

Presenting a Comprehensive Model for Improving the Monitoring System in Sports Organizations

ARTICLE INFO

Article Type

Research Article

Authors

Firoozeh Ghiabi¹

Mohammad Reza Esmaili^{2*}

Farideh Ashraf Ganjooee³

How to cite this article

Firoozeh Ghiabi, Mohammad Reza Esmaili, Farideh Ashraf Ganjooee, Presenting a Comprehensive Model for Improving the Monitoring System in Sports Organizations, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*, 2022:5(4): 653-669.

1. PhD student, Sports Management Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Physical Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Associate Professor, Department of Physical Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: moh.Esmaili@iauctb.ac.ir

Article History

Received: 2021/10/27

Accepted: 2022/01/21

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this research was to provide a comprehensive model for improving the monitoring system in sports organizations of the country.

Materials and Methods: In terms of purpose, this research was applied and developmental, and in terms of data collection method, it was a qualitative type of foundation data. The participants of this part of the research included 16 faculty members and experts related to the field of sports management, who were selected by the purposeful sampling method of theoretical and snowball type. The tool of this research, semi-structured interviews, was used to obtain a rich description of the experiences, attitudes and perceptions of the interviewees regarding the factors affecting the monitoring system in sports organizations. Qualitative data analysis was done with the Foundation's data method based on a systematic approach and through three stages of open, central and selective coding. To ensure the validity of qualitative analysis, the method of review by members, documentation through citation writing and peer review was used.

Findings: Based on the findings of the research in the qualitative part, 85 open codes were identified in the form of 24 concepts and 11 main categories, which in the form of a paradigm model including causal conditions (productivity, administrative health), background conditions (individual platforms, transparency), intervening conditions (infrastructural, infrastructural), strategies (evaluation and monitoring, performance improvement) and consequences (intra-organizational and extra-organizational), were related to the core category of improving the inclusive monitoring system (general, dedicated and intelligent monitoring).

Conclusion: Based on the results, performance evaluation in organizations, especially sports organizations, and due to the necessity of this system in sports organizations, it is necessary to conduct research on the presence or absence of performance evaluation system in organizations.

Keywords: Quality, Monitoring System, Sports Organizations, Foundation Data Theory.

ارائه مدل جامع ارتقای نظام نظارت در سازمان‌های

ورزشی

فیروزه غیبی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

محمد رضا اسماعیلی^{۲*}

دانشیار، گروه تربیت بدنی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

فریده اشرف گنجویی^۳

دانشیار، گروه تربیت بدنی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل جامع ارتقای نظام نظارت در سازمان‌های ورزشی کشور بود.

مواد و روش‌ها: این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، به صورت کیفی از نوع داده بنیاد بود. مشارکت‌کنندگان این بخش از پژوهش شامل ۱۶ نفر از اعضای هیئت علمی و صاحب‌نظران مرتبط با حوزه مدیریت ورزشی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری و گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار این تحقیق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جهت دستیابی به توصیفی غنی از تجارب، نگرش و ادراک مصاحبه‌شوندگان نسبت به عوامل مؤثر بر نظام نظارت در سازمان‌های ورزشی استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با روش داده بنیاد مبتنی بر رویکرد سیستماتیک و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و منتخب انجام گرفت. جهت اطمینان از اعتبار تحلیل‌های کیفی، از روش بازبینی توسط اعضا، مستندسازی از طریق نقل قول نویسی و بررسی همکار استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های پژوهش در بخش کیفی ۸۵ کدباز در قالب ۲۴ مفهوم و ۱۱ مقوله اصلی شناسایی شد که در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی (بهره‌وری، سلامت اداری)، شرایط زمینه‌ای (بسترهای فردی، شفافیت)، شرایط مداخله‌گر (روساختاری، زیرساختاری)، راهبردها (ارزیابی و نظارت، ارتقای عملکرد) و پیامدها (درون سازمانی و برون سازمانی)، به مقوله محوری ارتقای نظام نظارت شامل (نظارت عمومی، اختصاصی و هوشمند) ارتباط داده شدند.

نتیجه‌گیری: بر مبنای نتایج، ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها، بخصوص سازمان‌های ورزشی، و نظر به ضرورت وجود این سیستم در سازمان‌های ورزشی، انجام تحقیقات در رابطه با وجود یا نبود نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌های را ضروری می‌کند.

واژه‌های کلیدی: کیفی، نظام نظارت، سازمان‌های ورزشی، نظریه داده بنیاد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۲

* نویسنده مسئول: moh.Esmaili@iauctb.ac.ir

مقدمه

توسعه پایدار جوامع و به تبع آن توسعه منابع انسانی وابسته به آنست که دولت‌ها به عنوان قدرتمندترین عامل اقتصادی و اجتماعی بتوانند ضمن بسترسازی مناسب و ایجاد فضای لازم جهت رشد و شکوفایی استعدادهای انسانی، از توان کل جمعیت فعال اعم از زن و مرد بهره جسته و آن توان را اثر بخش نمایند و مسیر توسعه و پیشرفت را بر مبنای یک شناخت و پیاده سازی رویکرد عمده و جامع در این زمینه در بخش سازمانی و اجتماعی تدوین نمایند که این مساله از مهم‌ترین و اساسی‌ترین برنامه‌های طرح شده سازمانی و اهداف از پیش تعیین شده یک جامعه است (۱). در بین منابع فیزیکی، مالی، اطلاعاتی، تکنولوژی و انسانی یک جامعه، نیروی انسانی به عنوان استراتژیک ترین منبع در هر جامعه مطرح شده است که می‌تواند به طور جمعی یا فردی در سیستم تغییر ایجاد کند (۲). یکی از منابع مرتبط با توسعه جوامع میحت ورزش و سیاست‌های کلان پیرامون آن می‌باشد (۳). بر این اساس برنامه ریزی در این ساختار و با هدف فراگیر سازی جامعه مرتبط با رشد و سلامت جامعه و مبتنی بر بهبود شرایط جامعه است (۴، ۵).

در ابتدای هزاره سوم جهان ورزش دوران جدیدی را تجربه می‌کند و تحولات سریع و گسترده را در سرتاسر جهان در تمامی ابعاد ورزشی مشاهده می‌کنیم. به نظر نمی‌رسد که این پیشرفت عملکرد را پایانی باشد. با گسترش حرفه‌ای گری در ورزش، برنامه ریزان و دست‌اندرکاران دنیای ورزشی دنبال آن هستند تا از آخرین دست آوردهای علمی و عملی بهره جویند؛ افزایش تقاضای شرکت در فعالیتهای جسمانی و ورزشی باعث رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده است؛ به نحوی که برای پاسخگویی به این تقاضا، جنبش‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلفی به وجود آمده است که حاکی از اهمیت تربیت بدنی و ورزش در جوامع برای بهبود و ارتقای سطح سلامتی و نشاط عمومی و کسب موفقیت‌های بین‌المللی است. به گفته اکبری یزدی و همکاران، کشورها بیشتر با اهداف قهرمانی در بازی‌های المپیک شرکت می‌کنند. با توجه به رقابتی بودن شدید محیط ورزش قهرمانی، نیاز به شناخت محیط و پیاده‌سازی رویکردهای استراتژیک مدیریت ضروری به نظر می‌رسد؛ در این رابطه، کریمادیس^۱، گزارش کرده است که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدود کننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به‌ویژه در بخش خدمات ورزشی مواجه هستند. شتابزدگی و تغییرات سریع یکی از ویژگی‌های دنیای امروز می‌باشد که باعث ایجاد فضای رقابتی برای همگامی با تغییرات در تمامی عرصه‌ها شده است (۶).

اندکی در این زمینه در کشور انجام شده است؛ ولی همین تحقیقات نشان داده‌اند که نظام ارزشیابی در سازمان‌های به‌درستی اجرا نمی‌شود. محقق قصد دارد این موضوع را از دیدگاه کارکنان ستادی، پیشکسوتان و ورزشکاران روشن سازد و احتمالاً، نتایج این تحقیق می‌تواند به مسئولان و مدیران فدراسیون برای به‌کاربردن یک برنامه صحیح ارزیابی عملکرد یاری رساند. بنابراین با توجه به مطالب ذکر شده، در این پژوهش سعی بر آن است که با استفاده از مقالات و مستندات، به طراحی مدلی مفهومی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی پرداخته شود و در جستجوی پاسخی برای سؤالات بی‌پاسخ در این حوزه باشد.

مبانی نظری تحقیق

فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات

برآورد میزان حصول فعالیت‌ها با پیامدهای یک فرایند به یک هدف مشخص به عبارت ساده‌تر عملکرد عبارت است از حصول در مقابل نیت در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص کارایی بیان می‌شود، اگر کارایی را نسبت داده به ستاده بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود را موردسنجش قرار می‌دهد. در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است.

هورنس چهار مزیت بالقوه که می‌تواند در نتیجه دارا بودن یک سیستم مناسب سنجش عملکرد حاصل شود را فهرست می‌کند: تأمین رضایت مشتریان، نظارت بر پیشرفت، فرایندها و فعالیت‌های الگو گیری و تغییر شدید.

روس اذعان داشت که سیستم سنجش عملکرد (PMS) زبان فرایندها برای یک سازمان است، زیرا نشان می‌دهد که یک سازمان در کجا قرار دارد و به کجا می‌رود و به‌عنوان راهنمایی عمل می‌کند که نشان می‌دهد آیا سازمان در مسیر دستیابی به اهدافش پیش می‌رود یا خیر و سینکدر و رایلی پرنیاز به دخالت کارکنان در توسعه سنجش عملکردی تأکید دارند. کارکنان افرادی هستند که در جریان عمل می‌کنند و به بهترین شکل کار را می‌شناسند بنابراین دخالت دادن آن‌ها نه تنها باعث تعهد به سنجش عملکردی کارآمد می‌شود، بلکه باعث می‌شود بر عملکرد واقعی نیز اثر بگذارد.

