و علمی شدن روزافزون فناوری، به افزایش اهمیت سازمان‌های متعالی منجر شده است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۸). این مسئله به طور قطع، فدراسیون‌های ورزشی را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد.

امروزه هیچ پدیده اجتماعی دیگر به اندازه ورزش و به ویژه رویدادهای ورزشی مورد توجه اقشار مختلف در سراسر جهان نیست، بنابراین هر مشکلی که در ورزش یا در برگزاری رویدادهای ورزشی به وجود آید به سایر زمینه‌های اجتماعی نیز سرایت می‌کند (جلالی فراهانی، مجید، ۱۳۹۶)

هرچند بخشی از ناکارآمدی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی به چگونگی اجرای این نظام مربوط است، اما خلاء نظری نیز مسئله‌ای جدی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات عملکرد سازمانی در بخش دولتی، غیرانتفاعی و ورزشی و نیز پراکنگی مدل‌ها و تناقض میان آن‌ها به حدی است که سیگل^۷ و سامتر^۸ (۲۰۰۸) پس از مطالعه و تحلیل همه مقالات این حوزه مدعی هستند که به طور کلی دانش انباشته در این رشته، فاقد نظر روشن درباره مهمترین عناصر تبیین برای سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی و دولتی است.

امروزه شاهد آن هستیم که بسیاری از سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی و با ماهیت صنعتی، آموزشی، خدماتی و بازرگانی جهت بهبود عملکرد اقدامات و فعالیت‌های خود و افزایش توان رقابتی، نسبت به استقرار ابزارها و فنون جدید مدیریتی اهتمام می‌ورزند. اما نکته‌ی قابل تأمل این است که استقرار و به کارگیری این ابزارها و فنون مدیریتی باید خردمندانه

صلاحیت‌های لازم است. (محولاتی، سعید؛ بهرامی، علی محمد؛ ۱۳۹۷)

مدیریت عملکرد امروزه عموماً شبیه یکی از فرایندهای چندگانه مدیریت در کنار مدیریت مالی، منابع انسانی و استراتژیک شناخته می‌شود. (یاوری، زاهدی، ۱۳۹۲)

فدراسیون ورزش دانش آموزی جمهوری اسلامی ایران نیز یکی از سازمان‌های غیرانتفاعی (ورزشی) است که به سبب افزایش تقاضا و گسترش حوزه فعالیت در سالیان اخیر و کسب توفیقات در عرصه داخلی و خارجی و همچنین استقرار حقوقی در چند سال گذشته بر دامنه فعالیت‌های خود افزوده است؛ همچنین سیستم منابع انسانی اعم از جذب، نگهداری و توانمندسازی آن دستخوش تغییرات و هماهنگی با سیستم‌های روزآمد منابع انسانی گردیده است. به همین سبب در راستای تحقق اهداف سازمان، ضرورت طراحی مدلی روزآمد جهت مدیریت عملکرد بهینه و افزایش توانمندی‌های فدراسیون مزبور را در ابعاد مختلف طلب می‌نماید.

بنابراین در این مطالعه، هدف محقق این است که بر اساس دانش موجود و استفاده از نظرات خبرگان و تحلیل عمیق، مدل مفهومی‌ای را عرضه کند که با اتکاء به آن، فدراسیون ورزش دانش آموزی جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک سازمان ورزشی بتواند در حوزه‌های مختلف، توسعه و تکامل پیدا نماید. مدل مناسب مدیریت عملکرد فدراسیون ورزش دانش آموزی کدام است؟

این مدل دارای چه مولفه‌هایی می‌باشد؟ و زیر مولفه‌های آن‌ها کدامند؟

روش تحقیق

ابتدا بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعه مقالات داخلی و خارجی به بررسی مبانی نظری پژوهش در داخل و خارج پرداخته شد.

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و با روش کیفی و با رویکرد استقرایی انجام گرفت. جمع آوری داده‌ها از طریق مصاحبه تا اشباع نظری با خبرگان انجام پذیرفت. تا اشباع نظری، مجموع مصاحبه‌ها به ۱۴ مصاحبه (با ۱۰ نفر مصاحبه شونده) رسید.

و آگاهانه صورت پذیرد (محمدی، حامد، ۱۳۹۶). سازمان‌هایی که در جست و جوی تعالی هستند، در طی سال‌های متمادی از الگوها، مفاهیم، الگوها و چشم اندازهای مختلف با توجه به جنبه‌های کیفی الگوهای تعالی بهره مند شده‌اند (Talwar, B, 2011).

کلمه عملکرد به صورت گسترده در همه زمینه‌ها و قلمروهای مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است. در قلمروی کنترل مدیریت^۹ اصطلاحاتی مانند مدیریت عملکرد، سنجش عملکرد^{۱۰}، اندازه گیری عملکرد^{۱۱}، ارزیابی عملکرد^{۱۲} و ارزشیابی عملکرد^{۱۳} به وفور مطرح شده است. با وجود فراوانی استفاده از کلمه عملکرد، معنای دقیق آن به ندرت به صورت واضح توسط نویسندگان تبیین شده است. "عملکرد" به نقل از بورگوگنون^{۱۴} یکی از «واژه‌های چمدانی»^{۱۵} است که در آن هر کسی مفهومی که برای خودش مناسب است را قرار می‌دهد. (Neely, A, 2007). لرد کلون^{۱۶} سال‌ها پیش گفته است که "اگر توانی چیزی را بسنجی، آن چیز وجود ندارد. حتی با وجود یک الگوی علی - معلولی متعارف، تبیین صرف عملکرد (این که آیا ساده، پیچیده، اصلی، معمولی یا لفظی است)^{۱۷} هیچ ارزش درونی ندارد. (رضائیان، علی؛ گنجلی، اسداله به نقل از نیلی، ۲۰۰۷)

مدیریت عملکرد به عنوان عبارتی جامع در اواخر دهه ۱۹۷۰ توسط اوبری دانیلز^{۱۸} مطرح گردید. این مفهوم معادل انگلیسی Performance Management است که تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. (حمیدی، وحدانی، ۱۳۹۵)

سنجش و اندازه گیری برای هر سازمانی یک امر حیاتی است. سازمان باید بداند که چگونه فرایندها در حال اجرا هستند، چگونه این فرایندها نیازهای مشتریان را پاسخ می‌دهند، چگونه بهسازی‌های هدف گیری شده در حال تحقق هستند و به طور کلی چگونه مدیریت در حال انجام است.

(Poister, Theodore H, 2003)

مدیریت عملکرد عبارت است از فرآیندی سیستماتیک برای بهبود عملکرد سازمانی که حاصل از بهبود عملکرد اشخاص و گروه‌هاست. این امر به معنی حصول نتایج بهتر از سازمان، گروه‌ها و اشخاص با تفهیم و مدیریت عملکردها در قالب چارچوبی توافقی از اهداف برنامه ریزی شده، استانداردها و

15 Suitcase World

16 Lord Kelvin

17 Simple, Complex, Cardinal, Ordinal or Literal

18 Daniels, Aubrey

9 Management Control Areas

10 Performance Measurement

11 Performance Evaluation

12 Performance Appraisal

13 Performance Assessment

14 Bourguignon

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به کمک نرم افزار MAXQDA12 انجام شد.

