

Article history:

Received: 21 November 2020

Received in revised form: 25 February 2021

Accepted: 15 April 2021

Published online: 21 May 2024



Modeling Effective Criteria in Evaluating the Performance of Sports Federations

Elham Fasanghari 

Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran. E-mail: e.fasanghari@hsu.ac.ir

Mahmoud Goodarzi 

Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mgoodarzi@ut.ac.ir

Rahim Ramezaninejad 

Department of Sport Management, Faculty of physical education and sport sciences, Guilan University, Guilan, Iran. E-mail: ramzani@guilan.ac.ir

Mohammad Hossein Ghorbani 

Department of Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran. E-mail: ghorbani.moho@gmail.com

Article Info

Article type:
Research Article

Keywords:
performance evaluation,
performance evaluation in
sports, sports federation,
structural equation modeling

ABSTRACT

Introduction: The evaluation of the performance of sports federations, as an important pillar of the country's sports, plays a key role in improving the level of national sports. This research was conducted to model effective criteria in the evaluation of these sports federations.

Method: The current research was of mixed type (qualitative and quantitative). The statistical population included experts from the sports federations' performance evaluation office in the Ministry of Sports (10 people), presidents, evaluators, and secretaries of the country's sports federations (100 people), and academic elites knowledgeable about the subject (50 people). Data were collected through interviews and questionnaires. The number of samples continued until the theoretical saturation (25 people) was reached for interviews, and in the quantitative part, the sampling method was in the form of a total number, and in this part, 130 questionnaires were collected. Confirmatory factor analysis and structural equation modeling using PLS software were used for data analysis.

Results: The model presented in this research includes 9 parts of leadership, strategy, human resources, partnerships and resources, processes, products and services, customer results, human resources results, community results, and key results.

Conclusion: This model identifies and determines the activity path of managers to improve performance, and by centering and establishing relationships with human resources, customers, stakeholders, and society, it ensures the satisfaction of each of them through organizational circles and processes. The model presented in this research provides a comprehensive and practical tool for evaluating the performance of sports federations. This model can help managers and policymakers improve the performance and efficiency of federations and ultimately develop the country's sports.

Cite this article: Fasanghari, E., Goodarzi, M., Ramezaninejad, R. and Ghorbani, M. H. (2024). Modeling Effective Criteria for Evaluating the Performance of Sports Federations. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 12(44), 1-17. doi: 10.22034/ntsmj.2024.2031960.1057



Publisher: Iranian Scientific Association of Sports Management

Extended Abstract

Introduction

The performance evaluation of sports federations is critical for improving the quality and effectiveness of national sports management. Sports federations play a significant role in developing and promoting sports across the country. However, the current evaluation systems used in Iran's sports federations often lack comprehensiveness and cohesion. These systems frequently focus only on outcomes like medals won, overlooking other performance dimensions essential for long-term growth and sustainability. This study aims to model a set of criteria to assess the performance of sports federations in a structured and holistic manner, aligning with international standards and adapting to the specific needs of Iranian sports organizations. Utilizing the EFQM Excellence Model, a widely recognized framework for organizational performance evaluation, this research provides an adaptive evaluation tool tailored to measure key performance indicators in the context of Iranian sports federations.

Methods

This research follows a mixed-methods approach, integrating qualitative and quantitative methods. The study sample includes experts in sports federation performance from Iran's Ministry of Sports and Youth, heads and evaluators from national sports federations, and university professors with research backgrounds in sports management. Data collection was conducted through interviews and questionnaires. The qualitative section reached theoretical saturation with 25 interviews, including individuals from each target group. For the quantitative section, data was collected from 130 individuals in a comprehensive census method, covering all relevant stakeholders. The research employed confirmatory factor analysis and structural equation modeling using PLS software to validate the model's structure and assess the robustness of the proposed criteria.

Results

The performance evaluation model developed in this study includes nine primary criteria, each representing a core component of effective federation management. The criteria encompass leadership, strategy, human resources, partnerships and resources, processes, products and services, customer results, human resources results, societal results, and key outcomes. Each criterion is subdivided into measurable indicators that reflect both operational effectiveness and strategic alignment. For instance:

1. **Leadership** focuses on aligning leaders with the organization's mission and vision, encouraging ethical conduct, and fostering stakeholder engagement.
2. **Strategy** involves developing policies based on stakeholder needs and federation capacities, ensuring that strategic plans are implemented and regularly updated.
3. **Human Resources** covers recruitment, development, and motivation strategies to support the federation's goals, with an emphasis on creating a supportive work environment.
4. **Partnerships and Resources** address the management of financial resources, technological tools, facilities, and partnerships with external organizations to support sustained success.
5. **Processes, products, and services** involve designing and managing activities to maximize stakeholder value, with metrics to evaluate service delivery and process efficiency.

Furthermore, the results criteria address federation outcomes in different areas:

- **Customer Results** measures client (e.g., athletes, coaches) satisfaction, retention, and loyalty.
- **Human Resources Results** evaluate employee engagement and job satisfaction.
- **Societal Results** consider the federation's impact on the community and broader public perception.
- **Key outcomes** assess performance metrics such as medal counts, participation rates, and the federation's contribution to public health and national pride.

The model's confirmatory factor analysis indicated a high degree of fit, validating the nine components as a comprehensive framework for federation performance assessment. Additionally, the analysis highlighted that the enabler categories significantly impact the results categories, explaining up to 71% of the variance in federation outcomes.

Conclusion

The proposed model provides a comprehensive, adaptable tool to help federation managers and policymakers evaluate performance across critical operational areas. This model integrates both qualitative and quantitative metrics, offering a balanced approach to assessing not only results but also the foundational processes that drive those results. By establishing a connection between organizational processes, resources, and both internal and external stakeholders, the model aligns with continuous improvement principles. Implementing this model can aid federations in tracking performance gaps, understanding areas for improvement, and fostering a proactive culture that values evidence-based decision-making.

This framework also emphasizes the role of leadership and strategic alignment as drivers of sustainable success, suggesting that sports federations in Iran can benefit significantly from focusing on strategic enablers. By prioritizing leadership, cohesive strategies, and resource management, federations can enhance their operational resilience and contribute more effectively to national sports development goals. Furthermore, this model supports the alignment of Iranian sports federations with international standards, which could improve the country's standing in international sports and foster greater pride and unity through national achievements. This model thus stands as a robust, systematic approach to performance evaluation, enabling sports federations to monitor and enhance their impact effectively.

The study underscores the importance of a structured, data-driven evaluation system for sports federations to ensure they meet their objectives, both for internal efficiency and external success. As federations adopt this model, they can establish transparent, actionable insights into their operational strengths and areas for development, driving forward a sustainable and performance-oriented sports culture in Iran.

Keywords : Performance evaluation, Performance evaluation in sports, Sports Federation, Structural equation modeling


مدلسازی معیارهای مؤثر در ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی


استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران: e.fasanghari@hsu.ac.ir


استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mgoodarz@ut.ac.ir


استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: ramzani@guilan.ac.ir

دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران. رایانامه: ghorbani.moho@gmail.com

الهام فسنگری 

محمود گودرزی 

رحیم رضانی نژاد 

محمدحسین قربانی 

چکیده

اطلاعات مقاله

مقدمه: ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی به عنوان رکن مهم ورزش کشور، نقشی کلیدی در ارتقای سطح ورزش ملی ایفا می‌کند. این پژوهش با هدف مدلسازی معیارهای مؤثر در ارزیابی این فدراسیون‌های ورزشی انجام شده است.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

روش: پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه آماری شامل کارشناسان دفتر ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در وزارت ورزش (۱۰ نفر)، رؤسا، ارزیاب‌ها و دبیران فدراسیون‌های ورزشی کشور (۱۰۰ نفر) و نخبگان دانشگاهی آگاه به موضوع (۵۰ نفر) بود. داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری شدند. تعداد نمونه تا حد رسیدن به اشباع نظری (۲۵ نفر) برای مصاحبه ادامه یافت و در بخش کمی روش نمونه‌گیری به شکل کل شمار بود که در این قسمت ۱۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شد.

کلیدواژه‌ها:

ارزیابی عملکرد،
ارزیابی عملکرد در ورزش
فدراسیون ورزشی
مدلسازی معادلات ساختاری

یافته: مدل ارائه شده در این پژوهش شامل ۹ بخش رهبری، استراتژی، منابع انسانی، مشارکت‌ها و منابع، فرایندها، محصولات و خدمات، نتایج مشتریان، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه و نتایج کلیدی است.

بحث و نتیجه‌گیری: این مدل مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد، شناسایی و تعیین می‌کند و با محور قرار دادن و ایجاد ارتباط به وسیله حلقه‌های تشکیلات سازمانی و فرایندها با منابع انسانی، مشتریان، ذی‌نفعان و جامعه، رضایت هر یک از آن‌ها را تأمین می‌کند. مدل ارائه شده در این پژوهش ابزاری جامع و کاربردی برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ارائه می‌دهد. این مدل می‌تواند به مدیران و سیاستگذاران در جهت ارتقای عملکرد و کارایی فدراسیون‌ها و در نهایت توسعه ورزش کشور یاری رساند.