رویکرد سیستمی در نظارت و ارزیابی

سیستم نظارت و ارزیابی از سه جزء به‌هم‌پیوسته اصلی به نام درون‌داد، فرایند "فراگرد" و برون‌داد "پیامد" تشکیل شده است که در تعامل با محیط درونی و بیرونی سازمان شکل می‌گیرد. منظور از درون‌داد در سیستم نظارت و ارزیابی برنامه‌های ورزشی، مجموعه امکانات، نیروی انسانی و بودجه، تشکیلات و زمینه‌هایی است که برای اجرای برنامه و فعالیت وجود دارد. نظارت بر درون‌داد یک برنامه و فعالیت، نوعی نظارت پیشگیری قبل از وقوع است که می‌توان آن را نظارت و ارزیابی درون داد نامید. مدیران و سرپرستان باید قبل از طراحی وهم چنین قبل از اجرای برنامه برای نظارت و ارزیابی بر درون‌دادها، زمینه و شرایط از پیش فعال شوند. البته

این تغییرات در سازمان‌ها نیز بسیار مشهود است. تغییراتی که اگر سازمان‌ها نتوانند خود را با آن همراه سازند باعث نابودی آن‌ها و یا کاهش شدید عملکرد آن‌ها خواهد شد. به بیان دیگر سازمان‌های قرن بیست یکم برای توسعه و دوام خود نیازمند همسو شدن با تغییرات هستند. سازمان‌ها برای همسو شدن با تغییرات، نیازمند توسعه و گسترش عملیات‌های اجرایی خود هستند (۷).

یکی از شیوه‌های بهبود عملکرد سازمان و تغییر در ارزش‌ها، نگرش‌های کارکنان سازمان، ارزیابی عملکرد و نظارت آن می‌باشند. مطالعات مختلف در زمینه تربیت بدنی و ورزش انجام شده و پژوهشگران زیادی به ارزیابی عملکرد آن پرداخته‌اند.

ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و نمره دهی به عملکرد زیرمجموعه‌های یک سازمان (افراد، گروه‌ها و واحدها) در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت به‌منظور تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه‌های اجرایی دانست که باهدف مقایسه عملکرد جاری با وضعیت برنامه‌ریزی شده (موردانتظار)، تعیین درصد افزایش یا کاهش فعالیت‌ها، تشویق و یا تنبیه و تعدیل و در نهایت، بهبود عملکرد صورت می‌پذیرد بر اساس یافته‌های حاصل از مطالعات اسنادی مرتبط با موضوع پژوهش، فرایند سنجش جامع عملکرد در قالب عباراتی نظیر: کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه‌ای و توسعه بلندمدت سازمان و ارزیابی عملکرد سازمان بیان می‌گردد.

به‌عبارت دیگر، منظور از ارزیابی عملکرد این است که مدیر، تمامی امکانات مصرف شده اعم از مادی و معنوی را با نتایج به‌دست‌آمده بر اساس معیارهای موردقبول مقایسه کند تا روشن شود که به اهداف کمی و کیفی مورد انتظار دست‌یافته است یا خیر (۸). در این زمینه گرچه عملکرد مفهومی قدیمی و با سابقه بررسی گسترده در تحقیقات مختلف می‌باشد، با این حال بسیاری از عوامل مهم در مورد تحقیق و توسعه یک مدل پیاده سازی عملکرد جامع در شناسایی ابعاد درگیر هنوز اغلب نادیده گرفته می‌شود (۹، ۱۰) این مساله در ابعاد مختلفی مطرح است و در امور مرتبط با توسعه چون ورزش نیز نیازمند پیگیری و تحلیل می‌باشد (۱۱).

در سال‌های اخیر ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی کشور و تعیین میزان موفقیت آن‌ها در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، یکی از دغدغه‌های اصلی وزارت ورزش و جوانان و رؤسای سازمان‌های ورزشی بوده است. با توجه به اهداف و وظایفی که به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد متولی هر رشته ورزشی برای فدراسیون‌های ورزشی تعیین شده است، استفاده صحیح و کارآمد آن‌ها از منابع اختصاص داده شده از اهمیت بسزایی برخوردار است. لذا لازم است که مدیران فدراسیون‌های ورزشی به‌منظور دستیابی به کارایی، از همه منابع و امکانات موجود حداکثر استفاده را بنمایند و چگونگی استفاده از آن‌ها را مورد ارزیابی قرار دهند (۱۲).

اجرای تحقیق حاضر این امکان را فراهم می‌آورد که با به دست آوردن اطلاعات لازم از جامعه موردنظر و تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده، بتوان برخی نارسایی‌ها و نقاط قوت و ضعف نظام ارزشیابی فدراسیون را تا اندازه‌ای نمایان ساخت. بااینکه، تحقیقات

زمینه، بستر و محیط اجرای برنامه بر فرایند و برونداد نیز تأثیر می‌گذارد. نقش این نوع نظارت و ارزیابی را می‌توان ارزیابی تشخیصی نامید. بدین معنی که در آغاز هر برنامه و فعالیت این ارزیابی به‌منظور بررسی نیازها، امکانات و شرایط موجود و قبل از اجرای برنامه یا برای بررسی و سازمان‌دهی دروندادهای متناسب انجام گیرد. فرایند یا فراگرد به مجموعه عملیات و فعالیت‌هایی گفته می‌شود که پس از طراحی برنامه و در مرحله برنامه‌ریزی برای اجرای برنامه در نظر گرفته و اجرای می‌شود.

مفهوم واقعی نظارت یا پایش بر فرایند در درون سیستم نهفته است که آن را از کنترل جدا می‌نماید. این نوع نظارت را می‌توان نظارت پروسه‌ای یا هم‌زمان و ارزیابی تکوینی نامید. نظارت و ارزیابی بر فرایند اجرای امور و چگونگی انجام آن برای ایجاد تغییرات احتمالی و دستیابی به بروندادهای واسطه‌ای و نهایی انجام می‌گیرد. برونداد نهایی به نتایج و پیامدهایی گفته می‌شود که پس از اجرای برنامه به دست می‌آید. نظارت بر برونداد را می‌توان نظارت بازخوردی و ارزیابی پایانی نامید. در این نوع نظارت و ارزیابی پیامدها و نتایج برنامه با اهداف و نتایج از پیش تعیین‌شده و مورد انتظار مقایسه می‌گردد.

بنابراین در یک رویکرد برنامه‌ریزی سیستمی و بر اساس دروندادهای واقعی بر سازمان‌دهی و اجرای فعالیت‌ها و عملیات و همچنین نتایج برنامه با میزان تحقق اهداف نظارت می‌شود.

جنبه‌های نظارت و ارزیابی

بر اساس رویکرد سیستمی، نظارت و ارزیابی بر زمینه و موقعیت یا شرایط درونداد، فرایند و برونداد ضروری است. نکته اساسی و مهم در ارزیابی این اجزاء توجه به کیفیت زمینه، درونداد، فرایند و برونداد یا پیامد است. در نظارت و ارزیابی زمینه بر توصیف جامعه استفاده‌کننده، سنجش نیازها و مسائل موجود، فرصت‌ها و امکانات در دسترس تأکید می‌شود. موقعیت و شرایط استفاده‌کننده از برنامه، تعیین نیازها و علائق و اهداف متناسب برای برآوردن آن‌ها در نظارت و ارزیابی زمینه بسیار مهم است و نمی‌توان در برنامه‌ریزی و نظارت بر برنامه اهمیت نیازسنجی و تدوین اهداف را نادیده گرفت.

یکی از ملاک‌های تعیین کیفیت برنامه، تطابق آن با اهداف و انتظارات از پیش تعیین‌شده است. برای نظارت و ارزیابی زمینه از تجزیه و تحلیل سیستمی، بررسی پیمایشی، بازنگری اسناد و مدارک، مذاکره، مصاحبه، آزمون‌های تشخیصی و روش دلفی^{۱۱} استفاده می‌شود. بنابراین روند تدوین اهداف و تعیین میزان دستیابی به آن باید به‌گونه‌ای باشد که افراد بیشتری در تدوین آن مشارکت داشته باشند. اهداف واقعی، روشن، جامع و چالش‌انگیز باشد یا با نیازها و موقعیت سازمان و مدیریت هماهنگ باشد.

همه سازمان‌های آموزشی و فرهنگی مقاصد و اهدافی را برای خود با برنامه‌ها تدوین می‌کنند. سیستم نظارت و ارزیابی باید بتواند بر اهداف سازمان و برنامه به‌عنوان بخشی از زمینه نظارت و ارزشیابی توجه نماید.

دومین جنبه سیستم، نظارت و ارزیابی درونداد است که در آن به ارزیابی امکانات و توانای‌های موجود، تشکیلات، بودجه، زمان

برنامه‌های احتمالی جهت تحقق هدف‌ها و روش‌های اجرای برنامه توجه می‌شود. بازدید از برنامه‌های مشابه، سوابق، تحلیل منابع کالبدی و انسانی از روش‌های ارزیابی درونداد است. به‌عبارت‌دیگر، جنبه دوم سیستم به نظارت و ارزیابی بر سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی در قبل از اجرا متمرکز می‌شود. منابع مالی و خارجی، نیازهای اداری، زمان‌بندی و غیره باید موردتوجه جدی قرار گیرد. یکی از ملاک‌های تعیین کیفیت دروندادها، میزان تطابق آن‌ها با استانداردهای (معیارها) موردنیاز یا اهداف است (فازی).

نظارت و ارزیابی بر فرایند، سومین جنبه‌ای است که در حین نظارت اجرای برنامه اعمال می‌شود. جنبه اول و دوم در برنامه‌ریزی با نظارت و ارزیابی، پیش‌نیاز اجرای عملیات و فعالیت‌هایی است که احتمالاً پرحجم‌ترین و پرفشارترین قسمت برنامه‌های ورزشی است. این نوع ارزیابی برای تشخیص و پیش‌بینی مشکلات اجرایی در جریان فعالیت و نظارت بر کیفیت اجرا اعمال می‌شود. در نظارت و ارزیابی هم‌زمان با فرایندی، کلیه وقایع در حین اجرا و برای تصمیم‌گیری در ضمن اجرای برنامه ثبت می‌شود. ملاک کیفیت فرایند، میزان مطلوبیت اجرای فعالیت بر اساس جدول زمان‌بندی، رضایت شرکت‌کنندگان با سایر فرایندهای سازمانی و پشتیبانی است.

نظارت و ارزیابی برونداد یا پیامد، چهارمین جنبه‌ای است که برای قضاوت درباره بازده فعالیت و مرتبط کردن آن با عوامل زمینه، درونداد و فرایند برنامه است. در این جنبه باید برونداد به‌صورت عملیاتی تعریف شود و ملاک‌ها و شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری برونداد تعیین و با استانداردها مقایسه گردد. ارزیابی برونداد، ارزیابی پایانی است که با ثبت نتایج، بازخوردهای لازم را برای ادامه، تغییر یا قطع برخی از جنبه‌های موردنظر در برنامه‌های آتی فراهم می‌آورد. ملاک کیفیت برونداد، انطباق آن با استانداردهای موجود و در غیر این صورت با ملاک‌های تعیین‌شده است.

