

Research Paper

Analysis of Factors Affecting Performance Management in Sports Organizations (Case Study: Student Sports Federation and Physical Education and Sports Activities Office)

S. Soheili Pishkenari¹, M. A. Hemati Nejad², M. H. Gholizade³

1. Ph.D. Sport Management, University of Guilan, Rasht, Iran

2. Professor of Sport Management, University of Guilan, Rasht, Iran
(Corresponding Author)

3. Associate Professor of Management, University of Guilan, Rasht, Iran

Received: 2020/05/09

Accepted: 2020/08/09

Abstract

The aim of the present study was to investigate the factors influencing performance management in executive sports organizations. The statistical population of this applied descriptive correlational study was provinces' physical education and physical activity office heads, deputies and members of physical education and sports activities' office, presidents of sports associations, boards' chairmen and student sports federation members. Moreover, the statistical sample was the same as a statistical population (n=147). The researcher-made questionnaire based on library studies as well as semi-structured interviews were used as a research tool for this study (four factors, ten aspects, 50 questions). Content and face validity (by 10 experts' opinions), convergent validity via Average Variance Extracted (larger than 0.5), discriminant validity through Fornel-Larcker Matrix, internal consistency using factor loadings (larger than 0.4) and Cronbach's Alpha (larger than 0.7), and composite reliability (larger than 0.7) were collectively confirmed. For hypothesis testing, SmartPLS software version 3 was utilized. The results showed presented model had an appropriate fitting. In the path analysis, relationships of contextual factors, knowledge, and psychological capital as well as organizational engineering had a direct and significant influence over organizational performance management and clarified 0.26, 0.26, and 0.28% of changes, respectively. Designing, revising, and

1. Email: saharsoheil3@yahoo.com

2. Email: ma_hemati@yahoo.com

3. Email: gholizadeh@guilan.ac.ir

empowering the mechanisms of influencing factors on performance management in a certain framework can provide a guarantee and assurance for organizational missions and goals achievement.

Keywords: Student Sports, Organizational Performance, Sports Organization

Extended Abstract

Background and Purpose

Organizations are considered as social phenomena in a changing environment that face various challenges. They are among the most important organizational structures affected by changes in performance management systems. The more comprehensive, transparent, and cohesive organizational systems such as the performance management system are (1) designed and implemented according to the requirements and prerequisites in the organization, the more successful they are in identifying and providing some practical solutions to organizational problems (2). Governmental organizations suffer from severe inefficiency in the field of performance management (3) which part of this inefficiency is how to the implement this system and another part of the is theoretical gap in this field, which indicates that most studies are considered with performance measurement and evaluation approach and performance management is less life-long (4). The conceptual ambiguity and turmoil in the literature of organizational performance in the public sector and the distribution of models and contradictions among them are so much that Siegel and Summer Metter (2008) after studying and analyzing studies in this field stated that in general, knowledge in this field lacks clear opinion about the most important explanatory elements for measuring and evaluating the performance of governmental organizations (5). Marr (2009) as one of the experts in strategic performance management also acknowledges the theoretical gap in the field of performance management in the public sector and confirms the lack of a comprehensive and practical resource in this field (6). Another problem for organizations is that strategies are constantly changing, but performance measurement patterns have not changed in the same proportion (7). Summarizing the studies, a theoretical gap, ambiguity, and confusion for factors affecting performance management in sports organizations are observed. Furthermore, a study examining all factors affecting the implementation of performance management in sports organizations in a coherent, integrated, and practical method is less visible, and most studies have been conducted sporadically as case studies. The aim of the current study was to investigate the factors influencing performance management in executive sports organizations.

Materials and Methodology

In this applied descriptive correlational study, the statistical population consisted of heads of physical education departments and sports activities of the provinces in education, deputies, and members of the physical education and sports activities office, heads of boards, president of sports associations, and members of the student sports federation. The sample was the same as the statistical population, and 147 questionnaires were collected (the return rate was 90.74%). The research instrument was a researcher-made questionnaire of factors affecting performance management in sports organizations developed based on library study and semi-structured interviews with 14 scientific experts in the field of performance management in sports organizations as well as senior managers of Iranian sports organizations in sports education (4 factors, 10 dimensions, 50 items). The face and content validity of the questionnaire was confirmed via the opinions of experts and specialists (10 university professors, experts in performance management and research methods). The convergent validity was approved using the Average Variance Extracted (AVE) above 0.5, and interaction of more than a structure in the model with its indices than other structures (divergent validity) using the Fornel-Larcker Criterion. The index reliability for measuring internal reliability was evaluated and confirmed using factor loadings coefficients, Cronbach's alpha, and composite reliability. The operating loads of the gauges in their respective structures were higher than 0.4, the Cronbach's alpha values, and the combined reliability were higher than 0.7. The structural equation model (Smart PLS software version 3) was employed to test the hypotheses. All hypotheses were tested at $p \leq 0.05$.

Results

The goodness of fit (GOF) of the structural model was evaluated using t-value, effect size (F^2), coefficient of determination (R^2), and coefficient of predictive power (Q^2). In Table 1, the t-values of the relationship between the dimensions are >1.96 , which are significant, indicating the correct prediction of the relationships of the research model and as a result the confirmation of the research hypotheses at a confidence level of 95%. In addition, to represent the magnitude of the relationship between structures, F^2 was used. The results indicated that in the relationship between the underlying variable with organizational performance management and the knowledge and psychological capital variable with organizational performance management, a medium effect, and in organizational engineering variable with organizational performance management, a small effect, and in other relationships, a large effect could be observed. To determine the effect that an exogenous variable had on an endogenous variable, R^2 was applied. The endogenous variable of organizational performance management had a medium to large fit, and other endogenous variables had a very large fit. To

indicate the predictability of indicators related to the endogenous structures of the model, Q^2 was utilized. The endogenous variable of performance management had medium-large predictive power, and other endogenous variables had strong predictive power. The overall fit of the model was obtained via the GOF developed by Tenenhaus et al. (2004) via $\sqrt{\text{Communalities} \times \overline{R^2}}$ (3) as 0.556. It indicated that the overall fit of the model was confirmed at a very strong level. In factor analysis, the main financial dimensions (0.908), human capital (0.901) and procurement (0.82) factors had a significant role in explaining the background factor. Besides, behavioral capital dimension (0.967) and intellectual capital (0.854) had a significant role in explaining knowledge and psychological capital. Further, administrative smartization (0.898), management system (0.893) and ecology (0.841) had a significant role in explaining the organizational engineering factor. In addition, satisfaction and productivity (0.904) and social adaptation (0.891) had a significant role in explaining organizational performance management. Analysis of the relationship between the main factors, background factors, knowledge, and psychological capital, organizational engineering had a direct positive and significant effect on organizational performance management, and each was 0.26, 0.26, and 0.28% of the variations.

Table 2- Path coefficient and t-values and effect size of relationships among factors and with dimensions

Relationship among factors and with dimensions	Path coefficient	t-value	Sig.	F ^{2**}	Effect size
Background <- procurement	0.821	26.653	0.001*	2.062	Large
Background <- human capital	0.901	53.068	0.001*	4.322	Large
Background <- financial	0.908	62.320	0.001*	4.674	Large
Background <- organizational performance management	0.269	2.709	0.008*	0.266	Medium
Knowledge and psychological capital <_ behavioral capital	0.967	145.251	0.001*	14.467	Large
Knowledge and psychological capital <_ intellectual capital	0.854	31.051	0.001*	2.695	Large
Knowledge and psychological capital <_ organizational performance management	0.269	2.099	0.038*	0.224	Medium
Organizational engineering-<management system	0.893	50.027	0.001*	3.955	Large

Table 2- Path coefficient and t-values and effect size of relationships among factors and with dimensions

Relationship among factors and with dimensions	Path coefficient	t-value	Sig.	**F²	Effect size
Organizational engineering-<ecology	0.841	35.919	0.001*	2.418	Large
Organizational engineering-<administrative smartization	0.898	46.018	0.001*	4.160	Large
Organizational engineering-<organizational performance management	0.281	2.200	0.029*	0.121	Small
organizational performance management<- social adaptation	0.891	43.984	0.001*	3.867	Large
organizational performance management<- satisfaction and productivity	0.904	37.949	0.001*	4.465	Large

*: At the confidence level of 95%, research hypotheses are confirmed.

