

مدل ارزیابی عملکرد مدیران فدراسیون جودو و کوراش بر اساس کارت امتیازی متوازن

اعظم عبداللهی^{۱*}، مصطفی ملایی نژاد^۲، حمید رضا گوهر رستمی^۳، رحیم رضانی نژاد^۴

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل ارزیابی عملکرد بر اساس کارت امتیازی متوازن در فدراسیون جودو و کوراش جمهوری اسلامی ایران بود.

روش شناسی: روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی بود که به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان فدراسیون جودو و کوراش ایران بود (۴۱ نفر). نمونه آماری به طور هدفمند انتخاب شدند و حجم نمونه برابر با حجم جامعه آماری بود (۴۱ نفر). برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد. همچنین پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ (۰/۹۶) محاسبه شد. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی برازش مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری و با نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

یافته‌ها: مدل ارزیابی عملکرد فدراسیون جودو و کوراش در چهار عامل، ۱۰ بعد و ۴۰ شاخص است، به طوری که عامل رشد و یادگیری دارای ۳ بعد و ۱۷ شاخص، مشتری و نتایج ورزشی ۳ بعد و ۷ شاخص، فرآیندهای داخلی ۳ بعد و ۱۱ شاخص، مالی ۱ بعد و ۴ شاخص هستند (۳۹ شاخص)؛ که به ترتیب عامل‌های فرآیندهای داخلی، مشتری و نتایج ورزشی، رشد و یادگیری و مالی دارای ضرایب بارهای عاملی $\beta_1=0/93$ ، $\beta_2=0/92$ ، $\beta_3=0/88$ و $\beta_4=0/84$ بودند. همچنین بر اساس همبستگی بین متغیرهای پنهان بیشترین همبستگی بین ابعاد مالی و فرآیندهای داخلی با مقدار همبستگی $r=0/89$ و سپس بین ابعاد فرآیند داخلی و مشتری و نتایج ورزشی با مقدار همبستگی $r=0/88$ می‌باشد.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود در ارزیابی عملکرد سازمان، به ۴ منظر مورد مطالعه و ابعاد آن و شاخص‌های تأیید شده توجه ویژه‌ای شود. همچنین هراندازه به مسائل مالی سازمان توجه گردد موجب افزایش فرآیندهای داخلی در شاخص‌های عملکردی فدراسیون جودو و کوراش ایران می‌گردد؛ و همین‌طور توجه به شاخص‌های بعد فرآیندهای داخلی موجب پیشرفت در شاخص‌های عملکردی در بعد مشتری و نتایج ورزشی خواهد بود.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، فدراسیون جودو و کوراش، فرایند داخلی، رشد و یادگیری.

۱. کارشناس ارشد مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی دانشگاه گیلان. (نویسنده مسئول: تلفن: *****)؛ پست الکترونیکی: azamabdollahi88@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی دانشگاه گیلان

۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان.

۱- مقدمه

سنجش و اندازه‌گیری عملکرد یکی از مهم‌ترین حلقه‌های زنجیره مدیریت و مدیریت عملکرد در سازمان است و اهمیت آن به حدی است که صاحب‌نظران دانش مدیریت معتقدند آنچه را نتوان اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان مدیریت کرد (۱). همه سازمان‌های دولتی و خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند بنابراین مدیریت عملکرد سازمانی نیاز اساسی برای هر سازمان ورزش غیر انتفاعی موفق است و جزء جدایی‌ناپذیر از توانایی یک سازمان برای ارائه خدمات با کیفیت به سهامداران خود، از جمله سطوح باشگاهی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی است (۲). از سوی دیگر در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یک‌باره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد، امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند (۳). در دنیای پرتحول امروزی که در آن سازمان‌ها با قدرت هرچه تمام‌تر در گستره رقابت می‌تازند، همه سازمان‌های دولتی و خصوصی برای توسعه، رشد، ایجاد، ثبات قدم و پایداری در عرصه رقابتی و جهانی شدن به بهره‌گیری از نوعی سیستم نظارت و ارزیابی نیاز دارند (۴). از سویی دانش مدیریت در جستجوی راه‌هایی است که دستیابی به تحقق چشم‌انداز، اهداف و راهبردها را که ملاک عملکرد موفق محسوب می‌شوند، آسان سازد. مفهوم عملکرد سازمانی به عنوان ترکیبی از کارایی و اثربخشی قابل درک است. اثربخشی می‌تواند به عنوان ظرفیت یک سازمان برای رسیدن به اهداف خود تعریف شود در حالی که بهره‌وری نسبت بین منابع مورد استفاده و نتایج به دست آمده توسط یک سازمان بدون در نظر گرفتن رضایت کاربر تعریف می‌شود. عملکرد سازمانی یک ساخت اجتماعی است و به عنوان مثال به ماهیت سازمان‌ها و بازیگران خود مرتبط است (۵). ارزیابی عملکرد مرحله‌ای است که عملکرد سازمان را تشخیص، مشاهده، ارزیابی و توسعه می‌دهد تا به اهداف تعیین شده برسد. برای درک مفهوم عملکرد و کاربرد عملیاتی آن در مطالعات سازمان و مدیریت، نیازمند بهره‌گیری از یک الگوی جامع هستیم به طوری که بتواند زوایای مختلف عملکرد را نشان دهد. کاپلان و نورتون^۱ (۲۰۰۶) در اواخر قرن بیستم ابزاری برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به نام کارت امتیازی متوازن^۲ ارائه نمودند. این ابزار پس از تکامل فراتر از یک ابزار ارزیابی عمل کرده و چارچوبی برای پیاده‌سازی اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان را نیز فراهم آورد (۳). امروزه در سازمان‌های ورزشی کشور از مدل‌های متفاوتی برای ارزیابی عملکرد استفاده شده است که در هر یک از آن‌ها با رویکردی متفاوت به تحلیل محیط پرداخته شده است. یکی از این مدل‌های راهبردی، مدل کارت امتیازی متوازن است که در آن تمام جنبه‌های یک سازمان به‌طور متعادل بررسی می‌شود (۶). در این تحقیق از میان مدل‌های گوناگون ارائه شده برای ارزیابی عملکرد، مدل کارت امتیازی متوازن انتخاب شده است. این مدل با تأکید بر چهار جنبه کلیدی رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مالی و مشتری معیارها و شاخص‌های موردنیاز را برای ارزیابی عملکرد سازمان فراهم می‌کند (۷). نظام ارزیابی اشاره به موضوعاتی مانند ارزشیابی از اعمال، روش‌ها، فرآیندها، ورودی‌ها و ستاده‌ها (درون‌داد و برون‌داد) دارد. برای سازمان‌های امروزی با توجه به محیط رقابتی پیچیده‌ای که با آن رو به رو هستند بهبود فرایندهای داخلی و تمرکز بر اهداف راهبردی نقش بسیار حیاتی ایفا می‌کند به طوری که عدم موفقیت در انجام این موارد امکان شکست سازمان را در عرصه رقابتی افزایش می‌دهد (۸). سازمان‌های ورزشی نیز