طرح‌ریزی سیستم نظارت و ارزیابی

سیستم نظارت و ارزیابی باید در درون هر برنامه پویا وجود داشته باشد. با این حال، طرح‌ریزی سیستم نظارت و ارزیابی، چارچوبی است که در آن، برنامه، اهداف، عملکرد و غیره مانند (مدیریت، تسهیلات و تجهیزات، تشکیلات، بودجه و نظایر آن مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. سیستم نظارت و ارزیابی مجموعه‌ای سازمان‌دار از اهداف و نقش ارزیابی، ضرورت اجرای آن، انتظارات از ارزیابی، جنبه‌ها و مخاطبان ارزیابی، روش‌ها و ابزار اندازه‌گیری اطلاعات برای تحلیل و تفسیر داده‌های مربوط به درونداد، فرایند و برونداد است. برای نظارت و ارزیابی از سازمان‌ها، دستورالعمل واحد و مشخصی وجود ندارد، بلکه در هر سازمان و برنامه‌ای می‌توان طرح خاصی را با ویژگی‌ها و شرایط موجود، تدوین و اجرا کرد. به نظر می‌رسد برای طرح‌ریزی سیستم نظارت و ارزیابی باید چندین گام اساسی برداشت:

۱. اولین و مهمترین گام، شناخت سازمان و برنامه است، زیرا بدون شناخت موقعیت خاص هر سازمان و برنامه نمی‌توان نظام اطلاعاتی و ارزیابی را طراحی کرد. قبل از تدوین طرح نظارت و ارزیابی، باید جنبه‌های مختلف سازمان، مدیریت، تشکیلات، سیاست و اهداف،

اولویت‌بندی و تحلیل سلسله مراتبی معیارهای تعالی سازمانی نشان داد که به ترتیب معیارهای نتایج کلیدی عملکرد، استراتژی، رهبری، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، شراکت‌ها و منابع، نتایج جامعه، فرایندها، محصولات و خدمات و کارکنان بیشترین وزن را داشتند. محمدی و همکاران (۱۴)، در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی بر اساس شاخص بنیاد مدیریت کیفیت اروپا: مطالعه موردی فدراسیون قایقرانی»، نشان دادند که شرایط در عوامل مرتبط با توانمندسازی، نسبتاً مناسب می‌باشد که در معیارهای رهبری، خط‌مشی، استراتژی و فرایند و در معیارهای کارکنان، شراکت و منابع، بیانگر صحت این ادعا بود.

سراجی و همکاران (۱۲)، در پژوهش خود با عنوان «شناسایی اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران»، پس از مرور پیشینه تحقیق و بررسی شاخص‌های مورد استفاده وزارت ورزش و جوانان برای ارزیابی سازمان‌های ورزشی، فهرستی از شاخص‌ها در قالب یک چک‌لیست (شامل ۶۶ شاخص) تدوین شده که در این زمینه کمک کننده است. ویناند و همکاران (۱۵) در مطالعه‌ای بیان کردند اگرچه بسیاری از مطالعات مزایای سیستم‌های مدیریت عملکرد را در بخش ورزش بیان می‌کنند، تحقیقات کمی در مورد کاربرد عملی و مناسب بودن این سیستم‌ها انجام شده است. هدف این پژوهش با تحلیل مدل‌ها و شیوه‌های مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی ملی است تا به این شکاف پاسخ دهد. تجزیه و تحلیل کیفی برنامه‌های استراتژیک ۳۲ سازمان ملی ورزشی اسکاتلند توسط چهار مصاحبه با نمایندگان هیئت حاکمه و یک گروه متمرکز شامل هشت شرکت کننده در سیستم ورزشی اسکاتلند انجام شده است. ده بعد عملکرد مشترک، بیست هدف استراتژیک و چهل و دو شاخص کلیدی عملکرد شناسایی شدند و یافته‌ها بیانگر این بود قدرت استقلال عاملی مهم در موفقیت عملکردی در سطوح مختلف سازمان می‌باشد.

لئو و همکاران (۱) ایجاد و بکارگیری هوش مصنوعی در ساختار عملکردی ورزشکاران و سیاست‌های سازمانی را عاملی مهم و اثر گذار در موفقیت ساختار سازمان بر شمرند.

مورا-کانتالوپس و سلیکا، در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی کارایی تیم و ساختار سازمانی»، نشان دادند که عملکرد موفق یک تیم به اعضای آن تیم بستگی دارد. آن‌ها همچنین نشان دادند که هرچقدر تعاملات در یک تیم بیشتر باشد، بهره‌وری تیم افزایش خواهد یافت. بنابراین تیم‌هایی با میزان تمرکز در آن‌ها کمتر باشد، عملکرد بالاتری خواهند داشت.

جعفری و همکاران، در پژوهش خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و رضایتمندی کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیرگذار هستند. در این راستا پیشنهاد شد که مدیران می‌توانند برنامه‌ریزی کنند تا استراتژی‌های مناسبی را برای ارزیابی پیشرفت‌های عملی تهیه کنند و پیشرفت‌هایی در عملکرد سازمانی ارائه دهند.

برنامه، پرسنل، فعالیت‌ها و موارد دیگر را مورد شناسایی قرارداد. در سازمان‌ها و برنامه‌های ورزشی نیز شناخت تشکیلات، پرسنل، بودجه، اهداف برنامه، تسهیلات و تجهیزات ورزشی، شرکت کنندگان، مربیان، داوران، رسانه‌ها و غیره را می‌توان بخشی از شناخت زمینه و درون‌داد فعالیت‌های ورزشی در نظر گرفت.

۲. دومین گام برای طرح‌ریزی سیستم، آشکارسازی و شفاف کردن اهداف، نقش و ضرورت اجرای نظارت و ارزیابی است. هدف اصلی ارزیابی، تحلیل و بررسی، تولید اطلاعات و بازخورد برای اصلاح یا اصلاح مجدد یک برنامه یا فعالیت است و نه این که فرد با بخش خاصی مورد کنترل قرار گیرد و زمینه نگرش‌های منفی یا تسویه حساب به وجود آید.

نظارت و ارزیابی دارای هدف بازرسی، یافتن خطا و مقصر نیست؛ بلکه مشاهده، هدایت و ارزشیابی پدیده‌هایی است که روش‌ها و شیوه‌های ارزیابی آن مورد توافق قرار گرفته باشد. بدون ارتقاء جایگاه نظارت و ارزیابی و گسترش فرهنگ ارزیابی نمی‌توان به نتایج ارزیابی اطمینان کرد. بنابراین مدیران با سازمان سفارش‌دهنده ارزیابی باید در تفسیر داده‌ها برای قضاوت درباره هر یک از جنبه‌های نظارت مانند افراد، تشکیلات، روش‌ها، تسهیلات با زمینه، درون‌داد فرایند و برونداد نسبت به بروز نگرش‌های منفی در پرسنل حساس باشد (فازی).

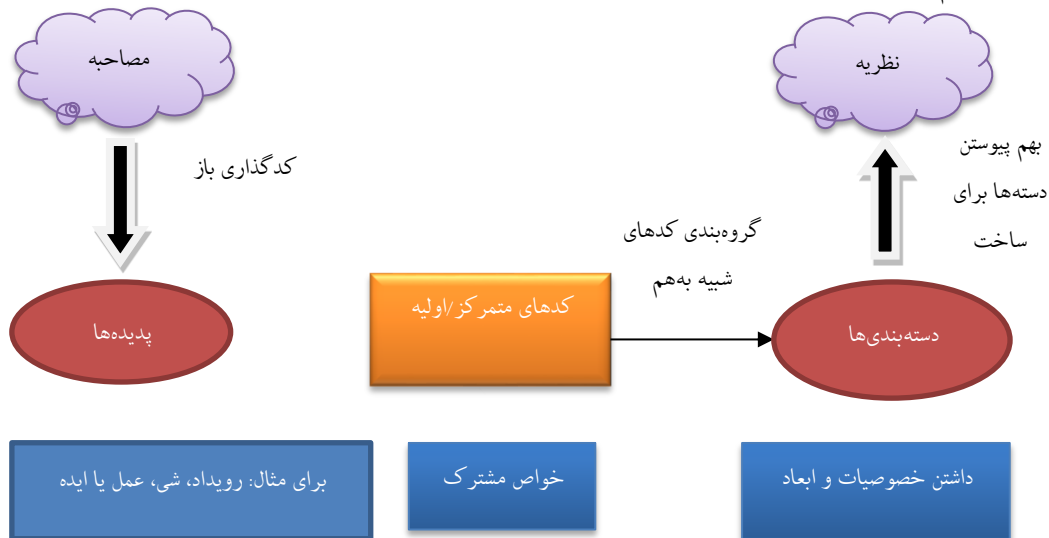
یکی از موارد مهم در شناخت موقعیت سازمان با برنامه مورد ارزیابی، بررسی و تحلیل اهداف سازمان برنامه یا فعالیت است. معمولاً سازمان‌ها باید با مشارکت کارکنان نسبت به تدوین اهداف واقعی، عینی و قابل اندازه‌گیری اقدام کنند. بنابراین، تعیین یک هدف یا اهداف نهایی و آرمانی با مقاصد مبتنی بر فلسفه بنیادی سازمان و سایر عوامل موقعیتی اثرگذار (مانند سیاست‌گذاری، تجارب گذشته، واقعیت‌های موجود و جنبه‌های قانونی ضروری است. اگرچه این اهداف بنیادی و ارزشمند به صورت کلان و کیفی مطرح می‌شود ولی وجود آن به صورت یک شعار و پیام برای بیان جهت‌گیری برنامه حتی در تعیین اهداف اختصاصی (کمی و کیفی) و اهداف رفتاری که عمدتاً در دسترس و قابل اندازه‌گیری است، ارجحیت دارد. در تربیت بدنی و ورزش، معمولاً ارتقاء و تکامل شخصیت ورزشکار یا شرکت کننده از نظر جسمانی، مهارتی، عاطفی، اجتماعی، عقلانی و اخلاقی از طریق شرکت در فعالیت‌های بدنی و ورزشی سالم و بهداشتی، به عنوان یک هدف غایی و نهایی مطرح است. اهداف اختصاصی نیز با توجه به سطح برنامه، نوع فعالیت، وضعیت شرکت کننده و غیره در جهت این هدف کلی باید تعیین شوند و برای جهت‌گیری اهداف اختصاصی نیز از استراتژی یا راهبرد استفاده می‌کنند.