کدگذاری توصیفی

پس از پیاده سازی مصاحبه‌های انجام شده توسط پژوهشگر، متن هر مصاحبه به نرم افزار MAXQDA وارد گردید و مورد تحلیل قرار گرفت. بدین گونه که با مطالعه دقیق و خط به خط جملات مصاحبه، مضامین توصیفی توسط محقق به هر قطعه از جملات نسبت داده می‌شد و گاهی به یک جمله از منظرهای مختلف کدهای مختلفی داده می‌شد.

بین شیوه کدگذاری استقرایی و قیاسی، در این تحقیق شیوه استقرایی استفاده گردید.

سعی شد تا جای ممکن از واژگان موجود در متن مصاحبه در کدگذاری توصیفی استفاده شود. همچنین در این مرحله، استخراج کدهای مشهود و مکتون به طور همزمان صورت گرفت و با توجه به سطح انتزاع آن کد و در مقایسه با سایر کدها، تصمیم گرفته شد که آن کد را به عنوان مضمون پایه یا سازمان دهنده معرفی نماید.

در برخی موارد، منظور مصاحبه شونده از بیان عبارت یا جمله‌ای روشن و صریح نبود و حتی استنباط‌های دوگانه‌ای از آن می‌شد که در این مواقع، توجه به عبارت مورد نظر در داخل متن صورت می‌گرفت و قبل و بعد آن عبارت هم مورد توجه واقع می‌شد تا منظور مصاحبه شونده به درستی درک گردد.

جهت دقیق‌تر شدن فرایند تحلیل و تکامل تدریجی، کدهای احصاء شده دائماً با یکدیگر مقایسه شد و بدین وسیله سعی در طبقه بندی با کیفیت تری برای کدها شد.

با پیش روی در فرایند تحلیل، پژوهشگر با حساسیت نظری و تفکر در داده‌های کیفی مصاحبه، به جای استفاده از مضامین بدیع و کلی استفاده شده قبلی، سعی در دستیابی به کنه مطالب و منظور مصاحبه شونده را داشت.

حاصل این مرحله، احصاء ۱۰۷ کد توصیفی بود که از ۳۶۵ ارجاع از مصاحبه‌ها به آن‌ها صورت گرفته بود. از آنجائیکه جدول کدهای توصیفی همراه با ارجاعات مصاحبه‌ها حدود ۱۵۰ صفحه است و با توجه به محدودیت حجم مقاله، فقط عنوان کدهای توصیفی به همراه تعداد ارجاعات هریک از آن‌ها از متن مصاحبه‌ها در جدول (۱) نشان داده شده است که با عدد داخل پرانتز روبروی هر کد مشخص شده است. البته ممکن است که تعداد تکرار هر مضمون برای چند مصاحبه شونده باشد و یا آن

داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از نرم افزار maxqda12 و روش تحلیل مضمونی، تجزیه و تحلیل گردیدند.

پژوهش حاضر برای اعتبار بخشی به یافته‌های خود و اثبات اعتمادپذیری و قابل پذیرش بودن مضامین از روش استفاده از کدگذاران مستقل و گروه خبرگان با روش هولستی استفاده کرد که درصد توافق ۸۳ درصد بود و با توجه به اینکه میزان پایایی بیش از ۶۰ درصد است (کاول^{۱۹}، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تایید شد. همچنین پس از احصاء مضامین از مصاحبه‌ها، نسبت به ارسال این نتایج به مصاحبه شونده‌گان اقدام شد تا درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر پژوهشگر و منظور اصلی مصاحبه شونده، اظهار نظر کنند. همچنین از مصاحبه شونده‌گان علاوه بر صحت کدگذاری، در مورد رتبه بندی مؤلفه‌ها نظر خواهی انجام گردید.

همچنین نسبت به ارسال مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های نهایی به تمام مصاحبه شونده‌گان اقدام شد و نظرات آن‌ها نسبت به مولفه‌های احصاء شده از کدهای دیگر مصاحبه شونده‌گان پرسیده شد. پس از جمع آوری مجدد کدها و تغییرات لازم روی آن‌ها، برای رتبه بندی نهایی و نمره‌گذاری مؤلفه‌ها، اقدام به تشکیل گروه کانونی^{۲۰} گردید.

یافته‌ها

مصاحبه‌ها پس از انجام مصاحبه و پس از پیاده سازی جهت تحلیل، وارد نرم افزار گردیدند. اولین مصاحبه وارد شده به نرم افزار جهت تحلیل، مصاحبه شماره ۳ می‌باشد (m3) که کدهای اختصاص یافته به آن، ۵۰ کد می‌باشد. دومین مصاحبه وارد شده جهت تحلیل، مصاحبه شماره ۱ با ۴۸ کد اختصاص یافته به آن می‌باشد و سومین مصاحبه وارد شده، مربوط به مصاحبه گر شماره ۲ با ۴۵ کد اختصاص یافته است و ...

از آنجائیکه پژوهش حاضر شامل ده مصاحبه‌شونده می‌باشد، با صلاحیت پژوهشگر، بقیه مصاحبه‌ها هم با نام اختصاصی خود (m10...m4) جهت تحلیل وارد نرم افزار گردیده‌اند.

فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه و احصاء مضامین

داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون در سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه سازی از طریق مضامین فراگیر تحلیل گردیدند.

تفسیری جدیدی وجود ندارد و در این زمان بود که انجام مصاحبه جدید را متوقف نمود.

اشباع مضامین، زمانی حاصل می‌شود که مقوله‌ها که در تحلیل مضمون همان مضامین سازمان دهنده هستند، به خوبی شکل گرفته باشند و با افزوده شدن داده‌های جدید، تغییری در آن‌ها بوجود نیاید و روابط میان مضامین یافته شده و مضامین جدید، سازمان دهی مضامین پیش یافته و روابط میان آن‌ها را دستخوش تغییر چندانی نکنند.

در این پژوهش پس از ۱۴ مصاحبه با ۱۰ نفر انجام شده^{۲۱}، کفایت نظری حاصل شد.

پس از مصاحبه اول و تحلیل آن، اقدام به مصاحبه و تحلیل گفته‌های دیگر افراد شد. به طوریکه به مرور به مضامین و طبقه بندی‌ها اضافه می‌شد و گاهی هم دستخوش تغییرات کم و زیاد می‌شدند به طوریکه پس از مصاحبه دوم و سوم و تحلیل هم زمان هر کدام از آن‌ها، مضامین سازمان دهنده جدیدی به مقوله‌های قبلی افزوده شد که می‌توان که سه مصاحبه ابتدایی، طبقه بندی خوبی از مضامین سازمان دهنده را در اختیار پژوهشگر قرار داد. مضامین سازمان دهنده جدید از مصاحبه دوم و سوم به قرار زیر بودند:

- چشم انداز
- مشارکت‌ها
- نظام استعدادیابی
- بهبود مستمر
- توسعه ورزش قهرمان - توسعه ورزش همگانی
- ارزش مداری

در جدول (۱) کدهای تفسیری و کدهای توصیفی (کدهای توصیفی با زیر کدهای خود به صورت طبقه بندی) ذیل آن‌ها ارائه شده است. علامت * جلوی کدهای تفسیری باعث مجزا شدن آن‌ها از کدهای توصیفی گردیده است.

