



## Designing a Performance Management Model for the Iranian Ski Federation by Combining BSC and ISM Approaches

Zuleikha Alizadeh.<sup>1</sup>, Mehrzad Hamidi.<sup>2\*</sup> Seyed Ehsan Amir Hosseini.<sup>3</sup>

Received: Mar 18, 2021

Accepted: Oct 24, 2021

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to design a performance management model for the Iranian Ski Federation by combining BSC and ISM approaches.

**Methodology:** This research is applied in terms of purpose and research data were collected in the field and in a mixed way (qualitative and quantitative). The statistical population in the quantitative sector, including the president, vice president of women, secretary general, heads of units and staff of the ski federation, supervisors and coaches of national teams and heads and vice presidents of ski delegations of the provinces, is equal to 82 people and in the qualitative sector 18 people. They were ski experts and professors of university sports management. Due to the limited number of members, the community became equal to the sample. The research tool in the qualitative part was an interview and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire. The validity of the questionnaire was confirmed by 10 professors of sports management at the university and the reliability of the questionnaire was confirmed by Cronbach's alpha test ( $\alpha = 0.96$ ). ISM and BSC methods were used to design the model.

**Results:** The findings showed that there are 40 components in the development of performance of the ski federation in the form of 12 dimensions and the dimensions were placed in seven levels and four perspectives of growth and learning, internal processes, customer (stakeholders) and development and finance. The dimensions of establishing a growth-creating and motivational system and coaching, refereeing and management training courses at the infrastructure level and the perspective of growth and learning, and the dimensions of stabilizing performance improvement and ski development of the country and generating income and attracting sponsors were at the top of the model.

**Conclusion:** It can be said that the development of training courses and motivational measures will facilitate the achievement of other dimensions of performance management and improve the performance of the ski federation.

**Keywords:** Iran, Ski Federation, Performance Management.

1. Ph. D in Sport Management, Department of Sports Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran. 2. Associate Professor, Sports Management Group, University of Tehran, Faculty of Physical Education, Tehran, Iran. 3. Associate Professor, Department of Sports Sciences, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran.

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

## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

Achieving the organization's goals depends on the ability of human resources to perform assigned tasks. Therefore, improving performance and improving human resources is an undeniable need for organizations, and performance management is a tool to achieve this goal (Lloyd Kasale, Winand, & Rabinson, 2018). Performance management plays a very decisive and vital role in workforce planning. This process not only allows managers and employees to link expectations and results, but also provides managers with essential information (Eyoum, Chen, Ayoun, & Khelifat, 2020). In the meantime, the Iranian Ski Federation, considering its existing resources, capacities, and talents, needed a model for performance management so that it could optimally outline and present its strategies and put the sport on the path to development.

### Methodology

The research method is descriptive-survey and applied in terms of purpose, which was conducted in a mixed method (qualitative and quantitative). The statistical population in the qualitative section consisted of 18 experts, selected purposefully based on experience, expertise, theoretical mastery, access, and willingness, and the statistical population in the quantitative section included officials and employees of the Ski Federation (40 people), supervisors and coaches of the national ski teams (10 people), and heads and vice-chairmen of 16 active ski boards of the provinces (32 people), which was a total of 82 people. Due to the limited statistical population, the entire number was considered as a sample. The research data was collected through library and online studies, in-depth qualitative interviews of the research sample to theoretical saturation, and a questionnaire method to determine the dimensions and identify the components of the Ski Federation's performance management model. The data collection tool was a researcher-made questionnaire that was developed based on literature, performance management models, research background, and the opinions of experts in the Barush Delphi. The validity of the questionnaire in terms of form and content was obtained by 10 university sports management professors, and the reliability of the questionnaire was obtained through the Cronbach's alpha test for the entire questionnaire, which was 0.968. To determine the balanced scorecard views of the axes and components, the opinions of the experts were used based on the frequency percentage, and the interpretive structural modeling technique was used to level and structure the axes of performance management of the Ski Federation.

## Results

In the designed model of the present study, the axes of sustainability, improvement of performance and development of skiing, income generation and attraction of sponsors, creation of support platforms for skiing athletes, creation and development of performance evaluation of skiing elements, development of management of executive and administrative affairs, holding sports competitions at the national level, development and implementation of strategic and operational plans, planning and implementation of cultural affairs, creativity and innovation, establishment of a sports talent identification system, establishment of a growth-creating and motivational system, and coaching, refereeing, and management training courses were obtained, and 40 components were designed within these axes. The dimensions (axes) were placed in four perspectives of growth and learning, internal processes, stakeholders, and professionalization of the balanced scorecard, as well as seven levels of the interpretive structural model. The findings of the study showed that the dimensions of income generation and attraction of sponsors and sustainability, improvement of performance and development of skiing are located at the first level and also in the perspective of professionalization. Corresponding to the perspectives of stakeholders, internal processes and growth and learning, the dimensions of supporting platforms for athletes and the pillars of skiing, performance evaluation, development and implementation of strategic and operational plans, holding sports competitions, implementation of cultural affairs, management of executive and administrative affairs, establishment of a sports talent identification system, and creativity and innovation are located. At the lowest level of the model and in the perspective of growth and learning, the dimensions (axes) of establishing a growth-generating and motivational system and coaching, refereeing and management training courses were located.

## Discussion and Conclusion

Increasing the productivity of the federation's governing council, developing the productivity of the technical committee, professional specialized training and exchange of experience, increasing the guiding role of sports veterans, creating mechanisms for selecting elite and top-level athletes in the country in different age groups in order to form national teams, and creating and implementing incentive mechanisms are among the components of the interpretive structural model rule, the implementation of which is effective in realizing the above categories of the research model. Therefore, it is recommended that these components be prioritized for decision and action. The hierarchy of influence in interpretive structural modeling is from low levels to the first level of the model, and in the balanced scorecard from the perspective of growth and learning to the financial and development perspective. In this research, carrying out

educational and motivational activities in two balanced scorecard analyses and interpretive structural modeling were determined as the most effective measures. In fact, the findings of both integrated models showed that the priority of action in the Ski Federation should be around the axes of developing education and motivational measures. Therefore, it can be acknowledged with greater certainty that if the focus of the officials of the Ski Federation is on empowering managers and coaches and increasing their skills, achieving the set horizons in the sustainable development of this sport will be facilitated. Because they are effective in creating or strengthening factors such as talent identification, holding quality competitions, and developing and implementing cultural affairs. When these factors are realized and carried out in the best possible way, it will lead to continued honors, sustainable development, and an increase in athletes and ski audiences. Therefore, it is recommended that the officials of the Federation take the necessary action to carry out training activities such as quality coaching, refereeing, and management courses, educational workshops, and participating in or holding scientific conferences.

**Keywords:** Iran, Ski Federation, Performance Management, Balanced Scorecard, Interpretive Structural Model.

---

## References

- Eyoun K, Chen H, Ayoun B, & Khelifat A. (2020) The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality*
- Lioyd Kasale, L., Winand, m., & Rabinson, L. (2018). Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model, *Research Gate*, 8(5): 469-491



## طراحی مدل مدیریت عملکرد فدارسیون اسکی ایران با تلفیق رویکردهای BSC و ISM

زلیخا علیزاده<sup>۱</sup>، مهرزاد حمیدی\*<sup>۲</sup>، سید احسان امیرحسینی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۸

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش، طراحی مدل مدیریت عملکرد فدارسیون اسکی ایران با تلفیق رویکردهای BSC و ISM بود.