پیشینه تحقیق

پورمهرانی، رضوی، دوستی و یزدی (۱۳)، در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی و مقایسه مدیریت کیفیت در سازمان‌های پایه و برمدال ایران بر اساس رویکرد تلفیقی AHP-EFQM»، نتایج

محققان به‌عنوان عوامل اصلی تولید دانش بازشناسی کند. پژوهشگران به‌عنوان بازیگران اصلی در تولید دانش و اجرای پژوهش‌ها مدیریت ورزشی بر اساس دیدگاه، علاقه، اندیشه و ادراک خود به انجام پژوهش‌ها می‌پردازند. با در نظر گرفتن این نکته، در فاز کیفی پژوهش حاضر، سعی در بازسازی اندیشه‌ها و عواملی است که مانع پژوهش در ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی می‌شوند و سپس عواملی که می‌تواند مدل ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی را به سمت نقطه مطلوب خود سوق دهد، شناسایی می‌شوند. به‌عبارت‌دیگر فاز کیفی این پژوهش با بهره‌گیری از رویکردی امیک ۲ (نگاه از درون میدان - متن) و تبیین ایدوگرافیک ۳ می‌خواهد موانع پیش‌رو و عوامل پیش‌برنده محققان حوزه مدیریت ورزشی در تدوین مدل ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی را کشف کند.

برای تحلیل یافته‌ها در این پژوهش از الگوی سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده گردید.



شکل ۱. مراحل کدگذاری در نظریه برخاسته از داده‌ها

مدوسکا و همکاران، در پژوهش خود با عنوان «برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد سازمان‌های تولیدی»، به تجزیه و تحلیل سازمان پرداخت و نشان دادند مهم‌ترین ابزار برای افزایش عملکرد سازمانی، مدیریت مالی است.

اوبویل ۱، در پژوهش خود با عنوان «تدوین یک چارچوب مدیریت عملکرد برای فدراسیون ورزش»، بیان داشتند که ارزیابی عملکرد برای هر سازمان لازم و ضروری است؛ زیرا عملکرد ارزیابی شده می‌تواند فشار بیشتری روی سازمان وارد کند تا سازمان بتواند یک خدمت باکیفیت را به ذینفعان با روشی شفاف ارائه دهند. وی در تحقیق خود چالش‌هایی که عملکرد سازمان با آن‌ها روبه‌رو بود را بررسی کرد.

مواد و روش‌ها

این پژوهش در فاز کیفی با استفاده از رویکرد تفسیرگرایانه سعی دارد تا مدل ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی را از نگاه

جامعه تحقیق

مشارکت کنندگان در این تحقیق شامل اعضای هیئت علمی و صاحب نظران مرتبط با حوزه مدیریت ورزشی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری و گلوله برفی انتخاب شدند و اشباع پس از ۱۶ مصاحبه بدست آمد.

ابزار پژوهش

در پژوهش حاضر، برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق با صاحب نظران استفاده شد و با استفاده از نتایج این مرحله نسبت به تدوین نظریه اقدام گردید

برای اجرای پژوهش، پس از طراحی سؤالات کلی و تدوین پروتکل مصاحبه، مصاحبه‌های عمیق با صاحب نظران انجام شد. مصاحبه‌ها به صورت باز و به مدت ۶۰ تا ۱۰۰ دقیقه با هر کدام از پژوهشگران به طول انجامید. پس از پایان هر مصاحبه، مصاحبه‌ها به صورت کامل بر روی کاغذ پیاده‌سازی و اقدام به کدگذاری اولیه داده‌ها شد تا مفاهیم اولیه استخراج شوند. پس از اتمام مصاحبه‌ها اقدام به مطالعه عمیق‌تر مبانی نظری و پژوهش‌ها پیشین شد تا از ترکیب مفاهیم گذشته، تجربیات پژوهشگر و نظرات صاحب نظران به مراحل بعدی تجزیه و تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل اقدام شود. مدل طراحی شده سپس در اختیار چند نفر از صاحب نظران نیز قرار گرفت و پس از دریافت پیشنهادها و نظرات آن‌ها

در مورد طبقه‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم، مدل نهایی ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی طراحی شد.

روائی و پایایی ابزار

اعتماد

اعتماد در پژوهش کیفی، معادل پایایی در پژوهش کمی به معنی میزان ثبات نتایج به دست آمده در شرایط زمانی و مکانی مختلف است. در پژوهش حاضر سه معیار بکار گرفته شده کنترل و یا اعتبار یابی، مقایسه‌های تحلیلی (به داده‌های خام رجوع شد تا ساخت نظریه با داده‌های خام مقایسه و ارزیابی شود) استفاده از روش ممیزی (تمامی مراحل پژوهش تحت نظارت و کنترل آن‌ها بوده است. همچنین از یک متخصص مدیریت ورزشی آشنا با مفهوم ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی و نظریه داده بنیاد نیز کمک گرفته شد)

تائید

تائید در پژوهش کیفی، معادل عینیت در پژوهش کمی است که به معنای به حداقل ممکن رساندن تأثیر قضاوت شخصی پژوهشگر بر یافته‌هاست. در پژوهش کیفی تائید به این معناست که داده‌ها و تفسیر آن‌ها، ساخته تخیلات شخص پژوهشگر نباشد، بلکه داده‌های به دست آمده با منابع منطبق باشند و منطق تفسیر آن‌ها روشن باشد.

یافته‌ها

در این پژوهش با استفاده از مستندسازی مفاهیم استخراج شده و کنترل مشارکت کنندگان در پژوهش تلاش شد که نشان داده شود یافته‌های حاضر، بی طرفانه و منصفانه منعکس شده است. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی

جدول ۱. ویژگی‌های دموگرافی مصاحبه‌شوندگان

| ردیف | نام و نام خانوادگی | شغل | پست سازمانی | تحصیلات |
|------|--------------------------|-----------------------------|-------------|---------|
| ۱ | دکتر محمد رضا اسماعیلی | دانشیار دانشگاه تهران مرکز | استاد | دکتری |
| ۲ | دکتر فریده اشرف گنجویی | دانشیار دانشگاه تهران مرکز | استاد | دکتری |
| ۳ | دکتر حمیدرضا سجادی | استادیار دانشگاه تهران مرکز | استاد | دکتری |
| ۴ | دکتر علی زارعی | دانشیار دانشگاه تهران مرکز | استاد | دکتری |
| ۵ | دکتر سعید صانعی | دانشیار دانشگاه تهران مرکز | استاد | دکتری |
| ۶ | دکتر علی اکبر آفرینش | دانشیار دانشگاه تهران مرکز | استاد | دکتری |
| ۷ | دکتر زینت نیک آیین | استادیار دانشگاه تهران مرکز | استاد | دکتری |
| ۸ | دکتر زهرا حاج انزهایی | استادیار دانشگاه تهران مرکز | استاد | دکتری |
| ۹ | دکتر مهر علی همتی نژاد | دانشیار دانشگاه گیلان | استاد | دکتری |
| ۱۰ | دکتر اسفندیار خسروی زاده | دانشیار دانشگاه اراک | استاد | دکتری |
| ۱۱ | دکتر ولی ناصری | دانشگاه فرهنگیان | استادیار | دکتری |
| ۱۲ | حسین عیدی | دانشگاه رازی | استادیار | دکتری |
| ۱۳ | سعید صادقی بروجردی | دانشگاه کردستان | استاد | دکتری |
| ۱۴ | همایون عباسی | دانشگاه رازی | استادیار | دکتری |
| ۱۵ | شهاب بهرامی | دانشگاه آزاد اسلامی | استادیار | دکتری |
| ۱۶ | الهام کاویانی | دانشگاه آزاد اسلامی | استادیار | دکتری |

ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی چیست و شامل چه مؤلفه‌های می‌باشد؟
 در ادامه مفاهیم کدهای پراکنده استخراج شده، جهت انسجام بیشتر و برای تولید مفاهیم اولیه، مرحله دوم کدگذاری انجام شد و تعداد ۲۴ مفهوم بر خواسته از کدگذاری باز، به صورت مجدد کدگذاری شد. در ادامه مفاهیمی که در مرحله کدگذاری اولیه استخراج شدند، جهت تشکیل مقوله‌های عمده در مرحله کدگذاری متمرکز یا ثانویه، مجدداً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتیجه این تحلیل تولید ۱۱ مقوله عمده بود. این موارد به همراه هر کدام از مفاهیم و ریز مفاهیم مرتبط در جدول ۲ به نمایش درآمدند.

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی جهت دستیابی به داده‌های پژوهش از روش مصاحبه استفاده شد. هنگام مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان ضمن تشریح موضوع و نهادهای مورد اهمیت آن سؤالات زیر مطرح گردید:
 عوامل علی (ایجاد کننده) ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی کدامند؟
 عوامل زمینه‌ای (تقویت کننده و زمینه ساز) ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی کدامند؟
 عوامل مداخله گر (جلوگیری کننده) ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی کدامند؟

جدول ۲. مفاهیم اولیه و مقولات عمده تولید شده در مرحله کدگذاری باز نظریه داده بنیاد

| مقولات | مفاهیم | کدهای اولیه |
|----------------|----------------|---|
| | | لزوم ارتقا نتایج ورزشی در مسابقات کشوری |
| بهره‌وری ورزشی | | لزوم کسب جایگاه بهتر در آسیا و مسابقات قاره‌ای |
| | | لزوم بهبود عملکرد در مسابقات ورزشی ابرویدادها (المپیک، جام جهانی و ...) |
| بهره‌وری | | افزایش راندمان دارایی‌های مالی |
| | بهره‌وری اداری | بهره‌وری استفاده از تجهیزات و امکانات |
| | | بهره‌وری در بهره‌برداری از نیروی‌های انسانی |
| | | مقررات شفاف و صریح |
| | سلامت ملموس | نظارت مداوم و بدون رودروایستی |
| | | شفاف بودن نظارت و الگوی بازرسی |
| | | انتخابات سالم در سازمان‌های سازمان‌ها |
| سلامت اداری | | انتخابات سالم در هیئت‌های استانی |
| | سلامت ناملموس | انتساب مبتنی بر شایستگی در هیئت‌های شهرستانی |
| | | تناسب توانایی در انتخابات مریبان و کادر فنی سازمان‌های و سازمان‌ها |
| | | حساسیت اقلشار مختلف جامعه نسبت به امر ورزش |
| | اجتماعی | حضور و فعالیت گسترده رسانه‌ها در فضای ورزش |
| | | امکان مقایسه عملکرد با سازمان‌های هم‌وزن منطقه‌ای و جهانی |
| | | انتخابی بودن هیئت‌ها و سازمان‌های ورزشی و اتکا به آرا متخصصان |
| | نظارتی | وجود نهادها بازرسی داخل سازمانی در ورزش |
| | | وجود نهادهای بازرسی برون سازمانی |
| | | نقش راهنمایی ارزیابی برای بهبود عملکرد |
| | | صداقت در تعیین اهداف و مقاصد کاری |
| | صداقت | تلاش برای انطباق صادقانه نیازهای شخصی با الزامات شغلی |
| | | صداقت در اعلام کمی‌ها و کاستی‌ها |
| | | تعهد فردی برای انجام درست امور |
| بسترهای فردی | | باور قلبی به نتایج درستکاری و تعهد |
| | تعهد کاری | تعهد فردی برایتوانمندی‌سازی و ارتقا توانایی‌ها مورد به صورت مستمر |
| | | فرهنگ سندسازی در ادارات و سازمان‌ها |
| | | فرهنگ تبلیغ و بزرگ‌سازی بخشی از وظایف انجام گرفته |
| | فرهنگ سازمانی | روحیه ضعیف پاسخگویی |
| روساختار | | هیجانی و لحظه‌ای بودن برخی از رفتارهای ورزشی |
| | | انتقال فرهنگ بی تفاوتی سازمانی از کارمندان قدیم به جدید |