1. Kaplan & Norton

2. Balanced Score Card

همانند سایر سازمان‌های غیرورزشی، در معرض تغییر و تحولات جهانی قرار دارد و با مسائل ویژه خود دست به گریبانند. در این زمینه کریمادیس^۱، (۱۹۹۷) گزارش کرده‌اند که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون قوانین و مقررات دولتی، مشکلات مالی و محیط رقابتی به ویژه در بخش خدمات مواجه‌اند. علاوه بر این، سازمان‌های ورزشی در کشورهای در حال توسعه به واسطه تحولات جهانی با مسائلی همچون کاهش کمک‌های دولتی، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات و فقدان فرآیندی برای جذب مشارکت دیگران مواجه شده‌اند و این موضوع موجب محدودیت‌هایی در رشد و توسعه ورزش در این کشورها شده است (۹).

در همین رابطه پژوهش‌هایی انجام شده که برای نمونه به چند مورد اشاره می‌شود: حسینی (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان داد که شاخص‌های مالی و اقتصادی بیشترین تأثیر را بر عملکرد باشگاه‌ها داشتند و باشگاه‌ها برای بهبود عملکرد، نیاز به مدیریت هزینه و ایجاد راه‌های درآمد بیشتر هستند، ضمن اینکه ثبات در بازیکنان، مدیریت و مربیان باشگاه اهمیت ویژه‌ای را در این پژوهش داشتند (۱۰). نصیر زاده و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی نشان داد که در مدل اجرای استراتژی فدراسیون کشتی نیز روابط علی و معلولی بین عامل‌ها و برخی اهداف استراتژیک وجود دارد. در نهایت چنین می‌توان نتیجه گرفت که عامل‌ها، اهداف، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات و اقدامات به‌دست‌آمده، به دلیل ارتباط بین چشم‌انداز و استراتژی‌ها با اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و ابتکارات فدراسیون در عامل‌های مختلف، قابلیت ایجاد زمینه اجرای استراتژی‌های فدراسیون را دارند (۱۱). سلیمانی دامنه و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از مدل تلفیقی AHP و DEA و با در نظر گرفتن دسترسی به داده‌ها، دستمزد پرداختی به مربیان، بازیکنان و کارکنان و سرمایه‌های ثابت هر باشگاه به‌عنوان ورودی و میزان درآمد، امتیازات کسب‌شده و تعداد تماشاگر به‌عنوان خروجی بیان کردند که با استفاده از مدل AHP، وزن هر یک از این شاخص‌ها با نظرسنجی از ۳۰ متخصص ورزشی تعیین شد و پس از به‌دست آوردن اطلاعات باشگاه‌ها در هر شاخص، با استفاده از مدل DEA-CCR عملکرد باشگاه ارزیابی شد و تیم‌ها بر مبنای نمرات کار آیی رده‌بندی شدند (۱۲). کشاورز و همکاران (۱۳۸۷)، در پژوهشی نشان دادند که به دلیل ارتباط بین چشم‌انداز و استراتژی‌ها با اهداف بلندمدت و سنجه‌های کمیته ملی المپیک در عامل‌های مختلف، عامل‌ها، اهداف و سنجه‌های به‌دست‌آمده قابلیت ارزیابی عملکرد این سازمان ورزشی را دارند؛ بنابراین در نقشه‌ی راهبردی کمیته ملی المپیک نیز روابط علی و معلولی بین عامل‌ها و برخی اهداف بلندمدت وجود دارد (۱۳). مصفا (۱۳۹۳) در پژوهشی دریافت که در مدل طراحی‌شده برای هیئت‌های ورزشی استان گیلان عامل فرایندهای داخلی دارای بالاترین اهمیت و عامل مالی دارای کمترین اهمیت‌اند (۱۴). دلینی^۲ (۲۰۰۸) طی پژوهشی به این نتیجه رسید که وقتی دانشگاه نظام ارزیابی عملکرد بخش ورزش دانشگاه را با استفاده از کارت امتیازی متوازن اجرا کرد سه هدف در عامل‌های مالی، مشتری و رشد و یادگیری و چهار هدف در فرآیندهای داخلی را داشت که سودآوری این بخش و گرایش دانشجویان به فعالیت‌ها ورزشی به‌ویژه ورزش قهرمانی افزایش یافت (۱۵). همچنین آلونسو و فرناندز^۳ (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان کارت امتیازی متوازن برای سرمایه‌گذاری دولتی در بخش ورزش، شاخص‌های عملکرد را اقتضاء، درجه سودمندی، کارایی، مطلوبیت و دوام می‌داند (۱۶). اکمکی^۴ (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان اجرای کارت امتیازی متوازن: برای وزارت ورزش و جوانان جمهوری ترکیه نشان داد که با روش کارت

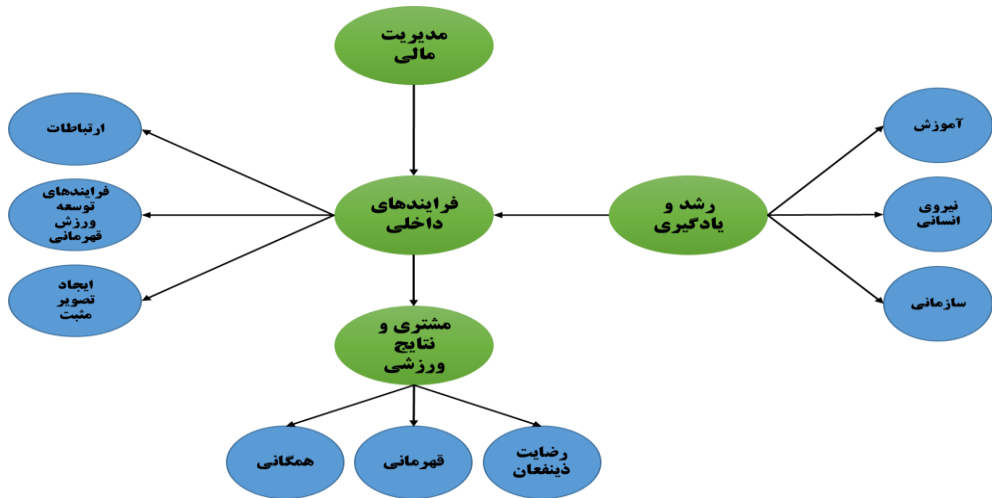
1. Kerimadis
2. Delaney
3. Alonso & Fernandez
4. Ekmekçi