**روش شناسی:** این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی است و داده های تحقیق به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) جمع آوری شد. جامعه آماری در بخش کمی، شامل رئیس، نایب رئیس بانوان، دبیرکل، مسئولان کمیته ها، کارکنان فدارسیون اسکی، سرپرستان و مربیان تیم های ملی و رؤسا و نواب رئیس هیات های اسکی استان ها، برابر با ۸۲ نفر و در بخش کیفی ۱۸ نفر از خبرگان ورزش اسکی و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه بودند. به دلیل محدود بودن اعضا، جامعه با نمونه برابر شد. ابزار تحقیق در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه به تایید رسید و پایایی پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ، تأیید شد.  $(\alpha=0.96)$  برای طراحی مدل از روش های ISM و BSC استفاده شد.

**یافته ها:** نتایج نشان داد که برای توسعه مدیریت عملکرد فدارسیون اسکی، ۱۲ بُعد و ۴۰ مؤلفه وجود دارد و ابعاد در هفت سطح و چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی قرار گرفتند. ابعاد استقرار نظام رشد آفرین و انگیزشی و دوره های آموزش مربیگری، دآوری و مدیریت در سطح زیربنایی قرار گرفتند.

**نتیجه گیری:** می توان گفت که توسعه دوره های آموزشی و اقدامات انگیزشی، تسهیل گر دستیابی به دیگر ابعاد مدیریت عملکرد و بهبود عملکرد فدارسیون اسکی خواهد شد.

**کلید واژه ها:** ایران، فدارسیون اسکی، مدیریت عملکرد.

۱. دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران. ۲. دانشیار دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی، تهران، ایران. ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزش، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: [mehrzadhamidi@gmail.com](mailto:mehrzadhamidi@gmail.com)

## مقدمه

از چند دهه گذشته تاکنون مدیریت سازمان‌های جهان به ویژه سازمان‌های ورزشی دچار تغییرات بسیاری شده‌اند و به تبیین اهداف شفاف و روشن و هماهنگی میان کارکنان و همچنین، طراحی استراتژی‌های سنجیده جهت رسیدن به اهداف بلند مدت خود نیاز دارند (Roy, Ramudu, & van der Heijden, 2017). سازمان‌های ورزشی مانند بسیاری از سازمان‌های حوزه‌های دیگر در جستجوی راهکاری برای حضور موفق در عرصه رقابت جهانی، افزایش چرخه حیات، مدیریت عملکرد و اجرای استراتژی سازمان‌های متبوع هستند. شاید تا اواخر قرن بیستم، دغدغه مهم اکثر سازمان‌های ورزشی، تدوین استراتژی بود؛ اما در حال حاضر یکی از مهم‌ترین دغدغه این گونه سازمان‌ها برای دستیابی به چشم انداز و مأموریت سازمانی مدیریت عملکرد به شمار می‌رود (Keshavarz, Hamidi, Sajjadi, & Goodarzi, 2009). نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی باید برای بقای خود یک سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک را به طور کامل به کار بندند تا تا دستیابی به عملکرد شغلی بهینه تضمین شود (Smith & Webster, 2017).

امروزه یکی از مولفه‌های مهم که فعالیت‌های یک سازمان را برای دستیابی موثر، کارآمد و مداوم به اهداف فراهم می‌نماید و می‌تواند بر عملکرد یک سازمان و یا حتی روند خدمت رسانی و فرآیند نظم دهی به منابع، سیستم و کارمندان سازمان‌ها را برای اهداف و اولویت‌های استراتژیک متمرکز نماید، مدیریت عملکرد

می‌باشد. مدیریت عملکرد فرآیندی است که نظارت و ارزشیابی عملکرد را جهت هم‌سویی با استراتژی‌های سازمان به عنوان ابزاری مدیریتی در بر می‌گیرد. همین موضوعات، باعث خلق مدل‌های جدید بهبود عملکرد در سطح سازمان‌ها شده است (Byars, & Rue, 2018). در واقع، مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش نیاز 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 (Rahmani, 2016). واضح است که رسیدن به اهداف سازمان در گروه توانایی نیروی انسانی در انجام امور محوله است. بنابراین بهبود عملکرد و بهسازی نیروی انسانی نیاز انکار ناپذیری برای سازمان‌ها است و مدیریت عملکرد ابزاری برای دستیابی به این هدف است (Lloyd Kasale, Winand, & Rabinson, 2018). مدیریت عملکرد در برنامه ریزی نیروی کار، نقش بسیار تعیین کننده و حیاتی دارد. این فرایند نه تنها به مدیران و کارکنان امکان می‌دهد تا انتظارات و نتایج را به هم مرتبط کنند، بلکه اطلاعات ضروری را در اختیار مدیران می‌گذارد (Eyoun, Chen, Ayoun, & Khliefat, 2020). در حقیقت، مدیریت عملکرد چیزی بیش از یک معنی است. مدیریت عملکرد برای بعضی‌ها به معنی بررسی عملکرد کارکنان، برای برخی به معنی فرآیندی است که طبق آن عملکرد سالانه برنامه‌ریزی،

عملکرد خود که این نیز میسر نخواهد شد، مگر اینکه آنها بتوانند اهداف خود را اندازه گیری کرده، پیشرفت به سوی آن اهداف را نظارت کنند (Armstrong, 2019). از این رو ضروری است ابزار مدیریتی که قابلیت ساماندهی فرآیند فوق الذکر را برای سازمان داشته باشد، مورد استفاده قرار گیرد تا سازمان های ورزشی دغدغه پیاده سازی مدیریت عملکرد خود را کاهش دهند. بر این اساس یکی از سیستم های مدیریت عملکرد که قابلیت انجام این امر مهم را میسر می سازد، کارت امتیازی متوازن است (Kaplan Robert & Norton David, 2012). در واقع، کارت ارزیابی متوازن یک ابزار استراتژیک جهت ارزیابی مدیریت عملکرد سازمان است (armazyar, Dehghanbaghi, & Afkhami, 2016). در این رابطه کاپلان و نورتون پیشنهاد کردند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر را در یک کارت، جمع آوری نموده و به تحلیل آنها بپردازند. این چهار منظر؛ شامل منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار و منظر رشد و یادگیری سازمانی است (Andersen, Bjornar, & Wenche, 2006). شناسایی و بررسی مؤلفه ها و شاخص های مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی به آگاهی مدیران می افزاید و روابط علی و معلولی ابعاد را مشخص می نماید. اما سطح بندی مؤلفه ها، با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری، این امکان را به مدیران می دهد که در وهله اول، بر مؤلفه هایی متمرکز شوند که از قدرت نفوذ و اثرگذاری بیشتری برخوردارند.

نظارت و بررسی شده و برای بعضی دیگر به معنی سیستم بازخورد قوی است. برای بسیاری از رهبران سازمانی، اولین معنی به تدریج به طرف معنای دوم حرکت کرده و معنای سوم نیز به تدریج ظاهر می شود (Doğan, & Anil, 2016). به وضوح می توان گفت که مدیریت عملکرد، ایجاد نظامی برای به کارگیری مطالعات مربوط به اندازه گیری عملکرد سازمان، از طریق به کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد در تعیین اهداف، تخصیص منابع و آگاهی دادن به مدیران برای حفظ یا تغییر خط مشی فعلی به منظور دستیابی به اهداف است. این امر برای هر سازمان ورزشی ضروری به نظر می رسد و حائز اهمیت است چرا که گستردگی نیازها و ساماندهی افراد و اقدامات در این سازمان ها برای رسیدن به موفقیت نسبت به سایر سازمان ها دو چندان به نظر می رسد (Chelladurai, 2017 Fletcher, & Arnold, 2011). مدیریت عملکرد در سازمان، وسیله و ابزاری مناسب و کارآمد است تا مدیران و کارآفرینان با اتکا به آن بتوانند موثرتر و کارآمدتر، کسب و کار خود را هدایت و مدیریت نمایند. با وجود آنکه این موضوع مهم، سال ها مورد توجه قرار گرفته است با این حال، هنوز دارای ابهامات قابل توجهی است که می بایست به آنها پرداخته شود. بهتر است نظام مدیریت عملکرد به سایر سیستم های مدیریت منابع انسانی وصل شود تا بتوان هم ارزیابی عملکرد را به خوبی انجام شود و هم با یکپارچگی که به وجود می آید از نتایج ارزیابی عملکرد استفاده گردد (Jurnali, & Siti, 2015). به طور کلی مدیریت عملکرد عبارت است از تشویق افراد به قبول مسئولیت

در واقع رویکرد مدل یابی ساختاری تفسیری (ISM)<sup>۱</sup> خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تاثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین‌وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه می‌شود (Azar, Khosravani & Jalali, 2019). می‌توان گفت که مدل سازی ساختاری تفسیری، بینشی جدید را در خصوص روابط میان عناصر مختلف یک سیستم فراهم می‌نماید و ساختاری مبتنی بر اهمیت و یا تاثیرگذاری عناصر بر یکدیگر فراهم می‌نماید و تصویری گویا به نمایش می‌گذارد (Navaran, 2012).