| | | |
|--|--------------------|--------------|
| روایی بودن معیارهای ارزیابی و نظارت | | |
| ناکافی بودن قوانین و مقررات | | |
| شفاف نبودن قوانین و مقررات | مقررات | |
| ضمانت اجرایی ضعیف قوانین و مقررات | | |
| کلی بودن قوانین و مقررات | | |
| تناسب ناکافی ابزارهای ارتباطی | تجهیزات | |
| توزیع نامتناسب جغرافیایی امکانات و تجهیزات | | زیرساختار |
| توزیع نامتناسب جنسیتی امکانات و تجهیزات | | |
| مشکلات اقتصاد عمومی کشور | اقتصاد و امور مالی | |
| مسائل تحریم‌ها و فشارهای خارجی بر کشور | | |
| تمرکز بودجه و سرمایه در برخی رشته‌های خاص | | |
| نظارت رسانه‌ها و مطبوعات | نظارت عمومی | |
| نظارت متولیان حقوقی و قانونی | | |
| نظارت مشتریان و ذینفعان | | |
| تشکیل ساختار نظارت بین‌سازمانی (نظارت یک سازمان بر عملکرد سازمان دیگر) | نظارت اختصاصی | نظارت جامع |
| نظارت درون سازمانی توسط مافوقان بر عملکرد کارمندان | | |
| نظارت و مشارکت کارمندان بر استراتژی‌ها جهت تطبیق با واقعیت‌های سازمانی | | |
| طراحی ساختار نظارتی هوشمند و غیر کاغذی | نظارت هوشمند | |
| استفاده از ظرفیت فضای مجازی و جمع‌آوری بازخوردها | | |
| پایش هوشمند عملکرد | | |
| ارزیابی سوابق قبلی | ارزیابی فردی | |
| ارزیابی کلی عملکرد فعلی | | |
| ارزیابی دوره‌ای عملکرد | | |
| ارزیابی مبتنی بر خوداظهاری | ارزیابی و نظارت | |
| ارزیابی مبتنی بر نظرات زیردستان | | |
| ارزیابی مبتنی بر نظرات مافوقان | ارزیابی چندجانبه | |
| ارزیابی مبتنی بر نظرات ذینفعان | | |
| آموزش ساختارها و اصول | آموزش | |
| آموزش حقوقی و مسائل انضباطی | | |
| آموزشی عملکرد اداری | | |
| آموزش‌های مرتبط با رشته ورزشی | | |
| بازخورد مثبت در مورد عملکردهای فراتر از وظایف | بازخورد | ارتقا عملکرد |
| بازخورد حمایتی در مورد تحقق اهداف | | |
| بازخورد ترمیمی در مورد عدم پوشش اهداف | | |
| ایجاد ساختارهای مناسب ارائه بازخورد | | |
| بازخورد منصفانه و بی‌طرفانه | | |
| تقدیر مادی از عملکرد بهینه | تقدیر | |
| ارج نهادن و نوازش معنوی عملکرد بهینه و مناسب | | |
| ارتباط ارتقا سازمانی با عملکرد | | |
| کارآمدی و بهبود عملکرد عمومی کارکنان | خودکارآمدی | |
| کارآمدی مربیان و اعضا فنی | | |
| بهبود و ارتقا عملکرد اداری و سازمانی | | درون سازمانی |
| رضایتمندی ورزشکاران از عملکرد بهبود یافته | رضایتمندی | |
| رضایتمندی مربیان و اعضا فنی | | |

| | |
|--|---------------|
| رضایت‌مندی کلیه ذینفعان (اولیا ورزشکاران، سرمایه‌گذاران و ...) | |
| بهبود نتایج ورزشی در عرصه‌های داخلی | نتایج ورزشی |
| بهبود نتایج ورزشی در عرصه‌های خارجی | |
| بهبود راندمان ورزشی | |
| منتفع شدن ذینفعان سازمان‌های و سازمان‌ها | برون‌سازمانی |
| بهبود حس‌تعلق اجتماعی | |
| افزایش و تقویت غرور ملی | |
| تعمیق مشارکت ورزشی | نتایج اجتماعی |
| بهبود سلامتی و کمک به کاهش بیماری‌های مرتبط با کم‌ تحرکی | |
| جلب نظر سیاست‌گذاران و صاحب‌نظران کلان اجتماعی و سیاسی | |

در این قسمت به شرح هرکدام از این مقولات عمده خواهیم پرداخت و ضمن توصیف هر یک، دامنه‌ای از مفاهیم آن‌ها را نیز مشخص می‌کنیم.

ب. کدگذاری محوری پژوهشگر در این مرحله، طبقه محوری را که معمولاً پدیده موردبررسی در پژوهش می‌باشد، مشخص می‌کند و ارتباطی منطقی و علی بین این مقوله و سایر مقوله‌ها برقرار می‌سازد. در این مرحله از

کدگذاری، پژوهشگر مقوله‌های شرایطی، تعاملی / فرآیندی و پیامدی را تعیین می‌کند.

در پژوهش حاضر، پدیده موردبررسی (مدل جامع ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی کشور) می‌باشد. بر همین اساس آن را به‌عنوان طبقه محوری در نظر گرفته و سایر طبقات را به شرح زیر به‌عنوان مقولات شرایطی (علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر)، تعاملی / فرآیندی و پیامدی بررسی می‌کنیم.

| | | |
|--|---------------|--|
| جدول ۳. پدیده مورد مطالعه (ارتقای نظام نظارت) در سازمان‌های ورزشی کشور | | |
| مقوله | مفهوم | نشانه |
| | نظارت عمومی | نظارت رسانه‌ها و مطبوعات نظارت متولیان حقوقی و قانونی نظارت مشتریان و ذینفعان |
| نظارت جامع | نظارت اختصاصی | تشکیل ساختار نظارت بین‌سازمانی (نظارت یک سازمان بر عملکرد سازمان دیگر) نظارت درون سازمانی توسط مافوقان بر عملکرد کارمندان نظارت و مشارکت کارمندان بر استراتژی‌ها جهت تطبیق با واقعیت‌های سازمانی |
| | نظارت هوشمند | طراحی ساختار نظارتی هوشمند و غیرکاغذی استفاده از ظرفیت فضای مجازی و جمع‌آوری بازخوردها پایش هوشمند عملکرد |

شرایط علی؛ در این پژوهش، بهره‌وری و سلامت اداری، به‌عنوان شرایط علی که باعث لزوم طراحی مدل ارتقای نظام

نظارت بر سازمان‌های ورزشی را ایجاب نموده است، به‌عنوان شرایط علی در نظر گرفته می‌شود.

| | | |
|--|----------------|---|
| جدول ۴. شرایط علی اثرگذار بر ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی | | |
| مقوله | مفهوم | نشانه |
| | بهره‌وری ورزشی | لزوم ارتقا نتایج ورزشی در مسابقات کشوری لزوم کسب جایگاه بهتر در آسیا و مسابقات قاره‌ای |
| بهره‌وری | | لزوم بهبود عملکرد در مسابقات ورزشی ابرویدادها (المپیک، جام جهانی و ...) |
| | بهره‌وری اداری | افزایش راندمان دارایی‌های مالی بهره‌وری استفاده از تجهیزات و امکانات |
| | سلامت اداری | بهره‌وری در بهره‌برداری از نیروی‌های انسانی مقررات شفاف و صریح |

| | |
|--|---------------|
| نظارت مداوم و بدون رودروایستی | |
| شفاف بودن نظارت و الگوی بازرسی | |
| انتخابات سالم در سازمان‌های سازمان‌ها | |
| انتخابات سالم در هیئت‌های استانی | سلامت ناملموس |
| انتساب مبتنی بر شایستگی در هیئت‌های شهرستانی | |
| تناسب توانایی در انتخابات مریبان و کادر فنی سازمان‌های و سازمان‌ها | |

شرایط زمینه‌ای؛ شرایط زمینه‌ای یا بسترهای حاکم عبارت است از سلسله شرایط خاصی که در آن فرآیندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. در این پژوهش، مقوله‌های شفافیت و بستری فردی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده‌اند.

| | | |
|--|-----------|--|
| جدول ۵. شرایط زمینه‌ای اثر گذار بر ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی | | |
| مقوله | مفهوم | نشانه |
| | | حساسیت افشار مختلف جامعه نسبت به امر ورزش |
| | اجتماعی | حضور و فعالیت گسترده رسانه‌ها در فضای ورزش |
| | | امکان مقایسه عملکرد با سازمان‌های هم‌وزن منطقه‌ای و جهانی |
| شفافیت | | انتخابی بودن هیئت‌ها و سازمان‌های ورزشی و اتکا به آرا متخصصان |
| | نظارتی | وجود نهادها بازرسی داخل سازمانی در ورزش |
| | | وجود نهادهای بازرسی برون سازمانی |
| | | نقش راهنمایی ارزیابی برای بهبود عملکرد |
| | | صداقت در تعیین اهداف و مقاصد کاری |
| | صداقت | تلاش برای انطباق صادقانه نیازهای شخصی با الزامات شغلی |
| | | صداقت در اعلام کمبودها و کاستی‌ها |
| بسترهای فردی | | تعهد فردی برای انجام درست امور |
| | تعهد کاری | باور قلبی به نتایج درستکاری و تعهد |
| | | تعهد فردی برای توانمندسازی و ارتقا توانایی‌ها مورد به‌صورت مستمر |