** : 0.02 is small effect size, 0.15 medium effect size, and 0.35 large effect size.

Discussion

Designing, modifying, and reinforcing the mechanisms of factors affecting performance management in a specific framework based on the requirements, vision, mission, goals, and strategies can guarantee realizing organizational missions and objectives. The Physical Education and Sports Activities Office of the Ministry of Education and the Student Sports Federation, based on its goals codified in the Fundamental Transformation Deed, need to implement the performance management system to obtain feedback and information on the performance of their programs. It is suggested that the classification obtained for the factors, dimensions, and components serves as a criterion for the performance management of sports organizations. Moreover, according to the causal relationship between the variables in each factor, special attention should be paid to the dimensions with greater explanatory effects and in each dimension to the components with greater explanatory effects. Each factor, dimension and component should be measured accurately in the organization under study.

Keywords: Student Sports, Organizational Performance, Sports Organization

References

1. 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 [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. 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.
4. Yavari, V & Zahedi, SH. (2013). Organizational Performance Management for Public and Non-Profit Sectors; A Conceptual Model. *Strategic Management Thought*, 7 (1), 79-112 [Persian].
5. 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)*.
6. Marr, B. (2009). *Managing and delivering performance*: Routledge.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
8. Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *Paper presented at the Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*.

تحلیل عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی: فدراسیون ورزش دانش آموزی و دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی)

سحر سهیلی پیشکناری^۱، مهر علی همتی‌نژاد^۲، محمدحسن قلیزاده^۳

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۹

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی بود. این پژوهش توصیفی-همبستگی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش را رؤسای ادارات تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی استان‌ها در حوزه آموزش و پرورش، معاونین و اعضای دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی، رؤسای هیئت‌ها، رئیس انجمن‌های ورزشی و اعضای فدراسیون ورزش دانش آموزی تشکیل می‌دادند که نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد (۱۴۷ نفر). ابزار پژوهش پرسش‌نامه محقق ساخته بر اساس مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه هدایت شده بود (۴ عامل، ۱۰ بعد، ۵۰ گویه). روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه به وسیله متخصصان (۱۰ نفر)، روایی همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج شده (بالتر از ۰/۵)، روایی واگرا با استفاده از ماتریس فورنل-لارکر، سنجش پایایی درونی با استفاده از ضرایب بارهای عاملی (بالتر از ۰/۴)، آلفای کرونباخ (بیشتر از ۰/۷) و پایایی ترکیبی (بیشتر از ۰/۷) تأیید شد. جهت آزمون فرضیات از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۳ استفاده شد. نتایج نشان داد مدل ارائه شده دارای برازش مناسبی بود. در تحلیل مسیر روابط، عوامل زمینه‌ای، سرمایه دانشی-روان‌شناختی و مهندسی سازمان به طور مستقیم اثر مثبت و معناداری بر مدیریت عملکرد سازمانی دارند و هر کدام به ترتیب ۰/۲۶، ۰/۲۸ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌کند. طراحی، اصلاح و تقویت سازوکارهای عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در چارچوب مشخص و معین می‌تواند تضمین‌کننده و اطمینان بخش تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمانی باشد.

واژگان کلیدی: ورزش دانش آموزی، عملکرد سازمانی، سازمان ورزشی

1. Email: saharsoheil3@yahoo.com

2. Email: ma_hemati@yahoo.com

3. Email: gholizadeh@guilan.ac.ir

مقدمه

هر سازمانی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود در محیط پویا، نیاز مبرم به نظام سنجش و مدیریت عملکرد دارد، از سوی دیگر نبود نظام مدیریت و سنجش عملکرد در یک سازمان به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و بیرون سازمان تلقی می‌گردد که در نتیجه مرگ سازمان را در پی خواهد داشت (رضائیان و گنجعلی، ۲۰۱۷، ۳۲۳). 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 (حمیدی و وحدانی، ۲۰۱۹، ۲۴). رویکردهای ذینفعان چندبعدی بیان می‌دارد که وظیفه کلیدی مدیریت این است که میان منافع ذینفعان که دارای همپوشانی و تضاد با یکدیگر است قضاوت نماید تا بتواند از افزایش بیش از اندازه اطلاعات عملکرد و مشکلات این زبادی اطلاعات در موقع تصمیم‌گیری جلوگیری نماید و هم‌راستا با آن فرضیه مبنایی و کلیدی کارت امتیازی متوازن این است که سنجش عملکرد باید کاملاً متناسب با راهبردها باشد تا هم‌راستایی اهداف راهبردی با کنش‌های سازمانی را تسهیل نماید. علاوه بر این باید اهداف و شاخص‌های عملکرد به گونه‌ای تعیین شوند که پیوندهای علی و معلولی میان جنبه‌های مالی و غیرمالی عملکرد که نشان‌دهنده نیازمندی‌ها و خواسته‌های ذینفعان چندگانه است قابل رویت و قابل مدیریت شوند. اما رویکرد نهادی موضوعاتی همچون حجم انبوه اطلاعات، نبود ثبات و تبعیت محدود از منطق ابزاری را جزء لازم و طبیعی در مدیریت فشارهای متضاد ذینفعان می‌داند و رویکرد نوین یادگیری چنین پدیده‌هایی را از فرآیندهای مهم یادگیری می‌دانند که در سازمان‌هایی که مدیریت عملکرد را تجربه می‌کنند، قوت می‌گیرند. مدل^۱ معتقد است می‌توان از رویکردهای نهادی و ذینفعان برای تعیین سنجش‌های مناسب برای پیامد و اثربخشی کمک گرفت و مدیریت عملکرد زمانی معنادارتر و مناسب‌تر می‌گردد که پیش‌ران‌های علی پیامدها که در لایه‌های زیرین قرار دارند نیز مورد توجه واقع شوند؛ این در واقع چیزی شبیه به رویکرد متوازن به مدیریت عملکرد است و رویکرد یادگیری نوین می‌تواند در بررسی نیروهایی که از تمایل به سمت همسان‌سازی و تجدید فعالیت‌های مدیریت عملکرد پشتیبانی می‌کنند و نیز در بررسی تنش‌های بالقوه میان چنین نیروهایی، چارچوب مکمل مناسبی برای تئوری نهادی باشد (مادل، ۲۰۰۵، ۴۶-۵۷). مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی

و ابلاغ اهداف سازمان‌های ورزشی به کارکنان و راه‌های دستیابی به آنها و همچنین برقراری جلسات ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز با بهره‌گیری از سیستم‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان می‌شود و بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد. در چنین نظامی افراد احساس تعلق خاطر بیشتری به سازمان می‌کنند. انجام رضایت‌بخش امور محوله توسط کارکنان باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود. بنابراین، تعهد دو سویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود که نتیجه آن بهبود عملکرد، کارایی و بهره‌وری سازمان است. یک نوع هماهنگی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمانی ایجاد می‌شود که هر چه کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی بیشتر تلاش کنند، اهداف خودشان نیز که آمیزه‌ای از دریافت‌های جبرانی و احترام بیشتر است، بیشتر محقق می‌شود و از سوی دیگر، سازمان نیز با افزایش بهره‌وری که به دست می‌آورد بهتر می‌تواند در محیط رقابتی به کسب درآمد بپردازد و پرداخت‌های جهانی و تسهیلات بهتری را در اختیار نیروی انسانی خود قرار دهد (معصومی، ۲۰۱۷، ۲۴). کاساله و همکاران^۱ (۲۰۱۸) در بررسی مدیریت عملکرد سازمان‌های ملی ورزشی یک مدل جامع از مدیریت عملکرد برای سازمان‌های ملی ورزشی با پشتیبانی تئوری‌های سازمانی دینفعان، وابستگی به منابع، نظریه‌های کاری سازمانی و نهادی ارائه می‌دهد. این مطالعه از اولین مطالعاتی است که رویکردی جامع و چندسطحی به مدیریت عملکرد در سازمان‌های ملی ورزش دارد و عناصر خاصی را که نقش مهمی در مدیریت عملکرد دارد را در چارچوب کلان، مزو و میکرو برای توصیف تأثیرات محیطی خارجی و داخلی به تصویر می‌کشد. نتایج نشان داد 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. علاوه بر این، توانایی افراد در سازمان‌های ملی ورزش برای ایجاد محیط‌های فعال برای مدیریت عملکرد، بر کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر دارد. برث و همکاران^۲ (۲۰۱۸) 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 چندسطحی 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.

1. Kasale et al

2. Barth et al

ویلیام و همکاران^۱ (۲۰۱۴) اشاره می‌کند که شناخت جامع از سیستم مستلزم شناسایی همه عوامل اثرگذار و تشخیص روابط بین آنها است. مدیریت عملکرد ابتدا باید توان و منابع خود را بر اساس معیارها و استانداردها بشناسند تا بر اساس آن بتواند به فعالیت در بازار رقابتی بپردازند. امروزه پیاده‌سازی یک راهبرد در مدیریت عملکرد نیازمند تشخیص میزان آمادگی آن سازمان است. فلچر و آرنولد^۲ (۲۰۱۱) در مقاله‌ای درباره مدیریت و رهبری در ورزش قهرمانی، عملکرد ۱۳ سازمان ورزشی را تجزیه و تحلیل می‌کنند و ۴ بعد عملکردی را برای بررسی مدیریت عملکرد در نظر می‌گیرند که این ابعاد عبارتند از بُعد اول چشم‌انداز که مهم‌ترین آن شامل توسعه چشم‌انداز، عوامل مؤثر بر چشم‌انداز، چشم‌انداز مشترک؛ بُعد دوم عملیاتی و اجرایی که شامل عملکرد مالی، استراتژی رقابتی و برنامه‌ریزی آموزشی، انتخاب ورزشکاران، نتایج و مقررات؛ بُعد سوم جامعه که شامل مدیریت کارگزینی، خطوط ارتباطی و مکانیزم بازخورد و بُعد چهارم فرهنگ شامل آگاهی‌ها، محیط تیمی و سازمانی. شیپوری و موری^۳ (۲۰۰۶) در بررسی ۱۰ سازمان ورزشی المپیک استرالیا با استفاده از رویکردهای رقابتی برای سنجش اثربخشی سازمان‌های ورزشی، مدیریت عملکرد را شامل ابعاد بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، منابع، برنامه‌ریزی، اطلاعات و ثبات دانستند. بیل و رایبسون^۴ (۲۰۰۷) در بررسی مدیریت عملکرد در ۱۱ سازمان ورزشی فرانسه چارچوبی برای مدیریت عملکرد سازمانی مبتنی بر ترکیب عملکرد استراتژیک و ترکیب عملکرد عملیاتی ارائه می‌دهد. مدیریت عملکرد را شامل ۵ بُعد عملکرد، سیستم دولتی، موقعیت صنعت، کیفیت عامل شبکه، تسهیل‌کننده، بازدارنده دانستند. بابایی‌زکلیکی و همکاران (۲۰۱۵) در طراحی الگوی پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های خدماتی بیان داشتند که عوامل بستر ساز درون سازمانی بیشترین نقش را در تعریف و تبیین پیاده‌سازی کارآمد نظام مدیریت داشتند. قنبری و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای تحت مدیریت عملکرد، چالش‌های فراروی و تئوری پیچیدگی بیان داشتند مدیریت عملکرد در بخش دولتی همچنان با مشکلات بزرگی مواجه هست و تجدیدنظر در شیوه‌های موجود برای جلوگیری از اثرات منفی به کارگیری آن ضروری است.

اهمیت انجام تحقیقات پیرامون قابلیت‌های عملکردی سیستم یک سازمان از آنجا ناشی می‌شود که مراکز در پیاده‌سازی راهبرد مدیریت عملکرد نیازمند شناخت جامع و چندسطحی هستند. بیشتر تحقیقات مدیریت عملکرد در سازمان نشان داده است که سازمان‌ها آشنایی کافی با مبانی و اصول تخصصی مدیریت عملکرد ندارند. به دلیل این‌که عملکرد مناسب در جوامع دارای قدرت و دامنه

-
1. Williams et al
 2. Fletcher & Arnold
 3. Shilbury & Moore
 4. Bayle & Robinson

اثرگذاری بالا هستند انجام تحقیق در این خصوص بسیار حائز اهمیت است. مدیریت عملکرد به منظور دستیابی به نتایج و پیامدهای مورد انتظار در سازمان های ورزشی بسیار حائز اهمیت است. توجه به سیستم مدیریت عملکرد در سازمان های ورزشی وابسته به آموزش و پرورش کشور به عنوان یکی از زیربنایی ترین نهادهای ورزشی کشور اهمیت دو چندانی دارد. مرور ادبیات نشان می دهد مباحث عملکرد به طور کلی در مدیریت و به طور خاص در مدیریت ورزشی بیشتر با رویکرد سنجش و ارزیابی مطرح شده و رویکرد مدیریت عمر کمتری دارد. اوبویل^۱ (۲۰۱۵) در مطالعه ای مروری در مورد عملکرد سازمانی در بین سازمان های ورزشی بیان داشت مطالعات انجام شده بین سال های ۱۹۸۶ و ۲۰۱۴، بیشتر بر روی سنجش عملکرد تا مدیریت عملکرد متمرکز شده اند. اوبویل و حسن^۲ (۲۰۱۵) در مطالعه ای روی سازمان های ملی ورزش نیوزلند نشان دادند که مدیریت عملکرد در مراحل تحولی بود، در برخی سازمان ها اجرا می شد و در برخی دیگر اصلاً مدیریت عملکرد را اجرا نمی کردند. اوبویل و حسن (۲۰۱۴) نشان می دهند بیشتر مطالعات با تمرکز بر معیارهای مختلف سنجش عملکرد موجود است و مطالعات در مورد مدیریت عملکرد از دیدگاه سازمانی نیاز به بررسی جامع تر دارد. روش های تکراری در مطالعات موجود همراه با محدودیت ها، شکاف های 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 می کند. وحدانی و همکاران (۲۰۱۷) استقرار و توسعه نظام مدیریت عملکرد را از استراتژی لازم برای تربیت بدنی و فعالیت های وزارت آموزش و پرورش عنوان نمودند. حمیدی و همکاران (۲۰۱۸) توسعه نظام مدیریت عملکرد را از اولویت های راهبردی در فدراسیون ورزش دانش آموزی بیان کردند. از آنجا که ابعاد عملکرد در سازمان های مختلف، متفاوت است، هر سازمان باید متناسب با اقتضائات و بر اساس چشم انداز، مأموریت، اهداف کلان و راهبردهای خود به سؤال چيستی عملکرد خویش پاسخ دهد و ابعاد عملکرد خود را تبیین کند و پس از آن به طراحی شاخص ها و سنجش های مناسب همت گمارد. چه بسا عاملی که در سازمانی، اثری محوری بر عملکرد دارد اما در سازمان دیگری چندان مهم نیست. با این وصف، می توان ادعا کرد که ادبیات مدیریت عملکرد در سازمان های ورزشی هنوز بلوغ نیافته و مسائل و موضوعات بسیاری برای پژوهش در این عرصه باقی است. سؤالی که در این پژوهش مطرح است این است که مؤلفه های مؤثر بر مدیریت عملکرد در سازمان های چه ساختاری دارند.