استناد: فسنگری، الهام، گودرزی، محمود، رضانی نژاد، رحیم و قربانی، محمدحسین. (۱۴۰۳). مدلسازی معیارهای مؤثر در ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی.

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۱۲(۴۴)، ۱-۱۷. doi: 10.22034/ntsmj.2024.2031960.1057



مقدمه

در دنیای پویای امروز، سازمان‌ها با انبوهی از چالش‌ها و رقابت‌های نفس‌گیر روبه‌رو هستند. حجم و سرعت اطلاعات نیز به طور چشمگیری افزایش یافته است. در چنین شرایطی، اتکا به معیارهای سنجش دقیق برای تعیین موقعیت و برنامه‌ریزی بر اساس نقاط قوت و ضعف، بیش از هر زمان دیگری ضروری به نظر می‌رسد. رقابت فشرده میان سازمان‌ها و تلاش بی‌وقفه آنها برای ارتقای کیفیت خدمات و محصولات و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان، ضرورت به‌کارگیری روشی جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر برای ارزیابی عملکرد را دوچندان کرده است. این امر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تصویری دقیق و جامع از وضعیت، جایگاه و عملکرد خود در جامعه به دست آورند. علاوه بر این، با واکاوی نقاط قوت و ضعف گذشته، می‌توان از تکرار اشتباهات در آینده جلوگیری کرد و مسیر پویایی و حیات سازمان را تضمین نمود (سجادی و همکاران ۲۰۰۸). در واقع، می‌توان گفت که هر سازمانی برای بقا، رشد و توسعه در دنیای رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارد تا از طریق آن، کارایی و اثربخشی خود را بسنجد. ارزیابی عملکرد، فرصتی برای سازمان فراهم می‌کند تا با شناسایی و رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت، زمینه را برای بهبود مستمر فراهم کند (اسکندری و همکاران ۲۰۱۸). نظارت و ارزیابی، ستون اصلی هر فعالیت و برنامه اجرایی است. بدون نظارت و ارزیابی دقیق، هیچ برنامه‌ای به درستی اجرا نخواهد شد و از سوی دیگر، نظارت و ارزیابی نیز به برنامه‌ریزی نیازمند است. (کرافورد و همکاران ۲۰۰۳). ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا مشکلات را در مراحل اولیه شناسایی کرده و قبل از تبدیل شدن به معضلات بزرگ، اقدامات اصلاحی لازم را انجام دهند. این فرآیند، امری ضروری برای همه سازمان‌ها است و در واقع، نوعی مصون‌سازی در برابر خطرات و چالش‌های پیش رو محسوب می‌شود. همانطور که فریس^۱ نیز اشاره می‌کند، ارزیابی عملکرد، زمینه‌ای برای پاسخگویی در سازمان فراهم می‌کند و موجب می‌شود تا همه بخش‌ها و افراد نسبت به عملکرد خود احساس مسئولیت کنند (فریس و همکاران ۲۰۰۸).

ارزیابی عملکرد، به عنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت ورزشی، نقشی اساسی در ارتقای کارایی و اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی ایفا می‌کند. در ایران، با توجه به جایگاه و وظایف خطیر فدراسیون‌ها در توسعه و ترویج ورزش، ضرورت وجود سیستمی جامع و نظام‌مند برای ارزیابی عملکرد آنها بیش از پیش احساس می‌شود. متأسفانه، نظام ارزیابی کنونی فدراسیون‌های ورزشی ایران با چالش‌های متعددی روبرو است. فقدان رویکردی جامع و نظام‌مند در ارزیابی‌ها، غلبه تمرکز صرف بر مدال‌ها و نتایج به جای بررسی ابعاد مختلف عملکرد، و پراکندگی و عدم انسجام در انجام ارزیابی‌ها از جمله این چالش‌ها هستند. این امر، ضرورت بازنگری و اصلاح نظام ارزیابی فدراسیون‌های ورزشی را به منظور ایجاد سیستمی شفاف، منسجم، جامع و مبتنی بر شواهد علمی که به ارتقای عملکرد فدراسیون‌ها و در نهایت توسعه ورزش کشور کمک کند، آشکار می‌سازد (دهقان و همکاران ۲۰۱۴).

از این‌رو، به‌منظور داشتن یک نظام توسعه پایدار در ورزش بایستی برنامه نظارت، کنترل و ارزشیابی را بر آن استوار کرد تا اینکه در مسیر رشد و تعمیم ورزش، خلاءهای احتمالی به‌راحتی شناسایی و رفع یا اصلاح گردند. ایجاد وحدت رویه در اجرای فعالیت‌های ورزشی، حصول اطمینان از توسعه پایدار ورزش و میزان کارایی، اثربخشی و بهره‌وری این فعالیت‌ها نیاز به ایجاد یک سیستم ارزیابی کارآمد دارد. با تشخیص نقاط کلیدی در فرایند اجرای فعالیت‌های ورزشی و تعیین معیارهای کمی می‌توان فرایندهای طولانی و پیچیده توسعه ورزش را ارزیابی کرد و از میزان تحقق اهداف موردنظر اطمینان حاصل نمود. سازمان‌ها و نهادهای مختلف حوزه ورزش مانند سایر سازمان‌ها در هر جامعه‌ای به دنبال طراحی مدل‌های ارزیابی و نظارتی کارآمد بر بدنه ساختاری خود هستند تا میزان پیشرفت خود را نسبت به رقبا بسنجند و زمینه حفظ و بقاء خود را در مسیر توسعه پایدار فراهم سازند و در این راستا تدوین معیارها و شاخص‌های خرد و کلان نقش مهمی در مدل‌سازی سیستم نظارت و ارزیابی ایفا می‌کند و تحکیم‌بخش نظام توسعه پایدار ورزش است (طالب پور ۲۰۰۵).

پژوهشگران نیز به این موضوع توجه ویژه‌ای داشته و با روش‌ها و رویکردهای متفاوت اقدام به ارزیابی سازمان‌های ورزشی کرده‌اند. به‌عنوان مثال محمدی (۱۳۸۹)، طحاری مهرجردی و همکاران (۱۳۹۱)، میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲)، اسکندری دستگیری و همکاران (۱۳۹۷)، باروس^۲ (۲۰۰۳)، اوبویل و حسن^۳ (۲۰۱۴)، گیررت، آلم و گروول^۴ (۲۰۱۴)، ناگل^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، سلنتسو و

1 Ferris

2 Barros

3 O'Boyle & Hassan

4 Geeraert, Alm & Groll

اوسوکین^۲ (۲۰۱۸) پژوهش‌هایی در زمینه ارزیابی سازمان‌های ورزشی با رویکرد کارایی انجام دادند. کشاورز و همکاران (۱۳۸۹)، نژادسجادی و همکاران (۱۳۹۰)، متقی، صفانیا و نیک‌بخش (۱۳۹۷)، نژادسجادی، حمیدی و ارسلان (۱۳۹۷)، رودریگز بولیوار، لویز هراندز و اورتیز رودریگز^۳ (۲۰۱۰)، والمسلی^۴ (۲۰۱۲)، کازما و اونودی^۵ (۲۰۱۴) و دیمیتروپلاس، کاسماس و دوویز^۶ (۲۰۱۷) پژوهشگرانی بودند که در خصوص پیاده‌سازی روش ارزیابی کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های ورزشی، پژوهش‌های کاربردی و جدیدی ارائه کرده بودند؛ اما این روش یک روش ارزیابی درونی است و با توجه به اینکه هر سازمانی برنامه راهبردی خاص خود را دارد، قابلیت پیاده‌سازی برای چند فدراسیون ورزشی را ندارد.

میرکاظمی (۱۳۸۸)، ابطحی‌نیا، میرکاظمی و کشتی‌دار (۱۳۹۲) و ویناند^۷ و همکاران (۲۰۱۰) به ارزیابی سازمان‌های ورزشی پرداختند که بیشتر از شاخص‌های کمی بهره بردند. تعدادی از پژوهش‌ها از جمله عیدی و همکاران (۱۳۹۳)، اتاناسیو، سامورتزیس و ککلیز^۸ (۲۰۰۶) اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی و پاپادمیتروپوس و تیلور^۹ (۲۰۰۰)، شیلبری و مور^{۱۰} (۲۰۰۶) اثربخشی سازمان‌های ورزشی را مدنظر قرار دادند و با این رویکرد به ارزیابی آن‌ها اقدام کردند. نژادسجادی و سلیمانی‌دامنه (۱۳۹۳) به اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی، پروین (۱۳۹۰) به اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد در فدراسیون بدمینتون پرداختند که البته رویکرد آن‌ها در تدوین شاخص‌ها عمدتاً کیفی بود. یزدان‌پناه (۱۳۸۱)، میراسماعیلی (۱۳۹۲)، هنری و همکاران (۱۳۹۲)، بوژمهرانی و همکاران (۱۳۹۷)، مادلا، بایل و تام^{۱۱} (۲۰۰۵)، سینگین، لاسکین و ویستارتیت^{۱۲} (۲۰۱۴)، تورس، مارتین و گوورا^{۱۳} (۲۰۱۸) عملکرد فدراسیون‌های مختلف ورزشی را با روش‌های گوناگون ارزیابی کردند.