شرایط مداخله‌گر؛ شرایط مداخله‌گر به مثابه بستری عمل می‌کند که باعث تخفیف یا تشدید پدیده‌ها می‌شود. در این پژوهش، مقوله‌های روساختاری و زیر ساختاری به‌عنوان شرایط مداخله‌گری عمل می‌کند که در جهت بهبود پدیده مورد بررسی یعنی ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی عمل می‌کنند.

| | | |
|---|---------------|---|
| جدول ۶. شرایط مداخله‌گر اثر گذار بر ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی | | |
| مقوله | مفهوم | نشانه |
| | | فرهنگ سندسازی در ادارات و سازمان‌ها |
| | | فرهنگ تبلیغ و بزرگ‌سازی بخشی از وظایف انجام گرفته |
| | فرهنگ سازمانی | روحیه ضعیف پاسخگویی |
| | | هیجانی و لحظه‌ای بودن برخی از رفتارهای ورزشی |
| | | انتقال فرهنگ بی‌تفاوتی سازمانی از کارمندان قدیم به جدید |
| روساختار | | رؤیایی بودن معیارهای ارزیابی و نظارت |
| | | ناکافی بودن قوانین و مقررات |
| | مقررات | شفاف نبودن قوانین و مقررات |
| | | ضمانت اجرایی ضعیف قوانین و مقررات |
| | | کلی بودن قوانین و مقررات |
| زیرساختار | تجهیزات | تناسب ناکافی ابزارهای ارتباطی |

| | |
|--|--------------------|
| توزیع نامتناسب جغرافیایی امکانات و تجهیزات | |
| توزیع نامتناسب جنسیتی امکانات و تجهیزات | |
| مشکلات اقتصاد عمومی کشور | |
| مسائل تحریم‌ها و فشارهای خارجی بر کشور | اقتصاد و امور مالی |
| تمرکز بودجه و سرمایه در برخی رشته‌های خاص | |

استراتژی (فرآیندها / تعاملات): بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای، حاصل می‌شوند. استراتژی‌های ایجاد شده برای کنترل، اداره و برخورد با هر پدیده، تحت شرایط مشاهده شده خاصی هستند. در این پژوهش نیز ارزیابی و نظارت و ارتقای عملکرد به‌عنوان یک استراتژی که برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده مورد بررسی اتخاذ می‌شوند، در نظر گرفته شده‌اند.

| مقاله | مفهوم | نشانه |
|-----------------|------------------|--|
| | | جدول ۷. استراتژی‌های ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی |
| | ارزیابی فردی | ارزیابی سوابق قبلی |
| | | ارزیابی کلی عملکرد فعلی |
| | | ارزیابی دوره‌ای عملکرد |
| ارزیابی و نظارت | | ارزیابی مبتنی بر خوداظهاری |
| | ارزیابی چندجانبه | ارزیابی مبتنی بر نظرات زیردستان |
| | | ارزیابی مبتنی بر نظرات مافوقان |
| | | ارزیابی مبتنی بر نظرات ذینفعان |
| | آموزش | آموزش ساختارها و اصول |
| | | آموزش حقوقی و مسائل انضباطی |
| | | آموزشی عملکرد اداری |
| | | آموزش‌های مرتبط با رشته ورزشی |
| ارتقا عملکرد | بازخورد | بازخورد مثبت در مورد عملکردهای فراتر از وظایف |
| | | بازخورد حمایتی در مورد تحقق اهداف |
| | | بازخورد ترمیمی در مورد عدم پوشش اهداف |
| | | ایجاد ساختارهای مناسب ارائه بازخورد |
| | | بازخورد منصفانه و بی‌طرفانه |
| | | تقدیر مادی از عملکرد بهینه |
| | تقدیر | ارج نهادن و نوازش معنوی عملکرد بهینه و مناسب |
| | | ارتباط ارتقا سازمانی با عملکرد |

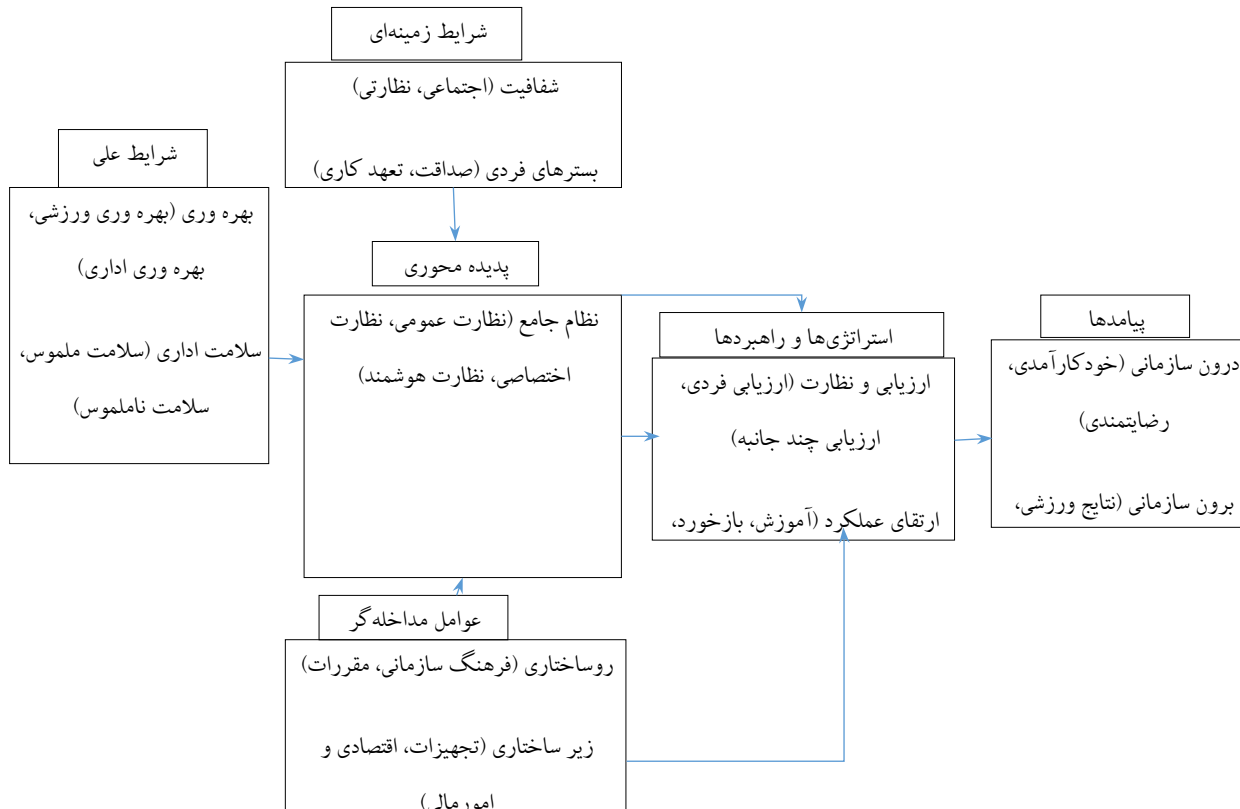
پیامدها؛ پیامدها، نتیجه و حاصل فرآیندها و تعاملات هستند. در این نظریه، مقوله‌های درون سازمانی و برون سازمانی به‌عنوان پیامد و نتیجه حاصل از این مدل در نظر گرفته شده است.

| مقاله | مفهوم | نشانه |
|--------------|-------------|---|
| | | جدول ۸. پیامدهای ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی کشور |
| | خود کارآمدی | کارآمدی و بهبود عملکرد عمومی کارکنان |
| | | کارآمدی مرئیان و اعضا فنی |
| درون سازمانی | | بهبود و ارتقا عملکرد اداری و سازمانی |
| | | رضایتمندی ورزشکاران از عملکرد بهبود یافته |
| | رضایتمندی | رضایتمندی مرئیان و اعضا فنی |
| | | رضایتمندی کلبه ذینفعان (اولیا و ورزشکاران، سرمایه‌گذاران و ...) |

| | |
|--|---------------|
| بهبود نتایج ورزشی در عرصه‌های داخلی | نتایج ورزشی |
| بهبود نتایج ورزشی در عرصه‌های خارجی | |
| بهبود راندمان ورزشی | |
| منتفع شدن ذینفعان سازمان‌های و سازمان‌ها | نتایج اجتماعی |
| بهبود حس تعلق اجتماعی | |
| افزایش و تقویت غرور ملی | |
| تعمیق مشارکت ورزشی | |
| بهبود سلامتی و کمک به کاهش بیماری‌های مرتبط با کم‌ تحرکی | |
| جلب نظر سیاست‌گذاران و صاحب‌نظران کلان اجتماعی و سیاسی | |

استفاده از این مفاهیم، مقولات و با توجه به توضیحات داده‌شده در بالا، مدل جامع ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی کشور در شکل ۲ نمایش داده شده است. این شکل، مدل ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی را با استفاده از مقولات عمده نشان می‌دهد. همان‌طور که در این شکل مشاهده می‌شود، در این مدل مقولات شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، تعاملات و فرآیندها به همراه پیامدها و حلقه بازخورد آن به نمایش درآمده است. ارائه تئوری در قالب مدل پارادایمی در نهایت پس از مراحل رفت و برگشتی کدگذاری، مدل ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی در ادارت ورزش و جوانان غرب کشور به‌عنوان خروجی پژوهش ارائه گردید. شکل ۲ مدل پارادایمی این مطالعه را به‌عنوان چارچوب نظری نشان می‌دهد.

ج) مرحله کدگذاری گزینشی در مرحله کدگذاری گزینشی، ضمن مشخص کردن «مقوله هسته‌ای» به ارائه نظریه داده بنیاد پرداخته خواهد شد. در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش، ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی کشور به‌عنوان «مقوله هسته‌ای» انتخاب شد. بر این اساس، تمامی مقولات دیگر را می‌توان به‌نوعی زیر این مقوله قرارداد و در ارتباط با این مقوله فرض کرد. بعد از استخراج مقولات عمده و تعیین مقوله هسته‌ای در مرحله کدگذاری انتخابی، نظریه داده بنیاد با استفاده از مقولات عمده ارائه می‌شود. در پژوهش حاضر نیز با استفاده از تعقیب خط اصلی داستان در چارچوب یک مدل پارادایمی، نسبت به ارائه نظریه داده بنیاد اقدام شده است.



