



Research Paper

**Exploration of influencing factors on performance management implementation in sport organizations (Physical Education and Sports Activities Office and Students Sports Federation)**

Sahar Soheili Pishkenari<sup>1\*</sup>, Mehrali Hemati Nejad<sup>2</sup>, Mohammad Hasan Gholizade<sup>3</sup>

Received: Apr 11, 2020

Accepted: Jul 13, 2020

---

**Abstract**

**Objective:** The aim of this study was the exploration of influencing factors on performance management implementation in sport organizations (Physical Education and Sports Activities Office and Students Sports Federation).

**Methodology:** This research carried out qualitatively using content analysis approach. Statistical population included scientific/executive as well as information society elites in performance managements realm. Statistical sample was sampled and interviewed adequately as well as purposefully based on theoretical saturation (14 subjects) . Research instruments included a systematic library review and semi-structured exploratory interviews. Content and face validity of framework interview form from experts' perspectives as well as programmer intra-rater reliability (86%) have been confirmed. For data analysis, three stage open, axial and selective coding and also, conceptual framing have been utilized.

**Results:** The outcomes consisting of 50 factors in open coding which divided into 10 dimensions and their factors including organizational engineering, knowledge and psychological capital, contextual.

**Conclusion:** An accurate and targeted implementation/execution of systems which are related to proposed patterns, in various organizational levels, require more attention and efforts from managers in this area. In addition, more thorough study in order to adapt to organizational situation is warranted.

**Keywords:** student sports, organizational performance, sports organization

---

1. Ph.D Sport Management, University of Guilan, Rasht, Iran. 2. Professor of Sport Management, University of Guilan, Rasht, Iran. 3. Associate Professor of Management, University of Guilan, Rasht, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: [saharsoheil3@yahoo.com](mailto:saharsoheil3@yahoo.com)

## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

The aim of the current research was to identify the factors influencing the implementation of performance management in sports organizations (sports federations, sports education federations, and physical education and sports activities offices). All organizations, for development, growth, and sustainability in the competitive arena, require a system that can assess the efficiency and effectiveness of their organizational programs, processes, and human resources and utilize the results of data analysis to improve the organization and achieve its missions and strategies, shifting from performance evaluation to performance management. (Ahmadvand, Torbati, Pourreza, Naderi, & Fyruzshahi, 2012). When performance management is designed and implemented within an organization, along with its requisite components and prerequisites, it has the potential to identify and offer practical solutions for a portion of the organization's issues and challenges (Gunduz & Simsek, 2007).

Despite several years of performance management implementation in the public sector, significant challenges persist, and the expected improvements in performance, responsiveness, transparency, and service quality have not materialized as desired (Fryer, Antony, & Ogden, 2009; Ghanbari, Heidarinejad, & Parandin, 2016). Part of this inefficiency is attributed to how this system is executed, while another part is due to theoretical gaps in this area, indicating that most studies have been focused on performance measurement and evaluation, with less emphasis on performance management, which has received less attention (Yavari & Zahedi, 2013). Ambiguity and conceptual confusion in the literature of organizational performance in the public sector, along with the proliferation of models and contradictions among them, have reached a level where Siegel and Summermatter (2008), after studying and analyzing research in this field, stated that, in general, the body of knowledge in this field lacks a clear consensus on the most critical elements essential for assessing and evaluating the performance of government organizations.

### Methodology

The present research was qualitative and characterized by a systematic analytical structure, a process-oriented strategy, and practical in terms of outcomes. This study was cross-sectional within the time frame of 2018 to 2019. The participants in the research consisted of 14 academic experts in the field of performance management in sports organizations, as well as top-level executives in executive sports organizations within the realm of sports education in Iran. The participants had an average age of 43.35 years and an average work experience of 17.28 years. They were purposefully selected and interviewed after a thorough examination of their academic and executive backgrounds by the research team.

The research instrument employed in this study was semi-structured interviews with the research participants, which continued until theoretical saturation of data was achieved. Additionally, a checklist was used to extract concepts from library sources related to the research topic. Content and face validity of the interview framework were confirmed by experts. The reliability of the study was assessed using the inter-coder reliability method (86%) (Khastar, 2009).

To conduct the research, initially, the relevant concepts and initial conceptual model of performance management system were identified through a literature review. Then, an interview form was prepared based on the information obtained in the theoretical study and provided to the participating experts (interview team members) in person to express their opinions on monitoring the identified concepts and the initial conceptual model. Qualitative content analysis with an inductive approach was used to analyze the findings from the conducted studies and the experts' opinions in order to understand and quantify the dimensions influencing the implementation of performance management in sports organizations. After summarizing and analyzing the results of the library studies and expert sessions in three stages (open coding, axial coding, and selective coding), the final variables and the final conceptual model were presented.

## Results

To quantify and understand the dimensions of performance, the factors influencing performance in executive sports organizations were framed using the content analysis method in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. In the first stage, open coding, which involved identifying components by summarizing the concepts extracted from interviews and library studies, 50 components were identified. In the second stage, axial coding, the identified components were classified into 10 dimensions based on patterns and trends among the components. These dimensions included financial, procurement, administrative intelligence, environmental, human capital, management system, intellectual assets, behavioral assets, social adaptation, and satisfaction-productivity dimensions. In the third stage, selective coding, factors were identified through grouping the dimensions identified in the previous stage. The identified dimensions were categorized into four broad areas: contextual factors, organizational engineering, knowledge capital, and psychological factors. Additionally, two dimensions, social adaptation and satisfaction-productivity, were identified as outcome factors of performance management in sports organizations.

By summarizing the literature review and semi-structured interviews, a proposed conceptual model was presented, consisting of three factors: organizational engineering (3 dimensions), knowledge capital and psychological factors (2 dimensions), and contextual factors (3 dimensions), as influential factors on performance, with social adaptation and satisfaction-productivity as

outcome factors of performance management in executive sports organizations. The organizational engineering factor includes three dimensions: environmental, administrative intelligence, and management system. The contextual factor includes three dimensions: financial, equipment, and human capital. The knowledge capital and psychological factor include two dimensions: intellectual capital and behavioral capital.

### Discussion and Conclusion

Sports organizations need to prioritize continuous improvement as a fundamental principle of their operations if they strive to survive and consider themselves in need of a presence at the national and international levels. This principle can only be achieved by creating a conducive environment for performance management through obtaining necessary feedback from both internal and external sources, analyzing strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the organization, fostering accountability and satisfaction, and implementing a performance management system with an appropriate model.

The presented framework in this study differs from previous research by incorporating a comprehensive theoretical and conceptual review and attempting to provide a deeper understanding. It achieves this by extracting structures from interviews conducted with experts and aligning them with the real environment of the researched organizations. Therefore, the identified factors in this study are more comprehensive compared to previous research.