در این بین رثران^{۱۴} و همکاران (۲۰۱۶) به طراحی چهارچوب مفهومی برای حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌ها پرداختند و معصومی و همکاران (۱۳۹۱) و دهقان‌قهفرخی (۱۳۹۳) به طراحی نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی پرداختند، اما با رویکرد سیستمی و در این راستا از یک چارچوب پذیرفته شده و جهان شمول استفاده نکردند و هر کدام از جنبه متفاوتی به شاخص‌ها توجه کردند. همان‌طور که ملاحظه شد پژوهش‌های متعددی در حوزه ارزیابی سازمان‌های ورزشی با استفاده از ابزارها و مدل‌های مختلف انجام شده است. با این حال، به نظر می‌رسد که این معیارها و شاخص‌ها جامع و کامل نیستند. در میان مدل‌های ارزیابی عملکرد، مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری قدرتمند در پاسخگویی به نیاز سازمان‌ها در ارزیابی عملکرد، از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده‌اند. در این میان، مدل EFQM نه تنها ابزاری برای سنجش عملکرد است، بلکه می‌تواند به عنوان ابزاری برای آسیب‌شناسی و برنامه‌ریزی توسعه سازمانی نیز مورد استفاده قرار گیرد. با شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان، مدل EFQM به مدیران ورزشی کمک می‌کند تا برنامه‌های توسعه‌ای را برای ارتقای عملکرد و دستیابی به تعالی سازمانی تدوین کنند. مدل EFQM یک مدل اروپایی بوده و یکی از کامل‌ترین مدل‌های ارزیابی می‌باشد که بر پایه توجه به ۹ معیار اصلی شکل گرفته‌است که با یکدیگر ارتباط متقابل دارند و به شکل یک چرخه پیش برنده برهم تأثیر می‌گذارند. پنج معیار نخست این الگو، مربوط به توانمندسازها بوده (رهبری، منابع انسانی، استراتژی، منابع و مشارکت‌ها، فرایندها، محصولات و خدمات) که بیان‌کننده اجزای تشکیل‌دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آن‌ها با هم است و چهار معیار دیگر مربوط به نتایج است (نتایج منابع انسانی، نتایج مشتریان، نتایج جامعه، نتایج کسب و کار) که نتایج حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل می‌دهد و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می‌کند. در این الگو کل معیارها ۱۰۰۰ امتیاز دارند که ۵۰۰

1 Nagel

2 Solntsev & Osokin

3 Rodríguez Bolívar, López Hernández & Ortiz Rodríguez

4 Walmsley

5 Kozma & Ónodi

6 Dimitropoulos, Kosmas & Douvis

7 Winand

8 Athanasiou, Tsamourtzis & Kokolios

9 Papadimitriou & Taylor

10 Shilbury & Moore

11 Madella, Bayle & Tome

12 ČINGIEN, LASKIEN & VyŠTARTAIT

13 Torres, Martin & Guevara

14 Ruoranen

امتیاز آن مربوط به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز دیگر مربوط به نتایج هستند. (نورمحمد ۲۰۱۳) در رابطه با بومی‌سازی مدل EFQM پژوهش‌ها و مقالات متفاوتی در بخش‌های مختلف کشور اقدام به این کار کردند، از جمله زنجیرچی (۱۳۹۰) ارائه مدل مفهومی تعالی مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسات آموزش عالی، حاجیان، احمدوند و موحدی (۱۳۹۲) به ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقات غیرصنعتی و سلطانی و همکاران (۱۳۹۳) به بومی‌سازی معیارهای مدل سرآمدی سازمانی (EFQM) در سازمان‌های پژوهشی نظامی پرداختند، اما همان‌طور که ملاحظه شد در بخش ورزش با توجه به ماهیت و اهداف متفاوت این بخش و علی‌الخصوص فدراسیون‌ها با سایر بخش‌ها، پژوهشی مشاهده نشد و تنها یک مورد پژوهش طالب‌پور و کشتی‌دار (۱۳۸۸) با عنوان «طراحی مدل نظارت و ارزیابی تربیت بدنی و ورزش فوق برنامه دانشگاه‌ها» با استفاده از مدل EFQM مشاهده شد که البته با توجه به تفاوت ماهیت خدمات دانشگاهی با خدمات ورزشی، کاری کاملاً متفاوت می‌باشد.

ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و مراکز ورزشی، به ویژه فدراسیون‌های ورزشی، در ایران با چالش‌های متعددی روبرو است. اغلب ارزیابی‌های صورت گرفته شامل مقالات و گزارش‌های عملکرد است و عمدتاً فاقد رویکردی جامع و کاربردی هستند. مقالات، با تمرکز بر جنبه‌های کیفی و نظری، غالباً فاقد قابلیت عملیاتی‌اند. در مقابل، گزارش‌های عملکرد صرفاً به ارائه آمار و ارقام بسنده می‌کنند و از تحلیل عمیق عملکرد غافل‌اند. فقدان نظام جامع ارزیابی که ابعاد کیفی و کمی عملکرد را با دیدگاهی فراگیر و نتایج کاربردی مورد سنجش قرار دهد، مشهود است. نظام فعلی ارزیابی فدراسیون‌های ورزشی محدود به فرم‌های فاقد پشتوانه علمی و پژوهشی است و صرفاً بر ارزشیابی مدال‌ها و نتایج تمرکز دارد. این امر، فقدان شفافیت و انسجام در فرایند ارزیابی و غفلت از رفع نواقص، ایجاد انگیزه و فراهم‌سازی زیرساخت‌های ارتقای عملکرد را به دنبال دارد (دهقان ۲۰۱۴)، در نتیجه از آنجا که در فدراسیون‌های ورزشی یک سیستم جامع و یکپارچه برای امر مهم ارزیابی عملکرد کل فدراسیون‌های ورزشی که مبتنی بر یافته‌های علمی و پژوهشی باشد، وجود ندارد؛ پژوهش حاضر مدل EFQM را که یک الگوی پذیرفته شده جهانی و جز کامل‌ترین و مناسب‌ترین الگوهای ارزیابی عملکرد می‌باشد، به‌عنوان پایه و اساس قرار داده و سعی دارد با توجه به نتایج پژوهش‌ها در تعیین معیارها و شاخص‌های مختلف و همچنین مبانی نظری موجود و نظرات کارشناسان و متخصصان صاحب نظر اقدام به تعیین معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران هم راستا با محیط، شرایط و سایر ویژگی‌های فدراسیون بر مبنای مدل EFQM و در نهایت ارائه مدل مناسب برای ارزیابی فدراسیون‌ها نماید.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و جمع‌آوری اطلاعات به شکل میدانی انجام شده است. روش پژوهش حاضر، روش آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد. در ابتدا با بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای (کتاب‌ها و مقالات فارسی، کتب و مقالات لاتین، وب سایت‌های اینترنتی و ...) و با استفاده از مصاحبه‌های کیفی با نخبگان آگاه از موضوع پژوهش و توزیع پرسشنامه‌های نیمه باز تا حد رسیدن به اشباع نظری اقدام به ساخت پرسشنامه شد؛ سپس برای تأیید روایی صوری و محتوا بین ۱۱ نفر از اساتید و نخبگان توزیع و روایی آن تأیید شد که در بررسی روایی محتوا از روش لاوشه استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ پرسشنامه به منظور بررسی اولیه بین جامعه آماری توزیع گردید و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در بخش توانمندسازها ۰/۹۷ و در بخش نتایج ۰/۹۴ به دست آمد، که با توجه به مقدار این ضرایب می‌توان گفت که پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار بود. در نهایت پرسشنامه نهایی با ۱۲۴ شاخص، طراحی و بین جامعه آماری توزیع شد. پرسشنامه طراحی شده شامل ۹ بخش رهبری (۱۸ گویه)، استراتژی (۱۳ گویه)، منابع انسانی (۱۷ گویه)، مشارکت‌ها و منابع (۱۷ گویه)، فرایندها، محصولات و خدمات (۱۸ گویه)، نتایج مشتریان (۱۲ گویه)، نتایج منابع انسانی (۱۱ گویه)، نتایج جامعه (۷ گویه) و نتایج کلیدی (۱۱ گویه) بود.

جامعه آماری این پژوهش را کارشناسان دفتر ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در وزارت ورزش و جوانان (۱۰ نفر)، رؤسا، ارزیاب‌ها و دبیران فدراسیون‌های ورزشی کشور (۱۰۰ نفر) و نخبگان دانشگاهی که در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد در ورزش کار پژوهشی انجام داده‌اند (۵۰ نفر) تشکیل دادند، که تعداد نمونه تا حد رسیدن به اشباع نظری برای مصاحبه ادامه یافت (مصاحبه‌شوندگان ۲۵ نفر شامل ۶ نفر از کارشناسان دفتر ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در وزارت ورزش، ۱۰ نفر از رؤسا، ارزیاب‌ها و دبیران

فدراسیون‌های ورزشی کشور و همچنین ۹ نفر از نخبگان دانشگاهی آگاه به موضوع مدیریت و ارزیابی عملکرد در ورزش بودند) و برای بخش مدلسازی و تحلیل عاملی تأییدی روش نمونه‌گیری به شکل کل‌شمار بود که در این قسمت ۱۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با به کار بردن نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شد. «بررسی برازش مدل در سه بخش انجام شد؛ برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی برای بخش اول، پایایی (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی) و روایی همگرا (AVE)، برای بخش دوم، معیار R Squares (R^2) و معیار Q^2 و برای بخش سوم معیار «GOF» محاسبه و گزارش شد. (داوری ۱۳۹۳).