عدد مقابل هر کد نشان دهنده تعداد ارجاعات در متن مصاحبه‌ها می‌باشد و علامت (۰) در مقابل کدهای تفسیری نشان می‌دهد که کد مورد نظر توسط پژوهشگر برای سازمان دهی کدهای توصیفی ساخته شده است^{۲۲}.

مجموع کدهای احصاء شده از ۱۴ مصاحبه (۱۰ مصاحبه شونده) شامل ۱۶ کد تفسیری می‌باشد که در سطح انتزاع بالاتری باعث سازمان دهی کدهای توصیفی می‌گردد. پس از تجزیه و تحلیل هر مصاحبه و مشخص کردن کدهای تفسیری

مضمون توسط یک مصاحبه شونده، چندین بار تکرار شده باشد که در هر دو صورت توسط نرم افزار شمارش شده است.

کدگذاری تفسیری

مضامین سازمان دهنده، محصول دومین مرحله کدگذاری در فرایند تحلیل مضمونی یعنی کدگذاری توصیفی می‌باشد.

برای تولید کدهای تفسیری، گاهی از ترکیب چند کد توصیفی و گاهی از آوردن چند کد توصیفی موجود و گاهی هم از جمع چند کد توصیفی در ذیل یک کد تفسیری تولید شده توسط محقق به وجود می‌آیند.

در تعریف مراحل تحلیل مضمون، کدگذاری تفسیری پس از کدگذاری توصیفی به صورت مرحله‌ای مجزا مطرح شده است ولی باید گفت که در عمل اینگونه نیست و کدگذاری توصیفی و تفسیری توأمان و هم زمان انجام می‌شود.

کدگذاری با نرم افزار، به نوعی محقق را مجبور به کدگذاری توأمان می‌کند که محقق پس از یافتن هر مضمون آن را با سایر مضامین مقایسه کند و مضامین مشابه را در کنار یکدیگر و در یک طبقه قرار دهد.

البته در طول تحلیل همواره امکان اصلاح عناوین طبقات، ادغام طبقات، تفکیک طبقات و تغییر در مضامین و زیر مجموعه‌های آن‌ها میسر است. پس کدگذاری تفسیری در سطح انتزاع بالاتری و همراه با کدگذاری توصیفی به صورت تدریجی انجام می‌گیرد. پژوهشگر سعی نمود تا در مصاحبه‌های ابتدایی با مطلع‌ترین افراد گفتگو نماید و همچنین تحلیل را بیانات این افراد شروع نمود. در همان مصاحبه اول طبقات زیر که مضامین سازمان دهنده این مصاحبه بودند، ساخته شد:

- رهبری
- اهداف و استراتژی
- منابع انسانی
- مشتریان
- قوانین و مقررات
- عملیات و وظایف
- هیئت‌های استانی
- مسابقات
- مالی
- ارتباطات
- سایر

قابل توجه اینکه، مصاحبه‌ها تا زمان دستیابی عدم ایجاد ارزش افزوده جدید و رسیدن به به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در چند مصاحبه انتهایی، پژوهشگر متوجه شد که دیگر مضامین

۲۲. و همچنین، گاهی برای تجمیع کدهای توصیفی، پژوهشگر یک کد توصیفی با سطح انتزاع بالاتر از کدهای توصیفی قبلی ایجاد می‌کند که زیر مجموعه کد تفسیری سطح بالاتر از خودش می‌باشد.

۲۱. از آنجاییکه با ۴ نفر از مصاحبه شونده‌گان ۲ بار مصاحبه انجام شد اما برای سهولت تجزیه و تحلیل، مصاحبه‌های هر مصاحبه شونده در قالب یک سند وارد نرم افزار گردید.

و توصیفی هر مصاحبه توسط پژوهشگر، برای افزایش دقت و افزایش کیفیت کد گذاری، کدهای احصاء شده به صورت جدول همراه با پاراگراف‌های مورد نظر در اختیار مصاحبه شونده قرار گرفت تا ایشان نیز نظر خود را نسبت به این کد گذاری اعلام و تغییرات مورد نظر خود را در مورد نام گذاری، تغییر، حذف یا اضافه کردن کدها اعمال نماید.

جدول ۱. کدهای تفسیری و زیر کدهای توصیفی

کمیته بازاریابی کیفی (۴)
ابلاغ آیین نامه بازاریابی (۲)
وجود آیین نامه بازاریابی (۵)
جذب حامیان مالی (۵)
مشتریان * (۲)
شناخت کافی مشتریان (۳)
عملیات و وظایف * (۱)
برنامه ریزی (۵)
استفاده از تکنولوژی IT (۲)
برگزاری موفق رویدادهای ورزشی (۲)
برگزاری مسابقات مقطع ابتدایی با مدل جشنواره‌ای (۱)
مدرسه محور (۸)
توجه به واسطه‌های فدراسیون و مدرسه (۲)
کمک به اعتلاء طرح مدرسه قهرمان (۶)
کمک به اعتلاء طرح کانون قهرمان (۴)
آموزش * (۰)
توسعه نهضت داوطلبی (۳)
اطلاعات کافی منابع انسانی داوطلب (۲)
استفاده از نیروهای داوطلبی در مسابقات (۵)
طرح‌های انگیزشی برای نیروهای داوطلب (۲)
استفاده از نیروهای دانش آموزی داوطلب (۳)
فعالیت‌های پژوهشی (۲)
توانمند سازی (۰)
توانمند سازی انجمن‌های ورزشی (۲)
توانمندسازی معلمان (۹)
توانمندسازی مدیران (۹)
توانمندسازی مدیریت منابع انسانی (۲)
توانمندسازی منابع انسانی فدراسیون (۲)
توانمندسازی مربیان (۳)
توانمندسازی داوران (۳)
ارتباطات * (۱)
میزبانی مسابقات آسیایی و جهانی (۲)
تعامل انجمن‌ها با فدراسیون‌های دیگر (۲)
تعامل فدراسیون با فدراسیون‌های دیگر (۸)
تعامل با وزارت ورزش (۴)
ارتباطات بین المللی موفق (۶)
کسب کرسی‌های فدراسیون جهانی دانش آموزی (۱۰)
جایگاه ورزش دانش آموزی ایران در دنیا (۲)
توجه به نظام استعدادیابی * (۲)
ایجاد بستری جهت استعدادیابی (۴)
بانک اطلاعاتی استعدادهای ورزشی (۲)
نقش دبیران مدارس در استعدادیابی (۲)
وجود شاخص‌های استعدادیابی ورزشی در فدراسیون (۲)
بهبود مستمر * (۶)
توسعه ورزش همگانی * (۲)
جشنواره‌های ورزشی (۲)
میزان افراد تحت پوشش در مسابقات (۲)
توسعه ورزش قهرمانی * (۳)
مسابقات * (۱)
مشارکت (۰)