The Physical Education and Sports Office of the Ministry of Education and Sports Student Federation, based on their goals and the Fundamental Transformation Document, needs to implement a performance management system to receive feedback and information about the performance of their programs and activities. Therefore, it is suggested to categorize the identified factors, dimensions, and components in the actions of performance management in executive sports organizations. Based on the obtained model, a precise measurement should be conducted in each factor, dimension, and component within the examined organization. Furthermore, it is proposed that researchers in the field of organizational performance management separately model the extracted components in the six areas of mass sports and leisure, competitions and sports events, educational-sports activities, research-sports activities, sports talent identification, corrective exercises and injury prevention. The role and impact of these components on performance management should be examined individually, considering their specific area of activity.

**Keywords:** School Sports, Organizational Performance, Sports Organization

## References

1. Ahmadvand, A. M., Torbati, A., Pourreza, N., Naderi, M., & Fyruzshahi, M. (2012). Integrated model of the “balanced scorecard” and the “excellence model to improve organizational performance” a case study. *Bimonthly of Education Strategies in Medical Sciences*, 5(1), 51-58 [Persian].
2. Gunduz, M., & Simsek, B. (2007). A strategic safety management framework through balanced scorecard and quality function deployment. *Canadian journal of civil engineering*, 34(5), 622-630.
3. Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International journal of public sector management*.
4. Ghanbari, M., Heidarinejad, G., & Parandin, K. (2016). Performance Management, Challenges Facing and Complexity Theory. *Journal of Governmental Accounting and Auditing*, 3(1), 49-58 [Persian].
5. Yavari, V., & Zahedi, S. (2013). Organizational Performance Management for Public and Non-Profit Sectors; A Conceptual Model. *Strategic Management Thought*, 7(1), 79-122 [Persian].
6. Siegel, J. P., & Summermatter, L. (2008). *Defining performance in public management: A survey of academic journals*. Paper presented at the European Group of Public Administration Conference (EGPA).
7. Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174.



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال یازدهم، شماره اول، پیاپی ۲۹

شناسه دیجیتال: 10.22124/jsmd.2020.16017.2291

مقاله پژوهشی

## شناسایی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی (فدراسیون ورزش دانش آموزی و دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی)

سحر سهیلی پیشکناری<sup>۱\*</sup>، مهرعلی همتی‌نژاد<sup>۲</sup>، محمدحسن قلیزاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۳

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی (فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی) بود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر نوع کیفی و با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا انجام شد. جامعه آماری شامل خبرگان علمی-اجرایی و جامعه اطلاعاتی در حوزه مدیریت عملکرد بودند. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت بر مبنای اشباع نظری به صورت هدفمند نمونه‌گیری و نظرخواهی گردید (۱۴ نفر). ابزارهای پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه اکتشافی نیمه‌ساختاریافته بود. روایی محتوایی و صوری فرم چارچوب مصاحبه از دیدگاه متخصصان و پایایی کدگذاری‌ها از طریق روش پایایی بین دو کدگذار (۸۶ درصد) مورد تایید قرار گرفت. از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی و چارچوب‌بندی مفهومی برای تحلیل یافته‌ها استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج شامل ۵۰ مولفه در کدگذاری باز بود که در ۱۰ بعد و ۳ عامل مهندسی سازمان، سرمایه دانشی-روانشناختی، زمینه‌ای طبقه‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** طراحی و اجرای دقیق و هدفمند نظام‌های مرتبط با الگوی پیشنهادی در سطوح مختلف سازمان نیازمند توجه و اهتمام بیشتر مدیران در این زمینه می‌باشد و بررسی و مطالعه دقیق‌تری را به منظور انطباق و سازگاری با وضعیت سازمانی می‌طلبد.

**واژه‌های کلیدی:** ورزش دانش‌آموزی، عملکرد سازمانی، سازمان ورزشی

۱. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران. ۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران. ۳.

دانشیار مدیریت دانشگاه گیلان، رشت، ایران

\*نشانی الکترونیک نویسندهٔ مسئول: saharsoheil3@yahoo.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به عنوان پدیده‌های اجتماعی در محیط پرتغییری شمرده می‌شود که با چالش‌های گوناگون و متنوعی مواجهند، که یکی از مهم‌ترین سازه‌های سازمانی متاثر از تغییرات پیرامونی سیستم‌های مدیریت عملکرد است. هر چه سیستم‌های سازمانی چون نظام مدیریت عملکرد از جامعیت، شفافیت و انسجام بیشتری برخوردار باشند، استفاده از منابع بهتر و ستاده‌های سازمانی بیشتر و مطلوب‌تر خواهد بود ( Sherafat, Khaef Elahi, Gholipour, & Danaei Fard, 2018).

مدیریت عملکرد سازمانی را می‌توان فرآیندی استراتژیک و یکپارچه و مستمر تعریف کرد که شامل مجموعه‌ای به هم پیوسته از سیاست‌ها، اقدامات و فعالیت‌ها برای مدیریت امور، مسئولیت‌های شغلی و رفتاری (فرآیند نظم‌دهی به منابع، سیستم و کارمندان سازمان‌ها) و شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و گروه‌ها، به منظور پیدایش محیط مطلوب‌تر کاری، تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات، افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی می‌باشد که موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌کند (Hamidi & Vahdani, 2019).

ادبیات دانش مدیریت عملکرد همانند سابقه علم مدیریت ابتدا متمرکز بر مفاهیمی مانند کارایی، اثربخشی و بهره‌وری بود و سپس مفاهیمی مانند کیفیت و بهبود مورد توجه قرار گرفت (Ronaghi & Ronaghi, 2014). در واقع تکامل ابعاد سیستم مدیریت عملکرد و تعالی یک سازمان ورزشی، پایدارسازی قابلیت‌ها و

بهبود مستمر عملکرد آن از اهداف اصلی دانش مدیریت ورزشی است ( Hasanpur, Yosifi, & Miraki, 2017).

همه سازمان‌ها برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابت به سیستمی نیاز دارند که بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند و از نتایج تحلیل داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و استراتژی‌ها استفاده کنند و به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد بپردازند ( Ahmadvand, Torbati, Pourreza, & Naderi, & Fyruzshahi, 2012). در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش‌نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند (Gunduz & Simsek, 2007).