یافته‌های پژوهش

نتایج یافته‌های توصیفی در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱- توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس متغیرهای مختلف

متغیر	فراوانی	درصد	متغیر	فراوانی	درصد
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۱۱۶	لیسانس	۱	۰/۸
	دیگر رشته‌ها	۱۴	فوق لیسانس	۱۰	۷/۷
	کل	۱۳۰	دانشجوی دکتری	۳۴	۲۶/۲
				دکتری	۸۵
محل کار اصلی	دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی	۷۷	آموزش و پژوهش در ورزش	۹۲	۷۰/۸
	وزارت ورزش و جوانان	۹	مربیگری و داوری در ورزش	۶	۴/۶
	وزارت آموزش و پرورش	۲۲	کارشناس تخصصی در امور ورزش	۱۷	۱۳/۱
	فدراسیون‌های ورزشی	۱۸	مدیریت و سرپرستی در سازمان‌های ورزشی	۱۵	۱۱/۵
	سایر	۴			

در جدول ۲، معیارها و زیرمعیارهای مدل ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی قابل مشاهده است.

جدول ۲- معیارها و زیرمعیارهای مدل ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی

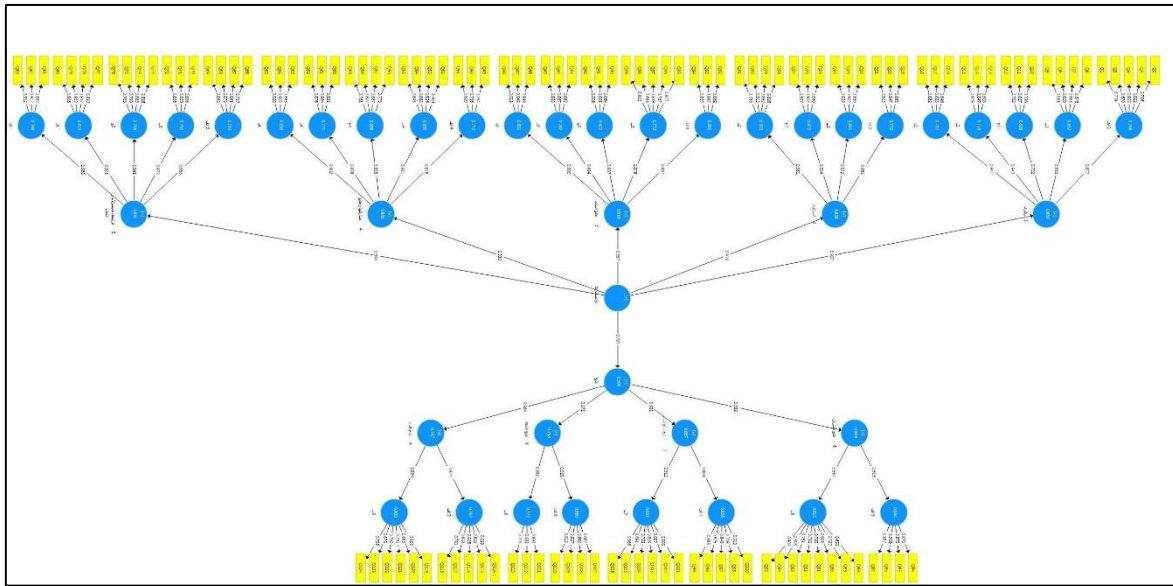
معیار	زیرمعیار	معیار	زیرمعیار
رهبری	۱الف- رهبران مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اصول اخلاقی را ایجاد کرده، توسعه داده و خود به‌عنوان الگو عمل می‌کنند.	مشارکت‌ها و منافع	۴الف- شرکا و تأمین‌کنندگان برای منافع پایدار مدیریت می‌شوند.
	۱ب- رهبران سیستم مدیریت فدراسیون و عملکرد آن را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت می‌کنند و آن را بهبود می‌بخشند.		۴ب- منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار، مدیریت می‌شوند.
استراتژی	۱ج- رهبران با ذی‌نفعان بیرونی فعالانه در تعامل هستند.	فرایندها، محصولات و خدمات	۴ج- ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می‌شوند.
	۱د- رهبران با همراهی منابع انسانی فدراسیون، فرهنگ تعالی را تقویت می‌کنند.		۴د- تکنولوژی برای پشتیبانی از تحقق استراتژی مدیریت می‌شود.
	۱ه- رهبران از انعطاف‌پذیری فدراسیون اطمینان حاصل کرده و تغییر در آن را به صورت اثر بخش، مدیریت می‌کنند.		۴ه- اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می‌شوند.
	۲الف- استراتژی، مبتنی بر درک نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و محیط بیرونی می‌باشد.		۵الف- فرایندها به منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذی‌نفعان، طراحی و مدیریت می‌شوند.
	۲ب- استراتژی مبتنی بر درک قابلیت‌ها و عملکرد درونی می‌باشد.		۵ب- محصولات و خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می‌یابند.
داوران و کارکنان انسانی	۲ج- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان ایجاد، بازنگری و به روز می‌شوند.	نتایج مشتریان	۵ج- محصولات و خدمات به‌طور اثربخش ترویج و بازاریابی می‌شوند.
	۲د- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان در میان گذاشته شده، اجرا و پایش می‌شوند.		۵د- محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می‌شوند.
	۳الف- برنامه‌های منابع انسانی، از استراتژی فدراسیون پشتیبانی می‌کند.		۵ه- روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می‌یابد.
	۳ب- دانش و قابلیت‌های منابع انسانی توسعه می‌یابد.		۶الف- برداشتها
			۶ب- شاخص‌های عملکردی

۷الف- برداشت‌ها ۷ب- شاخص‌های عملکردی	نتایج منابع انسانی	۳ج- منابع انسانی همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند. ۳د- منابع انسانی در سراسر فدراسیون به‌طور اثربخش ارتباط برقرار می‌کنند. ۳ه- منابع انسانی تشویق، قدردانی و مراقبت می‌شوند.
۸الف- برداشت‌ها ۸ب- شاخص‌های عملکردی	نتایج جامعه	
۹الف- دستاوردهای کلیدی استراتژیک (برداشت‌ها) ۹ب- شاخص‌های عملکردی	نتایج کلیدی	

در بخش کمی، برازش مدل طراحی شده مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در ادامه آورده شده است.