رهبری * (۳)
رهبری مطابق با اسناد بالادستی (۲)
اهداف و استراتژی * (۲)
چشم انداز فدراسیون (۶)
عملکرد در راستای اهداف (۶)
انجام کارها با توجه به استراتژی فدراسیون (۲)
وجود سیاست کلی در فدراسیون (۲)
فعالیت‌ها مطابق با منطق استراتژیک (۵)
عملکرد مطابق اسناد بالادستی وزارت ورزش (۱)
انسجام و همسویی استراتژیک (۲)
منابع انسانی * (۰)
توجه کافی به منابع انسانی (۴)
اطلاعات کافی منابع انسانی (۲)
قوانین و مقررات * (۱)
استقرار حقوقی و تشکیلاتی فدراسیون (۴)
شفاف بودن وظایف فدراسیون (۶)
شفاف بودن برنامه سالیانه (۲)
برنامه سالیانه بر مبنای استراتژی
مکتوب بودن قوانین و مقررات (۲)
اجرای قوانین و مقررات (۲)
توجه به دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های معاونت تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش (۲)
تصویب دستورالعمل‌ها در مجمع (۴)
عدم خلاء یا محدودیت‌های مقرراتی (۲)
وجود نظام ارزیابی عملکرد اختصاصی (۸)
ارزشی مداری * (۰)
آموزش فرهنگ حفاظت از محیط زیست (۲)
توجه به تربیت نسل (۲)
پایبندی به اصول فرهنگی - تربیتی (۶)
پایبندی به ارزش‌های کمیته بین المللی المپیک (۲)
منابع مالی * (۰)
تنظیم و اخذ بودجه استان‌ها (۶)
انضباط و شفافیت مالی (۱۶)
بستن به موقع سال مالی (۲)
راهکارهای کاهش هزینه‌ها (۲)
عدم بدهی امسال برای سال بعد (۲)
ارزیابی منابع مالی (۲)
همخوانی هزینه کرد با نتایج به دست آمده (۲)
بازاریابی موفق (۶)
رفع محدودیت‌های قانونی در بازاریابی (۶)

هیئت‌های استانی * (۱)
مشارکت (۰)
شرکت ده درصدی دانش آموزان استان در مسابقات (۳)
مشارکت شش درصدی دانش آموزان دختر استان در مسابقات (۳)
ارزیابی عملکرد استانی (۰)
دستورالعمل ارزیابی هیئت‌های استانی (۶)
انجام ارزیابی عملکرد هیئت‌های استانی (۴)
تفاهم نامه با هیئت‌های استانی (۶)
استفاده از حامیان مالی (۰)
تأمین ۵ درصدی هزینه مسابقات استان از اسپانسرها (۱)
وجود استقلال و اختیارات هیئت‌های استانی (۵)

شرکت ده درصدی دانش آموزان کشور در مسابقات (۳)
توجه به مناطق محروم (۲)
مشارکت قابل قبول شش درصدی دانش آموزان دختر در مسابقات (۲)
برگزاری رشته‌های مختلف در مسابقات (۲)
مشارکت والدین در مسابقات (۲)
دو درصد از نیروهای برگزاری مسابقات از داوطلبین باشد (۱)
توسعه مشارکت‌های بیرونی (۲)
مشارکت حداکثری دانش آموزان در مسابقات (۴)
کیفیت بخشی مسابقات (۲)
ارزش گذاری به قهرمانان مسابقات دانش آموزی (۱)
تولید جذابیت برای دانش آموزان برای شرکت در مسابقات (۲)
ارزیابی عملکرد مسابقات (۴)
انجام نظرسنجی در بعد از مسابقات (۲)
عدم موازی کاری با فدراسیون‌ها در مورد مسابقات (۲)
توجه به مسائل فرهنگی- تربیتی در برگزاری مسابقات (۳)
تعداد اعزام‌های برون مرزی تیم‌های ورزشی (۲)
ارزیابی عملکرد مسابقات (۴)
اعزام‌های خارجی موفق (۷)
انتخاب قانونمند تیم‌های ملی دانش آموزی (۲)

یکپارچه سازی از طریق مضامین فراگیر

در مرحله سوم از فرایند تحلیل مضمونی، مضامین شکل گرفته در کدگذاری توصیفی و کدگذاری تفسیری، تحت مضامین فراگیر یکپارچه گردیدند و شبکه مضامین تحت سه عنوان «پیشران‌های عملکرد»، «فرایندها» و «ابعاد و نتایج» تشکیل گردید که در شکل (۲) نشان داده شده است.

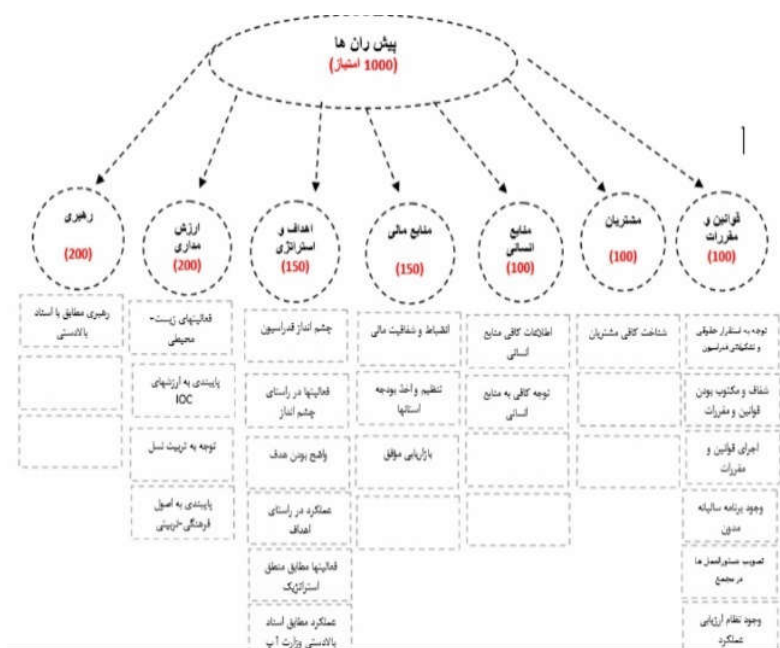


شکل ۲. شبکه مضامین بدست آمده

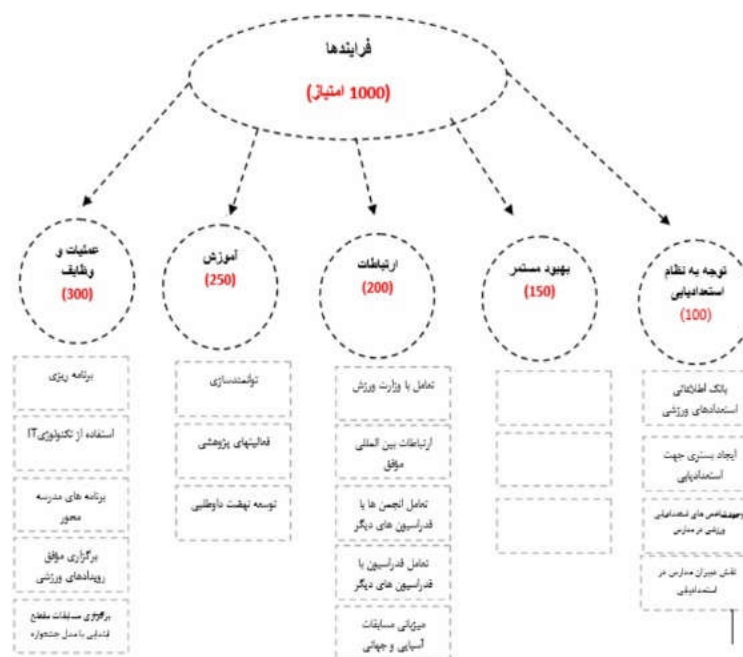
تشریح مضامین

شبکه مضامین حاصل شده، در جلسه‌ای با حضور تعدادی از خیرگان به بحث و تبادل نظر گذاشته شد. این جلسه به شکل گروه کانونی تشکیل شد و ۵ نفر از خبرگان در آن حضور یافتند و آزادانه درباره مضامین و میزان اهمیت هر یک جهت امتیاز دهی ارائه نظر نمودند و شواهدی و دلایلی را برای نظرات خود بیان داشتند. در این جلسه مضامین فراگیر شامل پیش ران‌ها، فرایند