امتیازی متوازن، مؤسسات قادر به اندازه‌گیری دارایی‌های مادی و همچنین دارایی‌های غیرمالی هستند و همچنین در مدیریت معاصر، ورزش باید مانند کشورهای توسعه‌یافته به طور مستقل مدیریت شود (۱۷). ابویل^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی بیان نمود که عملکرد سازمانی به یک تابع مدیریت ضروری درزمینه‌ی ورزش غیرانتفاعی جهت افزایش فشار بر این سازمان‌ها برای ارائه خدمات باکیفیت به سهامداران به شیوه‌ای پاسخگو و شفاف تبدیل شده است (۲). گوهر رستمی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان مدل یابی معادلات ساختاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان نشان دادند که در ارزیابی عملکرد سازمان، به ۴ منظر مورد مطالعه و ابعاد آن و شاخص‌های تأییدشده توجه ویژه‌ای شود که بر اساس بار عاملی اولویت فعالیت و ارزیابی به فرآیندهای داخلی، مشتری و نتایج ورزشی، رشد و یادگیری و مالی داده شود (۱۸). طالب پور و همکاران^۲ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل مدیریت عملکرد ورزشی دانشگاهی با ترکیب مدل BSC و EFQM با استفاده از تکنیک QFD، اهداف استراتژیک و معیارهای ارزیابی را با رویکرد مدل برتری پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها اولویت‌بندی نمودند که اهداف "ارتقاء سطوح علمی و تجربی مربیان و کارشناسان" و "افزایش سطح سلامت جسمی و روحی، شادی و تقویت توانایی‌های دانشجویان" در میان اهداف ذینفع؛ اهداف "بهبود فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و نظارت بر فعالیت‌های ورزش دانشگاهی" و "عدم تمرکز در اجرا و جذب دانشگاه‌ها در برگزاری کلیه فعالیت‌های ورزش دانشگاهی" در میان اهداف فرایند داخلی؛ اهداف "افزایش انگیزه دانشجویان و تعهد ملی از طریق برنامه‌های ورزشی" و "ترویج تبادل اطلاعات و ورزش و همکاری علمی با سازمان‌های وابسته به آموزش فیزیکی و امور ورزشی" در میان اهداف رشد و یادگیری، اهداف "توسعه دانشجویان انجمن‌های ورزشی و حمایت و تشویق مربیان و دانشجویان فعال" و "ایجاد یک کمیته هماهنگی ورزشی دانشجویی" در میان اهداف مالی و بودجه به ترتیب تعیین شده است (۱۹). عملکرد می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای از پارامترها یا شاخص‌ها تعریف شود که به صورت مکمل هستند و گاهی وقت‌ها متباین و بیانگر فرایندی است که از طریق آن‌ها انواع مختلف پیامدها و نتایج به دست می‌آید. برای درک عملکرد باید یک الگوی علی - معلولی تعریف نمود که بتواند نشان دهد که چگونه اقدام‌ها در زمان حال می‌تواند نتایج آینده را تحت تأثیر قرار دهد. عملکرد یک رویداد لحظه‌ای نیست و پویا می‌باشد. سنجه عملکرد در واقع شاهد مثالی است از فرایند خلق مستمر عملکرد. یک سنجه عملکرد تنها وقتی می‌تواند شاخص پیش‌بینی‌کننده عملکرد باشد که سازمان بتواند روابط علی - معلولی را نشان دهد. همچنین وقتی در مورد معیارهای عملکرد صحبت می‌شود یکی از ویژگی‌ها جامع و یکپارچه بودن معیار است و به عبارت دیگر عملکرد مفهومی است چند بعدی که دارای رابطه علت و معلولی بین آن‌هاست. به همین دلیل از بین مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، BSC از جمله آن‌هاست که در ضمن جامع و کامل بودن، رابطه علی و معلولی بین مناظر آن‌ها نیز برقرار است، درک این روابط در مدیریت عملکرد سازمان می‌تواند مفید و باری دهنده باشد. به همین دلیل در این تحقیق بر اساس مدل BSC در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان می‌خواهیم این روابط و میزان تأثیرگذاری بین آن‌ها را مورد بررسی قرار دهد تا بر اساس مبانی نظری اعتبار مدل آن را در سازمان مورد بررسی قرار دهیم (۲۰)؛ بنابراین با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد فدراسیون جودو و کوراش در کشور یکی از اولین و اساسی‌ترین بخش‌های برنامه‌ریزی راهبردی به شمار می‌رود و اهمیت بسیاری دارد، محقق درصدد است تا ارتباط بین ابعاد عملکردی را بر

1 . O'Boyle

2 . Talebpour et al

اساس کارت امتیازی متوازن در فدراسیون جودو و کوراش جمهوری اسلامی ایران تحلیل کند. در نهایت برای شناخت و علم بهتر در مورد مطالب فوق، مدل مفهومی در ذیل ارائه گردید (شکل ۱).