جدول ۳- پایایی، روایی، معیار R^2 ، Q^2 و ضریب معناداری z

ضریب معناداری *z	Q^2	R^2	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)			ضریب پایایی ترکیبی (Alpha>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	متغیر	ضریب معناداری *z	Q^2	R^2	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)			ضریب پایایی ترکیبی (Alpha>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	متغیر
			ضریب پایایی ترکیبی (Alpha>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (Alpha>0.7)							ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (Alpha>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)			
۴۹/۳۱	۰/۴۱	۰/۸۷	۰/۷۸	۰/۹۵	۰/۹۴	مشارکت‌ها و منابع	۱۸/۴۹	۰/۴۲	۰/۷۷	۰/۶۰	۰/۸۸	۰/۸۳	الف				
۲۲/۷۳	۰/۴۷	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۹۱	۰/۸۶	۵الف	۴۴/۲۴	۰/۵۱	۰/۸۳	۰/۶۶	۰/۸۸	۰/۸۲	ب				
۳۱/۳۶	۰/۵۸	۰/۷۶	۰/۸۱	۰/۹۳	۰/۸۸	۵ب	۲۳/۴۵	۰/۳۵	۰/۶۳	۰/۶۰	۰/۸۲	۰/۶۶	ج				
۲۲/۲۳	۰/۴۳	۰/۷۱	۰/۶۶	۰/۸۸	۰/۸۳	۵ج	۲۴/۶۵	۰/۵۲	۰/۷۲	۰/۷۷	۰/۹۱	۰/۸۵	د				
۳۸/۳۳	۰/۴۸	۰/۸۱	۰/۶۷	۰/۸۹	۰/۸۴	۵د	۲۹/۳۷	۰/۴۹	۰/۷۱	۰/۷۴	۰/۹۰	۰/۸۲	ه				
۳۱/۹۲	۰/۵۹	۰/۷۹	۰/۸۰	۰/۹۲	۰/۸۷	۵ه	۴۵/۳۰	۰/۳۸	۰/۸۶	۰/۷۳	۰/۹۳	۰/۹۴	رهبری				
۶۷/۸۱	۰/۴۳	۰/۸۹	۰/۷۶	۰/۹۴	۰/۹۵	فرآیندها، محصولات و خدمات	۲۵/۴۶	۰/۵۱	۰/۷۸	۰/۷۱	۰/۸۸	۰/۸۰	الف				
۵۷/۸۴	۰/۵۹	۰/۸۴	۰/۷۷	۰/۹۳	۰/۹۰	۶الف	۴۸/۴۱	۰/۵۹	۰/۸۵	۰/۷۴	۰/۹۰	۰/۸۳	ب				
۹۲/۲۶	۰/۴۴	۰/۹۲	۰/۵۳	۰/۹۰	۰/۸۷	۶ب	۵۰/۲۱	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۸۱	۰/۹۳	۰/۸۸	ج				
۶۰/۴۶	۰/۴۲	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۹۴	۰/۹۲	نتایج مشتریان	۱۰۲/۳۱	۰/۶۳	۰/۹۲	۰/۷۴	۰/۹۲	۰/۸۸	د				
۳۸/۹۸	۰/۵۰	۰/۸۳	۰/۶۹	۰/۹۲	۰/۸۸	۷الف	۴۵/۸۳	۰/۴۹	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۹۶	۰/۹۵	استراتژی				
۴۷/۶۷	۰/۴۵	۰/۸۳	۰/۵۸	۰/۸۹	۰/۸۵	۷ب	۳۷/۸۸	۰/۶۰	۰/۸۰	۰/۷۹	۰/۹۲	۰/۸۷	الف				
۵۳/۱۴	۰/۴۱	۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۹۱	۰/۹۱	نتایج منابع انسانی	۲۵/۳۹	۰/۴۴	۰/۷۷	۰/۶۲	۰/۸۹	۰/۸۵	ب				
۵۵/۵۴	۰/۵۱	۰/۸۶	۰/۶۴	۰/۸۷	۰/۸۱	۸الف	۳۷/۸۲	۰/۶۲	۰/۸۲	۰/۸۰	۰/۹۲	۰/۸۷	ج				
۴۰/۵۹	۰/۵۰	۰/۷۸	۰/۶۸	۰/۸۶	۰/۷۶	۸ب	۴۴/۱۴	۰/۵۵	۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۹۰	۰/۸۴	د				
۲۷/۶۸	۰/۳۸	۰/۷۶	۰/۸۲	۰/۹۰	۰/۸۶	نتایج جامعه	۴۵/۲۱	۰/۶۴	۰/۸۱	۰/۸۴	۰/۹۴	۰/۹۱	ه				
۳۴/۳۰	۰/۴۶	۰/۷۶	۰/۶۶	۰/۹۱	۰/۸۷	۹الف	۹۵/۳۴	۰/۵۰	۰/۹۲	۰/۸۰	۰/۹۵	۰/۹۶	منابع انسانی				
۳۸/۶۸	۰/۴۵	۰/۸۰	۰/۶۱	۰/۹۰	۰/۸۷	۹ب	۳۶/۵۲	۰/۴۵	۰/۷۷	۰/۶۳	۰/۸۴	۰/۷۱	الف				
۲۲/۵۹	۰/۳۳	۰/۷۵	۰/۷۸	۰/۸۸	۰/۹۰	نتایج کلیدی	۴۳/۴۳	۰/۴۶	۰/۸۳	۰/۶۰	۰/۸۵	۰/۷۶	ب				
۶/۳۳	۰/۱۹	۰/۵۰	۰/۸۱	۰/۹۵	۰/۹۷	نتایج	۲۳/۲۴	۰/۴۳	۰/۷۰	۰/۶۷	۰/۸۹	۰/۸۳	ج				
							۳۱/۱۱	۰/۵۳	۰/۷۷	۰/۷۴	۰/۸۹	۰/۸۲	د				
-----	-----	-----	۰/۸۷	۰/۹۴	۰/۹۹	توانمندسازها	۴۲/۷۲	۰/۶۲	۰/۸۱	۰/۸۱	۰/۹۳	۰/۸۹	ه				



شکل ۱- مدل ساختاری ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی به همراه بارعاملی آن‌ها

مطابق با شکل ۱ تمامی بارهای عاملی سوالات از ۰/۴ بالاتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد. مطابق با خروجی این مدل که در جدول ۳ آمده است، مقدار آلفای کرونباخ تمامی متغیرها به غیر از (ج) از ۰/۷ بالاتر است که نشانگر پایایی قابل قبول است. در مورد متغیر (ج) نیز با توجه به نظر موس و همکاران (۱۹۹۸) که برای متغیرهایی با تعداد سوالات اندک مقدار ۰/۶ را به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده‌اند، به دست آمدن ۰/۶۶ مقدار قابل قبولی است. خروجی نرم افزار ضرایب پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان مرتبه اول را به درستی نشان داده و از آنجایی که همگی بالای ۰/۷ هستند برازش مناسب مدل تأیید می‌شود. با توجه به اینکه در مورد متغیرهای پنهان مرتبه دوم به بالا باید مقدار CR و AVE به صورت دستی محاسبه شود، در این پژوهش نیز مقدار محاسبه شده در جدول قرار داده شد و همانطور که مشاهده می‌شود تمام مقادیر از ۰/۷ بالاتر هستند. در مورد روابی همگرا (AVE) نیز تمام متغیرها اعم از مرتبه اول، دوم و سوم از ۰/۵ بالاتر است، که نشان از برازش مناسب مدل اندازه‌گیری دارد.

مطابق با جدول ۳، تمامی ضرایب معناداری Z از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سوالات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد. همچنین ضریب معناداری مسیر میان متغیر توانمندی‌ها و نتایج (۶/۳۳) از ۱/۹۶ بیشتر است که این مطلب حاکی از معنی دار بودن تأثیر توانمندی‌ها بر نتایج در سطح اطمینان ۹۵٪ دارد. همچنین بقیه روابط میان متغیرهای پنهان که ۳۲ زیرمعیار را به نُه بعد و نُه بعد را به دو متغیر اصلی توانمندی‌ها و نتایج متصل می‌سازند نیز همگی معنادار بوده که نشان از تبیین مناسب متغیرهای اصلی توسط ابعاد دارد.

مطابق با مقادیر R^2 مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل جدول ۳ و با توجه به سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأیید می‌شود و همچنین معیار Q^2 مربوط به متغیرهای درون‌زا نیز با توجه به سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ که نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط دارد، برازش مناسب مدل ساختاری تأیید می‌شود.

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود که از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities}} \times R^2$$

communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول به دست می‌آید.

برای محاسبه R^2 نیز باید مقادیر R^2 مربوط به تمامی متغیرهای پنهان درون‌زای مدل اعم از مرتبه اول و دوم مدنظر قرار گرفته و مقادیر میانگین آن‌ها محاسبه گردد.

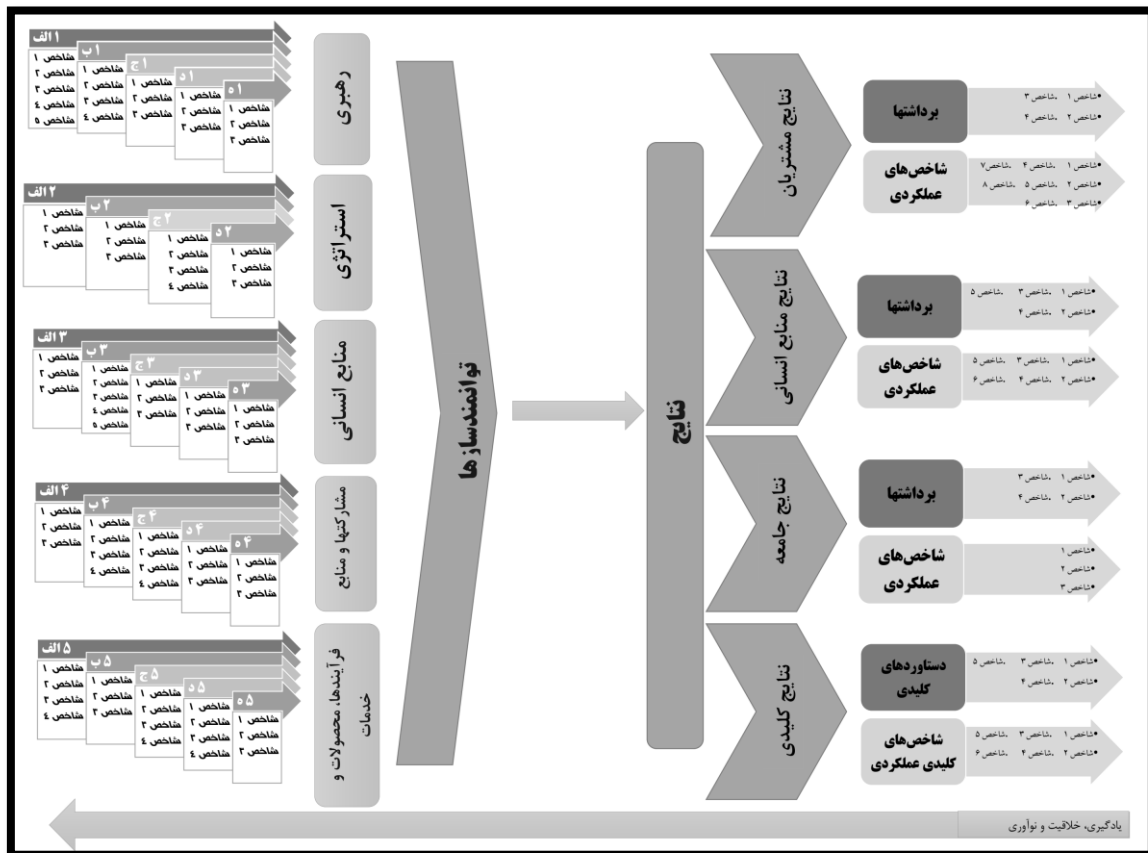
$$\overline{communalities} = 0.45$$

$$\overline{R^2} = 0.80$$

$$GOF = \sqrt{0.45 \times 0.80} = \sqrt{0.36} = 0.6$$

با توجه به سه مقدار ۰/۱۰، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۶، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

همان طور که مشاهده شد برازش مدل در سه بخش مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی تأیید شد، همچنین ضریب معناداری Z مسیر میان دو متغیر پنهان توانمندی‌ها و نتایج نشان داد که تأثیر توانمندی‌ها بر نتایج، مثبت و معنی‌دار است. مطابق با شکل ۱، ضریب مسیر میان متغیر توانمندی‌ها و نتایج، بیانگر این مطلب است که متغیر توانمندی‌ها به میزان ۷۱ درصد از تغییرات نتایج را تبیین می‌کند.