علی‌رغم چندین سال حضور مدیریت عملکرد در بخش دولتی، هنوز مشکلات مهمی وجود دارد و بهبودهای مورد انتظار در عملکرد، پاسخگویی، شفافیت و کیفیت خدمات هنوز به نحوه دلخواه رخ نداده است ( Fryer, Antony, & Ogden, 2009; Ghanbari, Heidarinejad, & Parandin, 2016) که بخشی از این ناکارآمدی به چگونگی اجرای این نظام و بخشی دیگر خلاء نظری در این زمینه می‌باشد که نشان‌دهنده این موضوع است که بیشتر مطالعات با رویکرد سنجش و ارزیابی عملکرد مطرح است و مدیریت عملکرد عمر کمتری دارد ( Yavari & Zahedi, 2013). O'Boyle (2015) در مطالعه‌ای مروری به بررسی مدیریت ورزشی در مورد عملکرد سازمانی در بین سازمان‌های ورزشی پرداخت و نتیجه گرفت که بیشتر مطالعات انجام

می‌دهند روش‌های تکراری در مطالعات موجود همراه با محدودیت‌ها، شکاف‌های واضحی را برای تحقیقات آینده برای کشف و در نتیجه تسهیل توسعه سطح جدیدی از درک و توسعه تئوری در این زمینه نوظهور از مدیریت ورزشی ایجاد می‌کند. همچنین Marr (2009) به عنوان یکی از صاحب‌نظران مدیریت عملکرد راهبردی به خلاء تئوریک در حوزه مدیریت عملکرد در بخش دولتی نیز اذعان دارد و عدم وجود منبعی جامع و کاربردی را در این حوزه تأیید می‌نماید. یکی دیگر از مشکلات سازمان‌ها این است که استراتژی‌ها دائماً در حال تغییر هستند ولی الگوهای سنجش عملکرد به همان نسبت تغییر نکرده است (Kaplan & Norton, 1996). لذا لازم است بین استراتژی تعریف شده برای هر یک از ابعاد سیستم مدیریت عملکرد تفاوت لازم وجود داشته باشد.

در حال حاضر صاحب‌نظران مدیریت، از نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزار و چارچوبی برای حرکت دادن سازمان به سمت تعالی و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی (سازمان، مدیران و کارکنان) یاد می‌کنند. Kasale, Winand, and Robinson (2018) در بررسی مدیریت عملکرد سازمان‌های ملی ورزشی یک مدل جامع از مدیریت عملکرد برای سازمان‌های ملی ورزشی با پشتیبانی تئوری‌های سازمانی ذینفعان، وابستگی به منابع، نظریه‌های کاری سازمانی، نهادی ارائه می‌دهد. نشان دادند توانایی سازمان‌های ملی ورزش برای پاسخگویی به پویایی‌های محیط بیرونی خود با اجرای فرآیندهای سازمانی که منابع موجود را تشکیل می‌دهند و طرح‌های ساختاری آنها بر مدیریت عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد.

شده بین سالهای ۱۹۸۶ و ۲۰۱۴، بیشتر بر روی سنجش عملکرد تا مدیریت عملکرد متمرکز شده‌اند. O'Boyle and Hassan (2015) در مطالعه‌ای روی سازمان‌های ملی ورزش نیوزلند نشان دادند که مدیریت عملکرد در مراحل تحولی بود، در برخی سازمان‌ها اجرا می‌شد و در برخی دیگر اصلاً مدیریت عملکرد را اجرا نمی‌کردند.

ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات عملکرد سازمانی در بخش دولتی و پراکندگی مدل‌ها و تناقض‌ها میان آنها به حدی است که Siegel and Summermatter (2008) پس از مطالعه و تحلیل مطالعات در این حوزه بیان داشتند که به طور کلی دانش انباشه در این رشته فاقد نظر روشن درباره مهم‌ترین عناصر تبیینی برای سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی است. Barth, Emrich, and Daumann (2018) در بررسی رویکردها و روش‌های مورد استفاده برای سنجش عملکرد سازمانی در دستگاه‌های حاکم بر ورزش ملی از سال ۱۹۸۶ تا ۲۰۱۴ بیان داشتند دستگاه‌های حاکم بر ورزش باید به عنوان سیستم‌های طبیعی و باز با سطوح مختلف مورد توجه قرار گیرند و محدودیت‌هایی در مدل‌های موجود عملکرد سازمانی وجود دارد. برای توسعه مدل‌ها بایستی به نتایج و تأثیرات و سطوح خرد سازمان نیز توجه بیشتری نمود و تشخیص عوامل برای عملکرد و مدیریت سازمانی ضروری است. مدل‌سازی چند سطحی نه تنها در ارائه نتایج قابل اطمینان‌تر امیدوارکننده است بلکه در تقویت درک ما از عملکرد سازمانی و در نتیجه نحوه مدیریت آن نیز امیدوارکننده است. O'Boyle and Hassan (2014) نشان



علاوه بر این، توانایی افراد در سازمان‌های ملی ورزش برای ایجاد محیط‌های فعال برای مدیریت عملکرد، بر کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر دارد. Vahdani, Hamidi, Khabiri, and Ghahfarrokhi (2016) استقرار و توسعه نظام مدیریت عملکرد را از استراتژی لازم برای تربیت‌بدنی و فعالیت‌های وزارت آموزش و پرورش عنوان نمودند. Hamidi, Rajabi, Alidoust ghahfarrokhi, and Zeinizadeh (2017) توسعه نظام مدیریت عملکرد را از اولویت‌های راهبردی در فدراسیون ورزش دانش‌آموزی بیان کردند.

لازمه مدیریت صحیح وجود الگویی دقیق و اعتبارسنجی شده است. به صورت کلی در سازمان‌های دولتی، بسیاری از نظام‌های مدیریت عملکرد به استفاده از سنج‌های عملکردی تمایل دارند و در برخی نظام‌های دیگر به دنبال استفاده اثربخش از سنج‌ها برای بهبود مدیریت، تصمیم‌گیری، پاسخگویی و در نهایت توسعه است. در مباحث مدیریت عملکرد سازمانی مدل‌های متناسب در بخش غیرورزشی غلبه دارد. با این وصف، می‌توان ادعا کرد که ادبیات مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی هنوز بلوغ نیافته و مسائل و موضوعات بسیاری برای پژوهش در این عرصه باقی است. در بین تمامی نهادها و سازمان‌های وابسته به دولت، وزارت آموزش و پرورش بیشترین سهم را در به حرکت درآوردن چرخ ورزش در سطح جامعه به عهده دارد؛ اما هنوز نتوانسته است جایگاه مطلوبی را در زمینه آموزشی و ورزشی کسب کند (Hamidi et al., 2017)، بنابراین برای ایفای نقش هر چه فعال‌تر در این عرصه و به ویژه توسعه فعالیت‌های ورزشی دانش‌آموزان، نقطه