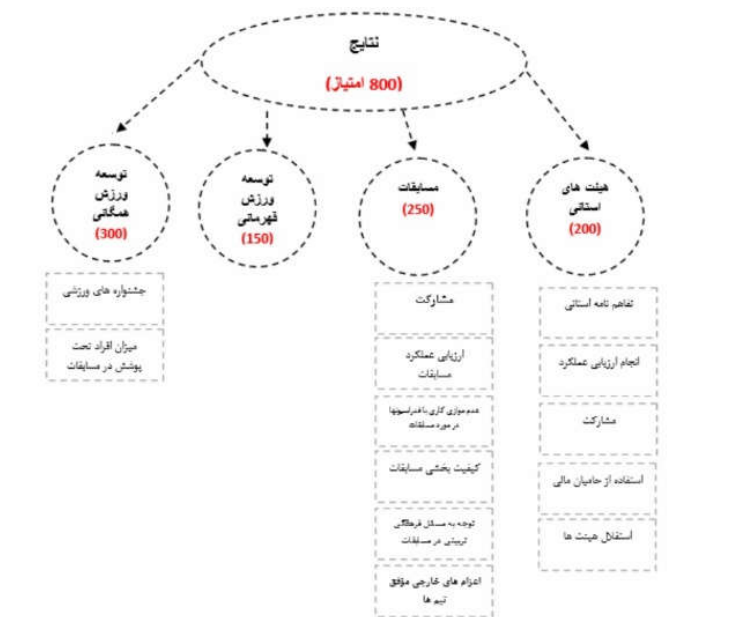
و نتایج و مضامین ذیل آن‌ها به تأیید رسید و اصلاحات اندکی نیز پیشنهاد شد. این سه مضمون به عنوان مضامین فراگیر مد نظر قرار گرفت. بنابراین مضامین این تحقیق به شکل ۳، ۴ و ۵ حاصل گردید
مضامین نهایی به دست آمده از فرایند پژوهش و زیرمؤلفه‌های حاصل که در واقع مواد اولیه مدل سازی هستند، عبارتند از:



شکل ۳. پیش ران‌ها و زیر کدهای احصاء شده



شکل ۴. فرایندها و زیر کدهای احصاء شده



شکل ۵. نتایج و زیر کدهای احصاء شده

بحث و نتیجه گیری

مدل نهایی تحقیق از سه بخش اساسی تشکیل شده است. **پیش ران ها، فرایند و نتایج.** در واقع این سه مفهوم، سه مضمون فراگیر این تحقیق و حاصل سومین مرحله کدگذاری یعنی کدگذاری یکپارچه ساز هستند که سایر مضامین را در بر می گیرند. این سه مضمون با توجه به تعریف عملکرد در ادبیات نظری تحقیق توسط محقق انتخاب شدند که با منطق کلی و کلان مدل هایی همچون EFQM مطابقت دارد. با این پشتوانه نظری ۷ عامل به عنوان پیش ران های اصلی شناسایی شدند و بر اساس میزان اهمیت و رتبه بندی در مدل قرار گرفتند.

مهمترین عامل پیش ران در مدیریت عملکرد فدراسیون ورزش دانش آموزی در این پژوهش بر اساس نظر خبرگان، رهبری است. یعنی رهبری بیشترین تاثیر را نسبت به سایر عوامل دارد. البته منظور از رهبر همان مدیران عالی سازمان هستند که شامل رئیس فدراسیون و اعضای هیئت رئیسه می شود. رهبران یعنی تصمیم گیرندگان برای فدراسیون، البته این تصمیم گیری سطوح مختلفی دارد که توسط افراد نامبرده (هیئت رئیسه) در فدراسیون انجام می شود. این مدیران هستند که سیاست ها و راهبردهای سازمان را مشخص می کنند و حتی روش های عملیاتی را به نحو مقتضی تغییر می دهند. اختیار تغییر ساختار به عهده مدیران است. با توجه به اینکه فدراسیون ورزش دانش آموزی به سازمان غیر دولتی است ولی طبق قوانین باید ساختار کلان آن به تصویب معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت

آموزش و پرورش و همچنین وزارت ورزش و جوانان برسد و از آن طریق برای اجرا ابلاغ گردد اما با این همه اگر رهبری فدراسیون ورزش دانش آموزی اراده تغییر ساختار را داشته باشد و بتواند با کار کارشناسی، ادله محکمی برای این کار ارائه نماید، جلب مؤافقت وزارتین مربوطه کار غیر ممکن نخواهد بود.

بر اساس یافته های حاصل از پژوهش در جدول ۱، مؤلفه رهبری، بیشترین رتبه را از بابت اهمیت در میان دیگر مؤلفه ها دارد و به همین خاطر می توان آن را بنیان اصلی مدل دانست.

دومین مؤلفه احصاء شده در باب پیش ران، اهداف و استراتژی است که از رهبری متأثر می گردند. گذشته از درست یا غلط بودن هر یک از سیاست ها، بدیهی است که هر یک از سیاست ها تأثیر فراوانی بر جریان عملکرد سازمان خواهد گذاشت و گاه مسیر را به طور کلی تغییر خواهد داد. برای مثال در مقطعی رهبری فدراسیون تصمیم می گیرد که بحث ورزش قهرمانی را جدی تر مورد توجه قرار دهد در حالی که در قبل از آن سیاست فدراسیون این بوده که ورزش همگانی مورد توجه و مذاقه قرار بگیرد که این تصمیم مؤلفه های دیگر از جمله قوانین و مقررات، منابع انسانی، مالی، فرهنگ سازمانی و... تأثیر می گذارد.

شایسته است مدیران عالی فدراسیون نیز در کنار امور روزمره وقت بیشتری را صرف این امر نمایند. البته در این مسیر هم باید از نظرات و تجربیات افراد صاحب نظر در آموزش و پرورش و دانشگاه و سازمان های مشابه استفاده نمایند.

همان طور که فدراسیون دانشجویی متأثر از قوانین و بخشنامه های وزارت علوم، فدراسیون کارگری متأثر از وزارت کار

است. انضباط و شفافیت مالی، بازاریابی مؤفق و تنظیم و اخذ بودجه استانی از زیر مؤلفه‌های منابع است.

مشتریان از مؤلفه‌های دیگر این الگو مدیریت عملکرد می‌باشد. با توجه به اینکه امر کیفیت با برطرف کردن نیاز مشتری محقق می‌شود پس میزان شناخت فدراسیون از مشتریان خود و رفع نیازهای آن‌ها از موارد مهم یک فدراسیون ایده آل محسوب می‌شود که در این مدل به آن توجه شده است. قطعاً نیازهای دانش‌آموزان هر نسلی با نسل دیگر تفاوت دارد که این امر باید مورد توجه سیاست‌گذاران ورزش دانش‌آموزی قرار گیرد.