1. O'Boyle
2. Hassan

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها توصیفی و از نظر ماهیت از نوع تحقیقات همبستگی است، زیرا هدف کشف رابطه میان متغیرها است که به صورت پیمایشی انجام شد. به لحاظ هدف تحقیق کاربردی در محدوده زمانی سال ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۸ انجام شده است.

جامعه آماری ۱۷۲ نفر شامل رئیس و اعضای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی (۱۲ نفر)، رؤسای هیئت‌های ورزشی دانش‌آموزی استان‌ها (۳۲ نفر)، رئیس و دبیر انجمن‌های ورزشی دانش‌آموزی کشور (۴۱ نفر)، معاون و اعضای دفتر تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش (۲۳ نفر)، معاونین تربیت‌بدنی و سلامت اداره کل آموزش و پرورش استان‌ها (۳۲ نفر)، رؤسای ادارات تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی استان‌ها (۳۲ نفر) بودند. به علت این که ۹ نفر در سازمان دو مسئولیت داشتند و استان کهگیلویه و بویراحمد فاقد رئیس اداره بود، جامعه آماری در نهایت ۱۶۲ نفر شامل رئیس و اعضای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی (۱۲ نفر)، رؤسای هیئت‌های ورزشی دانش‌آموزی استان‌ها (۲۸ نفر)، رئیس و دبیر انجمن‌های ورزشی دانش‌آموزی کشور (۴۱ نفر)، معاون و اعضای دفتر تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش (۲۳ نفر)، معاونین تربیت‌بدنی و سلامت اداره کل آموزش و پرورش استان‌ها (۳۲ نفر)، رؤسای ادارات تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی استان‌ها (۲۶ نفر) بودند. حجم نمونه آماری برابر با جامعه آماری (۱۶۲ نفر) در نظر گرفته شد. لینک پرسش‌نامه اینترنتی طراحی شد و با استفاده از سایت کافه پردازش، از طریق راه‌های ارتباطی اینترنتی برای افراد ارسال شد. از این تعداد ۱۴۷ پرسش‌نامه پاسخ داده شده جهت تجزیه و تحلیل استفاده شد (نرخ بازگشتی پرسش‌نامه: ۹۰/۷۴ درصد). مطابق قاعده بارکلای و همکاران^۱ (۱۹۹۵) حداقل حجم نمونه لازم برای استفاده از روش اسمارت پی. ال. اس^۲ بر طبق روش اول برابر است با بزرگ‌ترین مقدار حاصل از ۱۰ ضرب در تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری که دارای بیشترین شاخص در میان مدل‌های اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش است (در این پژوهش $10 \times 10 = 100$). بر طبق روش دوم برابر است با ۱۰ ضرب در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شوند (در این پژوهش $3 \times 10 = 30$). بنابراین تعداد پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها با تعداد قابل کفایت جهت مدل‌سازی معادلات ساختاری برای نرم افزار اسمارت پی. ال. اس در این پژوهش مطابقت دارد.

پرسش‌نامه محقق‌ساخته عوامل اثرگذار بر سیستم مدیریت عملکرد با استفاده از مطالعه کتابخانه‌ای نظامند و مصاحبه اکتشافی نیمه هدایت شده با ۱۴ نفر از متخصصان علمی در زمینه مدیریت عملکرد

-
1. Barclay et al
 2. Smart PLS

در سازمان‌های ورزشی و نیز مدیران فوقانی سازمان‌های ورزشی در حوزه ورزش آموزش و پرورش ایران به‌دست آمد. پس از جمع‌بندی و تحلیل نتایج مطالعات کتابخانه‌ای و نشست‌های خبرگی متغیرهای نهایی شناسایی و پرسش‌نامه در دو بخش شامل اطلاعات جامعه‌شناختی نمونه‌های پژوهش و عوامل اثرگذار بر سیستم مدیریت عملکرد در مقیاس لیکرت پنج ارزشی (بسیار کم=۱ تا بسیار زیاد=۵) طراحی شد.

روایی صوری و محتوایی^۱ پرسش‌نامه با استفاده از نظرات کارشناسان و متخصصان (۱۰ نفر از اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت عملکرد و روش تحقیق) مورد تأیید قرار گرفت. میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود (روایی همگرا) با استفاده از میانگین واریانس استخراج شده^۲ بالاتر از ۰/۵ و تعامل بیشتر یک سازه در مدل با شاخص‌هایش نسبت به سازه‌های دیگر (روایی واگرا) با استفاده ماتریس فورنل- لارکر^۳ مورد تأیید قرار گرفت. پایایی^۴ شاخص برای سنجش پایایی درونی با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای عاملی^۵، آلفای کرونباخ^۶ و پایایی ترکیبی^۷ بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. بارهای عاملی سنجه‌ها در سازه مربوط به خود بالاتر از ۰/۴، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ بود. می‌توان اذعان نمود که تمامی شاخص‌ها از پایایی درونی مناسبی برخوردار بوده‌اند (جدول ۱، ۲ و ۳).

جدول ۱- روایی و پایایی ابعاد/عوامل پرسش‌نامه

ابعاد/عوامل	میانگین واریانس استخراج شده*	آلفای کرونباخ**	پایایی ترکیبی**
سرمایه انسانی	۰/۵۸۵	۰/۸۰۹	۰/۸۷۰
مالی	۰/۶۵۳	۰/۸۲۱	۰/۸۸۲
تدارکاتی	۰/۶۸۷	۰/۸۴۶	۰/۸۹۷
هوشمندسازی اداری	۰/۶۰۴	۰/۸۶۷	۰/۹۰۱
سیستم مدیریت	۰/۶۰۷	۰/۸۶۹	۰/۹۰۲
محیط شناسی	۰/۷۰۲	۰/۷۸۸	۰/۸۷۶
سرمایه‌های فکری	۰/۵۵۵	۰/۷۹۹	۰/۸۶۲
سرمایه‌های رفتاری	۰/۵۶۱	۰/۹۱۲	۰/۹۲۷

1. Face & Content Validity
2. Average Variance Extracted (AVE)
3. The Fornel-Larcker Criterion
4. Reliability
5. Loadings
6. Cronbach's Alpha
7. Composite Reliability

ادامه جدول ۱- روایی و پایایی ابعاد/عوامل پرسشنامه

ابعاد/عوامل	میانگین واریانس استخراج شده*	آلفای کرونباخ**	پایایی ترکیبی**
انطباق اجتماعی	۰/۶۶۳	۰/۷۴۵	۰/۸۵۵
رضایت-بهره‌وری	۰/۵۷۲	۰/۷۵۰	۰/۸۴۲
زمینه‌ای	۰/۷۷۰	۰/۹۰۹	۰/۹۰۹
دانشی و روان‌شناختی	۰/۸۳۲	۰/۹۲۳	۰/۹۰۸
مهندسی سازمان	۰/۸۲۷	۰/۹۲۳	۰/۹۳۴
مدیریت عملکرد سازمانی	۰/۸۰۵	۰/۸۲۶	۰/۸۹۲

