



## بازنگری و بهینه‌سازی شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی استان همدان\*

غلامرضا شعبانی بهار<sup>۱</sup>، علی پارساجو<sup>۲</sup>

تاریخ تصویب: ۹۲/۱۰/۲۸

تاریخ دریافت: ۹۲/۶/۱۸

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بازنگری و بهینه‌سازی شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی استان همدان می‌باشد. روش تحقیق این پژوهش، توصیفی - پیمایشی است که استفاده از فن دلفی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کارمندان و کارکنان هیأت‌های ورزشی اداره کل ورزش و جوانان استان همدان می‌باشد که ۱۴۸ نفر به روش غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل پرسشنامه محقق ساخته که پس از تأیید روایی صوری آن توسط صاحب‌نظران، پایایی آن نیز در یک مطالعه راهنما ( $\alpha=0.88$ ) تأیید شد، همچنین از مصاحبه نیمه ساختار یافته و جلسات بحث متمرکز در این تحقیق استفاده به عمل آمد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، علاوه بر شاخص‌های مرکزی و پراکندگی آمار توصیفی از آزمون آمار استنباطی تحلیل واریانس دوطرفه فریدمن استفاده گردید. نتایج نشان دادند از شاخص‌های موجود، ۳۰ عنوان شاخص بازنگری و دو عنوان شاخص بدون تغییر باقی ماند و در نهایت شاخص‌های ارزیابی در ۹ محور کلی با ۶۶ عنوان شاخص، تقسیم‌بندی شدند. با توجه به نتایج به دست آمده برای ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی استان همدان، تیپ‌بندی‌های مختلفی پیشنهاد شد.

**کلید واژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، شاخص‌های ارزیابی، هیأت‌های ورزشی، تیپ‌بندی

۱. استاد دانشگاه بوعلی سینا

E-mail: shabani 1345@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی

E-mail: parsajuali@gmail.com

\* این پژوهش با حمایت مالی اداره کل ورزش و جوانان استان همدان در سال ۱۳۹۱ انجام شده است.

## مقدمه

در سلسله وظایف مدیریت، نظارت و ارزشیابی یکی از اصول مهم و از اهم وظایف مدیران بوده (ساکي، ۱۳۷۵) و کمتر کسی است که در خصوص لزوم و ضرورت وجود نظام ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> در سازمان تردید داشته باشد. توسعه و گسترش تحولات دانش مدیریت به صورت عام و حوزه مدیریت منابع انسانی به صورت خاص، نوآوری و تغییر در فرایند ارزیابی عملکرد را اجتناب‌ناپذیر کرده است (آقایی، ۱۳۷۶). ارزیابی، فرایندی منظم و مستمر برای توصیف، هدایت و اطمینان از وضعیت کمی و کیفی یک پدیده یا موضوع است (بازرگان، ۱۳۸۳) که موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود (الهی، ۱۳۷۸). هدف اصلی نظارت و ارزیابی، فراهم آوردن اطلاعات و بازخوردهای مورد نیاز سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران بوده (همتی‌نژاد، رضائی‌زاده، ۱۳۸۷) و مسیری جهت سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی، در چهارچوب اصول و مفاهیم عملی مدیریت، برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه اجرایی می‌باشد (طباطبائی، ۱۳۸۲).

همه سازمان‌ها برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابت امروزی، به نوعی به سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند تا بتوانند در قالب آن کارایی و اثربخشی خود را بسنجند (مدوری و استیپل<sup>۲</sup>، ۲۰۰) و این امکان را فراهم سازند که سازمان، با کاهش ضعف‌ها و افزایش قوت‌ها، وضعیت را برای بهبود مستمر فراهم نمایند (مدوری و استیپل، ۲۰۰ و چادویک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). در این راستا، یکی از ابزارهایی که اغلب در ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد، شاخص است که نقش مهمی در اصلاح عملکرد نظام مورد ارزیابی دارد (قورچیان و خورشیدی، ۱۳۷۹). شاخص، مقیاسی است که روابط متغیرهای کمی یا کیفی را به صورت عدد نشان می‌دهد و این عدد به صورت میانگین، نرخ، درصد و نسبت ارائه می‌شود (مرادی، ۱۳۸۰). به عبارت دیگر شاخص‌ها، عوامل مشخص‌کننده فعالیت‌هایی هستند که باید اندازه‌گیری شوند و نقشی در میزان و زمان اندازه‌گیری ندارند (موریس<sup>۴</sup>، ۱۳۸۹). همچنین در عصر اطلاعات، دیگر اتکا به شاخص‌های محدود برای سنجش عملکرد، نتیجه قابل اعتمادی در بر نخواهد داشت و می‌بایست برای سنجش عملکرد از مجموعه کامل‌تری از شاخص‌ها بهره برد (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۳۹۲).