شکل ۲- مدل مفهومی ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی

هدف اصلی این پژوهش مدل‌سازی معیارهای مؤثر در ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی بود که در نهایت با استفاده از مبانی نظری، مصاحبه و براساس نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها، شاخص‌های مدل استخراج، تأیید و مدل مفهومی شکل ۲ طراحی شد.

بحث و نتیجه‌گیری

فدراسیون‌های ورزشی با توجه به جایگاه، اهمیت و وظایف خطیر و ارزشمندی که بر عهده دارند نیازمند نوعی نظام ارزیابی عملکرد بومی و منحصر به فرد می‌باشند، نظامی که با توجه به ماهیت و تنوع فدراسیون‌ها (مأموریت، سازمان، ساختار، نیروی انسانی و غیره) بتواند، عملکرد آن‌ها را سنجش نماید، آن چیزی را سنجش نماید که به دنبال اندازه‌گیری آن می‌باشد (روایی و اعتبار)، این سنجش از دقت قابل قبولی برخوردار بوده (پایایی) و منطبق بر نیازمندی‌های جامعه ورزشی باشد.

در پژوهش حاضر، الگوی سنجش عملکرد فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای مدل EFQM طراحی شد. این مدل به عنوان چارچوبی جامع و معتبر، ابعاد، معیارها، زیرمعیارها و شاخص‌های لازم برای ارزیابی مؤثر عملکرد این سازمان‌ها را ارائه می‌دهد. در فرایند تدوین این الگو، از یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل مدل‌های مختلف سنجش عملکرد، نظام‌های پیشرفته مدیریت عملکرد و همچنین ویژگی‌های خاص فدراسیون‌های ورزشی استفاده گردید. در مقایسه با مدل‌های سنتی سنجش عملکرد که عمدتاً بر نتایج و اندازه‌گیری آنها تمرکز دارند، مدل EFQM دیدگاهی جامع‌تر ارائه می‌دهد. مدل EFQM، با دارا بودن ساختاری نظام‌مند و فراگیر، تمامی جنبه‌های کلیدی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی را دربر می‌گیرد. این مدل با در نظر گرفتن توانمندسازها به عنوان پیشران‌های اصلی موفقیت، به فدراسیون‌های ورزشی کمک می‌کند تا ریشه‌های عملکرد خود را درک کرده و زمینه را برای بهبود مستمر فراهم کنند. این مدل هم بر نتایج که معلول توانمندسازها هستند و هم بر توانمندسازها که با دریافت بازخور از نتایج بهبود می‌یابند، تمرکز دارد، این مدل شامل دو حوزه توانمندسازها و نتایج می‌شود و هر دو به یک میزان در رسیدن به تعالی نقش دارند؛ فدراسیون‌ها باید بر هر دو حوزه تمرکز کرده و به معیارهای هر دو قسمت توجه نمایند، اما باید در نظر داشت با توجه به اینکه توانمندسازها منجر به نتایج مطلوب می‌شوند، با توجه ویژه و اصولی، شاخص‌های این حوزه را تقویت کرده تا دسترسی به نتایج آسان و هموار شود. البته در این پژوهش با توجه به اینکه برای معیارهای مدل EFQM، زیرمعیارها به صورت کلی آورده شده، شاخص‌هایی که با ویژگی‌های فدراسیون‌های ورزشی مرتبط بود، برای زیرمعیارهای مربوط به مدل پیشنهادی شناسایی شد و در نهایت پرسشنامه‌های مناسب طراحی و بین جامعه آماری توزیع و مدل‌سازی انجام شد.

رهبری مدیران در سازمان‌های ورزشی نقشی محوری در هدایت، انگیزش و توانمندسازی ورزشکاران، مربیان و سایر اعضای سازمان برای دستیابی به اهداف و ارتقای سطح عملکرد در سطوح مختلف ورزشی ایفا می‌کند. بر طبق الگوی طراحی شده، مدیران ارشد فدراسیون‌های متعالی برنامه‌های راهبردی (بلندمدت) را متناسب با نیازها تنظیم می‌کنند و بر اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت تأکید و تمرکز دارند و آن‌ها خود نیز به برنامه‌ها متعهد و پایبند هستند. نظام ارزیابی عملکرد، مناسب با فعالیت‌های سازمان را تدوین، اجرا و پایش می‌نمایند و در این راه از شاخص‌های ملی و بین‌المللی استفاده می‌کنند. فدراسیون‌های متعالی با وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون بین‌المللی و سایر ارگان‌ها ارتباط و همکاری متقابل دارد و به حضور فعال در مجامع ورزشی (آسیایی و بین‌المللی) و میزبانی جلسات آسیایی و بین‌المللی تأکید می‌شود. احیا و اشاعه خصلت‌های جوانمردانه و روحیه پهلوانی در میان ورزشکاران نیز جز اصول اخلاقی و ارزش‌هایی است که مدیران فدراسیون‌های متعالی به آن‌ها توجه می‌کنند.

فدراسیون‌های متعالی در تدوین **استراتژی** فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌ها را لحاظ کرده و همچنین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی مانند وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون بین‌المللی و کمیته ملی المپیک و ذی‌نفعان غیرکلیدی مانند جامعه، دولت، قانون‌گذاران را شناسایی، درک و پیش‌بینی می‌کنند. فدراسیون‌های متعالی در تدوین استراتژی و برنامه خود، به کیفیت و کمیت نیروی انسانی و منابع مالی، امکانات و تجهیزات موجود توجه دارند و تمامی ملزومات مورد نیاز برای تحقق استراتژی را پیش‌بینی و مدیریت می‌کنند. آن‌ها همچنین استراتژی‌های خود را از طریق تدوین اهداف، مقاصد، برنامه‌های عملیاتی و رویه‌های مختلف اجرا می‌کنند و گزارش پیشرفت برنامه‌ها (مانند برنامه‌های استعدادیابی، مبارزه با دوپینگ، گزارش مسابقات و غیره) را جمع‌آوری و مورد ارزیابی مستمر و منظم قرار می‌دهند.

منابع انسانی در ورزش می‌تواند گستره‌ای وسیع از تماشاگران، ورزشکاران، داوطلبان، مربیان، داوران، کارکنان و مدیران را دربرگیرد اما در این پژوهش منابع انسانی محدود به کارکنان، داوران و مربیان شده و بقیه ذی‌نفعان در بخش‌های جداگانه‌ای مورد بررسی قرار گرفته‌اند. فدراسیون‌های متعالی به‌گونه‌ای از منابع انسانی خود مراقبت کرده با آن‌ها ارتباط برقرار نموده و ایشان را مورد تشویق، تقدیر و مورد حمایت قرار می‌دهند که انگیزه و تعهد لازم در منابع انسانی ایجاد شده و آن‌ها را قادر می‌سازد تا از مهارت و دانش خود در جهت منافع فدراسیون استفاده کنند؛ همچنین قابلیت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها را مطابق با نیازمندی‌ها و الزامات استراتژی‌ها توسعه می‌دهند. دوره‌های آموزشی، مربیگری، داوری، توجیهی و ارتقا برگزار می‌کنند و از اعزام داوران و مربیان به دوره‌های بین‌المللی نیز غافل نیستند. آن‌ها از دیدگاه‌ها و تخصص‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بهره می‌گیرند و روحیه کار تیمی را میان منابع انسانی خود تقویت می‌کنند.