قوانین و مقررات یکی دیگر از مؤلفه‌های پیش‌ران در مدیریت عملکرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی است که متاثر از اهداف و استراتژی فدراسیون، رهبری، منابع مالی و انسانی، مشتریان و ارزش‌های حاکم بر فدراسیون وضع و تدوین و مصوب گردد. مثلاً برنامه سالیانه فدراسیون بر مبنای استراتژی و رهبری مشخص می‌شود.

شفافیت و مکتوب بودن قوانین و مقررات، اجرای قوانین و مقررات، برطرف کردن خلاءهای مقرراتی و در انتها وجود نظام ارزیابی عملکرد از مضامین زیر مجموعه قوانین و مقررات محسوب می‌گردند که در این الگو مورد توجه قرار گرفته است.

بخش دوم از مدل نهایی تحقیق، **بخش فرایندها** می‌باشد که مشتمل بر ۵ مؤلفه است که در واقع این فرایندها در فدراسیون ورزش دانش‌آموزی قلب عملکرد را تشکیل می‌دهند. طبق نظر خبرگان پژوهش حاضر که در شکل (۴) به نمایش در آمده است، اولین فرایند **عملیات و وظایف** است که بر سایر فرایندها از نظر رتبه تقدم دارد. بدین معنی که ابتدا باید مشخص شود که آیا عملکرد فدراسیون بر مبنای اسناد بالادستی مدیریت می‌شود یا خیر. آیا فدراسیون تا کف مدرسه به لحاظ سلسله مراتب تسری دارد یا خیر. و همچنین آیا پیستون‌های ساختاری و سازمانی که واسط فدراسیون تا مدرسه هستند روان هستند؟ و همچنین باید میزان موفقیت طرح مدرسه قهرمان و کانون قهرمان که توجه به بخش مدرسه محور است در این مؤلفه می‌گنجد.

دومین فرایند احصاء شده، **آموزش** می‌باشد که طبق نظر خبرگان تحقیق بسیار مورد مذاقه قرار گرفته است موجب توانمندی معلمین، مدیران، مربیان، داوران، انجمن‌های ورزشی و منابع انسانی فدراسیون می‌گردد و همچنین توسعه نهضت داوطلبی در فدراسیون را موجب می‌شود. در سایه آموزش می‌توان شاهد رونق فعالیت‌های پژوهشی در فدراسیون چه در داخل کشور و چه در مجامع بین‌المللی بود که موجب افزایش اعتبار فدراسیون در فدراسیون جهانی ورزش دانش‌آموزی و همچنین

می‌باشد؛ فدراسیون ورزش دانش‌آموزی نیز علاوه بر اینکه همانند فدراسیون‌های دیگر تابع قوانین وزارت ورزش و جوانان کشور می‌باشد ولی مشمول بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش می‌باشد. فدراسیون دانش‌آموزی با توجه به جمعیت فراوان دانش‌آموزی و گستردگی رشته‌ها و مأموریت اصلی وزارت آموزش و پرورش که همانا تربیت نسل می‌باشد با فدراسیون‌های دیگر که بحث قهرمانی و قهرمان پروری از اولویت‌های اصلی آن هاست، تفاوت‌هایی اساسی دارد که به نظر می‌آید بتوان با تغییر ساختار فدراسیون به این امر توجه نمود.

ارزش‌مداری، به معنای نگرش‌ها و ارزش‌های رایج در بدنه فدراسیون، یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم در باب پیش‌ران در مدیریت عملکرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی است. بدون شک طرز فکر و نوع نگاه مدیران و کارکنان فدراسیون دانش‌آموزی از این امر متاثر می‌شود. اگر نگاه فدراسیون به مقوله ورزش دانش‌آموزان از باب تربیت نسل، رویکرد فرهنگی-تربیتی و مطابق با ارزش‌های المپیک و مطابق با آموزه‌های دینی باشد، قطعاً عملکرد آن‌ها را متاثر خواهد نمود و کار در فدراسیون ورزش دانش‌آموزی را فرصتی برای خدمت به نسل آینده و جلب رضای الهی محسوب می‌نمایند و احساس رضایت مندی از شغل خود و بهره‌گیری از این فرصت برای رشد و تکامل خویشتن از جمله آثار این نوع نگرش است. توسعه فرهنگ، تربیت نسل، پایبندی به اصول فرهنگی، توجه به فعالیت‌های زیست-محیطی از زیرمؤلفه‌های ارزش‌مداری محسوب می‌شوند.

یکی دیگر از پیش‌ران‌های عملکرد در مدیریت عملکرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی که در این پژوهش احصاء گردید، **منابع انسانی** می‌باشد که به علت اهمیت فراوان و جایگاه والای آن، از اصطلاح سرمایه انسانی برای آن استفاده می‌شود. جذب و به کارگیری نیروهای متخصص، آموزش و بهسازی نیروها، جبران خدمات ایشان به نحو عادلانه و منصفانه از ضروریات مدیریت منابع انسانی است. ارتقاء سطح دانش و مهارت کارکنان که در بخش فرایندها به آن پرداخته شده است، از نیازهای جدی فدراسیون مزبور است که بدون آن نمی‌توان امید به بهبود عملکرد این فدراسیون داشت. امید و انگیزه پرشور خدمت در کنار تخصص و تجربه به کارآمدی نیروها خواهد انجامید.

منابع مالی از پیش‌ران‌های مورد تأکید خبرگان این پژوهش می‌باشد که در این مدل مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از عملیات و وظایف فدراسیون وابسته به آن منابع مالی

IOC بود.

مؤلفه ارتباطات از مضامین اصلی مدیریت عملکرد فدراسیون ورزش دانش آموزی است که در این پژوهش احصاء گردیده است. ارتباطات شامل ارتباطات بین المللی و داخلی می باشد که موفقیت یا عدم موفقیت آن با این شاخص محاسبه می گردد. میزان تعامل انجمن های ورزش دانش آموزی با فدراسیون های دیگر کشور، میزبانی مسابقات آسیایی، تعامل با وزارت ورزش و میزان موفقیت در ارتباطات بین المللی از مضامین و زیر مؤلفه های ارتباطات محسوب می شود که در این الگو مورد توجه قرار گرفته است. **توجه به نظام استعدادیابی** در فرایند مدیریت عملکرد فدراسیون دانش آموزی، یکی از مؤلفه های دیگر در این الگو به شمار می رود. با توجه به اینکه استعدادیابی و قهرمان پروری جزو وظایف این فدراسیون به شمار نمی رود و فدراسیون های مربوط به هر رشته ای آن را انجام می دهند ولی از آنجائیکه ورزشکاران و نخبه های ورزشی جزئی از جمعیت فراوان دانش آموزی این فدراسیون به شمار می رود؛ فدراسیون دانش آموزی بایستی بستری را برای فراهم نمودن تا فدراسیون های مربوطه به امر استعدادیابی بپردازند. همچنین فدراسیون ورزش دانش آموزی می تواند شاخص های مربوط به هر رشته را از فدراسیون های دیگر اخذ نماید و بر اساس آن شاخص ها و استانداردهای مورد نظر، دانش آموزان مورد نظر را معرفی نماید. بهتر است این امر با طراحی و راه اندازی سامانه ای که قابل دسترسی دبیران ورزش مدارس می باشد بصورت بانک اطلاعاتی دانش آموزان مستعد از طرف فدراسیون ورزش دانش آموزی در اختیار فدراسیون های دیگر قرار بگیرد.