تمرکز این مطالعه عملکرد با رویکرد مدیریتی در سطح سازمان‌هایی که در بخش دولتی ورزش دانش‌آموزی مشغول فعالیت هستند. به طور خلاصه با جمع‌بندی مطالعات انجام شده شاهد خلاء نظری، ابهام و آشفتگی در زمینه عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی هستیم. همچنین در مطالعات مختلف عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی به صورت موردی و پراکنده مورد بررسی قرار گرفت و مطالعه‌ای که به صورت منسجم، یکپارچه و کاربردی همه عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی را بررسی کند کمتر به چشم می‌خورد، هدف از این پژوهش این است که براساس دانش موجود و تحلیل نقاط قوت و ضعف آن، مدلی مفهومی و نسبتاً جامع از عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی عرضه کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده و از نظر ساختار تحلیلی سیستماتیک، از نظر استراتژی فرآیندی و از نظر نتیجه کاربردی بود. این تحقیق به صورت مقطعی و در محدوده زمانی سال ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۸ انجام شده است. شرکت‌کنندگان پژوهش ۱۴ نفر از متخصصان علمی در زمینه مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی و نیز مدیران فوقانی سازمان‌های ورزشی اجرایی در حوزه ورزش آموزش و پرورش ایران با میانگین سنی ۴۲/۳۵ سال و سابقه شغلی ۱۷/۲۸ سال بودند که به صورت هدفمند و با بررسی دقیق سابقه علمی و اجرایی آن‌ها توسط تیم پژوهش انتخاب و مصاحبه شدند. ابزار پژوهش مصاحبه

فرم مصاحبه با استفاده از اطلاعات بدست‌آمده در مطالعه نظری تهیه شده و به صورت حضوری در اختیار متخصصان شرکت‌کننده در پژوهش (اعضای تیم مصاحبه) قرار گرفت تا نسبت به پایش مفاهیم شناسایی شده و مدل مفهومی اولیه نظرات خود را بیان دارند. برای تحلیل یافته‌های بدست‌آمده از مطالعات انجام شده و نظر متخصصان از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی برای احصاء و فهم ابعاد موثر بر پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی استفاده شد. پس از جمع‌بندی و تحلیل نتایج مطالعات کتابخانه‌ای و نشست‌های خبرگی طی سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی)، متغیرهای نهایی و مدل مفهومی نهایی ارائه شد. به‌طور کلی مراحل که در تحلیل محتوای کیفی برای رسیدن به پاسخ سؤالات و فرضیات پژوهش باید طی کرد، شامل سه مرحله اصلی آماده‌شدن برای تحلیل (مشخص کردن مسئله پژوهش، تدوین سؤالات و اهداف، تعریف و مشخص کردن متغیرها)، سازماندهی (نمونه‌گیری و انتخاب واحدهای تحلیل، کدگذاری و مقوله‌بندی) و در نهایت گزارش نتایج به دست آمد می‌باشد. در روش تحلیل محتوای استقرایی پژوهشگر از به کارگیری طبقات از قبل تعیین شده اجتناب می‌ورزد و در عوض اجازه می‌دهد که طبقات و نامشان از درون داده‌ها بیرون آیند. در این روش، به جای اینکه شروع گردآوری داده‌ها با اتکا به فرضیاتی باشد که از دل یک نظریه بیرون آمده است، نقطه شروع آن بر اساس سؤال و هدف پژوهش است. بنابراین پژوهشگر در داده‌ها کاملاً غرق شده تا به یک درک یا بصیرت جدیدی دست پیدا کند.

نیمه‌ساختاریافته با شرکت‌کنندگان پژوهش بود که تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت همچنین، از چک لیست برای استخراج مفاهیم از منابع کتابخانه‌ای مرتبط با موضوع پژوهش استفاده شد. روایی محتوایی و صوری فرم چارچوب مصاحبه از دیدگاه متخصصان مورد تایید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار<sup>۱</sup> استفاده شد (Kharstar, 2009). از یک دانشجوی دکتری درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه به ایشان انتقال داده شد، سپس محقق به همراه این همکار تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول ۱ و اطلاعات ارائه شده در جدول ۱ مقدار ۸۶ درصد محاسبه شد که می‌توان ادعا کرد میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

#### فرمول ۱. محاسبه پایایی

$$r = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100 = \text{درصد پایایی بین بازآزمون}$$

#### جدول ۱. محاسبه پایایی دو کدگذار

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار
۱	۳۵	۱۵	۸۸٪
۲	۲۰	۸	۸۰٪
۳	۲۶	۱۲	۹۲٪
کل	۸۱	۳۵	۸۶٪

برای اجرای پژوهش، ابتدا با استفاده از مطالعه کتابخانه‌ای مفاهیم و مدل مفهومی اولیه مربوط به سیستم مدیریت عملکرد شناسایی شد؛ سپس

#### 1. Inter-coder Reliability (ICR)

نهایت عوامل مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند (Corbin & Strauss, 2014).

### یافته‌های پژوهش

برای احصاء و فهم ابعاد عملکرد با استفاده از روش تحلیل محتوا عوامل موثر بر عملکرد در سازمان‌های ورزشی اجرایی در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی چارچوب‌بندی گردیدند. در مرحله اول؛ کدگذاری باز که شامل شناسایی مولفه‌ها از طریق جمع‌بندی مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها و مطالعات کتابخانه‌ای بود ۵۰ مولفه شناسایی شد، در مرحله دوم؛ کدگذاری محوری که شامل شناسایی ابعاد از طریق طبقه‌بندی مولفه‌ها بر اساس الگوها و روندی که در بین مولفه‌ها وجود داشت، مولفه‌های شناسایی شده در ۱۰ بعد شامل ابعاد مالی، تدارکاتی، هوشمندسازی اداری، محیط‌شناسی، سرمایه انسانی، سیستم مدیریتی، سرمایه‌های فکری، سرمایه‌های رفتاری، انطباق اجتماعی و رضایت- بهره‌وری طبقه‌بندی شدند، در مرحله سوم؛ کدگذاری انتخابی که شامل شناسایی عوامل از طریق گروه‌بندی ابعاد شناسایی شده مرحله قبلی بود، ابعاد شناسایی شده در چهار حیطة کلی شامل؛ عوامل زمینه‌ای، مهندسی سازمان، سرمایه دانشی و روان‌شناختی و دو بعد انطباق اجتماعی و رضایت- بهره‌وری به عنوان عامل پیامد مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی چارچوب‌بندی گردیدند. مشخصات مربوط به عوامل و ابعاد و مولفه‌های آن‌ها به صورت جدول ۲ می‌باشد.