* حد مطلوب متوسط واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵

** حد مطلوب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷

جدول ۲- روایی واگرا با استفاده ماتریس فورنل- لارکر

انطباق اجتماعی	تدارکاتی	رضایت و بهره‌وری	سرمایه انسانی	سرمایه‌های رفتاری	سرمایه‌های فکری	سیستم مدیریت	مالی	محیط‌شناسی	اداری، هوشمندسازی
۰/۸۱۴									
۰/۵۹۴	۰/۸۲۹								
۰/۶۱۲	۰/۴۶۹	۰/۷۵۷							
۰/۵۷۳	۰/۵۷۳	۰/۴۶۵	۰/۷۶۵						
۰/۷۴۴	۰/۵۲۲	۰/۴۱۹	۰/۵۴۰	۰/۷۴۹					
۰/۵۹۰	۰/۵۴۵	۰/۴۷۲	۰/۶۰۵	۰/۶۹۴	۰/۷۴۵				
۰/۶۸۲	۰/۵۴۲	۰/۴۵۱	۰/۵۸۵	۰/۷۳۹	۰/۶۸۹	۰/۷۷۹			
۰/۵۵۳	۰/۶۱۷	۰/۴۹۷	۰/۷۷۰	۰/۴۹۴	۰/۶۲۹	۰/۶۰۲	۰/۸۰۸		
۰/۵۵۱	۰/۶۰۸	۰/۳۴۸	۰/۵۲۸	۰/۶۱۲	۰/۵۹۷	۰/۶۷۰	۰/۵۶۲	۰/۸۳۸	
۰/۶۷۵	۰/۶۸۸	۰/۵۸۵	۰/۶۷۲	۰/۶۵۵	۰/۶۷۹	۰/۶۴۹	۰/۶۷۰	۰/۶۷۵	۰/۷۷۷

جدول ۳- پایایی درونی پرسش نامه با استفاده از ضرایب بارهای عاملی

بار عاملی	مؤلفه‌ها	ابعاد	عوامل	
۰/۵۴۸	برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیایی	سرمایه انسانی	زمینه‌ای	
۰/۵۲۹	افزایش توانایی‌های بالقوه و تخصص‌گرایی			
۰/۸۵۶	جبران خدمات کارکنان			
۰/۹۱۳	حفظ و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان			
۰/۸۸۳	فعالیت‌هایی به منظور ارتقا و بهبود نیروی انسانی در سازمان			
۰/۷۹۵	تأمین مالی (درآمدزایی)			مالی
۰/۸۱۰	مدیریت هزینه‌ها			
۰/۸۷۹	مدیریت بر بودجه جاری			
۰/۷۴۲	مدیریت بر بودجه عمرانی			تدارکاتی
۰/۷۲۹	تجهیزات و تسهیلات و امکانات ورزشی			
۰/۸۴۹	تجهیزات و تسهیلات و امکانات غیرورزشی			
۰/۸۷۴	زیرساخت‌های فضاهای ورزشی			
۰/۸۵۵	زیرساخت‌های فضاهای غیرورزشی			
۰/۷۹۸	میزان پذیرش سازمان در رابطه با شبکه و ارتباطات داخلی	هوشمند سازی اداری	مهندسی سازمان	
۰/۷۴۳	میزان پذیرش سازمان در رابطه با شبکه و ارتباطات خارجی			
۰/۸۶۲	میزان پذیرش سازمان در دستیابی به بانک‌های اطلاعاتی			
۰/۸۱۷	وجود بانک‌های اطلاعاتی			
۰/۶۸۶	وجود سیستم‌های حساسی و حسابداری			
۰/۷۴۵	وجود سیستم‌های اطلاعات مدیریت			
۰/۸۲۵	مشخص بودن اهداف سازمانی با نمایش چشم‌انداز از سازمان			
۰/۷۸۱	مقصود و منظور منحصر بفرز از ایجاد سازمان			
۰/۸۶۶	سازماندهی و ساختار سازمانی مناسب			سیستم مدیریتی
۰/۷۰۸	مرتبط ساختن اجزا سازمان با یکدیگر برای کسب هدف مشترک			
۰/۷۸۳	تطبیق طریق عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده			
۰/۷۰۰	ارزیابی، سنجش و مدیریت بهتر و بالاتر	محیط شناسی		
۰/۸۶۲	قدرت کنار آمدن با شرایط محیطی سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان			
۰/۸۴۹	وجود زمینه‌های ذهنی و عینی برای تطبیق قانون			
۰/۸۰۶	کاهش اختلاف بین نقش‌ها، هدف‌ها، و علایق یک یا چند نفر و یا چند گروه			

ادامه جدول ۳- پایایی درونی پرسش‌نامه با استفاده از ضرایب بارهای عاملی

عوامل	ابعاد	مؤلفه‌ها	بار عاملی
سرمایه دانشی و روان‌شناختی	سرمایه‌های فکری	بهره‌برداری و توسعه مزایای دانش یک سازمان با نگاهی به پیشبرد اهداف سازمان	۰/۷۱۰
		توانایی سازمان در کشف خطاها و اصلاح آنها و تغییر دانش	۰/۶۸۱
		استفاده از دانش فنی و اجرایی جدید	۰/۷۸۹
		استعداد به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف	۰/۷۸۷
		کنار گذاشتن آگاهانه دانش	۰/۷۵۴
	سرمایه‌های رفتاری	تقویت نگرش‌های مثبت شخص نسبت به سازمان	۰/۶۲۹
		واکنش‌های مثبت شناختی، عاطفی و سنجشی افراد، نسبت به شغلشان	۰/۷۶۴
		طریقی را که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند.	۰/۷۶۶
		توانایی پاسخ به تغییرات پیش‌بینی نشده	۰/۷۵۴
		شکل الگوهای رفتاری کارکنان	۰/۷۶۷
مدیریت عملکرد سازمانی	اطبق اجتماعی	احساس تعهد درونی به منظور رعایت الزامات در ارتباط با کار بدون سیستم نظارتی	۰/۶۹۰
		مسئولیت و تعهد افراد در جهت اجرای خط‌مشی‌های سازمان و عملکرد بالا	۰/۸۱۵
		احساس پایداری فرد به وظایفی که خود را ملزم به انجام دادن آن می‌داند.	۰/۷۷۲
		حمایت و احساس باورهای تعمیم‌یافته افراد در سازمان	۰/۷۸۶
		بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی	۰/۷۳۴
	رضایت و بهره‌وری	توانایی شناخت دقیقی از سیستم‌های اجتماعی و بهبود آنها	۰/۷۵۵
		مجموعه وظایف و تعهدات یک سازمان در جهت حفظ و مراقبت از آنها	۰/۸۳۸
		عدم رفتارهای منفی و یا تحلیل برنده	۰/۸۴۶
		کیفیت خدمات	۰/۷۴۸
		افزایش احتمال موفقیت در انجام وظیفه در سازمان	۰/۷۷۸
کارایی	۰/۷۹۸		
اثر بخشی	۰/۶۹۹		

در بخش توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد به منظور طبقه‌بندی و خلاصه نمودن داده‌های خام و در بخش استنباطی از آزمون آماری کلموگروف-اسمیرنوف برای بررسی چگونگی توزیع داده‌ها و تحلیل عاملی با روش حداقل مربعات جزئی برای بررسی برازش مدل تحقیق استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری اس. پی. اس. نسخه ۲۳

و مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی. ال. اس نسخه ۳ انجام پذیرفت. کلیه فرضیه‌ها در سطح $p \leq 0/05$ آزمون شده‌اند.

نتایج

در جدول ۴ فراوانی و درصد فراوانی سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سمت افراد نمونه آماری آورده شده است. از میان ۱۴۷ نفر نمونه آماری مورد مطالعه ۱۱۷ نفر (۷۹/۶) مرد و ۳۰ نفر (۲۰/۴) زن بودند. بیشترین گروه سنی و تحصیلات مربوط به گروه سنی ۴۱-۵۰ سال با ۷۷ فراوانی (۵۲/۴) و مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد با ۹۹ فراوانی (۶۷/۳) بود.