شکل ۱، مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی:

تحقیق حاضر از نوع توصیفی- پیمایشی بود که به صورت آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد و جهت تبیین مبانی نظری معیارهای ارزیابی عملکرد فدراسیون جودو و کوراش جمهوری اسلامی ایران، از منابع موجود (گزارش‌ها، وبسایت‌ها و مدارک موجود) استفاده شده است. در این خصوص، به منظور روشن تر شدن مسیر پژوهش و غنی سازی اطلاعات فراهم شده جهت شناسایی معیارها و شاخص‌های مربوط به ارزیابی عملکرد فدراسیون جودو و کوراش، مصاحبه‌ای با مدیران و اعضای فدراسیون و اساتید هیئت علمی (۴۱ نفر) ترتیب داده شد و ضمن بررسی معیارها و گزینه‌های شناسایی شده و جمع‌بندی و خلاصه کردن نتایج، چهار منظر کارت امتیازی متوازن؛ ۱۰ بعد (بعد فرایندهای داخلی (ارتباطات، فرایندهای توسعه ورزش قهرمانی و ایجاد تصویر مثبت)، بعد رشد و یادگیری (آموزش، نیروی انسانی و سازمانی)، بعد مشتری و نتایج ورزشی (رضایت ذینفعان، قهرمانی و همگانی) و بعد مدیریت مالی) و ۴۰ شاخص برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد جودو و کوراش جمهوری اسلامی ایران تعیین گردید. جامعه آماری شامل اعضای فدراسیون (دبیر، نایب رییس و دو نفر از مسولین کمیته های فدراسیون (۴ نفر))، داوران و مربیان ملی (۲۶ نفر) و پیشکسوتان (۱۱ نفر) ورزش جودو و کوراش بودند که تعداد ۴۱ نفر به عنوان نمونه آماری به صورت هدفمند انتخاب شدند؛ بنابراین تعداد ۵۰ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۴۱ پرسشنامه قابل استفاده و ۹ پرسشنامه ناقص و مخدوش بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته (میزان اهمیت) استفاده شد که از این پرسشنامه جهت تعیین میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها و ابعاد در ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گرفت. برای تعیین روایی و رفع ابهامات احتمالی، پرسشنامه توسط اعضای هیئت علمی و جمعی از اساتید گروه مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان مورد بررسی قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات مورد نیاز، بین نمونه مورد نظر توزیع گردید.

معیاری که برای مطلوب بودن (AVE^۱) نمایش داده می‌شود مساوی و بالاتر از ۰/۵ بود؛ که در این تحقیق این مقدار برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ هست برخوردار بودند استفاده گردید. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از روش آماری آلفای کرونباخ استفاده شد (α=۰/۸۹). در این پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۲ و روش حداقل مربعات جزئی^۳ با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی برازش مدل و در بخش آمار توصیفی از SPSS23 استفاده شده است.

یافته‌ها:

یافته‌ها به دو بخش کلی تقسیم می‌شود که قسمت اول، با استفاده از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه و از طریق فنون آمار توصیفی به تجزیه و تحلیل داده‌های کمی پرداخته شد (جدول ۱).

جدول ۱. توصیف آماری نمونه

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۷/۱
	زن	۸۲/۹
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۲/۴
	۶-۱۰ سال	۲۹/۳
	۱۱-۱۵ سال	۴۳/۹
	۱۵ سال به بالا	۲۴/۴
مقطع تحصیلی	کاردانی	۴۱/۵
	کارشناسی	۴۳/۹
	کارشناسی ارشد	۱۲/۲
	دکتری	۲/۴

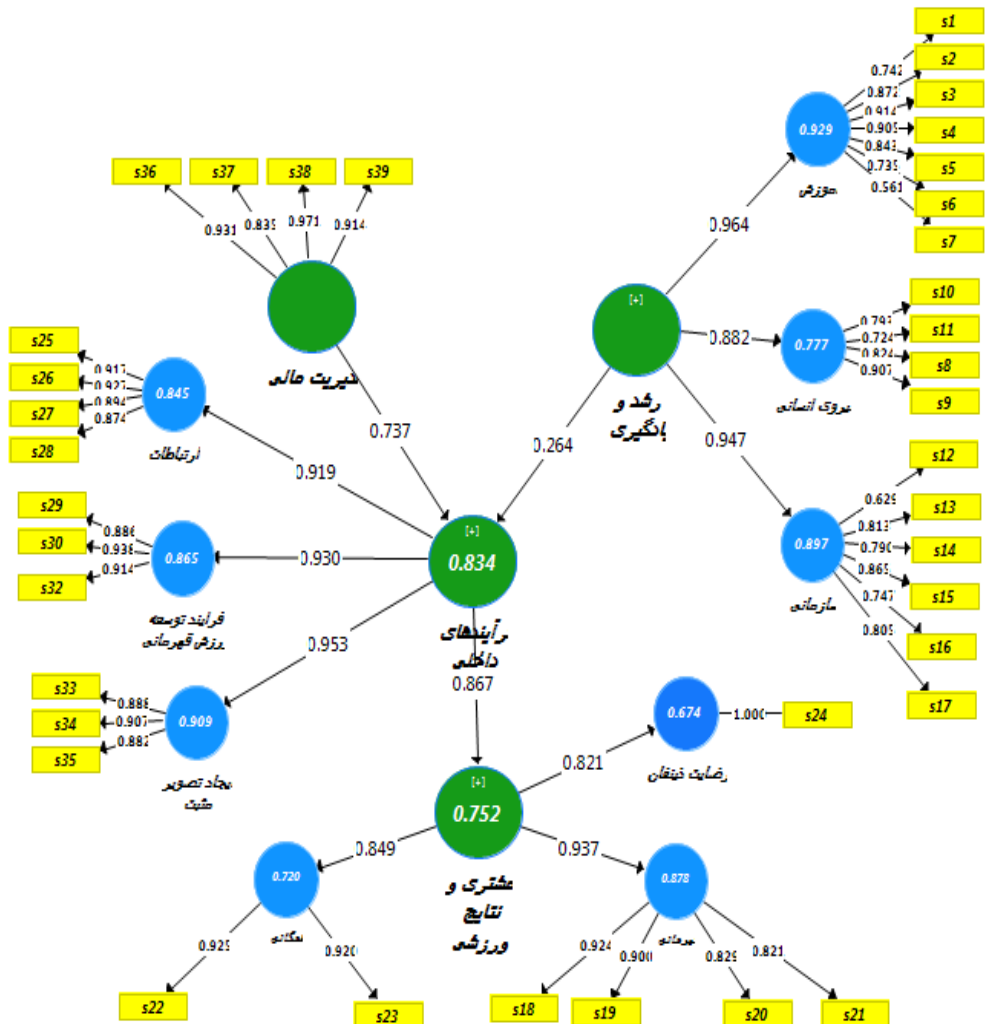
با توجه به نتایج جدول ۱، مشخص شد که میزان پاسخگویان به پرسشنامه از لحاظ جنسیت ۱۷/۱٪ مردان و ۸۲/۹٪ زنان بودند. از لحاظ میزان تحصیلات افراد پاسخگو به ترتیب کارشناسی (۴۳/۹٪)، کاردانی (۴۱/۵٪) کارشناسی ارشد (۱۲/۲٪) و دکتری (۲/۴٪) بیشترین درصد فراوانی را داشتند. همچنین از لحاظ سابقه کار به ترتیب شامل درصد فراوانی، ۱۱-۱۵ سال (۴۳/۹٪)، ۶-۱۰ سال (۲۹/۳٪)، ۱۵ سال به بالا (۲۴/۴٪) و کمتر از ۵ سال (۲/۴٪) بود. قسمت دوم شامل تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش PLS از سه بخش مدل اندازه‌گیری (پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا)، مدل ساختاری (ضریب معنادار، ضریب تعین و ضریب قدرت پیش‌بینی) و مدل کلی (معیار GOF) تشکیل شده است؛ که کلیه‌ی این عوامل، مورد تأیید و مناسب گزارش شد. در ادامه برای برازش کلی مدل تحقیق از معیار GOF استفاده شده است که از فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0/51 \times 0/57} = 0/53$$