مشارکت‌ها و منابع بعد دیگری است که در این الگو به آن توجه شده و شامل تمام منابع از جمله منابع مالی، ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی، تکنولوژی، اطلاعات و دانش می‌باشد، به شرکاء و تأمین‌کنندگان نیز در این بعد توجه شده است به نحوی که همه این‌ها برای موفقیت پایدار باید مدیریت شوند. فدراسیون‌ها نیز در راه رسیدن به تعالی باید مشارکت‌های بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و خطمشی‌ها و اجرای اثربخش فرایندهای خود، برنامه‌ریزی و مدیریت کنند؛ باید تفاهم-نامه‌ها و آیین‌نامه‌های همکاری با سازمان‌هایی مانند مراکز آکادمیک و دانشگاه‌ها، آموزش و پرورش، ارتش، موسسات پژوهشی و شهرداری جهت توسعه ورزش منعقد کنند. فدراسیون‌های متعالی برای تأمین منابع مالی و اعتباری خود تنها به جذب اعتبار از نهادهای دولتی و عمومی و سرمایه‌گذاری شرکت‌های دولتی اکتفا نمی‌کنند بلکه تأمین منابع مالی را از طرق مختلف از جمله سرمایه‌گذاری شرکت‌های خصوصی، خصوصی‌سازی و همچنین گسترش فعالیت‌های بازاریابی و تنوع بخشی به منابع درآمدی انجام می‌دهند. آن‌ها به اهمیت انضباط و شفافیت مالی واقف هستند و آن را در دستور کار خود قرار می‌دهند. فدراسیون‌های متعالی تجهیزات ورزشی استاندارد و ساخت اماکن ورزشی تخصصی را توسعه می‌دهند. از جمله کارهای آن‌ها جهت پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی، ایجاد واحد اطلاعات و آمار ورزشی و طبقه‌بندی و نگهداری اسناد مربوطه و استفاده از آمار، اطلاعات و دانش موجود در هر گونه تصمیم‌گیری می‌باشد؛ همچنین شناسنامه ورزشی جهت مربیان، داوران، ورزشکاران، قهرمانان، پیشکسوتان و سایر دست‌اندرکاران تهیه می‌کنند.

معیار فرایندها، محصولات و خدمات آخرین معیار حوزه توانمندسازها می‌باشد. فدراسیون‌های متعالی تمامی اقدامات خود را در قالب فرایندها و گام‌های اجرایی تدوین و منطبق با آن عمل می‌کنند. آن‌ها همچنین برنامه‌های مدونی برای کشف، جذب، پرورش و رشد استعدادهای ورزشی و برنامه‌هایی برای مبارزه با فساد در ورزش، مبارزه با دلالی و غیره طراحی و اجرا می‌کنند. رعایت مسائل حقوقی در لیگ‌های ورزشی و مسابقات مختلف، به‌کارگیری روش‌های نوین مربیگری و داوری و استفاده از مربی تغذیه، بدنساز، فیزیوتراپ، ماساژور و روانشناس با کیفیت و مربیان نخبه در تیم‌های ملی و برپایی اردوهای تدارکاتی داخلی و خارجی منطبق با جدیدترین الگوها از جمله مسائل مهمی است که مورد تاکید این‌گونه فدراسیون‌ها قرار می‌گیرد. آن‌ها برای اطلاع‌رسانی، ترویج و بازاریابی موضوعات از وسایل ارتباط جمعی و شبکه‌های اجتماعی و همچنین از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات برای برقراری ارتباطات مستمر با ورزشکاران و سایر ذی‌نفعان و بازخوردگیری از آنان استفاده می‌کنند.

اولین معیار حوزه نتایج، **نتایج مشتری** می‌باشد. این معیار سنج‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط با مشتریان را شامل می‌شود. مشتریان ورزشی می‌توانند گستره وسیعی از تمام افراد حقیقی و حقوقی که به‌گونه‌ای با فدراسیون در ارتباط و تعامل هستند را شامل شود، از جمله کارکنان، داوران، مربیان، ورزشکاران، عوامل اجرایی، باشگاه‌ها و ...، اما در این پژوهش تنها ورزشکاران، قهرمانان، پیشکسوتان و باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان مشتری در نظر گرفته شدند. برداشت ذهنی مشتریان، رضایت و وفاداری آن‌ها جزء نتایجی است که فدراسیون‌های متعالی به‌دنبال کسب آن هستند، چرا که نشان‌دهنده برآورده شدن نیازها و انتظارات مشتریان می‌باشد. همچنین تعداد ورزشکاران رشته ورزشی تحت پوشش فدراسیون، تعداد دانش‌آموزان و دانشجویان ورزشکار، میانگین حقوق و پاداش ورزشکاران تیم‌های ملی و باشگاه‌های حرفه‌ای، میزان حمایت‌های مادی و معنوی از قهرمانان، ورزشکاران، پیشکسوتان و ورزشکاران آسیب‌دیده و از کار افتاده از جمله شاخص‌هایی می‌باشد که فدراسیون‌های متعالی سعی در کسب آن دارند.

نتایج منابع انسانی مجموعه‌ای از سنج‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی، مبتنی بر نیازها و انتظارات منابع انسانی می‌باشد که به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خطمشی‌های پشتیبان از آن استفاده می‌کنند. فدراسیون‌های متعالی رضایت منابع انسانی خود از حقوق و مزایا و جبران خدمات، از سبک مدیریت و سرپرستی، از شغل، توسعه و ارتقاء شغلی و تعهد آن‌ها نسبت به فدراسیون را مورد توجه و سنجش قرار می‌دهند. تعداد داوران و مربیان فدراسیون به تفکیک درجه، تعداد متخصصان استعدادیابی، تعداد کرسی‌های کسب شده فنی و مدیریتی در سطح آسیا و جهان از جمله نتایج عملکردی در بخش منابع انسانی می‌باشد.

نتایج جامعه برداشت افراد جامعه به عنوان یک عضو مسئول جامعه از خدمات سازمان است. تلاش در راستای ترویج و ارائه تصویری مناسب از ورزش مربوطه در بین عموم جامعه، افزایش آگاهی مردم از رشته ورزشی مورد نظر، نگرش مثبت جامعه به رشته

ورزشی مورد نظر و انجام ابتکارات ورزشی برای ترغیب و فرهنگ‌سازی در حوزه محیط زیست از جمله شاخص‌های برداشتی جامعه می‌باشد. شاخص‌های عملکردی نتایج جامعه متناسب با هدف فدراسیون‌ها شامل تعداد تماشاگران حاضر در مسابقات، تعداد بینندگان تلویزیونی رشته ورزشی مورد نظر و تعداد افرادی که در قالب ورزش همگانی به رشته مورد نظر می‌پردازند، می‌باشد.

فدراسیون‌های متعالی، **نتایج کلیدی** که مجموعه‌ای از شاخص‌ها و اهداف مربوط به همراهی ذینفعان است را تعریف کرده و مورد توافق قرار می‌دهند. با توجه به نقش ورزش بر توسعه سلامت، تندرستی و نشاط جامعه، فدراسیون‌های متعالی برنامه‌های خود را بر این اصل استوار می‌کنند. آن‌ها همچنین با کسب موفقیت‌های ورزشی بین‌المللی باعث افزایش غرور و افتخار ملی و افزایش همبستگی و انسجام ملی می‌شوند؛ بنابراین تعداد سهمیه کسب شده، تعداد مدال‌ها و سکوه‌های کسب شده و میزان رشد و ارتقاء رتبه آسیایی، جهانی، المپیک و پارالمپیک جزء شاخص‌های کلیدی عملکرد محسوب می‌شوند که فدراسیون‌ها به دنبال کسب آن‌ها هستند. با توجه به نتایج این پژوهش هدف عمده و کلیدی فدراسیون‌های ورزشی ایران، توسعه سلامت، تندرستی و نشاط، افزایش همبستگی، غرور و افتخار ملی در بین عموم مردم و کسب افتخار و موفقیت‌های بین‌المللی می‌باشد که این اهداف از طریق رهبری با دوراندیشی و رعایت اصول اخلاقی، پاسخگویی مؤثر به فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها، توسعه قابلیت‌های سازمانی، استفاده از استعداد منابع انسانی، تعامل و همکاری با کلیه ذینفعان، هدایت خلاقیت و نوآوری و ارزش‌افزایی برای مشتریان میسر می‌شود. مدل ارائه شده، یک چارچوب نظام‌مند برای ارتقای عملکرد مدیران ارائه می‌دهد. این چارچوب با تمرکز بر ایجاد پیوند بین بخش‌های مختلف سازمان، از جمله منابع انسانی، مشتریان، ذینفعان و جامعه، و تسهیل تعاملات و ارتباطات مؤثر، به دنبال جلب رضایت تمامی ذینفعان مرتبط است.

با توجه به نقش فدراسیون‌های ورزشی در توسعه و ترویج همه جانبه ورزش، ایجاد زمینه‌های لازم برای حضور قهرمانان، پیشکسوتان، داوران، مربیان و سایر دست‌اندرکاران ورزشی در عرصه‌های بین‌المللی و همچنین کشف و جذب استعدادها و توانمندی‌های ورزشی آحاد مختلف جامعه و تقویت آن‌ها و از طرفی به منظور داشتن یک نظام توسعه پایدار در ورزش بایستی اصل نظارت، کنترل و ارزشیابی را به عنوان یکی از اصول اساسی سازمان مورد توجه قرار داد، تا در مسیر رشد و تعمیم ورزش خلاءهای احتمالی به راحتی شناسایی شود و برنامه رفع و یا اصلاح آن همواره در نظر گرفته شود. در این راستا مدیران فدراسیون‌ها برای ارزیابی عملکرد سازمان خود، ناگزیرند مدلی جامع و یکپارچه را به کارگیرند که تمام جنبه‌های کلیدی و مؤثر سازمان را دربرگیرد و متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن باشد. شاید آموخته اصلی پژوهش حاضر را نیز بتوان در ارائه الگوی بومی و جامع برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از یک مدل شناخته شده و معتبر جهانی دانست. همان‌طور که ملاحظه شد الگوی ارائه شده، بومی و متناسب با شرایط و ماهیت خاص فدراسیون‌ها طراحی شده است، به طوری که تمام فعالیت‌های اصلی، فرایندها و فعالیت‌های جاری در فدراسیون‌ها اجزای این سیستم ارزیابی عملکرد را تشکیل می‌دهند. پژوهش‌های قبلی بیشتر بر شاخص‌های نتیجه‌محور توجه داشتند، اما الگوی ارائه شده هم بر نتایج که معلول توانمندسازها هستند و هم بر توانمندسازها که با دریافت بازخور از نتایج بهبود می‌یابند، تمرکز دارد، متغیر توانمندسازها به میزان ۷۱ درصد از تغییرات متغیر نتایج را تبیین می‌کند؛ بنابراین فدراسیون‌ها می‌توانند با استفاده از این مدل موقعیت دقیق خود را ردیابی کرده و با گرفتن بازخور به شناخت شکاف‌ها و بهبود عملکرد خود کمک کنند.