ابتدا تحلیل داده‌ها با خواندن مکرر متن برای غوطه‌ور شدن در آن‌ها و یافتن یک درک کلی آغاز می‌شود. سپس متون کلمه به کلمه خوانده می‌شود تا کدها استخراج شوند. این فرآیند به طور پیوسته از استخراج کدها تا نام‌گذاری آن‌ها تداوم می‌یابد. از طریق پیدا کردن ارتباطات بین مقوله‌ها و گزینش یکی از آن‌ها مدلی تبیینی برای حوزه مورد نظر فراهم می‌آید (Momeni, 2013). در کدگذاری باز به مفهوم‌بندی و مقوله‌بندی تکه‌هایی از داده‌ها زیر یک عنوان یا برچسب‌هایی که به طور همزمان هر قطعه از داده‌ها را خلاصه و تشریح می‌کند، اشاره دارد. کدها نشان می‌دهند که چطور داده‌ها جهت آغاز مرحله تحلیلی انتخاب شده، جدا شده و دسته‌بندی شده‌اند. به سخن دیگر، کدگذاری به فرآیند استخراج مفاهیم از داده‌های خام برحسب محتوا و ابعاد گفته می‌شود. کدگذاری باز را کدگذاری بنیادی نیز می‌خوانند زیرا از خود کلمات افراد مصاحبه شده استفاده می‌گردد. Kendall (1999) بیان نمود، هدف از کدگذاری محوری مرحله تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله پدیده مرکزی شناسایی شده و تفسیر شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه و راهبردهای حاصله انجام می‌شود. کدگذاری انتخابی سومین مرحله کدگذاری شامل کدگذاری انتخابی یا گزینشی است. در این مرحله، پژوهشگر به فرآیند یکپارچه‌سازی درباره رابطه میان مقوله‌های به دست آمده در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد. وظیفه بعدی پژوهشگر دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج شده از دل داده‌ها است که در این مرحله نظرات و مفاهیم در طبقه‌های یکسان قرار گرفتند و در

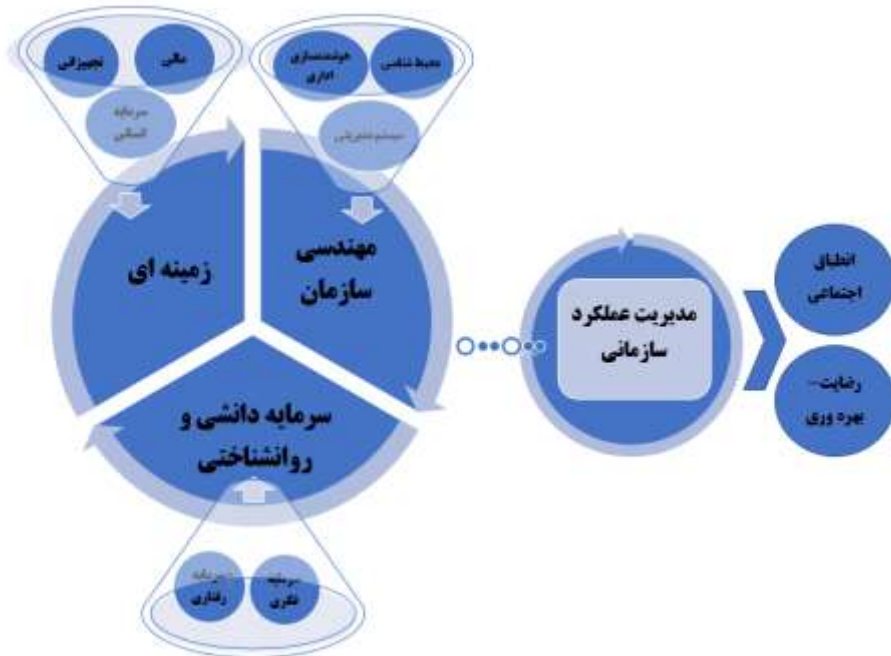
**جدول ۲. چارچوب بندی و کدگذاری مولفه‌های شناسایی شده**

کد ۳- انتخابی (عوامل)	کد ۲- محوری (ابعاد)	کد ۱- باز (مولفه‌ها)	تکرار در منابع علمی	تکرار در مصاحبه
زمینهای مالی	زمانه انسان و مالی	برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی	۱۸	۱۱
		افزایش توانایی‌های بالقوه و تخصص‌گرایی	۲۲	۱۱
		جبران خدمات کارکنان	۱۸	۱۰
		حفظ و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان	۱۸	۱۰
		فعالیت‌هایی به منظور ارتقا و بهبود نیروی انسانی در سازمان	۱۸	۱۰
	مالی	تامین مالی (درآمدزایی)	۱۵	۱۴
		مدیریت هزینه‌ها	۱۵	۱۴
		مدیریت بر بودجه جاری	۱۵	۱۴
		مدیریت بر بودجه عمرانی	۱۵	۱۴
		تجهیزات و تسهیلات و امکانات ورزشی	۵	۱۴
تدارکات و زیرساخت‌ها	تجهیزات و تسهیلات و امکانات غیرورزشی	۵	۱۴	
	زیرساخت‌های فضاهای ورزشی	۵	۱۴	
	زیرساخت‌های فضاهای غیرورزشی	۵	۱۴	
	میزان پذیرش سازمان در رابطه با شبکه و ارتباطات داخلی	۹	۸	
هم‌شدن سازمان اداری	میزان پذیرش سازمان در رابطه با شبکه و ارتباطات خارجی	۹	۸	
	میزان پذیرش سازمان در دستیابی به بانک‌های اطلاعاتی	۹	۹	
	وجود بانک‌های اطلاعاتی	۹	۹	
	وجود سیستم‌های حساسرسی و حسابداری	۹	۱۱	
	وجود سیستم‌های اطلاعات مدیریت	۹	۸	
	مشخص بودن اهداف سازمانی با نمایش چشم‌انداز از سازمان	۱۲	۱۲	
سیستم مدیریتی	مقصود و منظور منحصر بفردها از ایجاد سازمان	۱۲	۱۱	
	سازماندهی و ساختار سازمانی مناسب	۸	۱۱	
	مرتبط ساختن اجزا سازمان با یکدیگر برای کسب هدف مشترک	۵	۱۱	
	تطبیق طریق عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده	۵	۱۲	
	ارزیابی، سنجش و مدیریت بهتر و بالاتر	۶	۱۰	
محیط شناسی	قدرت کنار آمدن با شرایط محیطی سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان	۴	۱۰	
	وجود زمینه‌های ذهنی و عینی برای تطبیق قانون	۲	۱۰	
	کاهش اختلاف بین نقش‌ها، هدف‌ها، و علایق یک یا چند نفر و یا چند گروه	۵	۱۲	
فرآیندهای تربیاتی و دانشی	بهره‌برداری و توسعه مزایای دانش یک سازمان با نگاهی به پیشبرد اهداف سازمان	۱۲	۱۰	
	توانایی سازمان در کشف خطاها و اصلاح آنها و تغییر دانش	۱۱	۱۰	