1. Average variance extracted
2. Structural Equation Modeling (SEM)
3. Partial Least Squares (PLS)

$$R^2 = \frac{0/55+0/48}{2} = 0/51 \overline{\text{communalities}} = \frac{0/49+0/48+0/63+0/68}{4} = 0/57$$

با توجه به سه مقدار ۰/۳۶ و ۰/۲۵، ۰/۰۱، نشان از برازش کلی قوی مدل را دارد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها خروجی نرم‌افزار در شکل‌های ۲ و ۳ آمده است. برای سنجش معناداری روابط علی و معلولی بین ابعاد از شاخص جزئی مقدار t استفاده شد (شکل ۲). $(t \geq 1/96, P \leq 0.05 \leq 1/96)$. بعد از بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرها ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها بررسی شد، برای برازش کلی مدل تحقیق از معیار GOF استفاده شد همچنین شکل ۲ مدل پژوهش همراه با ضرایب بار عاملی را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل ضرایب بار عاملی

جدول ۲. ضرایب بارهای عاملی

ابعاد	شاخص ها	بار عاملی
فراوندهای داخلی	تعداد تفاهم نامه های امضا شده بین فدراسیون و نهادهای داخلی و خارجی	۰/۹۱
	تعداد کرسی های مؤثر در سازمان های جهانی	۰/۹۲
	تعداد جلسات حامیان مالی فدراسیون	۰/۸۹
	تعداد جلسات مشترک با سازمان های ورزشی (کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان)	۰/۸۷
	تعداد میزبانی از مسابقات بین المللی معتبر	۰/۸۸
	تعداد مدارس جودو فعال در سطح کشور	۰/۹۳
	تعداد اعزام ها به مسابقات بین المللی معتبر (جهانی، آسیایی و...)	۰/۹۱
	تعداد برنامه های خیرخواهانه فدراسیون برای ایجاد وجه مثبت	۰/۸۸
	تعداد رویدادهای ورزشی جودو با پوشش خبری زنده (داخلی و خارجی)	۰/۹۰
	ارتباط با ارگان ها و نهادهای دولتی و غیر دولتی	۰/۸۸
مشتری و نتایج ورزشی	تعداد مدال های کسب شده در مسابقات المپیک	۰/۹۲
	تعداد مدال های کسب شده در مسابقات پارالمپیک	۰/۹۰
	تعداد مدال های کسب شده در مسابقات جهانی	۰/۸۲
	تعداد مدال های کسب شده در مسابقات آسیایی	۰/۸۲
	تعداد ورزشکاران سازمان یافته مرد (بیمه شده)	۰/۹۲
	تعداد ورزشکاران سازمان یافته زن (بیمه شده)	۰/۹۲
	تعداد تقدیرنامه های دریافتی از سازمان های بین المللی و ملی ورزش	۱/۰۰
	تعداد کارگاه های دانش افزایی و تخصصی برگزار شده توسط فدراسیون	۰/۷۴
	تعداد کارگاه های برگزار شده برای داوران	۰/۸۷
	تعداد کارگاه های برگزار شده برای مربیان	۰/۹۱
رشد و یادگیری	تعداد دوره های آموزشی داوری برگزار شده	۰/۹۰
	تعداد دوره های آموزشی مربیگری برگزار شده	۰/۸۴
	تعداد برگزاری آزمون های کمر بند	۰/۷۳
	تعداد تحقیقات کاربردی انجام شده با حمایت فدراسیون	۰/۵۶
	تعداد ورزشکاران ثبت شده	۰/۸۲
	تعداد داوران ثبت شده	۰/۹۰
	تعداد مربیان ثبت شده	۰/۷۹
	تعداد ورزشکاران دارای رنکینگ بالا	۰/۷۲
	پاسخ به موقع به مکاتبات داخلی و خارجی	۰/۵۲
	متناسب سازی اساس نامه ها و آیین نامه فدراسیون با قوانین کشور و فدراسیون جهانی	۰/۸۱
تعداد مجمع برگزار شده در سال	۰/۷۹	
تعداد کمیته های فعال در فدراسیون	۰/۸۶	

۰/۷۴	تعداد جلسات مشترک فدراسیون با هیئت‌ها برای برنامه‌ریزی	۳
۰/۸۰	تعداد برنامه‌های فدراسیون در دست اجرا با همکاری سازمان‌ها	
۰/۹۳	درصد درآمد غیر دولتی به کل درآمد	
۰/۸۳	درصد کل درآمد به کل هزینه‌ها	
۰/۹۷	درصد درآمد کسب شده از حامیان مالی	
۰/۹۱	درصد درآمد حاصل از فعالیتهای بازاریابی	

با توجه به نتایج جدول ۲، ملاحظه می‌گردد که در شاخص فرایندهای داخلی گویه تعداد مدارس جودو فعال در سطح کشور ($\beta=0/93$) و گویه تعداد کرسی‌های مؤثر با بار عاملی ($\beta=0/92$) در شاخص مشتری و نتایج مشتری گویه تعداد تقدیرنامه‌های دریافتی از سازمان‌های بین المللی و ملی ورزش با بار عاملی ($\beta=1/00$)، گویه تعداد ورزشکاران سازمان یافته مرد (بیمه شده) و گویه تعداد ورزشکاران سازمان یافته زن (بیمه شده) ($\beta=0/92$)، در شاخص رشد و یادگیری گویه تعداد کارگاه‌های برگزار شده برای مربیان با بار عاملی ($\beta=0/91$) و گویه تعداد دوره‌های آموزشی داوری برگزار شده با بار عاملی ($\beta=0/90$) و نهایتاً در شاخص مالی گویه درصد درآمد کسب شده از حامیان مالی ($\beta=0/97$) و گویه درصد درآمد غیر دولتی به کل درآمد ($\beta=0/93$) دارای بیشترین میزان اهمیت می‌باشند.