منابع

- Abtahinia A, Mirkazemi S, Keshtidar M. Optimization performance evaluation of physical education offices in universities compound synthetic approachment EFQM, BSC & DEA. Research on university sport. 2013;4(1):27-52. (in persian)
- Athanasίου N, Tsamourtzis E, Kokolios F. Organizational effectiveness of the developmental program of the Hellenic basketball federation. Current Developments in Technology-Assisted Education. 2006:130-4.
- Barros CP. Incentive regulation and efficiency in sport organisational training activities. Sport Management Review. 2003;6(1):33-52.
- BouzhMehrani S, Razavi MH, Doosti M, AkbariYazdi H. Assessment and comparison the quality management status in basic and medalist federations of Iran based on integrated approach EFQM-AHP. Research in Sport Management and Motor Behavior. 2018;8(16):71-81. (in persian)
- ČINGIEN V, LASKIEN S, VyŠTARTAIT G. The Organizational performance of Lithuanian sport federations. Physical Activity in Science and Practice. 2014:303-10.

- Crawford P, Bryce P. Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International journal of project management*. 2003;21(5):363-73.
- Davari A, Rezazadeh A. *Structural Equation Modeling with PLS*. Tehran: Jahad Daneshgahi Publication; 2016. (in persian)
- Dehghan Ghahfarrokhi A. *Developing evaluation system of sports federations by systematic approach [Ph.d]*: Tehran university; 2014. (in persian)
- Dimitropoulos P, Kosmas I, Douvis I. Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2017;66(3):362-79.
- European Foundation for Quality Management. *EFQM Excellence Model*. Tehran: Iran Industrial Education and Research Center; 2013. (in persian)
- Eydi H, Ramzaninezgard R, Yosefi B, Malekakhlagh E. Introducing questionnaire of effectiveness in sporting federations according to competing value framework. *Sport Management Studies*. 2015;6(22):63-84. (in persian)
- Ferris GR, Muryon TP, Basik K, Buckley MR. The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*. 2008;18(3):146-63.
- Geeraert A, Alm J, Groll M. Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International journal of sport policy and politics*. 2014;6(3):281-306.
- Hajian A, Ahmadvand A, Movahedi M. *EFQM Excellence Model*. *Journal of Research in Human Resources Management*. 2014;5(2):81-105. (in persian)
- Honari H, Mohammadi L, Ghafari F, Afshari M. The Application of PCA Method to Evaluating the Performance of Sports Federations Based on EFQM Approaches. *New Trends in sport Management*. 2013;1(2):19-29. (in persian)
- Keshavarz L, Hamidi M, Sajjadi SN, Mahmoud G. Designing a performance appraisal system for the National Olympic Committee with a balanced scorecard approach. *Research on sport science*. 2010;29(8):83-98. (in persian)
- Kozma M, Ónodi AK. Measuring business performance in sports- How Revenue and Cost Calculations can Help Sports Organisations in Making Good Business Management Decisions. *Economics Questions, Issues and Problems*. 2014:209-20.
- Madella A, Bayle E, Tome J. The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*. 2005;5(4):207-20.
- Massoumi H, AshrafGanjoyi F, Dashgarzade K, S J. Provide an entropy decision pattern for designing a comprehensive model for evaluating the performance of sports federations in Iran with entropy-fuzzy approach. *Sport Physiology & Management Investigations*. 2012;1(12):57-72. (in persian)
- Miresmaeeli A. A Study of the performance evaluation and control system in the Federation of Judo and Khorasan Islamic Republic of Iran and the presentation of the model [M.Sc]: Tehran: Islamic Azad University, Central Tehran Branch; 2013. (in persian)
- Mirfakhredini H, Peymanfar MH, Khatibi Oghada A, Alimohammadi H. Performance Assessment of Sports Organization with BSC-Topsis Integrated Model. *Sport Management Journal*. 2013;5(16):77-96. (in persian)
- Mirkazemi SA. *Designing a Performance Evaluation Model for the Departments of Physical Education of Universities University of Guilan*; 2009. (in persian)
- Mohammadi A. Applying a mathematical model for ranking the 15th Asian games. *Olympic*. 2010;18(3):7-19. (in persian)
- Mottaghy MR, Safania AM, Nikbakhsh R. Identification and Prioritization of Performance Assessment Indicators of Physical Education Institutions at Iranian Medical Sciences Universities Using Balanced Scorecard Approach and Analytical Hierarchy Process. *Journal of health promotion management (JHPM)*. 2018;7(4):15-22. (in persian)
- Nagel S, Schlesinger T, Bayle E, Giauque D. Professionalisation of sport federations—a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European sport management quarterly*. 2015;15(4):407-33.
- NejhadSajadi SA, Hamidi M, Arsalan M. Identification and Prioritization of perspectives and strategies of the Tehran Municipality Sport Organization using AHP model. (Basic indicators of executive performance evaluation of the model BSC). *Sport Management and development*. 2018;7(3):32-43. (in persian)
- NezadSajjadi SA, Soleimani Damaneh J. Identify and prioritize the criteria of performance evaluation of Iranian sport federation form expert point of view sing the AHP model. *Sport Management Studies*. 2014;6(23):179-92. (in persian)
- NezhdSajadi A, Hamidi M, Sajjadi N, Goodarzi M. Developing a strategy implementation pattern and designing a strategy map for sport organization of Tehran municipality by balanced scorecard. *Sport Physiology & Management Investigations*. 2012(8):7-21. (in persian)
- O'Boyle I, Hassan D. Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*. 2014;14(3):299-314.
- Papadimitriou D, Taylor P. Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. *Sport management review*. 2000;3(1):23-46.

- Parvin N. Designing and compiling a system for evaluating the performance of the Badminton Federation of the Islamic Republic of Iran [M.Sc]: Tehran: Payam Noor University; 2011. (in persian)
- Rodríguez Bolívar MP, López Hernández A, Ortiz Rodríguez D. Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. 2010(45):116-39.
- Ruoranen K, Klenk C, Schlesinger T, Bayle E, Clausen J, Giauque D, et al. Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*. 2016;13(1):55-74.
- Sajadi H, Hariri M, Karimi S, Baratpour S. Performance self assessment by the excellence model in different hospitals of Isfahan university of medical sciences and healthcare services; 2006. *pajouhesh dar pezheshki*. 2008;32(3):227-31. (in persian)
- Shilbury D, Moore KA. A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*. 2006;35(1):5-38.
- SkandariDastgiri S, Amirtash AM, Safania AM. Performance Measurement of Selected Iranian Sport Federations Using Data Envelopment Analysis by an Approach to Fuzzy Systems. *New trends in sport management*. 2018;5(19):23-36. (in persian)
- Soltsev I, Osokin N. Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football. *Managing Sport and Leisure*. 2018;23(1-2):7-27.
- Soltani M, Nikookar g, Taban M, Safari A. Localization of European Foundation for Quality Management (EFQM) In Military Research Organizations. *Organizational Resources Management Researches*. 2014;4(1):119-43. (in persian)
- Tahari Mehrjerdi MH, Zanjirchi M, Babaei Meibodi H, Zarei Mahmoodabadi M. Extension of a Non-Parametric Model to Evaluate the Performance of Participating Nations in Olympic Games. *Sport Management Journal*. 2012;4(14):177-96. (in persian)
- Talebpour M. Developing a monitoring and evaluation system for programs and activities of physical education and sports in the country's universities [Research Project]: Sport Sciences Research Institute of Iran; 2005. (in persian)
- Talebpour M, Keshtidar M. Designing a monitoring and evaluation model for extracurricular physical education and sports in universities. *Research in Sports Sciences*. 2009;24:13-32. (in persian)
- Torres L, Martin E, Guevara JC. The gold rush: Analysis of the performance of the Spanish Olympic federations. *Cogent Social Sciences*. 2018;4(1):1446689.
- Walmsley B. Towards a balanced scorecard: A critical analysis of the Culture and Sport Evidence (CASE) programme. *Cultural trends*. 2012;21(4):325-34.
- Winand M, Zintz T, Bayle E, Robinson L. Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*. 2010;15(4):279-307.
- YazdanPanah MJ. Assessment of the performance of the track and field Federation from 1991 to 2000 [M.Sc]: University of Tehran; 2002. (in persian)
- Zanjirchi SM. Presenting a conceptual model of comprehensive quality management excellence in higher education institutions based on the model of the European Quality Foundation. The 5th Quality Assessment Conference in the Dashgahi System; Tehran University, Technical Colleges Campus; 2011. (in persian)