معمولاً بسیاری از سازمان‌ها با توجه به مأموریت‌های خود مبادرت به تعیین اهداف کلی می‌کنند و بر این اساس، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی تعیین می‌شود و نهایتاً بر اساس شاخص‌های تعیین شده، ارزیابی انجام می‌شود (طباطبائی، ۱۳۸۲). عملکرد ورزشی هم پدیده‌ای است، مرتبط با تحلیل مدیریت که برای عملکرد بهتر و برتری در مدیریت آن، ورزش را باید به مثابه‌ی یک سیستم نگریست و به عناصر کلیدی آن به صورت یکپارچه توجه کرد (لیلی و جان<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷). در غیر این صورت، سیر تحولات و پیشرفت در فقدان و عدم ارزیابی این سیستم، امری بس ناقص و ابتر خواهد بود (صادقی، ۱۳۷۷). بنابراین ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی هم یکی از مقوله‌های مهم مورد توجه بسیاری از کارشناسان و مدیران این سازمان‌ها است (لیلی و جان، ۱۹۹۷)؛ طوری که شناخت تنگناهای موجود در زمینه ارزشیابی در جهت ارائه‌ی الگوی مناسب ضروری بوده (جوردن و سیمپسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴) و برای یادگیری و توسعه فرد و سازمان باید نظام‌های ارزیابی منصفانه، غیر تهدیدآمیز، معتبر و جامع، هدف اصلی ارزیابی قرار بگیرند (گمز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

تحقیقات مختلف نشان داده‌اند؛ طراحی نظام مناسب ارزیابی عملکرد، با شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی آغاز می‌شود (جعفری و همکاران، ۱۳۸۸) و برای انجام ارزیابی باید شاخص‌های ارزیابی عمومی و اختصاصی را

1. Performance Evaluation
2. Medori & Steep
3. Chadwick
4. Morice
5. Lyle & John
6. Gordan L. Simpson
7. Gomes

مطمئن نظر قرار داد (اسماعیلی، ۱۳۸۳). بعضی از محققان (حیدری‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۳) مبانی مقدماتی شاخص‌ها را با استفاده از روش دلفی به بخش‌های مختلف تقسیم کرده‌اند و یا به اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند (همتی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹). همچنین تحقیقات نشان داده است، ارزیابی عملکرد توسط مدیران ورزشی برای موفقیت بخش‌های مختلف ورزشی، عامل تعیین‌کننده‌ای است (آدامز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) و فاکتورهای وابسته به قراین محیطی که روی کار تأثیر می‌گذارند باید در نظر گرفته شده تا ارزیابی عملکرد به صورت بهینه انجام پذیرد (لندی و فار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین اکثر پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه ارزیابی عملکرد بخش ورزش به مربیان، ورزشکاران، و ... اختصاص یافته است (بمردین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵ و ساتنوز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱) و در راستای ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی، تحقیقی انجام نشده، یا به ندرت تحقیقی صورت گرفته است.