در ارتباط با مدیریت عملکرد در خارج از ایران، تحقیقاتی در سازمان‌های ورزشی انجام شده است. به عنوان مثال، لوبون و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش مدیریت عملکرد سازمان‌های ملی ورزش دریافتند که سازمان‌های ملی ورزش توانایی پاسخگویی به پویایی‌های محیط بیرونی خود با اجرای فرایندهای سازمانی را دارند. علاوه بر این، توانایی افراد در سازمان‌های ملی ورزش در ایجاد محیط‌هایی مناسب برای مدیریت عملکرد، بر کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد (Lobone, Mathieu & Robinson, 2018). کلارک (۲۰۱۸) در تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان بیان کرد برای اینکه

کارکنان سازمان تبدیل به منابع ارزشمندی برای سازمان شوند، ضرورت دارد تا مدیران با تکیه بر نظام مدیریت عملکرد کارکنان با نیازهای و انتظارات ذینفعان سازمان، ارتباط موثری برقرار کند تا با آگاهی از انتظارات کارکنان نسبت به بهبود عملکرد کارکنان و توسعه سازمان اقدام کنند (Clark, 2016). همچنین عبدالله و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که پارامترهای عملکرد در سازمان‌ها عبارتند از بازسازی سرمایه گذاری، عملیات همکاری، انعطاف پذیری سازمانی، شیوه‌های داخلی و خارجی که از بین آنها بازسازی سرمایه گذاری به عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شد (Ubaidullah, Yousaf, & Antonella, 2018). ایوتا و همکاران (۲۰۱۷) در برنامه ریزی و مدل عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که تحلیل منابع مالی به عنوان مهم‌ترین ابزار مدیریتی مطرح است (Iveta, Vladimira, & Libor, 2017).

در تحقیقات داخلی نیز می‌توان به پژوهش کشاورز و همکاران (۱۳۹۳) اشاره کرد که آن‌ها در تدوین مدل مدیریت عملکرد در کمیته ملی المپیک به چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری دست یافتند (Keshavarz, Hamidi, Goodarzi, & Sajjadi, 2014). در تحقیقات سازمان‌های غیر ورزشی نیز خان محمدی اطاقسرا و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی دریافتند که نظام مدیریت عملکرد به عنوان یکی از فرایندهای مدیریتی، نقش برجسته‌ای در کمک به تحقق اهداف و ماموریت‌های سازمان دارد (Khan Mohammadi otahgsara, Dehghanan, Nasehifar, & Bamdad



دیدگاه نوین، آموزش، بهبود و بهسازی افراد و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسوولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات مورد توجه قرار گرفته است که مبنای شناسایی نقاط قوت و ضعف و تعالی سازمانی می باشد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی ها و آرمان های سازمان، از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع است (Karimi Jafari, 2014). بنی تمیم و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی مدل نظام جامع ارزیابی عملکرد هیأت های کشتی ایران به ترتیب اهمیت به عوامل توسعه منابع مالی، عوامل مدیریتی، توسعه ساختار و امکانات، توانمندسازی نیروی انسانی، توسعه قهرمانی، توسعه فرهنگی، علمی و پژوهشی، آموزشی، مسوولیت مدنی و اقدامات کاری و دستاوردها دست یافتند (Bani Tamim, Bushehri, ehdipour, & Khatibi, 2019).

در عصر حاضر، همه سازمان ها از جمله سازمان های ورزشی در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان های ورزشی ملی و بین المللی و مهمتر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب شده است که این سازمان ها در معرض خواسته های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند؛ از این رو، لازم است این سازمان ها جهت توسعه و رسیدن به اهداف و رسالت سازمانی خود، عملکرد خود را از طریق روش های علمی بهبود ببخشند. علی رغم این که هر سازمانی جهت توسعه و پیشرفت، نیازمند برخورداری از یک الگوی

(Sufi, 2019). حاجی حسینی و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی مدل مدیریت عملکرد به ۲۷ بعد و ۱۲۷ مؤلفه (Haj Hosseini, Jahanian, & Irannejad, 2019) و شرافت و همکاران (۱۳۹۷) به ۴ مؤلفه اصلی متشکل از ۵۷ گویه برای مدیریت عملکرد منابع انسانی دست یافتند (Sharafat, Khaif Elahi, Gholipour, & Danaeifard, 2018). محمدی و شریف زاده (۱۳۹۷) در طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی بیان کردند که ابعاد اصلی این مدل، شامل تاثیر پذیری استراتژی سرمایه انسانی از استراتژی سازمانی و اسناد بالادستی، همخوانی و هماهنگی فرایند پاسخگویی، ارتباط مسوولیت و اختیار با شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان، تاثیر استراتژی های ارزیابی بر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، وجود رابطه معنادار ویژگی های فردی کارکنان با فرایند ارزیابی عملکرد آنان و در نهایت تاثیر ویژگی روابط کاری فیما بین، بر مدیریت عملکرد کارکنان است (Mohammadi, & Sharifzadeh, 2018). محمدی و همکاران (۱۳۹۱) در طراحی مدل ارزیابی عملکرد فدراسیون قایقرانی دریافتند که عوامل مرتبط با توانمند سازی در فدراسیون، شرایط نسبتا مناسبی دارند. و در نهایت ۹ معیار رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، منابع و مشارکت ها، فرایندها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد برای مدل ارزیابی تأیید شد و نیز معیار شرامت و منابع، بیشترین تأثیر را دارد (Mohammadi, Honary, & Ghafouri, 2012). کریمی جعفری (۱۳۹۴) گزارش کرده است که در

مدیریت عملکرد جامع می باشد، تاکنون در داخل کشور، الگویی برای مدیریت عملکرد سازمان ورزشی ارائه نگردیده است. در این میان، فدراسیون اسکی ایران با توجه به منابع، ظرفیت ها و استعداد های موجود، نیازمند برخورداری از مدلی برای مدیریت عملکرد بود تا بتواند به طور بهینه استراتژی‌های خود را ترسیم و ارائه نماید و رشته ورزشی در مسیر توسعه قرار گیرد. از این رو محقق به دنبال ارائه مدلی برای مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران و احصاء مؤلفه‌های آن و نیز بررسی و ارائه مدل عوامل با تلفیق دو مدل BSC و ISM بود.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی تعداد ۱۸ نفر از خبرگان، بر اساس تجربه، تخصص، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت هدفمند انتخاب شدند و جامعه آماری در بخش کمی، شامل مسئولین و کارکنان فدراسیون اسکی (۴۰ نفر)، سرپرستان و مربیان تیم های ملی اسکی (۱۰ نفر) و رؤسا و نواب رئیس ۱۶ هیأت فعال اسکی استان ها (۳۲ نفر) که در مجموع برابر با ۸۲ نفر بود. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، به صورت تمام شمار به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. داده های تحقیق به صورت مطالعه کتابخانه ای، اینترنتی، مصاحبه عمیق کیفی از نمونه تحقیق تا حد اشباع نظری و روش پرسشنامه به منظور تعیین ابعاد و شناسایی مؤلفه های مدل مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی انجام شد.

ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته بود که بر اساس متون، مدل های مدیریت عملکرد، پیشینه پژوهش و نظر خبرگان باروش دلفی تدوین شد به این صورت که ابتدا موضوع پژوهش، با اعضای پنل دلفی (خبرگان) مطرح شد. سپس داده های حاصل از ادبیات پیشینه و تعداد هجده مصاحبه با نمونه کیفی تحقیق در مورد شناسایی ابعاد و مؤلفه های فدراسیون اسکی ایران، پرسشنامه اولیه تهیه شد و در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل و ارائه نظرات اصلاحی توسط اعضای خبرگان، پرسشنامه، بازنگری و پالایش شد و به منظور اعلام نظر مجدد و تعیین میزان اهمیت هر کدام از گویه ها، مجدداً برای خبرگان ارسال گردید. در پایان به منظور تجدید نظر در مورد عوامل و ترتیب اهمیت آنها، پرسشنامه برای خبرگان ارسال گردید و توافق کلی اعضا، حاصل گردید. روایی پرسشنامه از نظر صوری و محتوایی توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی پرسشنامه از طریق آزمون آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۶۸ به دست آمد. برای تعیین مناظر کارت امتیازی متوازن محورها و مؤلفه ها از نظرات خبرگان بر اساس درصد فراوانی و برای سطح بندی و ساختاردهی محورهای مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد.

بر اساس نظر فایسال و همکاران (۲۰۰۶)، یکی از اصلی ترین منطق های مدل ساختاری تفسیری آن می باشد که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر

در ماتریس دسترس پذیری به یک و در ورودی  $i, j$  (ردیف عمودی) به صفر و حرف A در ورودی  $i, j$  (ردیف افقی) به صفر و در ورودی  $j, i$  (ردیف عمودی) به ۱ تبدیل شد. گام سوم) تعیین سطح اهداف و ماتریس استاندارد

به منظور تعیین سطح هر یک از عوامل، برای هر یک از آن‌ها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش نیاز) و اشتراک‌ها تعیین می‌شود. متغیری در سطح اول قرار می‌گیرد که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول را از جدول حذف کرده، سپس با بقیه متغیرها جدول بعدی را تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می‌شود و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد. در نهایت ماتریس استاندارد را تشکیل می‌شود. گام چهارم) تشکیل مدل ساختاری تفسیری استاندارد

در این گام با توجه به سطوح تعیین شده، الگوی ساختاری تفسیری، ترسیم گردید

### یافته های پژوهش

در بخش کمی تحقیق، ۷۳/۱۷ درصد از نمونه آماری، مرد و ۲۶/۸۳ درصد زن بودند، ۱۲/۱۹ درصد نمونه، دارای مدرک دکترا و یا دانشجوی دکترا، ۶۷/۰۷ درصد، دارای مدرک فوق لیسانس و ۲۰/۷۳ درصد، دارای مدرک لیسانس بودند. ۹۱/۴۶ درصد از نمونه آماری تحقیق، دارای سابقه کار بالاتر از ۱۰ سال و ۸/۵۴

عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این روش شناسی بدست می‌آید، ساختاری از یک مسأله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد و اولویت‌های اقدام را برای مدیران مشخص می‌کند (Faisal, Banwet, & Shankar, 2006).

به منظور کاربرد روش مدل سازی ساختاری تفسیری محورهای مدیریت عملکرد در فدراسیون اسکی در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش (خبرگان) قرار گرفت و از آنان درخواست شد که عوامل را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه عامل  $i$  بر عامل  $j$  تاثیر می‌گذارد حرف V، در صورتی که عامل  $j$  بر هدف  $i$  تاثیر می‌گذارد حرف A، اگر تاثیر دو طرفه هست حرف X و در صورتی که مقایسه ارتباط دو عامل، هیچ کدام بر دیگری تاثیر نمی‌گذارد حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی عوامل، از روش مدل سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر می‌باشد:

گام اول) ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری بر اساس نظر اکثریت نمونه کمی تحقیق، جمع بندی نتایج داده های پرسشنامه ماتریس خودتعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج گردید.

گام دوم) به دست آوردن ماتریس دست یابی در این گام نمادهای تعاملی ساختاری به شرح زیر به صفر و یک تبدیل شدند. در ردیف های افقی و عمودی نماد حرف X به ۱، حرف O به صفر، حرف V در، در ورودی  $j, i$  (ردیف افقی)

درصد، دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال فعالیت در ورزش اسکی بودند.

در بخش کیفی تحقیق (خبرگان)، ۶۱/۱۱ درصد مرد و ۳۸/۸۹ درصد زن بودند. ۲۲/۲۲ درصد دارای مدرک دکترا، ۶۱/۱۱ دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۶/۶۷ درصد دارای مدرک لیسانس بودند. ۸۳/۳۳ درصد دارای سابقه بیش از ۱۰ سال فعالیت در ورزش اسکی و ۱۶/۶۷ درصد از خبرگان، کمتر از ۱۰ سال سابقه فعالیت در ورزش اسکی داشتند.

با بهره گیری از نظرات خبرگان، بر اساس یافته‌های به دست آمده از نظریه داده بنیاد ۱۲

بعد و ۴۰ مؤلفه به دست آمد. محورهای تعیین شده برای توسعه مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی با نظر خبرگان بررسی و سپس مناظر فراسیون اسکی تعیین گردید. یافته ها نشان داد که محورهای مدیریت عملکرد در این فدراسیون دارای چهار وجه رشد و یادگیری، فرایندهای اجرایی، مشتری (ذینفعان) و مالی و توسعه می باشد. در نهایت با نظر اکثریت نمونه کمی تحقیق، وجه هر یک از محورها تعیین گردید. که محورها و مؤلفه های تعیین و شناسایی شده و مناظر آن ها در جدول ۱ ارائه شده است.

**جدول ۱: ابعاد و مؤلفه های مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران**

منظر	محورها (ابعاد)	مؤلفه ها
مالی	درآمدزایی و جذب حامیان مالی	افزایش راه های درآمدزایی و جذب حامیان مالی فدراسیون جذب افراد متخصص در بازاریابی و افزایش درآمد زایی اسکی
	پایداری سازی بهبود عملکرد و توسعه ورزش اسکی	تبیین راهبردهای بهبود عملکرد ارکان مختلف اسکی کشور استمرار در بهبود عملکرد ارکان اسکی در راستای حرفه ای سازی و توسعه این رشته ورزشی
مشتری	ایجاد بسترهای حمایتی از ورزشکاران، دست‌اندرکاران و پیشکسوتان رشته‌های مرتبط	افزایش مشارکت اعضای حقیقی فدراسیون در اداره‌ی امور فدراسیون بهره‌گیری از مشارکت اعضای حقیقی فدراسیون در اداره‌ی امور میزان مشارکت و موفقیت اعضای حقیقی فدراسیون در امور ورزشی
	تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی	تحلیل محیطی اسکی کشور شناسایی و تحلیل موانع و محدودیت های اسکی کشور تعیین، تبیین و استقرار مأموریت‌ها و استراتژی‌های فدراسیون برای افراد ذریب طراحی و تدوین راهبردهای دوره ای کیفی تبیین اهداف راهبردی اسکی کشور اقدامات لازم در راستای مأموریت های اسکی کشور انتشار یا ترجمه کتاب، جزوه یا نشریه در حوزه اهداف فدراسیون و اطلاع‌رسانی
فرایندهای داخلی	برنامه‌ریزی و اجرای امور فرهنگی	افزایش مشارکت ورزشکاران افزایش انتشار یا ترجمه کتاب، جزوه یا نشریه در حوزه اهداف فدراسیون و اطلاع‌رسانی افزایش کمی و کیفی دانش و اطلاعات ورزشکاران و ارائه خدمات آموزشی مشاوره‌ای
	ارزیابی عملکرد	تعیین شاخص های ارزیابی افزایش ممیزین ارزیابی و ارزیابی های میدانی
	برگزاری مسابقات ورزشی در سطح کشور در رده‌های مختلف سنی	زمینه‌سازی جهت اجرای کیفی فعالیت‌های مسابقات ورزشی در سطح کشور در رده‌های مختلف سنی اجرای متنوع فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی میزان رضایت حاصله از برگزاری مسابقات ورزشی در سطح کشور
فرایندهای امور اجرایی و اداری	انطباق مقررات رشته‌های تحت پوشش با مقررات بین‌المللی شفافیت در انجام کلیه امور انجام امور اجرایی در زمینه های مختلف بر اساس راهبردهای توسعه اسکی کشور	