نقش دبیران تربیت بدنی مدارس و آموزش در این حیطه و طرح های انگیزشی برای این امر حائز اهمیت می باشد.

مؤلفه بهبود مستمر یکی دیگر از شاخص های فرایند مدیریت عملکرد این فدراسیون مورد توجه قرار گرفته است. بهبود مستمر را می توان در زمینه های مختلف شاهد بود. آیا فدراسیون توانسته است برند خود را در بین ذی نفعان قوام ببخشد؟ آیا فدراسیون در رفع نواقص خود و یا راه اندازی واحدهای مورد نیاز خود موفق بوده است؟ مثلاً با توجه به نیاز این فدراسیون به کمیته پزشکی - ورزشی، میزان موفقیت در راه اندازی این کمیته را می توان در جهت بهبود مستمر قلمداد کرد.

آیا توانسته در کسب کرسی های بین المللی به موفقیت های برسد؟

برای صفر تا صد مسابقات امسال فدراسیون برآورد هزینه

می کند و ۵ درصد آن را از محل اسپانسر تأمین می کند و سال های بعد این رقم را افزایش می دهد. در بحث مشارکت ها امسال رقم ده درصد را در نظر می گیرد و در سال های بعد این مشارکت را افزایش می دهد که گامی در بهبود مستمر برداشته است.

بخش سوم مدل مدیریت عملکرد فدراسیون ورزش دانش آموزی، **نتایج** می باشد که مشتمل بر ۴ مؤلفه می باشد که می توان خروجی فدراسیون نامید. با توجه به نظر خبرگان تحقیق و تاکید قریب به اتفاق آن ها، **ورزش همگانی** از مؤلفه های مهم در قسمت نتایج این مدل به شمار می رود. سیاست ها و برنامه های فدراسیون موجب توجه یا عدم توجه به این شاخص می گردد. رویکردهای تربیتی و همگانی ورزش دانش آموزی در بحث مسابقات و جشنواره ها متاثر از اهداف و استراتژی فدراسیون می باشد.

مسابقات شاخص دیگری از این مدل مدیریت عملکرد می باشد که از دیگر نتایج این مدل محسوب می شود. مسابقات که ویتترین این فدراسیون می باشد از شاخص های مهم مشارکت دانش آموزان، خانواده ها، توجه به دانش آموزان دختر در امر مشارکت، استفاده از حامیان مالی، توجه به مسائل فرهنگی - تربیتی، تولید جذابیت، توجه به مناطق محروم و کم برخوردار به شمار می رود که در این مدل مورد توجه قرار گرفته است.

توسعه ورزش قهرمانی نیز مؤلفه دیگر مدیریت عملکرد این فدراسیون در مدل مذکور می باشد که مورد توجه قرار گرفته است. البته اهمیت آن به خاطر هدف و استراتژی تعریف شده فدراسیون بسیار کمتر از ورزش همگانی می باشد ولی به جهت تولید جذابیت مسابقات و تولید انگیزه دانش آموزان و همچنین در تعامل با فدراسیون های دیگر مورد توجه قرار گرفته است.

شاخص دیگری که در این الگوی مدیریت عملکرد مورد توجه خبرگان قرار گرفته است، **هیئت های ورزش دانش آموزی استانی** است. میزان و نوع مشارکت در مسابقات، جذب حامیان مالی، عقد تفاهم نامه با استان ها از مهمترین مضامین و زیر مؤلفه های این شاخص می باشد که باید مورد توجه فدراسیون ورزش دانش آموزی قرار گیرد.

با توجه به وسیع بودن جامعه هدف فدراسیون ورزش دانش آموزی و متفاوت بودن ماموریت و وظایف این فدراسیون با فدراسیون های دیگر، وجود شاخص ها مؤلفه های احصاء شده در این پژوهش در جهت افزایش کیفیت خدمات دهی به به مشتریان این فدراسیون حائز اهمیت می باشد. مدل ایجاد شده بصورت یک شابلون می تواند به مسئولین و کارکنان فدراسیون کمک کند تا در جهت رسیدن به اهداف فدراسیون گام بردارند و

میزان مؤفقیت یا عدم مؤفقیت خود را در برنامه های فدراسیون -در هر زمان- رصد کنند و عکس العمل مناسب و مقتضی را جهت تقویت یا اصلاح عملکرد نشان دهند .

مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه و رتبه‌بندی آن‌ها در جلسه گروه کانونی به شرح زیر حاصل گردید :

پیش‌ران‌ها (۱۰۰۰ امتیاز)
رهبری (۲۰۰ امتیاز)
رهبری مطابق با اسناد بالادستی
اهداف و استراتژی (۲۰۰ امتیاز)
چشم انداز فدراسیون (۲۰)
عملکرد در راستای اهداف (۲۰)
انجام کارها با توجه به استراتژی فدراسیون (۴۰)
وجود سیاست کلی در فدراسیون (۲۰)
فعالیت‌ها مطابق با منطق استراتژیک (۳۰)
عملکرد مطابق اسناد بالادستی وزارت ورزش (۴۰)
انسجام و همسویی استراتژیک (۳۰)
منابع انسانی (۱۰۰ امتیاز)
توجه کافی به منابع انسانی (۶۰)
اطلاعات کافی منابع انسانی (۴۰)
قوانین و مقررات (۱۰۰ امتیاز)
استقرار حقوقی و تشکیلاتی فدراسیون (۱۰)
شفاف بودن وظایف فدراسیون (۱۰)
شفافیت برنامه سالیانه (۱۰)
برنامه سالیانه بر مبنای استراتژی (۱۰)
مکتوب بودن قوانین و مقررات (۱۵)
اجرای قوانین و مقررات (۲۵)
توجه به دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های معاونت ت. ب. آ. پ (۲۰)
(۵) تصویب دستورالعمل‌ها در مجمع
عدم خلاء یا محدودیت‌های مقرراتی (۱۰)
وجود نظام ارزیابی عملکرد اختصاصی (۱۰)
ارزش مداری (۲۰۰ امتیاز)
(۴۰) آموزش فرهنگ حفاظت از محیط زیست
توجه به تربیت نسل (۴۰)
پایبندی به اصول فرهنگی - تربیتی (۴۰)
(پایبندی به ارزش‌های کمیته بین المللی المپیک (۸۰) IOC)
منابع مالی (۱۵۰ امتیاز)
تنظیم و اخذ بودجه استان‌ها (۳۰)
انضباط و شفافیت مالی (۸۰)
بستن به موقع سال مالی
راهکارهای کاهش هزینه ها
عدم بدهی امسال برای سال بعد
ارزیابی منابع مالی
همخوانی هزینه کرد با نتایج به دست آمده
بازاریابی موفق (۴۰)
رفع محدودیت‌های قانونی در بازاریابی
کمیته بازاریابی کیفی
ابلاغ آیین نامه بازاریابی