روش‌های گوناگون ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی توسط سازمان‌های ورزشی کشورمان (شاخص‌های ارزیابی عملکرد استان آذربایجان شرقی، ۱۳۹۱؛ شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیأت‌های جودو استانی، ۱۳۹۱؛ شاخص تفاهم‌نامه‌ی هیأت‌ها، ۱۳۹۱ و شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی، ۱۳۸۹) صورت می‌پذیرد و در اداره ورزش و جوانان استان همدان نیز ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی استان همدان با ۳۲ عنوان شاخص صورت می‌پذیرفت که با توجه به تعدد هیأت‌های ورزشی و داشتن ماهیت عملکردی مختلف به نظر می‌رسد که ارزیابی عملکرد آنها با مشکل روبه‌رو است؛ چرا که تعیین شاخص‌هایی که بتوان همه انواع فعالیت‌های آنها را با آنها سنجید، نیازمند توصیف دقیق شاخص‌ها و ریزینی و اعمال وزن و ضرایب صحیح می‌باشد. لذا عمده‌ترین مسأله‌ای که این تحقیق در پی پاسخگویی به آن است بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد، ارائه‌ی شاخص‌های جدید ارزیابی و تعیین وزن و ضریب به بعضی از شاخص‌ها و تیپ‌بندی هیأت‌های ورزشی استان همدان می‌باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی است که به صورت میدانی و با استفاده از فن دلفی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق، همه کارمندان و کارکنان هیأت‌های ورزشی اداره کل ورزش و جوانان استان همدان در سال ۱۳۹۱ می‌باشند که نمونه آماری شامل مدیران، معاونان، کارشناسان اداره کل و همچنین رؤسا، دبیران و نایب‌رئیس بانوان هیأت‌های ورزشی استان همدان به تعداد ۱۴۸ نفر که به صورت تمام شمار و به روش عوارضی هدفمند انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری شامل پرسشنامه محقق ساخته که پس از تأیید روایی صورتی آن توسط صاحب‌نظران، پایایی آن نیز در یک مطالعه راهنما ( $\alpha = .88$ ) تأیید شد و به روش دلفی مورد استفاده گرفت. همچنین در این تحقیق، از روش‌های مصاحبه نیمه ساختار یافته و جلسات بحث متمرکز استفاده به عمل آمد. به منظور توصیف اطلاعات از جدول توزیع فراوانی، درصد، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی آمار توصیفی استفاده گردید. همچنین با توجه به سطح سنجش متغیرها، از آزمون استنباطی تحلیل واریانس دوطرفه فریدمن برای رتبه‌بندی اولویت‌های پیشنهادی استفاده شد.

## یافته‌ها

بررسی عوامل جمعیت‌شناختی نمونه آماری نشان داد از ۱۴۸ نفر نمونه آماری، ۹۸ نفر مرد (۶۶/۲٪) و ۵۰ نفر زن (۳۳/۸٪) بودند. میانگین و انحراف استاندارد سن شرکت‌کنندگان به ترتیب ( $10.24 \pm 4.3$ ) و دامنه سنی آنها بین ۲۲ تا ۶۴ سال بود. میانگین و انحراف استاندارد سابقه مسئولیت آنها در هیأت ورزشی به ترتیب ( $3.78 \pm 3.05$ ) و دامنه آن بین ۱ تا ۲۱ سال بود.

1. Adams
2. Landy & Farr
3. Bernardin
4. Santos

همچنین بررسی سطح تحصیلی شرکت‌کنندگان نشان داد ۵۹ نفر (۳۹/۸۶٪) دارای مدرک پایین‌تر از کارشناسی، ۶۹ نفر (۴۶/۶۲٪) کارشناسی و ۲۰ نفر (۱۳/۵۱٪) دارای مدرک بالاتر از کارشناسی بودند و ۴۴/۶ درصد از آنها با تیپ‌بندی هیأت-های ورزشی در سه سطح یا تیپ موافق بودند.