افزایش بهره‌وری شورای فدراسیون افزایش بهره‌وری کمیته فنی آموزش تخصصی حرفه‌ای و تبادل تجربه افزایش نقش راهنمایی پیشکوتان ورزشی	دوره‌های آموزش مربیگری، داوری و مدیریت
هدایت و راهبری مربیان در جهت بهبود و ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی بهره‌گیری از فضا و تجهیزات مناسب آموزشی، پرورشی و ورزشی ساخت و بهره‌گیری از کارافزارهای آموزشی و پرورشی تولید شده هوشمندسازی فدراسیون و کلاسهای آموزشی بهره‌گیری از روشهای فعال و خلاق در فرایند یاددهی یادگیری	استقرار نظام استعدادیابی ورزشی رشد و یادگیری
ایجاد شرایط استفاده از ظرفیت دیگر محیط‌های یادگیری ایجاد سازوکارهای تشویقی برای ورزشکاران موفق در امور ورزشی، تیم ملی و بین المللی و تأثیرگذاری در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت در برنامه‌های فدراسیون انجام فعالیت‌های تولیدی، اقتصادی و خدماتی در راستای رشد و ایجاد انگیزه با رعایت قوانین و مقررات مربوطه	برقراری نظام رشد آفرین و انگیزشی
ایجاد زمینه‌های مناسب برای طراحی، ساخت و تولید و توزیع وسایل و لوازم استاندارد ورزشی در رشته مربوطه	خلاقیت و نوآوری

به منظور تعیین اولویت های اقدام در مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی، از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. ابتدا تعداد ۱۲ محور مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی در فرم خودتعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی تحقیق قرار گرفت و آن ها با مقایسه دو به دو (مقایسه زوجی) محورها طبق قواعد قید شده در روش

تحقیق، فرم را تکمیل نمودند و سپس نمادها بر اساس نظر اکثریت نمونه تحقیق در جدول خودتعاملی درج گردید و با تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری ابعاد مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی سطح بندی و اولویت های اقدام تعیین گردید. نتایج کلی مقایسه تعیین اثرگذاری یا اثرپذیری ابعاد در جدول شماره ۱ با درج نمادهای مربوطه نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: ماتریس خود تعاملی ساختاری ابعاد مدیریت عملکرد در فدراسیون اسکی

۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ردیف	I	J
													محورهای مدیریت عملکرد در فدراسیون اسکی	
O	X	A	X	X	O	X	X	X	X	V		۱	فرایندهای امور اجرایی و اداری	
V	X	A	V	O	O	X	A	A	A			۲	خلاقیت و نوآوری	
O	X	X	O	A	O	X	X	X				۳	پایدار سازی بهبود عملکرد و توسعه اسکی کشور	
V	A	A	V	X	A	V	O					۴	استقرار نظام رشد آفرین و انگیزشی	
O	X	A	V	V	A	X						۵	دوره‌های آموزش مربیگری، داوری و مدیریت	
A	V	A	X	V	O							۶	برگزاری مسابقات ورزشی در سطح کشور	
O	O	X	O	A								۷	استقرار نظام استعدادیابی ورزشی	
O	X	A	O									۸	ایجاد بسترهای حمایتی از ورزشکاران و ارکان ورزش اسکی	
X	X	A										۹	تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی	
V	X											۱۰	درآمدزایی و جذب حامیان مالی	
X												۱۱	برنامه‌ریزی و اجرای امور فرهنگی	
												۱۲	ایجاد و توسعه اززیایی عملکرد ارکان فدراسیون اسکی	

ورودی (j، i) در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی (i، j) یک قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی (j، i) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، در ورودی (j، i) در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی (i، j) صفر قرار داده می‌شود. سپس به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) و میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است.

**گام دوم) به دست آوردن ماتریس دست یابی**  
برای به دست آوردن ماتریس دست یابی نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک بر حسب قواعد زیر تبدیل شدند.  
- در صورتی که ورودی (j، i) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی (j، i) در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی (i، j) صفر قرار داده می‌شود.  
- در صورتی که ورودی (j، i) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی (j، i) در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی (i، j) یک قرار داده می‌شود.  
- در صورتی که ورودی (j، i) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، در

جدول ۳: ماتریس دسترسی نهایی

ردیف	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ردیف	i / j
۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	فرایندهای امور اجرایی و اداری
۲	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۲	خلاقیت و نوآوری
۳	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳	پایدار سازی بهبود عملکرد و توسعه اسکی کشور
۴	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۴	استقرار نظام رشد آفرین و انگیزشی
۵	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۵	دوره‌های آموزش مربیگری، داوری و مدیریت
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۶	برگزاری مسابقات ورزشی در سطح کشور
۷	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۷	استقرار نظام استعدادیابی ورزشی
۸	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۸	ایجاد بسترهای حمایتی از ورزشکاران و ارکان اسکی
۹	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۹	تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی
۱۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱۰	درآمدزایی و جذب حامیان مالی
۱۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱۱	برنامه‌ریزی و اجرای امور فرهنگی
۱۲	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱۲	ایجاد و توسعه ارزیابی عملکرد ارکان فدارسیون اسکی
	۷	۹	۸	۶	۷	۳	۸	۵	۷	۱۱	۶	۷		میزان وابستگی

نتایج خروجی، ورودی و اشتراک ها در جدول شماره ۴ درج شده است.

با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر عامل تعیین می‌شود.