جدول ۴. مقادیر ضرایب معناداری t و ضریب استاندارد شده مسیر

نتیجه	ضریب استاندارد شده مسیر	ضریب معناداری	فرضیه
تأیید	۰/۳۷	۳/۲۵	رشد و یادگیری <---> فرآیندهای داخلی
تأیید	۰/۷۲	۸/۲۰	مالی <---> فرآیندهای داخلی
تأیید	۰/۸۸	۲۳/۶۷	فرآیندهای داخلی و مشتری <---> نتایج ورزشی

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

با توجه به نتایج جدول ۴ تمامی ضرایب معنی‌داری t از ۱/۹۶ بزرگ‌تر هستند که این امر معنی‌دار بودن تمامی سوالات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌سازد؛ بنابراین فرضیات پژوهش مورد قبول واقع گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر مدل ارزیابی عملکرد مدیران فدراسیون جودو و کوراش بر اساس کارت امتیازی متوازن است که پس از بررسی نظرات نمونه آماری تحقیق و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی نتایجی به دست آمد که به بحث و نتیجه‌گیری در مورد هر کدام از فرضیه‌ها می‌پردازیم. در دنیا یکی از مشکلات مدیریتی این است که ارزش‌آفرینی سازمان‌ها تغییر کرده اما ابزار ارزیابی عملکرد پا به پای آن تغییر نکرده است. از این‌روست که تعیین مدل مناسب برای سنجش میزان عملکرد سازمان به‌عنوان یکی از اصول اساسی در سازمان‌ها به منظور رشد و پیشرفت قلمداد می‌شود (۲۱). برای درک مفهوم عملکرد و کاربرد عملیاتی آن در مطالعات سازمان و مدیریت، نیازمند بهره‌گیری از یک الگوی جامع هستیم به طوری که بتواند زوایای مختلف عملکرد را نشان دهد. برای دستیابی به چنین هدفی بهره‌مندی از الگوی علی- معلولی پیشنهاد می‌شود که قادر است اقدام‌ها در زمان حال را به نتایج در آینده پیوند دهد. این الگو شامل سه بخش پیامدها (نتایج)، فرآیندها و مبانی هست. هر سازمانی نیازمند تعریف منحصر به فردی از این مفاهیم هست که برای موقعیت خودش مناسب است. به این منظور هدف پژوهش حاضر تحلیل ارتباط بین ابعاد عملکرد بر اساس کارت امتیازی متوازن در فدراسیون جودو و کوراش جمهوری اسلامی ایران است که پس از بررسی نظرات اعضای منتخب فدراسیون و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی نتایج نشان داد که ضریب معناداری مسیر میان ابعاد رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی از ۱/۹۶ بیشتر است ($Z=3/25$) که این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن تأثیر رشد و یادگیری بر فرآیندهای داخلی در سطح اطمینان ۹۵٪ داشته و باعث تأیید این فرضیه می‌شود که توجه به بعد رشد و یادگیری در سازمان تأثیر معناداری بر بعد فرآیندهای داخلی دارد. همچنین ضریب استاندارد شده مسیر بین متغیر رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی $\beta=0/27$ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که متغیر رشد و یادگیری به میزان ۲۷ درصد از تغییرات متغیر فرآیندهای داخلی را تبیین می‌کند؛ که این یافته با نتایج تحقیق میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲)، علیان (۱۳۹۲)، مصفا (۱۳۹۳)، دی لینی (۲۰۰۸)، اکمکی (۲۰۱۴)، گوهررستمی و همکاران (۲۰۱۶) و طالب‌پور و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا بود؛ بنابراین بر اساس رابطه علی و معلولی هراندازه مسئولان فدراسیون جودو و کوراش به شاخص‌های منظر رشد و یادگیری مانند تعداد کارگاه‌های

دانش‌افزایی و تخصصی برگزار شده توسط فدراسیون، تعداد دوره‌های آموزشی داوری برگزار شده، تعداد دوره‌های آموزشی مربیگری برگزار شده، تعداد ورزشکاران دارای رنکینگ بالا و تعداد برنامه‌های فدراسیون در دست اجرا با همکاری سازمان‌ها توجه نمایند سبب توسعه و پیشرفت شاخص‌های عملکردی در بعد فرآیندهای داخلی خواهد بود. از طرفی توجه به شاخص‌های بعد فرآیندهای داخلی سبب شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های این سازمان‌ها خواهد شد و مدیران را نسبت به عملکرد سازمان خودآگاه می‌سازد، همچنین برای بهبود عملکرد توجه به عوامل بنیادی نظیر تسهیلات و تجهیزات و رقابت‌ها و رویدادهای ورزشی، عوامل ساختاری نظیر رسانه‌ها، استعدادیابی و عوامل تکمیلی نظیر مربی و ساختار و سازمان برنامه‌های ورزشی توصیه می‌شود. (۲۴).