شکل ۲. مدل پارادایمی ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی کشور

نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش در بخش کیفی ۸۵ کدباز در قالب ۲۴ مفهوم و ۱۱ مقوله اصلی شناسایی شد که در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی (بهره‌وری، سلامت اداری)، شرایط زمینه‌ای (بسترهای فردی، شفافیت)، شرایط مداخله‌گر (رو ساختاری، زیر ساختاری)، راهبردها (ارزیابی و نظارت، ارتقای عملکرد) و پیامدها (درون‌سازمانی و برون‌سازمانی)، به مقوله محوری ارتقای نظام نظارت شامل (نظارت عمومی، اختصاصی و هوشمند) ارتباط داده شدند

در این پژوهش، بهره‌وری و سلامت اداری، به‌عنوان شرایط علی که باعث لزوم طراحی مدل ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی را ایجاد نموده است، به‌عنوان شرایط علی در نظر گرفته می‌شود. لذا بهره‌وری در زمینه ورزشی و اداری مورد توجه قرار می‌گیرد. در بهره‌وری ورزشی، شرایط علی که مورد توجه به نظارت می‌شود شامل مواردی نظیر ارتقا نتایج ورزشی در مسابقات کشوری، کسب جایگاه بهتر

در آسیا و مسابقات قاره‌ای و بهبود عملکرد در مسابقات ورزشی ابر رویدادها (المپیک، جام جهانی و ...) است. اهمیت این موضوع به‌اندازه‌ای مهم است که اگر نظارت صورت نگیرد به تبع موفقیت‌ها نیز پیش نخواهد آمد. یکی از شیوه‌های بهبود عملکرد سازمان و تغییر در ارزش‌ها، نگرش‌های کارکنان سازمان، ارزیابی عملکرد و نظارت آن می‌باشد. موفقیت‌های بین‌المللی در بازی‌های ورزشی به‌صورت قابل توجهی برای بسیاری از کشورها مهم شده است.

سیاستمداران، برنامه ریزان، اهل رسانه و مطبوعات، مدال‌های کسب‌شده در مسابقات را نشانه شایستگی یک کشور بر کشور دیگر نمی‌دانند و این مدال‌ها نمی‌تواند به‌عنوان شاخصی از موفقیت‌های بین‌المللی قلمداد شود. بدین منظور شناخت وضعیت عملکرد ورزشی هر کشور مزایای زیادی دارد. مطالعات مختلف در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش انجام‌شده و پژوهشگران زیادی به ارزیابی عملکرد آن پرداخته‌اند. در زمینه بهره‌وری اداری نیز دلایل برای اهمیت موضوع نظارت وجود دارد. به‌عنوان مثال افزایش راندمان دارایی‌های مالی، بهره‌وری استفاده از تجهیزات و امکانات و بهره‌وری در بهره‌برداری از نیروی‌های انسانی در زمینه بهره‌وری اداری قرار دارد. این یافته هم با نتایج احمدنژاد و همکاران، همسو است. سیستم نظارت و ارزیابی باید در درون هر برنامه پویا وجود داشته باشد. با این حال، طرح‌ریزی سیستم نظارت و ارزیابی، چارچوبی است که در آن، برنامه، اهداف، عملکرد و غیره مانند مدیریت، تسهیلات و تجهیزات، تشکیلات، بودجه و نظایر آن مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. سیستم نظارت و ارزیابی مجموعه‌ای سازمان دار از اهداف و نقش ارزیابی، ضرورت اجرای آن، انتظارات از ارزیابی، جنبه‌ها و مخاطبان ارزیابی، روش‌ها و ابزار اندازه‌گیری اطلاعات برای تحلیل و تفسیر داده‌های مربوط به درونداد، فرآیند و برونداد است. برای نظارت و ارزیابی از سازمان‌ها، دستورالعمل واحد و مشخصی وجود ندارد، بلکه در هر سازمان و برنامه‌ای می‌توان طرح خاصی را با ویژگی‌ها و شرایط موجود، تدوین و اجرا

کرد. به نظر می‌رسد برای طرح‌ریزی سیستم نظارت و ارزیابی باید چندین گام اساسی برداشت: اولین و مهم‌ترین گام، شناخت سازمان و برنامه است، زیرا بدون شناخت موقعیت خاص هر سازمان و برنامه نمی‌توان نظام اطلاعاتی و ارزیابی را طراحی کرد. قبل از تدوین طرح نظارت و ارزیابی، باید جنبه‌های مختلف سازمان، مدیریت، تشکیلات، سیاست و اهداف، برنامه، پرسنل، فعالیت‌ها و موارد دیگر را مورد شناسایی قرار داد. در سازمان‌ها و برنامه‌های ورزشی نیز شناخت تشکیلات، پرسنل، بودجه، اهداف برنامه، تسهیلات و تجهیزات ورزشی، شرکت‌کنندگان، مربیان، داوران، رسانه‌ها و غیره را می‌توان بخشی از شناخت زمینه و درونداد فعالیت‌های ورزشی در نظر گرفت. دومین گام برای طرح‌ریزی سیستم، آشکارسازی و شفاف کردن اهداف، نقش و ضرورت اجرای نظارت و ارزیابی است. هدف اصلی ارزیابی، تحلیل و بررسی، تولید اطلاعات و بازخورد برای اصلاح یا اصلاح مجدد یک برنامه یا فعالیت است و نه این‌که فرد با بخش خاصی مورد کنترل قرار گیرد و زمینه نگرش‌های منفی یا تسویه‌حساب به وجود آید.

در کنار اهمیت و لزوم برقراری سیستم ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی باید زمینه‌های لازم برای این سیستم وجود داشته باشد. شرایط زمینه‌ای یا بسترهای حاکم عبارت است از سلسله شرایط خاصی که در آن فرآیندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. در این پژوهش، مقوله‌های شفافیت و بسترهای فردی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده‌اند. شفافیت دارای دو بعد اجتماعی و نظارتی است؛ بنابراین در بعد اجتماعی، باید شرایطی را پیش آورد و فراهم نمود که حساسیت اقتدار مختلف جامعه نسبت به امر ورزش بیشتر شود. همچنین باید حضور و فعالیت گسترده رسانه‌ها در فضای ورزش فراهم گردد. به‌علاوه امکان مقایسه عملکرد با سازمان‌های هم‌وزن منطقه‌ای و جهانی وجود داشته باشد. در مورد شفافیت نظارتی نیز اقداماتی نظیر انتخابی بودن هیئت‌ها و سازمان‌های ورزشی و اتکا به آرا متخصصان، وجود نهادها بازرسی داخل سازمانی در ورزش، وجود نهادهای بازرسی برون‌سازمانی و نقش راهنمایی ارزیابی برای بهبود عملکرد باید در دستور کار قرار گیرد.

زمانی که شرایط فراهم باشد مسیر رسیدن به نظارت مطلوب فراهم می‌گردد. یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخص‌های عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است، به‌گونه‌ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. مقصود آن است که سازمان با تمامی موجودیت و توان عملیاتی‌اش تلاش می‌کند به اهداف خود دست یابد. اهداف پیش از هرگونه اقدامی، باید به‌وضوح تعیین، تفهیم و اعلام شوند. اهداف با هدایت کردن تلاش کارکنان به سمت یک نقطه معین، سمت‌وسوی حرکت سازمان را مشخص می‌کنند. اگر اهداف سازمان، شفاف و قابل‌درک باشند، می‌توان بر اساس آن‌ها استانداردهای مشخصی را برای ارزیابی عملکرد سازمان وضع کرد.

شرایط مداخله‌گر به‌مثابه بستری عمل می‌کند که باعث تخفیف یا تشدید پدیده‌ها می‌شود. در این پژوهش، مقوله‌های رو ساختاری و

ارزیابی باید تا حد امکان منطقی، عینی و قابل قبول باشد. شاخص‌های ارزیابی باید توانایی تبیین الگوهای رفتاری مورد نظر را دارا باشد سیستم ارزیابی عملکرد باید دارای شاخص‌های متوازن باشد. برای سازمان‌هایی نظیر سازمان‌های ورزشی که از چندین ورودی استفاده می‌کنند و چندین خروجی ارائه می‌نمایند، روش‌های سنتی ارزیابی در تحلیل عملکرد سازمان از توانایی کافی برخوردار نیستند و امکان ارائه تصویری مناسب و کامل از کارایی سازمان را فراهم نمی‌کنند. بدین منظور روش تاپسیس به‌عنوان روشی مناسب برای ارزیابی سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود. شناسایی معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد از اساسی‌ترین گام‌هایی است که باید در ارزیابی عملکرد طی شود برای این منظور با بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده پیرامون ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی؛ این پژوهش نیز با استناد به مقالات متعدد به ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی پرداخته می‌شود نظارت و ارزیابی در مرکز هر فعالیت و برنامه اجرایی قرار دارد، همچنین بدون نظارت و ارزیابی هیچ برنامه‌ای درست اجرا نمی‌شود و نظارت و ارزیابی نیز به برنامه‌ریزی نیاز دارد. نهادهای مختلف تربیت‌بدنی و ورزش مسئولیت اصلی برنامه‌ریزی تربیت‌بدنی و ورزش را بر عهده دارند. پیامدها؛ پیامدها، نتیجه و حاصل فرآیندها و تعاملات هستند. در این نظریه، مقوله‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به‌عنوان پیامد و نتیجه حاصل از این مدل در نظر گرفته شده است. پیامدهای درون‌سازمانی خودکارآمدی و رضایتمندی کارکنان است و برون‌سازمانی شامل نتایج ورزشی و نتایج اجتماعی است. لذا نظارت مطلوب در سازمان‌های ورزشی می‌تواند خودکارآمدی را بهبود ببخشد به این صورت که کارآمدی و بهبود عملکرد عمومی کارکنان، کارآمدی مربیان و اعضا فنی، بهبود و ارتقا عملکرد اداری و سازمانی را در پی دارد. همچنین رضایتمندی را نیز می‌تواند به وجود آورد. این نوع رضایت در ابعاد مختلف خود شامل رضایتمندی ورزشکاران از عملکرد بهبودیافته، رضایتمندی مربیان و اعضا فنی و رضایتمندی کلیه ذینفعان (اولیا و ورزشکاران، سرمایه‌گذاران و ...) به وجود می‌آید. مفهوم واقعی نظارت یا پایش بر فرایند در درون سیستم نهفته است که آن را از کنترل جدا می‌نماید. این نوع نظارت را می‌توان نظارت پروسه‌ای یا هم‌زمان و ارزیابی تکوینی نامید. نظارت و ارزیابی بر فرایند اجرای امور و چگونگی انجام آن برای ایجاد تغییرات احتمالی و دستیابی به برون‌دهای واسطه‌ای و نهایی انجام می‌گیرد. برون‌داد نهایی به نتایج و پیامدهایی گفته می‌شود که پس از اجرای برنامه به دست می‌آید. نظارت بر برون‌داد را می‌توان نظارت بازخوردی و ارزیابی پایانی نامید. در این نوع نظارت و ارزیابی پیامدها و نتایج برنامه با اهداف و نتایج از پیش تعیین شده و مورد انتظار مقایسه می‌گردد؛ بنابراین در یک رویکرد برنامه‌ریزی سیستمی و بر اساس برون‌دهای واقعی بر سازمان‌دهی و اجرای فعالیت‌ها و عملیات و همچنین نتایج برنامه با میزان تحقق اهداف نظارت می‌شود.