**جدول شماره ۴. خروجی، ورودی و اشتراک های ابعاد مدیریت عملکرد در فدراسیون اسکی**

ردیف	محورهای مدیریت عملکرد	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها
۱	فرایندهای امور اجرایی و اداری	۱۲.۹۸.۶.۵.۴.۳.۱	۱۱.۱۰.۹.۸.۶.۵.۴.۳.۱	۹.۸.۶.۵.۴.۳.۱
۲	خلاقیت و نوآوری	۱۲.۱۱.۹.۶.۲	۱۱.۱۰.۶.۵.۴.۳.۲	۱۱.۶.۲
۳	پایدار سازی بهبود عملکرد و توسعه اسکی کشور	۱۱.۱۰.۶.۵.۴.۳.۱	۱۱.۱۰.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۱.۱۰.۶.۵.۴.۳.۱
۴	استقرار نظام رشد آفرین و انگیزشی	۱۲.۹.۸.۴.۳.۲.۱	۸.۶.۵.۴.۳.۱	۸.۴.۳.۱
۵	دوره‌های آموزش مربیگری، داوری و مدیریت	۱۱.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲	۱۱.۱۰.۷.۶.۵.۴.۳.۱	۱۱.۷.۶.۵.۴.۳
۶	برگزاری مسابقات ورزشی در سطح کشور	۱۲.۹.۸.۶.۵.۴.۳	۱۰.۹.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۹.۶.۵.۴.۳
۷	استقرار نظام استعدادیابی ورزشی	۱۰.۷.۴	۱۰.۸.۷	۷
۸	ایجاد بسترهای حمایتی از ورزشکاران و ارکان ورزش اسکی	۱۱.۸.۷.۴.۳.۱	۱۱.۱۰.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۱	۱۱.۸.۷.۴.۳.۱
۹	تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی	۱۲.۱۱.۹.۶.۳.۱	۱۲.۱۱.۱۰.۹.۶.۵.۴.۳.۲	۱۲.۱۱.۹.۶.۳
۱۰	درآمدزایی و جذب حامیان مالی	۱۱.۱۰.۷.۶.۳.۲.۱	۱۱.۱۰.۹.۷.۶.۳.۲.۱	۱۱.۱۰.۷.۶.۳.۲.۱
۱۱	برنامه‌ریزی و اجرای امور فرهنگی	۱۲.۱۱.۹.۸.۵.۴.۳.۲.۱	۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۶.۵.۴.۳.۲	
۱۲	ایجاد و توسعه ارزیابی عملکرد ارکان فدراسیون اسکی	۱۲.۱۱.۶.۳	۱۲.۱۱.۱۰.۹.۴.۳.۲.۱	۱۲.۱۱

**گام سوم) تعیین سطح و ماتریس استاندارد**

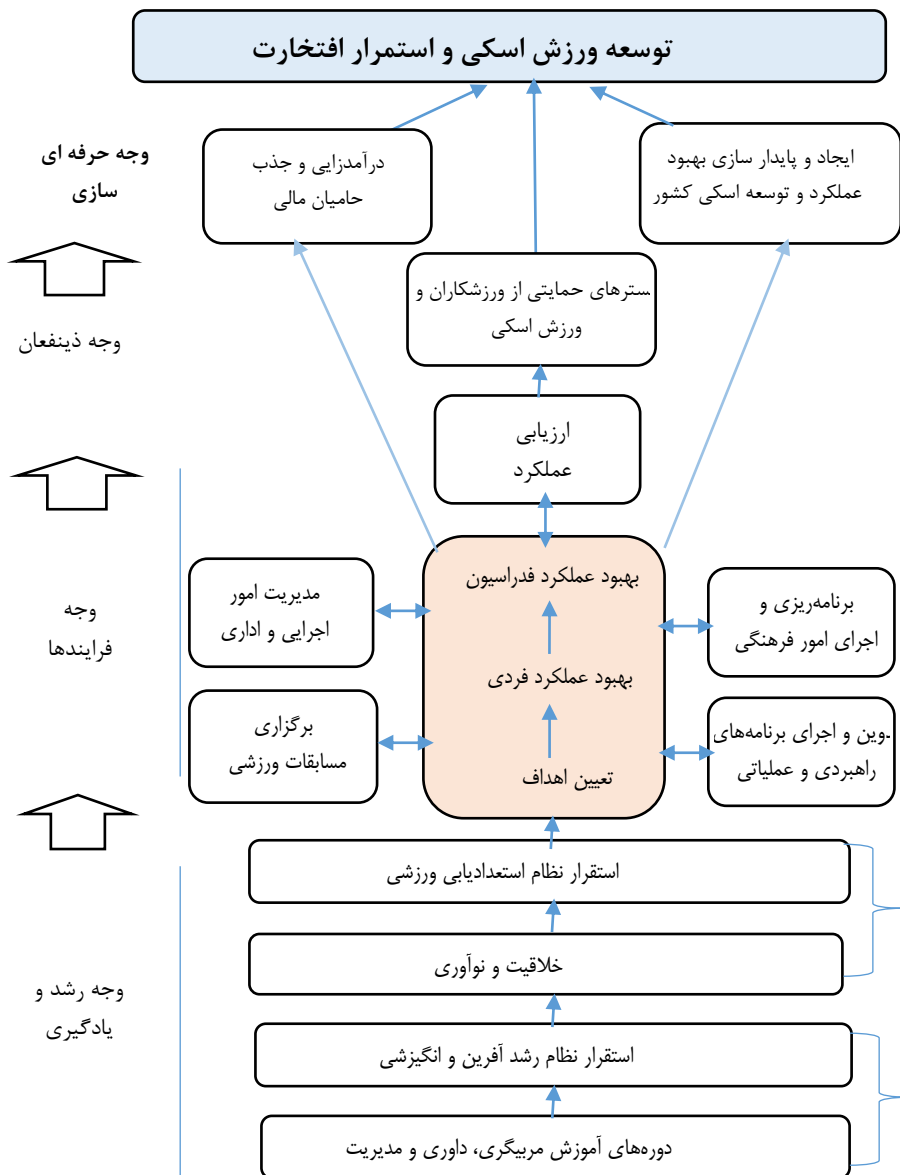
برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر محور تعیین می‌شود. در اولین جدول تکرار، آن متغیر دارای بالاترین سطح (سطح اول) است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین متغیر سطح اول، آن را از جدول حذف کرده، با بقیه متغیرها جدول بعدی را تشکیل می‌دهیم. در

جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می‌کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم. سپس ماتریس استاندارد را تشکیل می‌دهیم که با مرتب کردن عناصر با توجه به سطوح خود به دست می‌آید. جدول شماره ۵ نتایج کلی سطوح را نشان می‌دهد.

**جدول ۵. تعیین سطوح ابعاد مدیریت عملکرد در فدراسیون اسکی**

کد ابعاد	ابعاد مدیریت عملکرد	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها	سطح
۳	پایدار سازی بهبود عملکرد و توسعه اسکی	۱۱.۱۰.۶.۵.۴.۳.۱	۱۱.۱۰.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۱.۱۰.۶.۵.۴.۳.۱	اول
۱۰	درآمدزایی و جذب حامیان مالی	۱۱.۱۰.۷.۶.۳.۲.۱	۱۱.۱۰.۹.۷.۶.۳.۲.۱	۱۱.۱۰.۷.۶.۳.۲.۱	اول
۸	ایجاد بسترهای حمایتی از ورزشکاران اسکی	۱۱.۸.۷.۴.۳.۱	۱۱.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۱	۱۱.۸.۷.۴.۳.۱	دوم
۱۲	ایجاد و توسعه ارزیابی عملکرد ارکان سکی	۱۲.۱۱	۱۲.۱۱.۹.۴.۳.۲.۱	۱۲.۱۱	سوم
۱	توسعه مدیریت امور اجرایی و اداری	۹.۶.۵.۴.۳.۱	۱۱.۹.۶.۵.۴.۳.۱	۹.۶.۵.۴.۳.۱	چهارم
۶	برگزاری مسابقات ورزشی در سطح کشور	۹.۶.۵	۹.۶.۵.۴.۳.۱	۹.۶.۵	چهارم
۹	تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی	۱۱.۹	۱۱.۹.۵.۴.۳.۲	۱۱.۹	پنجم
۱۱	برنامه‌ریزی و اجرای امور فرهنگی	۱۱.۹.۵.۴.۳.۲	۱۱.۹.۴.۳.۲	۱۱.۹.۵.۴.۳.۲	پنجم
۲	خلاقیت و نوآوری	۲	۴.۳	۲	ششم

ششم	۷	۷	۷	استقرار نظام استعدادیابی ورزشی
هفتم	۴	۵،۴	۴	استقرار نظام رشد آفرین و انگیزشی
هفتم	۵	۵	۵	دوره‌های آموزش مربیگری، داوری و مدیریت



شکل شماره ۱. مدل مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی ایران با تلفیق رویکردهای BSC و ISM



پس از مشخص شدن سطوح ابعاد مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی و همچنین مناظر کارت امتیازی هر یک از ابعاد، مدل تحقیق ترسیم گردید. به این ترتیب که ابعاد (محورهای اصلی) به ترتیب سطح از بالای مدل به سمت پایین قرار گرفت و مناظر تعیین شده در شکل نمایش داده شد که در شکل شماره ۱ به تصویر کشیده شده است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی ایران با تلفیق رویکردهای BSC و ISM بود. طراحی مدل مدیریت عملکرد و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های هر یک از حیطه‌ها، افزایش علم و آگاهی مدیران را در پی خواهد داشت و اجرای مدل بر اساس تلفیق رویکردهای BSC و ISM نقشه راه و اولویت‌های اقدام را مشخص می‌نماید.