یافته‌های این تحقیق پس از جمع‌آوری اطلاعات از نمونه مورد نظر و جلسات بحث متعدد با کارشناسان و صاحب‌نظران مربوطه، نشان دادند از ۳۲ شاخص موجود در ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی، ۳۰ عنوان شاخص نیازمند به بازنگری و بهینه‌سازی است. همچنین ۳۴ شاخص جدید علاوه بر شاخص‌های قبلی به ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی استان همدان اضافه گردید که در پایان، شاخص‌های نهایی ارزیابی در ۹ محور کلی با ۶۶ شاخص مربوطه، دسته‌بندی گردیدند که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: شاخص‌های نهایی ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی استان همدان

محور	عنوان شاخص اصلی	ردیف	شاخص‌های زیرمجموعه
۱	توسعه برنامه‌ریزی و مدیریتی	۱	تدوین برنامه راهبردی (جامع) هیأت ورزشی استان
		۲	تدوین برنامه عملیاتی (تقویم ورزشی)
		۳	میزان اجرای برنامه عملیاتی (تقویم ورزشی)
		۴	تنظیم جدول کارنامای فعالیت هیأت ورزشی
		۵	برگزاری و ارائه گزارش از جلسات هیأت
		۶	شرکت در جلسات رسمی دعوت شده از سوی اداره کل، فدراسیون و ...
		۷	بازدید از هیأت‌های ورزشی تحت پوشش
		۸	ارزیابی هیأت‌های تحت پوشش بر اساس شاخص‌های ارزیابی
		۹	کسب رتبه‌های کشوری در پایان هر سال توسط هیأت استان
۲	توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	۱	اعزام و نتایج مسابقات قهرمانی کشور، منطقه‌ای کشوری*
		۲	اعزام و نتایج مسابقات لیگ کشوری*
		۳	اعزام و نتایج مسابقات المپیاد ورزشی ایران، جام المپیادها*
		۴	اعزام به مسابقات چندجانبه، انتخابی تیم ملی، فدراسیون و ...*
		۵	برگزاری مسابقات انتخابی استان*
		۶	فعالیت در لیگ استانی
		۷	اعزام و نتایج مسابقات المپیک، پارالمپیک، جهانی، آسیایی، بین‌المللی
		۸	میزبانی مسابقات قهرمانی کشوری، لیگ کشوری، المپیاد ورزشی ایران، سایر المپیادها، منطقه‌ای، چندجانبه، انتخابی تیم ملی و ...
		۹	میزبانی مسابقات جهانی، آسیایی، بین‌المللی*
		۱۰	میزبانی اردوی تیم ملی/اردوی سایر کشورها در استان
		۱۱	دعوت/عضویت ورزشکاران استان به تیم ملی*
		۱۲	توسعه فعالیت‌های استعدادیابی
۳	توسعه تحقیقاتی و نرم‌افزاری	۱	تهیه و تنظیم بسته‌های آموزشی توسط هیأت (ماهنامه علمی - تخصصی، بروشور، پوستر، جزوه، نرم‌افزار و ...)
		۲	طراحی، به روز رسانی و میزان ارائه خدمات از طریق وبسایت هیأت
		۳	اجرا/ همکاری در اجرای پروژه‌های تحقیقاتی و پژوهشی مرتبط
		۴	تنظیم بانک اطلاعاتی (ورزشکاران، مربیان، داوران، پیشکوتان، اعضای هیأت و ...)