جدول ۴- فراوانی و درصد فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک نمونه آماری پژوهش

ویژگی‌های دموگرافیک	کل نمونه آماری (۱۴۷ نفر)		معاونت تربیت بدنی و سلامت (۷۵ نفر)		فدارسیون ورزش دانش آموزی (۷۲ نفر)	
	(درصد فراوانی)	فراوانی	(درصد فراوانی)	فراوانی	(درصد فراوانی)	فراوانی
سن						
۳۰-۴۰ سال	۳۸/۱	۵۶	۳۴/۷	۲۶	۴۱/۷	۳۰
۴۱-۵۰ سال	۵۲/۴	۷۷	۵۳/۳	۴۰	۵۱/۴	۳۷
۵۱ سال به بالا	۹/۵	۱۴	۱۲/۰	۹	۶/۹	۵
جنسیت						
زن	۲۰/۴	۳۰	۱۶/۰	۱۲	۲۵/۰	۱۸
مرد	۷۹/۶	۱۱۷	۸۴/۰	۶۳	۷۵/۰	۵۴
سطح تحصیلات						
کارشناسی	۱۰/۹	۱۶	۹/۳	۷	۱۲/۵	۹
کارشناسی ارشد	۶۷/۳	۹۹	۶۵/۳	۴۹	۶۹/۴	۵۰
دکتری	۲۱/۸	۳۲	۲۵/۳	۱۹	۱۸/۱	۱۳
سمت						
کارشناس	۲۱/۱	۳۱	۳۰/۷	۲۳	۱۱/۱	۸
رئیس اداره/هیئت	۳۲/۷	۴۸	۲۸/۰	۲۱	۳۷/۵	۲۷
معاون/رئیس و دبیر انجمن	۴۷/۲	۶۸	۴۱/۳	۳۱	۵۱/۴	۳۷

نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف با استفاده از نرم افزار اس. پی. اس. نشان داد که آماره کلموگروف-اسمیرنوف در همه ابعاد در شاخص‌های اندازه‌گیری شده معنادار بود. بنابراین فرض نرمال بودن توزیع جامعه آماری با ضریب ۰/۹۵ اطمینان پذیرفته نمی‌شود. لذا توزیع تمام داده‌ها غیرنرمال است و برای بررسی ارتباط فرضیه‌های آماری مربوط از روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس استفاده شد.

برازش مدل ساختاری با استفاده از معیارهای ضرایب معناداری تی^۱، اندازه اثر^۲، ضریب تعیین^۳ و ضریب قدرت پیش‌بینی^۴ مورد بررسی قرار گرفت. در جدول ۵ مقادیر ضرایب معناداری تی روابط بین ابعاد بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و معنادار است که حاکی از پیش‌بینی صحیح روابط مدل پژوهشی و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است. همچنین برای نشان دادن شدت رابطه میان سازه‌ها از معیار اندازه اثر استفاده می‌شود که نتایج نشان می‌دهد در رابطه متغیر زمینه‌ای با مدیریت عملکرد سازمانی و متغیر سرمایه‌دانشی و روان‌شناختی با مدیریت عملکرد سازمانی اثر متوسط و متغیر مهندسی سازمان با مدیریت عملکرد سازمانی اثر کوچک و در سایر روابط اثر بزرگ را مشاهده می‌کنیم.

جدول ۵- ضریب مسیر و ضرایب معناداری تی و اندازه اثر روابط بین عوامل با هم و با ابعاد

میزان اندازه اثر	اندازه اثر**	سطح معناداری	ضریب معناداری تی	ضریب مسیر	رابطه بین عوامل با هم و با ابعاد
بزرگ	۲/۰۶۲	۰/۰۰۱*	۲۶/۶۵۳	۰/۸۲۱	زمینه‌ای -> تدارکاتی
بزرگ	۴/۳۲۲	۰/۰۰۱*	۵۳/۰۶۸	۰/۹۰۱	زمینه‌ای -> سرمایه‌انسانی
بزرگ	۴/۶۷۴	۰/۰۰۱*	۶۲/۳۲۰	۰/۹۰۸	زمینه‌ای -> مالی
متوسط	۰/۲۶۶	۰/۰۰۸*	۲/۷۰۹	۰/۲۶۹	زمینه‌ای -> مدیریت عملکرد سازمانی
بزرگ	۱۴/۴۶۷	۰/۰۰۱*	۱۴۵/۲۵۱	۰/۹۶۷	سرمایه‌دانشی و روان‌شناختی -> سرمایه‌های رفتاری
بزرگ	۲/۶۹۵	۰/۰۰۱*	۳۱/۰۵۱	۰/۸۵۴	سرمایه‌دانشی و روان‌شناختی -> سرمایه‌های فکری
متوسط	۰/۲۲۴	۰/۰۳۸*	۲/۰۹۹	۰/۲۶۹	سرمایه‌دانشی و روان‌شناختی -> مدیریت عملکرد سازمانی
بزرگ	۳/۹۵۵	۰/۰۰۱*	۵۰/۰۲۷	۰/۸۹۳	مهندسی سازمان -> سیستم مدیریت
بزرگ	۲/۴۱۸	۰/۰۰۱*	۳۵/۹۱۹	۰/۸۴۱	مهندسی سازمان -> محیط‌شناسی
بزرگ	۴/۱۶۰	۰/۰۰۱*	۴۶/۰۱۸	۰/۸۹۸	مهندسی سازمان -> هوشمندسازی اداری
کوچک	۰/۱۲۱	۰/۰۲۹*	۲/۲۰۰	۰/۲۸۱	مهندسی سازمان -> مدیریت عملکرد سازمانی
بزرگ	۳/۸۶۷	۰/۰۰۱*	۴۳/۹۸۴	۰/۸۹۱	مدیریت عملکرد سازمانی -> انطباق اجتماعی
بزرگ	۴/۴۶۵	۰/۰۰۱*	۳۷/۹۴۹	۰/۹۰۴	مدیریت عملکرد سازمانی -> رضایت و بهره‌وری

*: در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود.

**۰/۰۲ اندازه اثر کوچک، ۰/۱۵ اندازه اثر متوسط، ۰/۳۵ اندازه اثر بزرگ

1. T-values
2. Effect Size (F^2)
3. R^2
4. Q^2

برای نشان دادن تأثیری که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد از معیار ضریب تعیین استفاده می‌شود که متغیر درون‌زای مدیریت عملکرد سازمانی از برازش متوسط به بالا و سایر متغیرهای درون‌زا از برازش قوی برخوردار هستند. برای نشان دادن قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل از ضریب قدرت پیش‌بینی استفاده می‌شود که متغیر درون‌زای مدیریت عملکرد از قدرت پیش‌بینی متوسط به بالا و سایر متغیرهای درون‌زا از قدرت پیش‌بینی قوی برخوردار هستند (جدول ۶).