۱۰	۶	استفاده از دانش فنی و اجرایی جدید	سرمايه‌های رفتاری
۱۱	۶	استعداد به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف	
۸	۲	کنار گذاشتن آگاهانه دانش	
۱۱	۱	تقویت نگرش‌های مثبت شخص نسبت به سازمان	
۱۰	۳	واکنش‌های مثبت شناختی، عاطفی و سنجشی افراد، نسبت به شغلشان	
۱۲	۲	طریقی را که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند.	
۱۰	۳	توانایی پاسخ به تغییرات پیش‌بینی نشده	
۱۰	۶	شکل الگوهای رفتاری کارکنان	
۱۰	۲	احساس تعهد درونی به منظور رعایت الزامات در ارتباط با کار بدون سیستم نظارتی	
۱۰	۲	مسئولیت و تعهد افراد در جهت اجرای خط‌مشی‌های سازمان و عملکرد بالا	
۱۰	۲	احساس پایبندی فرد به وظایفی که خود را ملزم به انجام دادن آن می‌داند.	انطباق اجتماعی و مدیریت عملکرد سازمانی
۸	۱۰	حمایت و احساس باورهای تعمیم‌یافته افراد در سازمان	
۹	۱	بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی	
۹	۱	توانایی شناخت دقیقی از سیستم‌های اجتماعی و بهبود آنها	
۶	۲	مجموعه وظایف و تعهدات یک سازمان در جهت حفظ و مراقبت از آنها	
۹	۳	عدم رفتارهای منفی و یا تحلیل برنده	
۱۴	۳	کیفیت خدمات	
۷	۱	افزایش احتمال موفقیت در انجام وظیفه در سازمان	
۱۴	۵	کارایی	
۱۴	۵	اثربخشی	

عملکرد و انطباق اجتماعی و رضایت-بهره‌وری به عنوان پیامد مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی اجرایی نشان داده شده است.

با جمع‌بندی بررسی ادبیات پژوهش و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته الگوی مفهومی ارائه شده در شکل ۱ شامل سه عامل؛ مهندسی سازمان (۳) بعد، سرمایه دانشی و روان‌شناختی (۲) بعد) و زمینه‌ای (۳) بعد) به عنوان عوامل اثرگذار بر



شکل ۱. الگوی مفهومی عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی اجرایی

به عنوان عوامل اثرگذار بر بلوغ مدیریت و انطباق اجتماعی، رضایت-بهره‌وری به عنوان پیامد سیستم مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی تعریف شدند.

عامل مهندسی سازمان شامل سه بعد؛ محیط‌شناسی، هوشمندسازی اداری و سیستم مدیریتی می‌باشد. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای هماهنگی و آمادگی در برابر تغییرات محیط برای سازمان‌ها تعامل مستمر با محیط برای به حداقل رساندن پیچیدگی‌های ناشی از تغییر می‌باشد، بنابراین ساختار و ویژگی‌های محیطی که سازمان در آن قرار دارد برای هر سازمانی بسیار مهم است. در بعد محیط‌شناسی نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات Abbasi and Fattahian (2018); Papadimitriou (1998); Shetab Boshehri, Mehdipour,

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به پیشینه پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که جامعیت، شفافیت و انسجام بیشتر در سیستم‌های مدیریت عملکرد سازمانی متناسب با ملزومات و پیش‌نیازهای هر سازمانی سبب استفاده بهتر از منابع و پیامد آن ستاده مطلوب‌تر خواهد بود لذا وجود یک مدل جامع مدیریت عملکرد که همراستا با اهداف سازمانی باشد، از الزامات و ضرورت‌های سازمانی و مدیریت عملکرد است. در این پژوهش تلاش شده است که عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی همراستا با اهداف سازمانی ارائه شود. مولفه‌های حاصل از پیمایش کیفی در قالب سه عامل کلی مهندسی سازمان، سرمایه دانشی-روانشناختی و زمینه‌ای

ورزش مورد نیاز است. از این رو صلاحیت و کیفیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی (مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی) یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. از تحقیقات همسو با مطالعه حاضر در بعد سرمایه انسانی، مطالعات Hasanpur et al. (2017); Hossein Pour, Hosseini, and Dosti (2014); Nazari, Anvari, and Aboodarda (2018) می‌باشد که بیان می‌دارند دارا بودن این مهارت‌ها به درک بهتر مهارت‌های مدیریتی و نهایتاً انتخاب الگوی مدیریتی کمک خواهد نمود. لذا ضرورت شناخت، آگاهی و سرمایه‌گذاری در افراد از این مهارت‌ها و تبیین روابط بین آنها می‌تواند منجر به بهبود سطح اثربخشی شود.

عامل سرمایه دانشی و روان‌شناختی شامل دو بعد سرمایه فکری و سرمایه رفتاری می‌باشد. تقویت سرمایه فکری با استفاده از استراتژی تصمیم‌گیری مناسب جهت بهبود عملکرد سازمانی از نتایج پژوهش حاضر می‌باشد. سازمان‌های ورزشی می‌توانند با سرمایه‌گذاری بر شاخص‌های تقویت‌کننده سرمایه فکری به بهبود ابعاد مختلف عملکرد سازمانی کمک کنند. حاکم ساختن فرهنگ و ارزش یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند بستر ساز نوآوری و خلاقیت سازمانی شود و در نتیجه بکارگیری دانش در سازمان را ترغیب و ترویج کند. همسو با تحقیق حاضر در بعد سرمایه فکری Abbasi and Fattahian (2018); Khorsandi, Mirzazadeh, and Salatin (2015) در مطالعات خود بر اهمیت یادگیری سازمانی و چگونگی ایجاد این قابلیت‌ها در کارکنان به عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش سطح عملکرد اشاره کردند؛ Mazloomi Soveini,

Khatibi and (2019) همسو می‌باشد. توجه به عوامل مدیریتی و توسعه ساختار احتمال رسیدن به هدف را افزایش می‌دهد و پیاده‌سازی رویکردهای مدیریت موجب افزایش کارایی و اثربخشی و موفقیت در سازمان می‌شود. نتایج این پژوهش در بعد سیستم مدیریتی با نتایج مطالعات Frisby (1986); Ramezanezhad, Hemati Nezhad, Ramezani, Gholizadeh, and Hoseini Keshtan (2017); Shilbury and Moore (2006) همسو می‌باشد.