۴	توسعه ورزش همگانی و عمومی	۱	فعالیت مدرسه ورزش (فصل تابستان)
		۲	افزایش تعداد هیأت‌های فعال تحت پوشش در سطح استان
		۳	افزایش تعداد ورزشکاران سازمان یافته (بیمه ورزشی)*
		۴	افزایش تعداد باشگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی (تمرینی) تحت پوشش در سطح استان
		۵	شاخص برگزاری همایش‌ها و جشنواره‌های مختلف ورزش همگانی
		۶	میزان انعکاس مطلوب فعالیت‌های ورزشی در رسانه‌های گروهی
		۷	کمک به گسترش برنامه‌ها و اهداف کمیته ملی المپیک
		۸	برگزاری / مشارکت در برگزاری؛ مسابقات، همایش‌ها و جشنواره‌های ورزشی برای سایر ادارات و نهادها و
		۹	برگزاری یا شرکت در نمایشگاه‌های تخصصی / عمومی در سطح استان / کشور / بین‌المللی
۵	توسعه فرهنگی و اجتماعی	۱	برگزاری مسابقات، همایش‌ها و جشنواره‌های فرهنگی - ورزشی به مناسبت‌های مختلف
		۲	برگزاری فعالیت‌های فرهنگی (غیرورزشی) در مناسبت‌های مختلف
		۳	توسعه فضاها و خدمات فرهنگی و آموزشی (نمازخانه، کتابخانه، صوتی، بصری و ...)
		۴	میزان عضویت ورزشکاران در بسیج ورزشکاران*
		۵	برگزاری مراسم / همایش تجلیل (ورزشکاران، مربیان، داوران، پیشکسوتان، اعضای هیأت و ...)
		۶	شرکت اعضای هیأت و ورزشکاران در همایش‌ها و مراسم‌های ورزشی، فرهنگی و اجتماعی
		۷	تشکیل و ارائه گزارش از عملکرد شورای امر به معروف و نهی از منکر
		۸	میزان همکاری با بخش امور جوانان
۶	توسعه امکاناتی و سخت‌افزاری	۱	توسعه تعداد اماکن تخصصی در رشته‌های ورزشی مربوطه
		۲	توسعه تجهیزات تخصصی در رشته‌های ورزشی هیأت
		۳	طراحی شناسنامه اماکن ورزشی تحت پوشش
		۴	راه‌اندازی اماکن ورزشی با مشارکت سایر بخش‌ها
۷	توسعه منابع انسانی	۱	برگزاری کلاس‌های آموزشی (مربیگری، دوری، کارگاه آموزشی و ...)
		۲	اعزام به کلاس‌های آموزشی (مربیگری، دوری، کارگاه آموزشی و ...)
		۳	میزان بهره‌مندی از نیروهای متخصص دانشگاهی در فعالیت‌های هیأت
		۴	افزایش تعداد مربیان / داوران فعال در امر مربیگری / دوری در استان
		۵	حضور داوران استان در مسابقات ملی، جهانی، آسیایی، بین‌المللی
		۶	حضور اعضای رسمی هیأت در کادر تیم‌های ملی
		۷	بهره‌مندی از نیروهای متخصص ورزشی خارج از استان در برنامه‌های آموزشی (تمرینی) هیأت
		۸	میزان به کارگیری از داوطلبان ورزشی در برنامه‌های هیأت
		۹	عقد قرارداد با مراکز علمی، ادارات، نهادها و ... در جهت ارتقای معلومات و آموزش اعضای طرفین
		۱۰	اخذ کرسی‌های مختلف در فدراسیون‌های ملی، کمیته ملی المپیک و مجامع ملی ورزشی

۱۱	اخذ کرسی‌های مختلف در مجامع بین‌المللی ورزشی، فدراسیون‌های آسیایی، جهانی، کمیته بین‌المللی المپیک	توسعه منابع مالی و اداری	۸
۱	میزان جذب اعتبار از حامیان مالی		
۲	میزان جذب اعتبار از فدراسیون، اداره کل ورزش و جوانان، ارگان‌های دولتی، سایر درآمدها		
۳	وجود ساز و کارهای مالی مشخص (خزانه‌دار، دفاتر حسابداری، بخشنامه‌های مالی و ...)		
۴	میزان تکمیل بودن چارت سازمانی هیأت		
۵	وجود شرح شغل برای اعضای هیأت		
۶	توسعه بخش‌های اداری و مالی در هیأت	توسعه روستایی و عشایری ورزش	۹
۱	برگزاری مسابقات و جشنواره‌های روستایی و عشایری در سطح استان		
۲	توسعه کلاس‌های آموزشی (تمرینی) در سطح روستاها		
۳	تعداد ورزشکاران سازمان‌یافته (بیمه‌ی ورزشی روستایی)		

در ادامه هر کدام از شاخص‌های زیرمجموعه نیز به بخش‌های مختلفی تقسیم شدند که به هر کدام از آنها امتیاز اختصاص می‌یابد. در اختصاص وزن و ضریب (شاخص‌هایی که با ستاره [\*] مشخص شده‌اند) عواملی مثل تعداد مخاطبین هیأت‌ها در جامعه، تعداد رشته‌های ورزشی تحت پوشش و انفرادی یا تیمی بودن رشته‌های ورزشی، مطمع نظر قرار گرفتند.