در مدل طراحی شده تحقیق حاضر، ۱۲ محور (بعد) و در قالب این محورها در مجموع ۴۰ مؤلفه طراحی شده است. ابعاد در چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، ذینفعان و حرفه‌ای سازی کارت امتیازی متوازن و همچنین هفت سطح مدل ساختاری تفسیری قرار گرفتند. یافته‌های تحقیق نشان داد که ابعاد درآمدزایی و جذب حامیان مالی و پایدار سازی بهبود عملکرد و توسعه اسکی در سطح اول و نیز در منظر حرفه ای سازی واقع شده اند. ایوتا و همکاران (۲۰۱۷) در برنامه ریزی و مدل عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که تحلیل منابع مالی به عنوان مهم ترین ابزار مدیریتی مطرح است. بنی تمیم و همکاران (۲۰۱۹) به عوامل توسعه منابع مالی و توسعه قهرمانی و

دستاوردها دست یافتند. یافته های ایوتا و همکاران (۲۰۱۷) و بنی تمیم و همکاران (۲۰۱۹) با یافته های این تحقیق، همخوانی دارد. محورهای سطح اول مدل، اهداف غایی و نهایی فدراسیون اسکی و در واقع دستیابی به منظر حرفه ای سازی و سطح اول، هدف اصلی محسوب می‌شوند. انجام اکثر فعالیت‌ها در فدراسیون، مستلزم برخورداری از منابع مالی است و منابع مالی دولت نیز محدود است و عمدتاً با نوسان همراه است. بنابراین درآمدزایی و جذب حامیان مالی در انجام امور فدراسیون نقش اساسی دارد. همچنین استمرار در بهبود عملکرد از دیگر اهداف غایی فدراسیون اسکی به شمار می رود. که این مقوله خود مستلزم فراهم شدن شرایط مناسب در ابعادی مانند ایجاد و توسعه ارزیابی عملکرد، تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، استقرار نظام استعدادیابی ورزشی، خلاقیت و نوآوری، استقرار نظام رشد آفرین و انگیزشی و دوره‌های آموزش مربیگری، داوری و مدیریت است. زیرا این عوامل بر دستیابی به بهبود عملکرد پایدار ایفای نقش خواهند کرد. از این رو ابعاد قرار گرفته در سطوح پایین و منظر رشد و یادگیری دارای اهمیت است. تبیین راهبردهای بهبود عملکرد ارکان مختلف فدراسیون، استمرار در بهبود عملکرد ارکان اسکی در راستای حرفه ای سازی و توسعه این رشته ورزشی، شناسایی راه های درآمدزایی و جذب حامیان مالی فدراسیون و جذب افراد متخصص و خیره در بازاریابی و درآمد زایی و توسعه درآمدزایی، مواردی هستند که اگر به خوبی پیاده شوند، شکوفایی و افزایش روزافزون مخاطبان و توسعه پایدار این رشته به

همراه تداوم افتخارات بین المللی دور از دسترس نخواهد بود.

در سطوح میانی (سطوح دوم تا ششم) و متناظر با منظرهای ذینفعان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، ابعاد بسترهای حمایتی از ورزشکاران و ارکان ورزش اسکی، ارزیابی عملکرد، تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، برگزاری مسابقات ورزشی، اجرای امور فرهنگی، مدیریت امور اجرایی و اداری، استقرار نظام استعدادیابی ورزشی و خلاقیت و نوآوری قرار گرفته اند. لوبون و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که توانایی افراد در سازمان‌های ملی ورزش در ایجاد محیط‌هایی مناسب برای مدیریت عملکرد، بر کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. کلارک (۲۰۱۸) اشاره کرد که ضرورت دارد تا مدیران با تکیه بر نظام مدیریت عملکرد کارکنان با نیازهای و انتظارات ذینفعان سازمان، ارتباط موثری برقرار کند. محمدی و شریف زاده (۲۰۱۷) به ارتباط مسئولیت و اختیار با شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و بنی تمیم و همکاران (۲۰۱۹) به عوامل مدیریتی، توانمندسازی نیروی انسانی، توسعه قهرمانی، توسعه فرهنگی، علمی و پژوهشی، آموزشی و اقدامات کاری و دستاوردها دست یافتند. یافته‌های مطالعات یاد شده با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارد. عواما و ابعاد میانی مدل ساختاری تفسیری، ویژگی تأثیرپذیری و ویژگی اثرگذاری دارند و از کنش و واکنش مطلوبی برخوردارند. غفلت از این عوامل می‌تواند خسارات و لطماتی را به سازمان وارد نماید. چرا که این متغیرها دارای کنش و واکنش هستند. هدایت و راهبری مربیان در راستای

ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی، بهره‌گیری از فضا و تجهیزات مناسب آموزشی، پرورشی و ورزشی، هوشمندسازی فدراسیون و کلاس‌های آموزشی، بهره‌گیری از روش‌های فعال و خلاق در فرایند یاددهی یادگیری، ایجاد زمینه‌های مناسب برای طراحی، ساخت و تولید و توزیع وسایل و لوازم استاندارد ورزشی در رشته مربوطه، تحلیل محیطی اسکی کشور، شناسایی و تحلیل موانع و محدودیت‌های اسکی کشور، تعیین، تبیین و استقرار مأموریت‌ها و استراتژی‌های فدراسیون، تبیین اهداف راهبردی اسکی کشور و اقدامات لازم در راستای مأموریت‌های اسکی کشور از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در صورت اجرای دقیق آن‌ها در فرایندهای امور فرهنگی و مسابقات و همچنین توسعه پایدار اسکی اثرگذارند. توجه به این عوامل می‌تواند دستیابی به محورهای رأس مدل که هدف نهایی سازمان به حساب می‌آید را تسهیل نماید.

بر اساس یافته‌های تحقیق، در پایین‌ترین سطح مدل و در منظر رشد و یادگیری، ابعاد (محورهای) استقرار نظام رشد آفرین و انگیزشی و دوره‌های آموزش مربیگری، داوری و مدیریت قرار گرفتند. در یافته‌های بنی تمیم و همکاران (۲۰۱۹) به توانمندسازی نیروی انسانی و کریمی جعفری (۲۰۱۵) در دیدگاه نوین، به آموزش، بهبود و بهسازی افراد و عملکرد آن و ایجاد انگیزش و مسوولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات اشاره کرده‌اند که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. افزایش بهره‌وری شورای راهبری فدراسیون، توسعه بهره‌وری کمیته فنی، آموزش

انجام امور آموزش از قبیل دوره‌های کیفی مربیگری، داوری و مدیریت، کارگاه‌های آموزشی و شرکت یا برگزاری همایش‌های علمی اقدام لازم را انجام دهند.