وجود آیین نامه بازاریابی
جذب حامیان مالی
مشتریان (۱۰۰ امتیاز)
شناخت کافی مشتریان فدراسیون
فرایندها (۱۰۰۰ امتیاز)
عملیات و وظایف (۳۰۰ امتیاز)
برنامه ریزی (۷۰)
استفاده از تکنولوژی IT (۶۰)
برگزاری موفق رویدادهای ورزشی (۴۰)
برگزاری مسابقات مقطع ابتدایی با مدل جشنواره‌ای (۴۰)
مدرسه محور (۹۰)
توجه به واسطه‌های فدراسیون و مدرسه
کمک به اعتلاء طرح مدرسه قهرمان
کمک به اعتلاء طرح کانون قهرمان
آموزش (۲۵۰ امتیاز)
توسعه نهضت داوطلبی (۱۰۰)
اطلاعات کافی منابع انسانی داوطلب
استفاده از نیروهای داوطلبی در مسابقات
طرح‌های انگیزشی برای نیروهای داوطلب
استفاده از نیروهای دانش آموزی داوطلب
فعالیت‌های پژوهشی (۳۰)
توانمندسازی (۱۲۰)
توانمند سازی انجمن‌های ورزشی
توانمندسازی معلمان
توانمندسازی مدیران
توانمندسازی مدیریت منابع انسانی
توانمندسازی منابع انسانی فدراسیون
توانمندسازی مربیان
توانمندسازی داوران
ارتباطات (۲۰۰ امتیاز)
میزبانی مسابقات آسیایی و جهانی (۳۰)
تعامل انجمن‌ها با فدراسیون‌های دیگر (۴۰)
تعامل فدراسیون با فدراسیون‌های دیگر (۵۰)
تعامل با وزارت ورزش (۴۰)
ارتباطات بین المللی موفق (۴۰)
کسب کرسی‌های فدراسیون جهانی دانش آموزی
جایگاه ورزش دانش آموزی ایران در دنیا
توجه به نظام استعدادیابی (۱۰۰ امتیاز)
ایجاد بستری جهت استعدادیابی (۴۰)
بانک اطلاعاتی استعدادهای ورزشی (۴۰)
نقش دبیران مدارس در استعدادیابی (۶۰)
وجود شاخص‌های استعدادیابی ورزشی در فدراسیون (۶۰)
بهبود مستمر (۱۵۰ امتیاز)
نتایج (۸۰۰ امتیاز)
توسعه ورزش همگانی (۳۰۰ امتیاز)
جشنواره‌های ورزشی (۱۰۰)
میزان افراد تحت پوشش در مسابقات (۲۰۰)
توسعه ورزش قهرمانی (۱۵۰ امتیاز)
هیئت‌های استانی (۲۰۰ امتیاز)
مشارکت (۶۰)

برگزاری رشته‌های مختلف در مسابقات
مشارکت والدین در مسابقات
دو درصد از نیروهای برگزاری مسابقات از داوطلبین باشد
توسعه مشارکت‌های بیرونی
مشارکت حداکثری دانش آموزان در مسابقات
کیفیت بخشی مسابقات (۳۰)
ارزش گذاری به قهرمانان مسابقات دانش آموزی
تولید جذابیت برای دانش آموزان برای شرکت در مسابقات
عدم موازی کاری با فدراسیون‌ها در بحث مسابقات (۴۰)
توجه به مسائل فرهنگی-تربیتی در برگزاری مسابقات (۴۰)
تعداد اعزام‌های برون مرزی تیم‌های ورزشی (۲۰)
ارزیابی عملکرد مسابقات (۳۰)
انجام نظرسنجی در بعد از مسابقات
اعزام‌های خارجی موفق تیم‌ها (۲۰)
انتخاب قانونمند تیم‌های ملی دانش آموزی (۲۰)

شرکت ده درصدی دانش آموزان استان در مسابقات
مشارکت شش درصدی دانش آموزان دختر استان در مسابقات
ارزیابی عملکرد استانی (۴۰)
انجام ارزیابی عملکرد هیئت‌های استانی
(ارزیابی هیئت‌ها در مسابقات از لحاظ شاخص‌های فرهنگی)
(ارزیابی نتایج و امتیازات استان‌ها در مسابقات)
دستورالعمل ارزیابی هیئت‌های استانی
تفاهم نامه با هیئت‌های استانی (۳۰)
استفاده از حامیان مالی (۵۰)
تامین ۵ درصد هزینه مسابقات استان از اسپانسرها
وجود استقلال و اختیارات هیئت‌های استانی (۲۰)
مسابقات (۲۵۰ امتیاز)
مشارکت (۵۰)
شرکت ده درصدی دانش آموزان کشور در مسابقات
توجه به مناطق محروم
مشارکت قابل قبول ۶ درصدی دانش آموزان دختر در مسابقات

REFERENCES

- Chapplelet, J. and bayle, E. (2005). "Strategic and performance management of olympic sport organizations". Human kinetics, 5, pp: 7-55.
- Jafari, A.; Ehsani, M.; Momeni, M.; Khabiri, M, (2009). "Designing a Performance Evaluation System for Iranian Schools of Physical Education and Sports Sciences", Journal of Sports Management, No. 2
- Jalali Farahani, Majid; (2017). "Globalization, Sports and Soft Power, Sports Tourism", University of Tehran Press
- Hamidi, Mehrzad; Vahdani, Mohsen, (2016). "Performance Management in Sports Organizations", Bamdad Ketab Publications
- Kvale, Steinar (1996). Interviews: An Introduction to Qualitative Research
- Masoumi, Hassan; (2017). "Performance Management in Sports Organizations"; Publication of science and movement; First Edition
- Maholati, Saeed; Bahrami, Ali Mohammad, (2016). "Management and Performance, Education and Concepts", Payam Farhikhtegan Quarterly, First Year, Summer
- Neely, A. (2007a). "Introduction, In A. Neely, ed. Business Performance Measurement. Unifying theories and integrating practices". Cambridge: Cambridge University Press, p. 511.
- Poister, T. (2003). "Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations." San Francisco: Jossey-Bass.
- Rafizadeh, Aladdin; Mirsapasi, Nasser; ; Adel, A, (2016). "Presenting a Performance Management Model at the Government Level", Quarterly Journal of Management of Government Organizations, Fourth Year, No. 16, pp. 98-79
- Rezaian, Ali; Ganjali, Assadaleh, quoted in Oxford, (2011). "Performance Management, What, Why and How; Imam Sadegh University Press
- Shirvani, Alireza; Mousavi, Elham, (2011). Performance Management; Translation : ; Pooyesh Andisheh Publications
- Sutherland, J. and Canwell, D. (2004). "Key concept in operation management (Ied)". Palgrave Macmillan.
- Siegel, John philipp and summermatter, Lukas (2008). "Defining Performance in Public Management: A Survey of Academic Journals". European Group of Public Administration Conference (EGPA) Rotterdam.
- Talwar, B. (2011). Comparative study of from work, criteria and criterion weighting of excellence models". In: journal of Measuring business excellence. Vol. 15, No. 1, PP. 49-65.

- Yavari, Vahid; Zahedi, Shams Sadat; (2012) "Designing a Stool Performance