جدول ۲: تعیین اولویت روش‌های مختلف تیپ‌بندی با استفاده از آزمون فریدمن

ردیف	عنوان روش تیپ‌بندی	میانگین رتبه‌ها (Rank Mean)	رتبه‌بندی (Ranking)	تعداد (N)	Chi-Square	درجات آزادی (Df)	سطح معناداری (Sig)
۱	تیپ‌بندی بر اساس ورزش‌های تیمی / انفرادی	۳/۸۲	۵	۱۴۸	۲۷۶/۵۷۶	۶	۰/۰۰
۲	تیپ‌بندی بر اساس امکانات و تجهیزات	۵/۱۷	۲				
۳	تیپ‌بندی بر اساس تعداد مخاطبین	۵/۳۶	۱				
۴	تیپ‌بندی بر اساس تعداد رشته‌های تحت پوشش	۴/۶۸	۳				
۵	تیپ‌بندی بر اساس شانس کسب مدال	۴/۱۱	۴				
۶	تیپ‌بندی بر اساس ورزش‌های توپی / غیرتوپی	۲/۳۱	۷				
۷	تیپ‌بندی بر اساس عملکرد گذشته (ارزیابی سال‌های قبل)	۲/۵۴	۶				

نتایج آزمون فریدمن بیانگر آن است که در تیپ‌بندی، تعدد مخاطبین در رتبه اول، امکانات و تجهیزات در رتبه دوم، رشته‌های تحت پوشش در رتبه سوم، شانس کسب مدال در رتبه چهارم، ورزش‌های تیمی / انفرادی بودن در رتبه پنجم، عملکرد گذشته هیأت (ارزیابی سال‌های قبل) در رتبه ششم و ورزش توپی یا غیرتوپی بودن در رتبه هفتم قرار گرفتند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش بازنگری و بهینه‌سازی شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی استان همدان بود. جامعه آماری این تحقیق شامل کارمندان و کارکنان هیأت‌های ورزشی اداره کل ورزش و جوانان استان همدان می‌باشند که نمونه آماری به تعداد ۱۴۸ نفر و به روش غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. در ارزیابی‌های قبلی صورت گرفته از عملکرد هیأت‌های

ورزشی استان همدان، ۳۲ شاخص مورد استفاده واقع می‌شدند که بعد از جمع‌آوری نظرات و پیشنهادهای گروه نمونه و جلسات بحث با کارشناسان و افراد مرتبط، ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی استان همدان در نه محور کلی که شامل ۶۶ شاخص می‌شود، ارائه گردید و در این میان، محور توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای دارای بیشترین شاخص زیر مجموعه است که نشان از اهمیت بالای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی استان همدان می‌باشد و محور توسعه ورزش روستایی و عشایری دارای کمترین شاخص زیرمجموعه در بین نه محور کلی است و این موضوع بیانگر این مطلب می‌باشد، با وجود اینکه، ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی در بخش توسعه ورزش روستایی و عشایری در همه محوره‌های مربوطه انجام می‌شود، اما با توجه به اینکه در حدود نیمی از جمعیت استان همدان را جمعیت روستایی تشکیل داده است و لزوم توجه بیشتر به توسعه ورزش در این بخش احساس می‌شود، یافته‌های این تحقیق، علاوه بر شاخص‌های عمومی، سه شاخص مخصوص ارزیابی عملکرد در این بخش منظور نموده است تا انگیزه‌ای برای گسترش فعالیت‌های ورزشی در بین روستاییان و عشایر استان همدان قرار بگیرد.