همچنان پس از بررسی نظرات اعضای منتخب فدراسیون جودو و کوراش و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی نتایج نشان داد که ضریب معناداری مسیر میان ابعاد مالی و فرآیندهای داخلی از ۱/۹۶ بیشتر است ($Z=8/20$) که این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن تأثیر بعد مالی بر فرآیندهای داخلی در سطح اطمینان ۹۵٪ داشته و باعث تأیید این فرضیه می‌شود که توجه به بعد مالی در سازمان تأثیر معناداری بر بعد فرآیندهای داخلی دارد. همچنین ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر مالی و فرآیندهای داخلی ۰/۷۲ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که متغیر مالی به میزان ۷۲ درصد از تغییرات متغیر فرآیندهای داخلی را تبیین می‌کند که با یافته‌های حسینی (۱۳۹۰)، علیان (۱۳۹۲)، مصفا (۱۳۹۳)، دی لینی (۲۰۰۸)، اکمکی (۲۰۱۴)، گوهررستمی و همکاران (۲۰۱۶) و طالب‌پور و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا می‌باشد؛ بنابراین فدراسیون جودو و کوراش باید به شاخص‌های مدیریت مالی توجه ویژه‌ای نماید. لذا ایجاد بودجه و منبع مالی مصوب و مدون در غالب طرح‌های درآمدزای مالی و جذب منابع مالی دولتی و غیردولتی (جذب حامی مالی) برای فدراسیون جودو و کوراش لازم و ضروری به نظر می‌رسد که می‌تواند به میزان قابل‌توجهی بر توسعه شاخص‌های ابعاد فرآیندهای داخلی در فدراسیون جودو و کوراش ایران تأثیرگذار باشد. در راستای جذب منابع مالی برای فدراسیون جودو و کوراش ممکن است این سازمان با مشکلاتی روبه‌رو گردد که یکی از مهم‌ترین راه‌کارها با این مشکل بررسی این موانع می‌باشد. الهی و همکاران (۱۳۸۸)، موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین موانع شناسایی شده ریشه در ساختار اقتصادی کشور، برخی مشکلات حقوقی و قانونی، مالکیت دولتی باشگاه‌ها، ساختار و نیروی انسانی صنعت فوتبال، مدیریت بازاریابی، برنامه‌ریزی مسابقات فوتبال، امکانات و تسهیلات صنعت فوتبال و ... دارند. در مجموع می‌توان گفت برای گام برداشتن در راستای توسعه جذب منابع درآمدی حاصل از حامیان مالی در صنعت ورزش، ابتدا باید به موانعی که در برابر آن وجود دارد توجه نمود. چنین موانعی می‌تواند توسط سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان صنعت ورزش و فوتبال کشور قبل از تدوین راهبردهای توسعه جذب حمایت مالی و اولویت‌های برنامه‌ریزی برای آن مد نظر قرار گیرد (۲۵).

در نهایت، پس از بررسی نظرات اعضای منتخب فدراسیون جودو و کوراش جمهوری اسلامی ایران و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی نتایج نشان داد که ضریب معناداری مسیر میان ابعاد فرآیندهای داخلی و مشتری و نتایج ورزشی از ۱/۹۶ بیشتر است ($Z=23/67$) که این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن تأثیر بعد فرآیندهای داخلی در سطح اطمینان ۹۵٪ داشته و باعث تأیید این فرضیه می‌شود که توجه به بعد فرآیندهای داخلی در سازمان تأثیر معناداری بر بعد مشتری و نتایج ورزشی دارد. همچنین ضریب استاندارد

شده مسیر میان متغیر فرآیندهای داخلی و مشتری و نتایج ورزشی ۰/۸۱ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که متغیر فرآیندهای داخلی به میزان ۸۱ درصد از تغییرات متغیر مشتری و نتایج ورزشی را تبیین می‌کند که با یافته‌های علیان (۱۳۹۲)، مصفا (۱۳۹۳)، دی لینی (۲۰۰۸)، اکمکی (۲۰۱۴)، گوهررستمی و همکاران (۲۰۱۶) و طالب‌پور و همکاران (۲۰۱۷) همخوان است؛ بنابراین هراندازه که به شاخص‌های بعد فرآیندهای داخلی نظیر ارتباطات، فرایند توسعه ورزش و ایجاد تصویر مثبت، تعداد کرسی‌های مؤثر در سازمان‌های جهانی، تعداد اعزام‌ها به مسابقات بین‌المللی معتبر (جهانی، آسیایی و...) و تعداد رویدادهای ورزشی جودو با پوشش خبری زنده (داخلی و خارجی) توجه بیشتری گردد سبب افزایش شاخص‌های عملکردی در بعد مشتری و نتایج ورزشی مانند شاخص‌های سهمیه کسب‌شده در مسابقات المپیک، سهمیه کسب‌شده در مسابقات پارالمپیک، مقام‌های کسب‌شده تیمی و انفرادی در رویدادهای رسمی بین‌المللی (المپیک و جهانی)، ورزشکاران مرد و زن سازمان یافته، تعداد مقام‌های کسب‌شده تیمی و انفرادی در رویدادهای آسیایی خواهد شد.

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد درک مدل که تعیین‌کننده روابط علی و معلولی بین ابعاد مناظر کلی سازمان است می‌تواند در مدیریت یک سازمان نقش مهمی را ایفا کند و اقدامات آینده‌نگر سازمان را توجیه نماید. در هر صورت همان‌طور که گفته شد، اقدامات حال و آینده‌نگر سازمان و نتایج را رقم زد و مجموعه ابعاد و شاخص‌های مورد بررسی در سازمان که باید مدیریت و ارزیابی گردد و اطلاعاتی از آن در سازمان وجود داشته باشد. بر اساس روابط و نتایج این تحقیق نیز تأیید شده است؛ که این مسئله تأییدی بر رویکرد سیستمی در مدیریت است که هر سیستم بر اساس ورودی که در این تحقیق (فرایند رشد و یادگیری و فرایند مالی)، فرایند (فرآیندهای شغلی) و خروجی (نتایج و رضایت) شکل گرفته است و این رویکرد باید ارزیابی و مدیریت شود؛ بنابراین با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود که در ارزیابی عملکرد فدراسیون جودو و کوراش جمهوری اسلامی ایران، به چهار منظر مورد مطالعه و ابعاد آن و شاخص‌های تأییدشده و برقراری رابطه علی - معلولی بین ابعاد عملکردی توجه ویژه‌ای شود. بر اساس مدل طراحی شده و ضرایب معناداری Z و ضریب استانداردشده مسیر، رابطه معنی‌داری بین ابعاد رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی، ابعاد مالی و فرآیندهای داخلی؛ و ابعاد فرآیندهای داخلی و مشتری و نتایج ورزشی وجود دارد که در فرآیند ارزیابی عملکرد فدراسیون جودو و کوراش جمهوری اسلامی ایران باید به این رابطه علی و معلولی بین ابعاد عملکردی توجه ویژه‌ای شود.