عامل زمینه‌ای شامل سه بعد مالی، تجهیزاتی، سرمایه انسانی می‌باشد. همسو با نتایج این پژوهش در مطالعات Chelladurai, Szyszlo, and Haggerty (1987); Fletcher and Arnold (2011); Madella, Bayle, and Tome (2005); Shilbury and Moore (2006); Winand, Vos, Claessens, Thibaut, and Scheerder (2014) توجه به امور پشتیبانی، توسعه زیرساخت‌های ورزش و توسعه منابع مالی و استفاده بهینه از بودجه از ضروریات برای بهبود ظرفیت عملکردی سازمان‌ها می‌باشد. توجه به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است و بکارگیری رویه برای جذب، حفظ و ارتقاء نیروی انسانی توانمند و مستعد و همچنین ارزیابی عملکرد افراد، برای بهبود عملکرد سازمانی ضروری می‌باشد. نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات Balvandi and Zardoshtian (2019); Beigomi, Hamidi, Sajadi, and Honari (2018); Mohammadi and Sharifzadeh (2018); Shetab Boshehri et al. (2019) همسو می‌باشد. به همان نسبت که برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی گسترده می‌شوند، مدیریت ورزشی نیز پیچیده شده و انواع مختلف شایستگی‌ها و مهارت‌ها برای مدیریت در حوزه

تاثیر بر دیگران از جمله موضوعات مهم در مدیریت عملکرد در سازمان به شمار می‌رود. از مطالعات همسو با پژوهش حاضر نتایج Fletcher and Arnold (2011) در شاخص فرهنگ سازمانی، توجه به حمایت سازمانی ادراک شده و آوای سازمانی در مطالعه Keshtgar, Naghshbandi, and Nobakht (2017)، اعتماد و تعهد سازمانی در مطالعه Hoseini, Alidoust Ghahfarrokhi, (2019) Darougeh Arefi, and Dehghan به عنوان شاخص‌های موثر در بهبود عملکرد سازمانی بررسی شد. نقش چابکی سازمانی در جهت نیل به اهداف سازمان در مطالعات Abbasi and Fattahian (2018); Bakhsh chenari et al (2015) نشان داده شد و Madella et al (2005). به نقش مشارکت، Darvishi and Kalateh Seifari (2017) به نقش نشاط سازمانی بر بهره‌وری اشاره نمودند.

رضایت و ارتقای بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه جانبه افراد و مسئولان است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرک‌ها و روش‌های انگیزش کارکنان، بهبود نظام‌ها، دستورالعمل‌ها، روش‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها است. ارتقای بهره‌وری محصول ترکیبی از عوامل گوناگون است و هر کدام به نوبه خود تأثیر لازم را می‌گذارند. دستیابی به این هدف مهم امکان‌پذیر نخواهد بود مگر با طراحی و ایجاد سازوکارهایی که بتواند در چاقوب مشخص و معینی اطمینان بخش تحقق ماموریت‌ها و اهداف کلان سازمانی باشد.

سازمان‌های ورزشی تا زمانی که برای بقاء تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند.

Jaberi, and Khazaei Pool (2016)، مدیریت دانش را به عنوان پیشبین مهم برای عملکرد سازمانی در نظر داشتند؛ Balvandi and Zardoshtian (2019) تمرکز به خلاقیت و نوآوری در سازمان و Bakhsh chenari, Eydi, and Abbasi (2015) به عامل فراموشی سازمانی توجه کردند. تقویت هرچه بیشتر سرمایه‌های رفتاری زمینه مساعدی در جهت بهبود عملکرد و بهره‌وری در سازمان از نتایج پژوهش حاضر می‌باشد. سرمایه رفتاری به عنوان یک منبع قوی در رشد و ارتقای فردی و سازمانی نقش بسزایی داشته و به افراد کمک می‌کند تا با به کارگیری مهارت‌های خود؛ در برابر مشکلات و مسائل پیرامون به صورت مطلوبی عمل کنند و احساس موفقیت فردی و سازمانی در آنها ایجاد شده یا افزایش یابد.

سازمان‌های ورزشی باید همانند سایر سازمان‌ها برای انطباق خود با شرایط متغیر، از توانمندی‌های چابکی سازمانی استفاده کنند که برای این امر نوع مدیریت حاکم بر این سازمان‌ها می‌تواند تأثیرگذار باشد. در واقع انتخاب سبک رهبری مناسب به مدیران این امکان را می‌دهد که بتوانند با توانایی شناسایی تغییرات، پاسخ سریع به آنها و توانایی انجام وظایف و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن، توانایی انجام کارهای مختلف و دستیابی به اهداف در جهت حفظ بقا و رضایت کارکنان خود در هنگام مواجهه با عوامل داخلی و خارجی سازمان خود موثر باشند و سبب بهبود اثربخشی سازمان شوند. از این رو می‌توان اذعان نمود شناخت و آگاهی از ویژگی‌های شخصیتی افراد و عوامل موثر بر رفتار در جهت بهبود فرآیند ارتباطات و کاهش تعارضات در سطوح مختلف و ایجاد زمینه نفوذ و



جداگانه در شش حوزه ورزش همگانی و اوقات فراغت، مسابقات و رویدادهای ورزشی، فعالیت‌های آموزشی-ورزشی، فعالیت‌های پژوهشی-ورزشی، استعدادیابی ورزشی، حرکات اصلاحی و پیشگیری از آسیب صورت گیرد و میزان نقش و اثر آنها بر مدیریت عملکرد با توجه به حوزه فعالیت آنها به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گیرد.

### منابع

- Abbasi, H., & Fattahian, N. (2018). The effect of strategic learning on organizational performance with mediating role of strategic agility (A case study: The departments of sport and youth in cities of Hamedan and Kermanshah). *Scientific Journal Management System*, 8(15), 29-43 [persian].
- Ahmadvand, A. M., Torbati, A., Pourreza, N., Naderi, M., & Fyruzshahi, M. (2012). Integrated model of the "balanced scorecard" and the "excellence model to improve organizational performance" a case study. *Bimonthly of Education Strategies in Medical Sciences*, 5(1), 51-58 [Persian].
- Bakhsh chenari, A., Eydi, H., & Abbasi, H. (2015). Analyze Relationship between Organizational Forgetting and Agility with Organizational Performance (case study: Yoths and Sport Ministry). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2 (5), 11-20 [persian].
- Balvandi, A. H., & Zardoshtian, S. (2019). Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Performance with Mediating Role of Organizational Innovation among Experts of Ministry

این اصل حاصل نمی‌شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود. این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخورد لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت، با ایجاد و به کارگیری سیستم مدیریت عملکرد با الگوی متناسب، ایجاد کرد.

تفاوت چارچوب ارائه شده در این پژوهش با سایر مطالعات از آن رو می‌باشد که با بررسی عمیق نظری و تئوریک رویکردی تکمیلی داشته و تلاش نموده است که به پژوهش‌های قبل از خود عمق و غنای بیشتری از طریق استخراج سازه‌ها از مصاحبه‌های انجام شده با نخبگان و تطبیق آنها با محیط واقعی سازمان‌های مورد پژوهش، داشته باشد. از این رو عوامل شناسایی شده در این پژوهش از پژوهش‌های قبلی جامع‌تر می‌باشد.

دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش و فدراسیون ورزش دانش‌آموزی بر مبنای اهداف خود بر مبنای سند تحول بنیادین نیاز دارد تا برای گرفتن بازخورد و اطلاع از عملکرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود، نظام مدیریت عملکرد را پیاده‌سازی کند، بنابراین پیشنهاد می‌شود دسته‌بندی به‌دست آمده برای عوامل، ابعاد و مولفه‌ها در اقدامات مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی اجرایی مبنای قرار گیرد و بر مبنای مدل بدست‌آمده سنجش دقیقی در هر یک از عوامل، ابعاد و مولفه‌ها در سازمان مورد بررسی صورت گیرد. همچنین برای پژوهشگران در حوزه مدیریت عملکرد سازمانی نیز پیشنهاد می‌شود که مدل‌سازی مولفه‌های استخراج شده به صورت

- national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 11(2), 94-99.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International journal of public sector management*.
  - Ghanbari, M., Heidarinejad, G., & Parandin, K. (2016). Performance Management, Challenges Facing and Complexity Theory. *Journal of Governmental Accounting and Auditing*, 3(1), 49-58 [Persian].
  - Gunduz, M., & Simsek, B. (2007). A strategic safety management framework through balanced scorecard and quality function deployment. *Canadian journal of civil engineering*, 34(5), 622-630.
  - Hamidi, M., Rajabi, H., Alidoust ghahfarokhi, E., & Zeinizadeh, M. (2017). Designing Strategic Plan for Student Sport Federation of Iran. *Research on Educational Sport*, 14, 67-92 [Persian].
  - Hamidi, M., & Vahdani, M. (2019). *Performance management in sports organizations*. Morning Book, Sports Publishing.
  - Hasanpur, A., Yosifi, R., & Miraki, B. (2017). Identifying and ranking indices of EHRM maturity assessment. *Organizational Resources Management Researchs*, 7(3), 75-91 [Persian].
  - Hoseini, M. E., Alidoust Ghahfarokhi, E., Darougeh Arefi, N., & Dehghan, S. A. (2019). Effects of Organizational Trust and Professional Commitment on Human Resource Productivity in Youths and Sport General Administration in East Azarbaijan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6 (1), 161-178 [persian].
  - of Sports and Youth. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6 (2), 221-239 [persian].
  - Barth, M., Emrich, E., & Daumann, F. (2018). Approaches and methods used for measuring organizational performance in national sport governing bodies from 1986 to 2014. A systematized review. *Current Issues in Sport Science (CISS)*.
  - Beigomi, Z., Hamidi, M., Sajadi, S. N., & Honari, H. (2018). Modeling Effects of Human Resource Management Policies and their Outcomes on Organizational Performance in Ministry of Sport and Youth. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5 (2), 163-185 [persian].
  - Chelladurai, P., Szyszlo, M., & Haggerty, T. R. (1987). Systems-based dimensions of effectiveness-the case of national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences- Revue Canadienne des Sciences du Sport*, 12(2), 111-119.
  - Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*: Sage publications.
  - Darvishi, A., & Kalateh Seifari, M. (2017). The Effect Of Organizational Exhilaration On The Productivity Of Employees In Sport And Youth General Office Of Mazandaran Province. *New Trends In Sport Management*, 5(16 ), 9-19 [persian].
  - Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of applied sport psychology*, 23(2), 223-242.
  - Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of

- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220.
- Marr, B. (2009). *Managing and delivering performance*: Routledge.
- Mazloomi Soveini, F., Jaber, A., & Khazaei Pool, J. (2016). Designing A Model To Investigate The Effect Of Creativity And To Share Tacit And Explicit Knowledge On Performance Of Sport Organizations Based On Bsc Approach. *Sport Management (Harakat)*, 7(6), 847-864 [persian].
- Mohammadi, M., & Sharifzadeh, F. (2018). Designing a Performance Management Model with a Human Resources Development Approach in the Public Sector. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 4 (15), 133-159 [Persian]. .
- Momeni rad, A. (2013). Qualitative content analysis in research tradition: nature, stages and validity of the results. *Quarterly of Educational Measurement*, 4(14), 187-222.
- Nazari, R., Anvari, M., & Aboodarda, Z. (2018). Effect Mental Strength on Management Skills, Self-Management and Efficiently Performance Sport Managers. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(2), 57-67 [persian].
- O'Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314.
- Hossein Pour, J., Hosseini, E., & Dosti, M. (2014). Determine the relationship between the interpersonal relationships with sport manager's performance in Guilan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 1 (2), 105-114 [persian].
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kasale, L. L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*.
- Kendall, J. (1999). Axial coding and the grounded theory controversy. *Western journal of nursing research*, 21(6), 743-757.
- Keshtgar, N., Naghshbandi, S. S., & Nobakht, Z. (2017). The relationship between perceived organizational support and organizational performance through the role of mediator of organizational voice in employees of sport and youth departments. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(3), 119-127 [persian].
- Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174.
- Khorsandi, M., Mirzazadeh, Z. S., & Salatin, M. (2015). Relationship Between Organizational Learning Capability With Organizational Performance In General Directorate Of Youth And Sport In Khorasan Razavi. *Organizational Behavior Management In Sport Studies*, 2(7), 61-68 [persian].

- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 5-38.
- Siegel, J. P., & Summermatter, L. (2008). *Defining performance in public management: A survey of academic journals*. Paper presented at the European Group of Public Administration Conference (EGPA).
- Vahdani, M., Hamidi, M., Khabiri, M., & Ghahfarrokhi, E. A. (2016). Codification A Strategy Map Of Physical Education And Sports Activities In Ministry Of Education Of Iran. *Research on Educational Sport*, 12(17-36 [Persian]).
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing leisure*, 19(2), 121-150.
- Yavari, V., & Zahedi, S. (2013). Organizational Performance Management for Public and Non-Profit Sectors; A Conceptual Model. *Strategic Management Thought*, 7(1), 79-122 [Persian].
- O'Boyle, I., & Hassan, D. (2015). Applying Performance Management Practices within Non-Profit Sport Organisations: A Case Study Of New Zealand. *International Journal of Sport Management*, 16, 1-24.
- O'Boyle, I. (2015). Developing a performance management framework for a national sport organisation. *Sport management review*, 18(2), 308-316.
- Papadimitriou, D. (1998). The impact of institutionalized resources, rules and practices on the performance of non-profit sport organizations. *Managing leisure*, 3(4), 169-180.
- Ramezanezhad, R., Hemati Nezhad, M. A., Ramezani, M. R., Gholizadeh, M. H., & Hoseini Keshtan, M. (2017). The Impact of Managerial Changes on Performance of Football Clubs in Iranian Premier League. *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 6(12), 17-26 [persian].
- Ronaghi, M. H., & Ronaghi, M. (2014). A Model For Business Intelligence Systems Maturity In Iran. *ROSHD-E-FANAVARI*, 10(38), 38-44 [Persian].
- Sherafat, S., Khaef Elahi, A. A., Gholipour, A., & Danaei Fard, H. (2018). Development and Construct Validation of Performance Management of Human Resources in Line with Organization Objectives. *Management Researches*, 11(39), 33-59.
- Shetab Boshehri, N., Mehdipour, A., & Khatibi, A. (2019). Designing a Comprehensive System Model to Evaluate the Performance of Iran Wrestling Board. *New Trends in Sport Management*, 7(24), 9-23 [persian].