همچنین تیپ‌بندی‌های مختلفی برای هیأت‌های ورزشی استان همدان توسط این تحقیق پیشنهاد شد که تیپ‌بندی بر اساس تعداد مخاطبین در رتبه اول قرار گرفت و بیانگر این موضوع است که میزان مخاطبین هیأت‌های ورزشی در جامعه نشان دهنده وجود زمینه گسترش فعالیت آنها در سطح استان می‌باشد و هیأت‌هایی که دارای مخاطب محدودی هستند، نمی‌توانند همانند هیأت‌های ورزشی با مخاطبین بالا به توسعه‌ی رشته‌ی ورزشی بپردازند و نباید در ارزیابی عملکرد آنها را در یک گروه یا تیپ قرار داد. در اختصاص امتیاز به شاخص‌های ارزیابی، محوره‌های توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، توسعه ورزش همگانی و عمومی، توسعه عمومی و منابع مالی با اختصاص امتیاز توسط سازمان تربیت‌بدنی سابق (۱۳۸۹) و فدراسیون جودو (۱۳۸۸) به این محور ارزیابی، همخوانی دارد ولی با اختصاص امتیاز به شاخص‌های ارزیابی در اداره ورزش و جوانان استان اصفهان (۱۳۹۱) همخوانی ندارد. همچنین تیپ‌بندی هیأت‌های ورزشی، هم‌راستا با اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی دانشکده‌های تربیت بدنی در تحقیق همتی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) می‌باشد.

همچنین ارزیابی عملکرد در بخش توسعه ورزش بانوان به دو صورت انجام می‌گیرد. در وضعیت اول، مقایسه نسبت فعالیت‌ها و برنامه‌های بخش بانوان نسبت به دوره ارزیابی قبل و در وضعیت دوم، مقایسه نسبت فعالیت‌ها و برنامه‌های بخش بانوان نسبت به فعالیت‌ها و برنامه‌های بخش آقایان مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد که نشان‌دهنده نسبت فعالیت در این بخش به نسبت بخش آقایان می‌باشد. بنابراین در نهایت می‌توان گفت شاخص‌های ارزیابی به دست آمده در این تحقیق که حاصل ۳۴ شاخص جدید، ۳۰ شاخص بازنگری شده و دو شاخص کسب شده از ارزیابی قبلی هیأت‌های ورزشی می‌باشند، می‌توانند مبنای مناسبی جهت ارزیابی حداکثری از عملکرد هیأت‌های ورزشی قرار بگیرند و این امید را داشت که اداره کل ورزش و جوانان استان همدان بتواند با اتخاذ نمودن تلفیقی از روش‌های مختلف پیشنهاد شده برای تیپ‌بندی در بین هیأت‌های ورزشی تا حدود زیادی بتواند عدالت را در ارزیابی عملکرد آنها اعمال نماید.

## تشکر و قدردانی

در نهایت به این وسیله از همکاری مدیرکل محترم و کارمندان اداره‌ی کل ورزش و جوانان استان همدان، رؤسا، نایب رئیس بانوان و دبیران هیأت‌های ورزشی استان همدان تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## منابع