#### منابع

- Andersen, B., Bjornar, H & Wenche, A (2006), Professional practice holistic performance management: an integrated framework. International journal productivity and performance management. Vol.55, no.1. pp.61-78.
- Armstrong, M. (2019) Performance Management, translated by Qalijli, Behrooz; Gholamzadeh; Dariush (2019) Shaygan Treasure, first edition, pp. 32-60. (Persian).
- Azar, A., Khosravani, F & Jalali, R. (2019) Soft Operations Research (Problem Structuring Approaches), Tehran, Industrial Management Organization.
- Bani Tamim H., Bushehri S, M, ehdipour A, & Khatibi A. (2019) Designing an omprehensive System for Performing Evaluation of Iranian Wrestling Boards. New Approaches in Sports Management. 2019;7(24):9-23. (Persian).
- Byars LI, & Rue LW. (2018) Human Resource Management. Edition ed. New York: McGraw Hill; 2018.
- Chelladurai P. (2017) Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective. 4th ed. ed. Routledge Oxon; 2017.
- Clark DR. (2016) Performance Analysis in Instructional Design. Retrieved from: 2018;http://www.nwlink.com/~don clark/hrd/isd/analyze\_system.html

تخصصی حرفه‌ای و تبادل تجربه، افزایش نقش راهنمایی پیشکسوتان ورزشی، ایجاد ساز و کارهای گزینش ورزشکاران نخبه و طراز اول کشور در رده‌های سنی مختلف به منظور تشکیل تیم‌های ملی و ایجاد و اجرای ساز و کارهای تشویقی از جمله مؤلفه‌های قاعده مدل ساختاری تفسیری هستند که اجرای آن‌ها بر تحقق مقوله‌های بالای مدل تحقیق مؤثر هستند. بنابراین توصیه می‌شود که این مؤلفه‌ها در اولویت تصمیم و اقدام قرار گیرد. سلسله مراتب اثرگذاری در مدل سازی ساختاری تفسیری از سطوح پایین به سمت سطح اول مدل و در کارت امتیازی متوازن از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی و توسعه است. در این تحقیق انجام فعالیت‌های آموزشی و انگیزشی در دو تحلیل کارت امتیازی متوازن و مدل یابی ساختاری تفسیری به عنوان اثرگذارترین اقدام‌ها تعیین شدند. در واقع یافته‌های هر دو مدل تلفیقی نشان داد که اولویت اقدام در فدراسیون اسکی می‌بایست حول محورهای توسعه آموزش و اقدامات انگیزشی باشد. از این رو با اطمینان بیشتری می‌توان اذعان کرد که چنانچه تمرکز مسئولان فدراسیون اسکی معطوف توانمندسازی مدیران، مربیان و افزایش مهارت‌های آن‌ها باشد، دستیابی به افق‌های تعیین شده در توسعه پایدار این رشته ورزشی تسهیل خواهد شد. زیرا در ایجاد یا تقویت عواملی همچون استعدادیابی، برگزاری با کیفیت مسابقات، توسعه اجرای امور فرهنگی اثرگذار هستند و وقتی این عوامل تحقق یابد و به بهترین نحو ممکن انجام شود، استمرار افتخارات، توسعه پایدار و افزایش ورزشکاران و مخاطبان اسکی را در پی خواهد داشت. از این رو پیشنهاد می‌گردد تا مسئولان فدراسیون نسبت به

- organizations. *Procedia engineering*. 2017;192:46-51.
- Jurnal T, & Siti-Nabiha AK. (2015) Performance Management System for Local Government: The Indonesian Experience. *Global Business Review*. 2015;16(3):351-63.
  - Kaplan Robert S.; & Norton David P. (2012) Strategy-based organization, translated by Bakhtiari Parviz (2012) Fourth edition, published by Industrial Management Organization. (Persian).
  - Karimi Jafari F. (2014) Organizational Performance Evaluation. Tehran: Dar Al-Fonun Publishing. (Persian). 2014.
  - Khan Mohammadi otaghsara M, Dehghanan H, Nasehifar V, & Bamdad Sufi J. (2019) Factors influencing multilevel performance management based on the balanced scorecard studied: Institute of Higher Education of Applied Science of Water and Power Industry. *Management Research in Iran*. 2019;23(1):123-42. (Persian).
  - Keshavarz, L., Hamidi, M., Sajjadi, S N, & Goodarzi, M. (2009) Comparison of BSC model of National Olympic Committee with selected countries, Third National Congress of Sports Management (Development and growth of human resources in sports,) *Shahrekord*. (Persian).
  - Keshavarz, L., Hamidi, M., Goodarzi, M., & Sajjadi, S N. (2014) Development of the National Olympic Committee Performance Management System with a Balanced Scorecard Approach, *Organizational Behavior*
  - Rahmani M. (2016) Providing an integrated performance management model with BSC balanced scorecard and EFQM organizational excellence model in university sports. Mashhad: Ferdowsi University of Mashhad; 2016
  - Doğan Al AD, & Anıl İ. (2016) The Comparison of the Individual Performance Levels between Full-time and Part-time Employees: The Role of Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016;235:382-91
  - Eyoun K, Chen H, Ayoun B, & Khelifat A. (2020) The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*. 2020;86:102449.
  - Faisal, M., Banwet, D.K. & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, *Business Process Management*, 12(4): 535-552.
  - Fletcher D, & Arnold R. (2011) A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2011; 23(2): 223-242.
  - Haj Hosseini M, Jahanian m, & Irannejad P. (2019) Designing a performance management model for faculty members based on the components of intellectual capital. a new approach in educational management,. 2019;4:108-47. (Persian).
  - Iveta M, Vladimira B, & Libor K. (2017) Planning and performance evaluation of the manufacturing

- Rahmani, M. (2016). Providing an integrated performance management model with BSC balanced scorecard and EFQM organizational excellence model in university sports. Master Thesis in Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad. (Persian).
- Roy S, Ramudu Bhanugopan, I.J.M. B, van der Heijden, Farrell. M. (2017) Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*. 2017;67-77.
- Sharafat S, Khaif Elahi AA, Gholipour A, & Danaeifard H. (2018) Construction and validation of human resource performance management model in line with organizational goals. *Public Management Research*. 2018;33-59. (Persian).
- Smith MB, & Webster BD. (2017) moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance. *Personality and Individual Differences*. 2017;104:453-9.
- Ubaidullah H, Yousaf A, & Antonella P. (2018) Alinear regression approach to evaluate the green supply chain management impact on industrial organizational performance. *Science of the total environment*. 2018;624:162-9.
- Varmazyar, M., Dehghanbaghi, M. & Afkhami, M. (2016). A novel hybrid MCDM model for performance evaluation of research and technology organizations based on BSC approach. *Evaluation and Program Planning*, 58, 114-25.
- Management Studies in Sports, First Year, No.1, PP. 21-30. (Persian).
- Liloyd Kasale, L., Winand, m., & Rabinson, L. (2018). Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model, *Research Gate*, 8(5): 469-491
- Lobone, L., Mathieu W, & Robinson L. (2018) Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 2018;8(5):469-91.
- Mohammadi M, & Sharifzadeh F. (2018) Designing a performance management model with a human resources development approach in the public sector. *Quarterly Journal of Human Resources Training and Development*. 2017; 15: 59-133. (Persian).
- Mohammadi L, Honary H, & Ghafouri F. (2012) Designing and developing a performance evaluation model for the Iranian Sailing Federation based on the European Quality Management Foundation (EFQM) Excellence Model Tehran: Allameh Tabatabai University - Faculty of Physical Education and Sport Sciences; 2012. (Persian)
- Navaran, A. (2012). Identification and prioritization of educational issues of students of elearning courses of Tarbiat Modares University based on interpretive structural modeling methodology, master's thesis, educational management, Tarbiat Modares University. (Persian)