منابع و مأخذ

1. Chulaky, A, (1390), Evaluation criteria sporting bodies in Ilam province, Board sports associations in Ilam province, (persion)
2. O'Boyle I, (2015), developing a performance management framework for a national sport organisation, Sport Management Review, 18(2),308-16.
3. Kaplan, Robert,S, and David P, Norton, (2006), Translating Strategy in to Action, The Balanced Scorecard, Translated by Molmasi, Ramin and Jamile Seify, First Edition,
4. Parvin, Nazdar, (1390), Design and development of performance evaluation system Badminton Federation Islamic Republic of Iran, thesis, University of Payam Noor Tehran ray unit,(persion)

5. Winand, M & et al, (2009), ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF OLYMPIC SPORT GOVERNING BODIES, DEALING WITH MEASUREMENT AND PRIORITIES,
6. Mehregan, Mohammad Reza and Dehghan Nayeri, Mahmoud, (1388), Strategic Model for Higher Education Institutions, Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, No, 52, 55-72,
7. Amiri, Farzad, (1385), Evaluation of Organizational Performance with the Kanji Excellence Model, Tadbir Monthly, Eighteenth, No, 168,
8. Adams, A, Armitage, S, (2002), Mutuality for football clubs, lessons from the financial sector, Studies in Economics and Finance, 22(1), 26-41,
9. Kriemadis, A, (1997), "Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments", In International Journal of Educational Management, 11(6), 238-247,
10. Hosseini, (1390), Premier League football club's performance evaluation model using the Balanced Scorecard, Master Thesis, University of Guilan, (persion)
11. Nasirzadeh, A, Goudarzi, M and Farahani, A, (1392), define and design a strategy execution model of BSC Wrestling Federation Islamic Republic of Iran, Applied research in Sport Management, No, 4, 42-31, (persion)
12. Soleimani domain, Jahangir, (1390), Premier League football teams performance evaluation using the integrated model of AHP and DEA, Sports Management Studies, Issue 22, Ss126-105, (persion)
13. Keshavarz, Luqman, Hamidi, M, Sajjad, Sayyed Nasrallah Goudarzi, Mahmoud (1388), National Olympic Committee developed performance evaluation system with balanced scorecard approach, Journal of Sport Sciences, 29, 89- 83, (persion)
14. Mosaffa, P, (1393), Design a model for evaluating the performance of sports bodies Gilan Province balanced scorecard approach, Sport Management master's thesis, Islamic Azad University of Karaj,(persion)
15. Delaney D, Daniel, (2008), Accounting for Athletics, A Balanced Scorecard Approach, Thesis, University of Connecticut- Storrs.
16. Alonso Angle B, Fernandez Patricio S, (2009), The Balanced Scorecard of Investment in Sport, Proposal for Change, Rivista Di Diritto Ed Economia Dello Sport, ISSN 1825-6678, Vol, V, Fasc, 1, 2009.
17. Ekmekçi, Y, A, D, (2014), Implementing of Balanced Scorecard, Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, 754-761.
18. Hamidreza G, Mustafa MN, Rahim RN, (2016), Structural Equation Modeling (SEM) of Performance Evaluation Indices in General Directorate of Youth and Sport of Guilan Province with Partial Least Squares (PLS), Physical education of students, 20(5), 49-56.
19. Talebpour M, Amiri M, Rahmani M, (2017), Designing the Model of Academic Sports Performance Management by Combining BSC and EFQM Excellence Model using QFD Technique, Ann, Appl, Sport Sci.

- 20.Rezaian, Ali and Ganjali, Asadollah (2011), Performance management (why, why and how), Tehran, Imam Sadiq University Press, 11-12,
- 21.Kaplan, R, S, Norton, D, P, (1993), Putting the Balanced Scorecard to work
- 22.Fakhr Mir Haidar, Peymanfar, MH, Khatibi Aghda, Nabi and Ali-Mohammadi, H, (1392), Performance Evaluation of Sports Organizations Using Integrated Model TOPSIS, BSC, (Case Study of the General Education Department of Yazd Province), 5, 16, 77-96.
- 23.Aliyan, Nafiseh (1392), A Study on the Possibility of Implementation of Balanced Scorecard Method for Assessing the Performance of the Department of Sports and Youth of Isfahan Province, Master's Degree, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Guilan University,
- 24.Khawaja, F, (1388), Analysis of indicators and factors affecting the development of the sport, Master's thesis in Physical Education and Sport Sciences, University of Allameh Tabatabai trends in sports management,(persion)
- 25.Elahi, Ali and Sajjad, Nasrallah and Khabiri, Mohammed and silk, H, (1388), Barriers to attracting income from financial support in the Islamic Republic of Iran football industry, Sport Management, 1, 202-189, (persion)

The model of performance evaluation on basis of the balanced score card in Kurash and Judo federation management

Azam Abdollahi*¹ - Mostafa Mollaei Nezhad²- Hamidreza Gohar Rostami³-Rahim Ramzani Nezhad⁴

(Receive: 2016/10/03;Accept: 2018/05/23)

Abstract

Purpose: The aim of this study was designing performance evaluation managers model based on the Balanced Scorecard in the Islamic Republic of Iran Kurash and Judo Federation.

Methodology: Research method has been descriptive-survey one, which is conducted through field study. Statistical universe were members and experts of Judo and Kurash Federation. The research statistical sample has been selected purposive. A researcher made questionnaire has been applied to data collection, which its formal validity was confirmed by experts (n=12). As well as, its reliability was calculated by using Cronbach's Alpha (0.96). In this study, structural equation modeling and PLS software have been used to data analyze and model fitness.

Results: Performance appraisal model of the Kurash and Judo Federation, in 4 factors contain 10 dimensions and 39 indices, so that the factor of growth and learning has 3 dimensions and 17 indices, customer and sport consequences has 3 dimensions and 7 indices, its internal processes includes 3 dimensions and 11 indices, and fiscal factor contain a dimension and 4 indices; which the Factor loadings of internal processes, customer and sport consequences, growth and learning and fiscal factors respectively were 0.93, 0.92, 0.88 and 0.84. Moreover, according to the correlation between latent variables, the highest correlation is between fiscal factor and internal processes that is 0.89, and then, is between the internal process and customer and sport consequences that is 0.88.

Conclusion: According to the research results, paying special attention to 4 studied context and their confirmed dimensions and indices is recommended to performance appraisal of organization. Also, however it paid attention to financial matters of organization, it is caused to increase internal processes in performance indices of Iran Kurash and Judo Federation and indices of dimension internal processes caused to make progress in performance indices in dimensions of customer and sport results.

Keywords

Performance Appraisal, Judo and Kurash federation, Internal Processes, Growth and Learning.

1 . MSc, Gilan University (Corresponding Author: Email: ; Tel.....)

2 . MSc, Gilan University

3 . Assistant Profs of Gilan University

4 .