- آقای، نجف (۱۳۷۶)، بررسی وضعیت آموزش رشته تربیت‌بدنی از دیدگاه دانشجویان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- اسماعیلی، مهدی (۱۳۸۳)، ارزیابی فناوری اطلاعات، ماهنامه علمی- آموزشی تدبیر، شماره ۱۵۳.
- الهی، شعبان (۱۳۷۸)، مثلث عملکرد سازمانی، مجموعه مقاله‌های همایش ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور، کمیسیون ارزیابی عملکرد: ۵۲-۵۳.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۳)، ارزیابی آموزشی؛ مفاهیم، الگوها و فرایند عملیاتی، چاپ سوم تهران: انتشارات سمت.
- جعفری، افسر و دیگران (۱۳۸۸)، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی ایران، مدیریت ورزشی، پاییز، شماره ۲: ۵۱-۷۱.
- حیدری‌نژاد، صدیقه و سیدامیراحمد، علی (۱۳۸۳)، تعیین و تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی و علوم ورزشی، نشریه علوم حرکتی و ورزش، جلد اول، شماره ۴، زمستان: ۳۱ - ۴۶.
- طبائیان، سیداحمد (۱۳۸۲)، عملکرد مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت‌بدنی و رابطه آن با پایگاه‌های قدرت از دید خود و اعضای هیأت علمی، ششمین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان.
- سازمان تربیت‌بدنی (۱۳۸۹)، شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی، تهران: مرکز توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، دفتر برنامه‌ریزی و نظارت.
- ساکی، رضا (۱۳۷۵)، دشواری‌های اجرای برنامه ارزشیابی عملکرد کارکنان آموزشی و شیوه‌های رویارویی با آنها، فصلنامه تعلیم و تربیت، سال دوازدهم، نوبت بهار، شماره ۱ (مسلسل ۴۵).
- شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیأت استان (۱۳۹۱)، استان آذربایجان شرقی، اداره کل ورزش و جوانان، معاونت توسعه ورزش.
- شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیأت‌های جودو استانی (۱۳۸۸)؛ تهران، فدراسیون جودو جمهوری اسلامی ایران.
- شاخص تفاهم‌نامه هیأت‌ها (۱۳۹۱)، جدول هدف کلان، فرایندها و اهداف کمی، استان اصفهان، اداره کل ورزش و جوانان، معاونت توسعه ورزش.
- صادقی، احمد (۱۳۷۷)، شیوه‌های ارزشیابی مدیریت از عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، نوبت بهار، شماره مسلسل ۱۷.
- قورچیان، نادرعلی و عباس خورشیدی (۱۳۷۹)، شاخص‌های عملکردی در ارتقای کیفی مدیریت نظام آموزش عالی، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- مرادی، صفیه (۱۳۸۰)، ارتباط بین عوامل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با کارایی درونی رشته آموزش ابتدایی ورودی‌های ۱۳۷۳ تا ۱۳۷۶ دانشگاه آزاد اسلامی تهران واحد جنوب، شهر ری و کرج، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- موریس، جرج (۱۳۶۸)، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی (فن رایزنی در غرب)، ترجمه سید مهدی الوانی و فریده معتمدی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- میرفخرالدینی، سیدحیدر و دیگران (۱۳۹۲)، ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدل منسجم BSC - TOPSIS (مطالعه موردی: اداره کل تربیت بدنی استان یزد)، مدیریت ورزشی، بهار، شماره ۱۶: ۷۷ - ۹۶.
- همتی‌نژاد، مهرعلی و رحیم رضائی‌نژاد (۱۳۸۷)، نظارت و ارزیابی در تربیت‌بدنی، چاپ اول، تهران: نشر شمال پایدار: ۲۸.
- همتی‌نژاد، مهرعلی و دیگران (۱۳۸۹)، اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارت تربیت بدنی دانشگاه‌ها، پژوهش در علوم ورزشی، تابستان، شماره ۲۷: ۱۲۷-۱۳۸.
- Adams, K. A. (2003). "Measurement of Student Athlete Perception of Their Intercollegiate Head Coaches on Conceptual, Human, and Technical Managerial Skills". A dissertation of Temple University-.
- Bernardin, H. (2005). "Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals". Human Resource Management 32:2&3, pp.315-324.
- Chadwick, S. (2009). "From outside lane to inside track: sport management research in the twenty - first century". Management Decision, 47 (1). PP: 191-203.



- Gomes, R., & et al.(2010). "Athletes' Evaluation of Their Head Coaches Coaching Competency", Research Quarterly for Exercise and Sport, 77 (1), 111-121.
- Gordan L. Simpson.(2004). "performance appraisal": An important management responsibility.
- Landy, A., Farr H.(2010). "Criteria for Evaluating High School Coaches", IAA, 32(1), 14-15.
- Lyle, W.B. , John. I. (1997). "Managing excellence in sports performance". Career Development International, 2 (7). PP: 314-323.
- Medori, D., SteepI, A. (2000). "A framework for auditing and enhancing performance measurement system". International Journal of Operation and Production Management. 20 (5).
- Santos, S. (2011). "Coaches' perceptions of competence and acknowledgement of training needs related to professional competences". Journal of Sports Science and Medicine . 9, 62-70.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

شعبانی بهار، غلامرضا، پارساجو، علی. (۱۳۹۲). «بازنگری و بهینه‌سازی شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی استان همدان»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۳ (۶)، ۴۷ - ۳۹.