زیر ساختاری به‌عنوان شرایط مداخله‌گری عمل می‌کند که در جهت بهبود پدیده مورد بررسی یعنی ارتقای نظام نظارت بر سازمان‌های ورزشی عمل می‌کنند. یافته‌های این بخش با نتایج معصومی و همکاران (۱۷)، همسو بود. نظارت و ارزیابی برنامه‌ها نه فقط سیاست‌گذاران و مجریان را با موانع و مشکلات اجرایی با نقاط ضعف و قوت برنامه آشنا می‌سازد؛ بلکه با فراهم آوردن بازخورد، برنامه را در راستای تحقق اهداف نگه می‌دارد. برنامه‌های تربیت‌بدنی و ورزش بدون تردید به یک سیستم نظارت و ارزیابی نیاز دارد. نیروی انسانی و امکانات ورزشی، واحدهای تربیت‌بدنی کشور، بستر اصلی اجرای برنامه‌ها هستند. از این رو، بدون نظارت و ارزیابی وضعیت کمی و کیفی این دروندادهای سازمانی نمی‌توان به توسعه و تکامل برنامه‌ها کمک کرد. از طرف دیگر، چون برنامه‌های تربیت‌بدنی و ورزش برای طیف گسترده‌ای از افراد اجرا می‌شود، از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است و نمی‌توان بدون ارزیابی نیازهای آنان میزان دستیابی به اهداف را جهت تصمیم‌گیری‌های بعدی مورد مقایسه قرارداد، به‌ویژه این که اهداف بلندمدت تربیت‌بدنی و ورزش نیز روی همین افراد متمرکز شده است و سایر برنامه‌ها و امکانات زمینه‌ای هم در راستای دستیابی به این اهداف سازمان‌دهی می‌شود (۱۸)؛ بنابراین مدیریت باید موانعی را که بر سر راه ارتباط و همکاری بین واحدها و قسمت‌های مختلف وجود دارد از میان بردارد واحدهای مختلف باید بر اساس کار گروهی موانع و مشکلات مربوط به تولید کالا یا ارائه خدمات را برطرف کند. باید توجه داشته باشیم که واحدهای مختلف باید با روشن‌بینی بهتری با یکدیگر برخورد کنند تا امکان همکاری و ارائه کار گروهی در قالب گروه‌های کاری و کمیته‌های فنی بیشتر شود.

استراتژی (فرآیندها / تعاملات)؛ بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای، حاصل می‌شوند. استراتژی‌های ایجادشده برای کنترل، اداره و برخورد با هر پدیده، تحت شرایط مشاهده‌شده خاصی هستند. در این پژوهش نیز ارزیابی و نظارت و ارتقای عملکرد به‌عنوان یک استراتژی که برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده مورد بررسی اتخاذ می‌شوند، در نظر گرفته شده‌اند. این یافته‌ها با نتایج مورا-کانتالوپس و سیلیکا و ساراکاس، کاکالایان و بیپ، همسو است. نظام ارزیابی به‌عنوان ابزاری برای تحقق اهداف و راهبردهای سازمان به کار می‌رود. به‌عبارت‌دیگر چنانچه در نظر باشد حرکت به سمت تحقق اهداف سازمان نهادینه شود، مؤثرترین روش برای استقرار رفتارهای معطوف به تحقق اهداف سازمان، تدوین آن رفتارها در قالب شاخص‌های ارزیابی عملکرد است؛ بنابراین سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید از اهداف استراتژیک نشأت گرفته و از آن‌ها پشتیبانی نماید. در غیر این صورت این سیستم ممکن است فعالیت‌هایی را پشتیبانی کند که اثر معکوس بر اهداف استراتژیک بگذارد. به‌علاوه باید به این نکته توجه کرد که اگر در طول زمان استراتژی‌ها تغییر یابند، برخی شاخص‌های عملکرد نیز تغییر خواهند کرد. در نتیجه نیاز به انعطاف‌پذیری در این سیستم احساس می‌شود تا بتوان از این طریق اطمینان حاصل نمود که سیستم ارزیابی عملکرد همیشه با اهداف سازمان سازگار است؛ بنابراین شاخص‌ها و استانداردهای

4. Ooms, L., Kruijsbergen, M. V., & Collard, D. (2021). Can Health-Enhancing Sporting Programs in Sports Clubs Lead to a Settings-Based Approach? An Exploratory Qualitative Study. *International journal of environmental research and public health*, 18(11), 6082. <https://doi.org/10.3390/ijerph18116082>
5. Scelles, N. (2021). Policy, political and economic determinants of the evolution of competitive balance in the FIFA women's football World Cups. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(2), 281-297.
6. Rezaian Ali. (1994). "Organization survival code." *Management Knowledge Quarterly* (not published). No 18.
7. Rezaian, Ali. (2009). *Organizational Behavior Management (Concepts, Theories, and Applications)*. Tehran: University of Tehran School of Management Publications.
8. Nejad Sajjadi Seyed Ahmad, Soleimani Domaneh Jahangir. (2015). Identifying and prioritizing performance evaluation indicators of Iranian sports federations using AHP model. *Sports Management Studies*, No. 6, pages(192-179).
9. Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68, 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
10. Distanont, A., & Khongmalai, O. (2020). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15-21. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>.
11. Wunderlich, A. C., Follert, F., & Daumann, F. (2021). Specialization in sports: A theoretical approach. *Plos*

- پیشنهادات بر خواسته از یافته‌های پژوهش
- بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود رسانه‌ها در فعالیتهای مرتبط با نظارت و ارزیابی حضور و فعالیت گسترده‌ای در فضای ورزش داشته باشند و امکان مقایسه عملکرد با سازمان‌های هم‌وزن منطقه‌ای و جهانی به وجود بیاید.
 - بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود در داخل سازمان نهادهای نظارت و بازرسی ایجاد شود و این نهادها در بیرون سازمان هم فعالیتهای ارزیابی و مقایسه عملکرد را انجام دهند.
 - بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود صداقت در تعیین اهداف و مقاصد کاری وجود داشته باشد و برای انطباق صادقانه نیازهای شخصی با الزامات شغلی تلاش شود. همچنین پیشنهاد می‌شود کمیته‌های سازمان به صورت صادقانه و شفاف بیان شود تا برنامه‌ریزی مطلوب‌تری ارائه گردد.
 - بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود تعهد کاری در سازمان ایجاد شود. چراکه تعهد باعث می‌شود امور به‌طور بهتری انجام‌پذیرند.
 - بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود ارزیابی فردی و چندجانبه در سازمان اجرایی شود. این عمل باعث بازخور شده و می‌توان از طریق آن ضعف‌های داخلی سازمان را شناسایی کرد و اقدامات راهبردی برای حل و فصل آن‌ها به کار برد.
 - پیشنهاد می‌شود در راستای سیستم نظارت، آموزش‌های مرتبط ارائه گردد. آموزش‌ها باید در زمینه ساختارها و اصول، آموزش حقوقی و مسائل انضباطی و آموزشی عملکرد اداری باشد.
 - پیشنهاد می‌شود حتماً بعد از فرایند نظارت، بازخورد مناسبی به کارکنان داده شود. بازخوردها باید به صورت حمایتی و ترمیمی باشد و در ارائه آن انصاف لحاظ شود.
 - پیشنهاد می‌شود در جهت بهبود عملکرد، تقدیر مادی از عملکرد بهینه انجام شود و نوازش معنوی عملکرد بهینه و مناسب به عمل آید.

References

1. Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic management journal*, 38(3), 770-779.
2. Nishtar, S., & Ralston, J. (2013). Can human resources for health in the context of noncommunicable disease control be a lever for health system changes?. *Bulletin of the World Health Organization*, 91, 895-896.
3. Tangen, J. O. (2021). Is Sport Sustainable?—It Depends!. *Frontiers in Sports and Active Living*, 315. doi: 10.3389/fspor.2021.679762

Making Method", *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, Year 12, Number 23pages(317-295)

18. Abbaszadeh Fard (2006). Evaluation and the role of productivity growth of production factors in increasing the production of the transportation sector. Master Thesis.

one, 16(5), e0250722.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250722>

12. Seraji, Mahdieh; Hosseini, Seyed Emad; Ehsani, Mohammad; Boroumand, Mohammad Reza (2015), "Evaluation and optimization of performance of selected sports federations of the Islamic Republic of Iran using data envelopment analysis method", *Strategic Studies of Sports and Youth*, Volume 15, pages(1-19)

13. Pourmehrani, Sara , Pashaei, Mehdi (2018) , Evaluation and comparison of quality management in basic and medal-winning federations of Iran based on AHP-EFQM integrated approach. *Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior* , 2018, No 16, Pages72-81

14. Mohammadi, Leila; Henry, Habib; Afshari, Mostafa (2016), "Evaluation of the performance of sports federations based on the index of the European Quality Management Foundation: A case study of the Boating Federation", *Sports Management Studies*, No. 35, pages(182-163)

15. Winand, M., Steen, A., & Kasale, L. L. (2021). Performance Management Practices in the Sport Sector: An Examination of 32 Scottish National Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*, 1-24.
<https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1899765>

16. Liu, A., Mahapatra, R. P., & Mayuri, A. V. R. (2021). Hybrid design for sports data visualization using AI and big data analytics. *Complex & Intelligent Systems*, 1-12. <https://doi.org/10.1007/s40747-021-00557-w>

17. Masoumi, Hassan; Gharabaq Zandi, Hassan; Kiakjuri, David; Emadi, Sidersol (2015), "Identification and Prioritization of Strategic Management Barriers in the Ministry of Sports and Youth and Sports Federations Using Entropy-Fuzzy Decision