جدول ۶- معیار ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش‌بینی

ابعاد/عوامل	ضریب تعیین *	میزان برازش	ضریب قدرت پیش‌بینی **	قدرت پیش‌بینی
سرمایه انسانی	۰/۸۱۲	قوی	۰/۴۷۰	قوی
مالی	۰/۸۲۴	قوی	۰/۵۳۳	قوی
تدارکاتی	۰/۶۷۳	قوی	۰/۴۴۹	قوی
هوشمندسازی اداری	۰/۸۰۶	قوی	۰/۴۷۹	قوی
سیستم مدیریت	۰/۷۹۸	قوی	۰/۴۷۵	قوی
محیط شناسی	۰/۷۰۷	قوی	۰/۴۹۲	قوی
سرمایه‌های فکری	۰/۷۲۹	قوی	۰/۳۹۹	قوی
سرمایه‌های رفتاری	۰/۹۳۵	قوی	۰/۵۱۸	قوی
انطباق اجتماعی	۰/۷۹۵	قوی	۰/۵۱۹	قوی
رضایت-بهره وری	۰/۸۱۷	قوی	۰/۴۶۱	قوی
زمینه‌ای	برون‌زا	-	برون‌زا	-
دانشی و روان‌شناختی	برون‌زا	-	برون‌زا	-
مهندسی سازمان	برون‌زا	-	برون‌زا	-
مدیریت عملکرد سازمانی	۰/۵۶۴	متوسط	۰/۲۶۴	متوسط

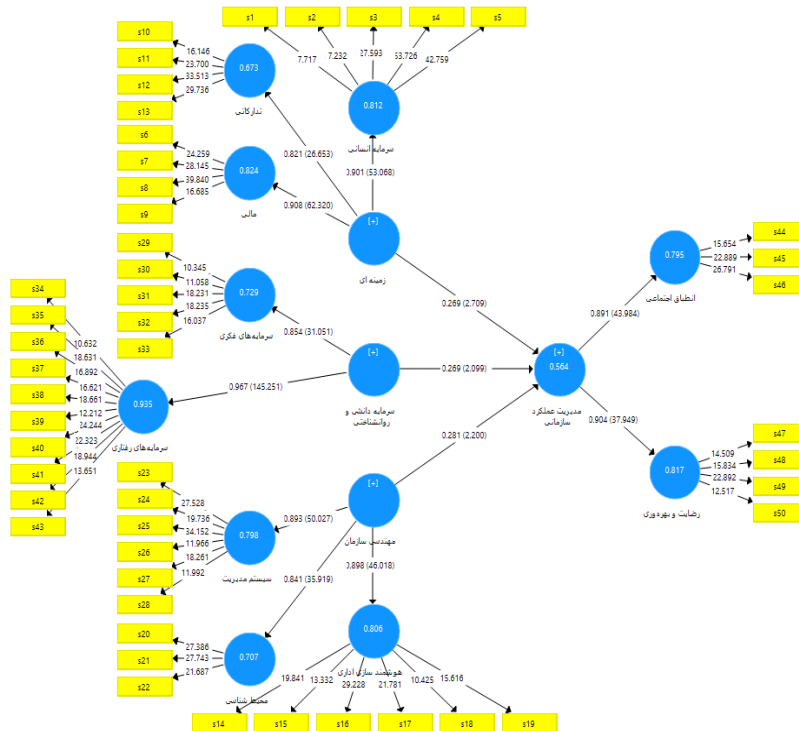
*: ۰/۱۹ برازش ضعیف، ۰/۳۳ برازش متوسط، ۰/۶۷ برازش قوی

** : ۰/۰۲ قدرت پیش‌بینی ضعیف، ۰/۱۵ قدرت پیش‌بینی متوسط، ۰/۳۵ قدرت پیش‌بینی قوی

برازش کلی مدل با استفاده از شاخص جی.ا. اف^۱ که توسط تننهاوس و همکاران^۲ (۲۰۰۴) بر اساس فرمول $\sqrt{Communalities \times R^2}$ ابداع شد، مقدار ۰/۵۵۶ به دست آمد که نشان می‌دهد برازش کلی مدل در حد بسیار قوی مورد تأیید قرار گرفت.

1. Goodness of Fit (GOF)
2. Tenenhaus et al

در تحلیل عاملی ابعاد مربوط به عوامل اصلی با توجه به شکل ۱ مشخص می‌شود که در عامل زمینه‌ای به ترتیب ابعاد مالی (۰/۹۰۸)، سرمایه انسانی (۰/۹۰۱) و تدارکاتی (۰/۸۲۱) دارای نقش معناداری در تبیین عامل زمینه‌ای هستند. در عامل سرمایه دانشی و روان‌شناختی به ترتیب بعد سرمایه‌های رفتاری (۰/۹۶۷) و سرمایه‌های فکری (۰/۸۵۴) دارای نقش معناداری در تبیین عامل سرمایه دانشی و روان‌شناختی هستند. در عامل مهندسی سازمان به ترتیب ابعاد هوشمندسازی اداری (۰/۸۹۸)، سیستم مدیریت (۰/۸۹۳) و محیط شناسی (۰/۸۴۱) دارای نقش معناداری در تبیین عامل مهندسی سازمان هستند. در عامل مدیریت عملکرد سازمانی به ترتیب بعد رضایت و بهره‌وری (۰/۹۰۴) و انطباق اجتماعی (۰/۸۹۱) دارای نقش معناداری در تبیین مدیریت عملکرد سازمانی هستند. در تحلیل مسیر روابط بین عوامل اصلی ابعاد زمینه‌ای (۰/۲۶۹)، سرمایه دانشی و روان‌شناختی (۰/۲۶۹)، مهندسی سازمان (۰/۲۸۱) به طور مستقیم دارای اثر مثبت و معناداری بر مدیریت عملکرد سازمانی دارند و هر کدام به ترتیب ۰/۲۶، ۰/۲۶، ۰/۲۸ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌کنند.



شکل ۱- میزان ضریب مسیر و ضرایب معناداری تی مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تحلیل مسیر عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی بود. بررسی‌ها نشان می‌دهد عملکرد مفهوم چندگانه‌ای دارد و این موضوع را در دیدگاه اکثر نظریه‌پردازان می‌توان مشاهده کرد و هر کدام به فراخور قلمرو موضوعی مورد مطالعه خود به جنبه‌های مختلفی از عملکرد اشاره کرده‌اند که در یک جمع‌بندی می‌توان در سه گروه دسته‌بندی نمود. گروه اول، عملکرد را تمام اقدامات و فعالیت‌های یک فرد یا یک سازمان یا یک دولت می‌دانند که در یک دوره زمانی معین انجام می‌گیرد. گروه دوم، عملکرد فرد، سازمان و دولت را صرفاً نتایج (ستاده، پیامد و اثر) حاصل شده می‌دانند و توجهی به اقدامات صورت گرفته (ورودی‌ها) ندارند. گروه سوم، توجه به هر دو جنبه را ضروری می‌دانند، از نظر این گروه عملکرد هم به معنی نتایج (ستاده، پیامد، اثر) کسب شده و هم به معنی رفتار (ورودی‌ها و فرآیند) صورت گرفته است (آرمسترانگ^۱، ۲۰۱۸، ۱۲). با مطالعه ادبیات موجود در حوزه عملکرد به این نتیجه می‌رسیم که تحلیل ارائه شده از سوی گروه سوم تحلیل جامع و درستی است که مطابق با چارچوب تمام مدل‌های ارزیابی عملکرد بوده و مبنای کار در استقرار نظام مدیریت عملکرد قرار می‌گیرد. با بررسی نسبتاً جامع از همه عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی مؤلفه‌های حاصل از پیمایش کمی و کیفی در قالب عامل‌های مهندسی سازمان، سرمایه دانشی-روان‌شناختی و زمینه‌ای به عنوان عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد سازمانی و انطباق اجتماعی، رضایت-بهره‌وری به عنوان پیامد سیستم مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی دسته‌بندی گردید.

تحلیل مسیر نشان می‌دهد که عوامل زمینه‌ای، سرمایه دانشی-روان‌شناختی و مهندسی سازمان به طور مستقیم اثر مثبت و معناداری بر مدیریت عملکرد سازمانی دارند و هر کدام به ترتیب ۰/۲۶، ۰/۲۸، ۰/۲۸ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌کنند.

در تحلیل معادلات ساختاری نتایج نشان داد که در عامل زمینه‌ای به ترتیب ابعاد مالی، سرمایه انسانی و تدارکاتی دارای نقش معناداری در تبیین عامل زمینه‌ای هستند. اگر سازمان را به مانند یک ماشین فرض کنیم منابع مالی و تدارکاتی نقش مواد سوختی را ایفا می‌کند. بنابراین هر سازمان برای به حرکت در آمدن نیاز به منابع مالی و تدارکاتی دارد و این منابع انرژی‌دهنده و روشن‌کننده موتور سازمان است. بدیهی است سازمان در انجام وظایف برای دسترسی به اهدافش زمانی موفق می‌شود که این انرژی با برنامه و به‌طور دقیق مصرف گردد. برای اجرای هر گونه برنامه در هر سازمان در اختیار داشتن وسایل و تجهیزات امر ضروری است بنابراین نیروی انسانی زمانی قادر به انجام وظایف محوله است که از حداقل امکانات و تجهیزات برخوردار باشد. طبیعی است هر اندازه امکانات و وسایل

1. Armstrong

با نیاز روز متناسب‌تر باشد، نیروی انسانی سازمان از این امکانات بهره بیشتری خواهد بود. در هر سازمانی اگر از امکانات مالی و تدارکاتی به‌طور صحیح و با برنامه تنظیمی استفاده شود، بهره‌وری مطلوب اتفاق می‌افتد. در بعد مالی و تدارکاتی همسو با نتایج این پژوهش در مطالعات مادلا و همکاران^۱ (۲۰۰۵)، شیبوری و موری (۲۰۰۶)، فلچر و آرنولد (۲۰۱۱)، توجه به امور پشتیبانی، توسعه زیرساخت‌های ورزش و توسعه منابع مالی و استفاده بهینه از بودجه از ضروریات برای بهبود ظرفیت عملکردی سازمان‌ها است. بودجه و توسعه زیرساخت‌ها از اولویت‌بندی شاخص‌های عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور در مطالعه سلیمانی‌دامنه و همکاران (۲۰۱۷) است و به مدیران ادارات توصیه می‌گردد در راستای بهبود ظرفیت عملکردی سازمان، استفاده بهینه از بودجه و بویژه بودجه عمرانی، با هدف توسعه زیرساخت‌های ورزش را مورد توجه قرار دهند. رجبی و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که مشارکت مدیران در بودجه‌بندی به‌طور غیرمستقیم از طریق تأثیرگذاری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر عملکرد مدیران مؤثر است. مشارکت در بودجه‌بندی می‌تواند به دریافت اطلاعات جدید در مدیران منجر شود و بر رضایت شغلی آنان تأثیر مثبتی داشته باشد. پیشنهاد می‌شود استفاده از امکانات مالی و تدارکاتی به‌طور صحیح و با برنامه تنظیمی استفاده شود تا بهره‌وری مطلوب اتفاق افتد.

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی مانند تمام سازمان‌ها از اهمیت ویژه و خاصی برخوردار است. هر سازمانی با توجه به مأموریت و وظایفش منابع انسانی ویژه‌ای را به خدمت می‌گمارد. سازمان‌های ورزشی و مدیران‌شان به دلیل تماس نزدیک با مردم، دائماً در دید آنان هستند و از آن جایی که محیط‌های ورزشی آکنده از احساسات و هیجانات اجتماعی است این امر تأثیر مستقیمی در نحوه مدیریت منابع انسانی در درون و خارج سازمان خواهد داشت. اگر سازمان در درون خود از انسجام لازم برخوردار نباشد، در ارائه خدمات به گروه‌ها و بیرون سازمان چندان موفق نخواهد بود. به‌کارگیری رویه برای جذب، حفظ و ارتقاء نیروی انسانی توانمند و مستعد برای بهبود عملکرد سازمانی از دیگر نتایج پژوهش حاضر است. در همین راستا بیگمی و همکاران (۲۰۱۸) بیان داشتند سازمان‌ها باید با تأمین نیازهای مؤثر در ایجاد نگرش‌های مطلوب و اتخاذ سیاست‌هایی در حوزه مدیریت منابع انسانی که ضمن داشتن تناسب از یکدیگر حمایت می‌کنند، عملکرد سازمان را ارتقاء بخشند. بالوندی و زردشتیان (۲۰۱۹) بیان داشتند سازمان برای این‌که بتواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد، لازم است به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مؤلفه‌هایش توجه کند و با استفاده از آنها منابع انسانی را توانمند کند و به خلاقیت و نوآوری در سازمان تشویق نماید تا بتواند با تغییرات پرشتاب، پیشرفت‌های سریع علمی و فناوری و پدیده جهانی‌شدن همگام شود و در نهایت به موفقیت بیشتری برسد. ضرورت

توجه به مهارت‌های مدیریتی و ارزیابی مهارت مدیران سازمان‌های ورزشی نه تنها یک اصل بلکه پلی جهت موفقیت سازمانی تلقی می‌شود و سازمان‌ها برای بهبود عملکرد باید بر روی ایجاد این مهارت‌ها در افراد سرمایه‌گذاری کنند. در واقع به همان نسبت که برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی گسترده می‌شوند، مدیریت ورزشی نیز پیچیده می‌شود و انواع مختلف شایستگی‌ها و مهارت‌ها برای مدیریت در حوزه 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 دیگر تحقیقات همسو با مطالعه حاضر در بعد سرمایه انسانی، مطالعات حسین‌پور و همکاران (۲۰۱۴) و نظری و همکاران (۲۰۱۸) است 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. سرمایه انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها به شمار می‌رود لذا به نظر می‌رسد پیشنهاد این‌که مدیران سازمان‌های ورزشی در شفاف‌سازی نقش، وظایف محوله به کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی مستمر در زمینه وظایف کارکنان اقدام کنند و به کارکنان اجازه دهند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند، منطقی است. چرا که این امر به تقویت انگیزش کارکنان کمک نموده و آنها را به ابتکار عمل تشویق می‌نماید، ضمن این‌که کارکنان را برای حل مسائل سازمانی در فرآیند تصمیم‌سازی مشارکت می‌دهد. با این عمل علاوه بر ایجاد زمینه درک بهتر شرایط محیط کار و توسعه دانش پایه در این حوزه می‌تواند موجبات تحقق اهداف و اثربخشی سازمانی را در سازمان‌های ورزشی فراهم آورد. به‌طور کلی می‌توان عنوان نمود با توجه به این‌که سرمایه انسانی نسبت به سایر منابع در سازمان‌ها نقش بسیار مهم و ویژه‌ای را ایفا می‌نماید، پیشنهاد می‌شود سیاست‌های آموزش کارکنان بر پایه نظرسنجی از افراد و در راستای اهداف عالی و مأموریت سازمان به گونه‌ای اتخاذ شود که افراد بتوانند مهارت‌های لازم برای انجام مشاغل مختلف در سازمان را کسب نمایند.

در تحلیل معادلات ساختاری نتایج نشان داد که در عامل سرمایه دانشی و روان‌شناختی به ترتیب بعد سرمایه‌های رفتاری و سرمایه‌های فکری دارای نقش معناداری در تبیین عامل سرمایه دانشی و روان‌شناختی هستند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت سازمان‌های ورزشی می‌توانند با سرمایه‌گذاری بر شاخص‌های تقویت‌کننده سرمایه‌های 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 به کارگیری دانش در سازمان را ترغیب و ترویج کند. اگر تمام امکانات و زمینه‌های لازم برای استقرار طرحی نو در سازمان فراهم شود اما فرهنگ آن در سازمان به اجرا در نیاید و مورد توجه قرار نگیرد طرح اجرا نخواهد شد و تنها ضررهای مالی و انسانی به بار

خواهد آورد. همچنین موفقیت در اجرای برنامه‌ها، تکنیک‌ها و رویکردهای نوین منوط به تعهد و حمایت عملی مدیریت ارشد سازمان و مشارکت کارکنان برای استقرار دانش در سازمان است. فعالیت‌های حل مسئله در سازمان‌ها، اغلب به کاوشگری جمعی و مشارکتی نیاز دارند و افراد می‌بایست در فرآیند گروهی حل مسئله و تصمیم‌گیری مشارکت ارزشمند داشته باشند. همسو با تحقیق حاضر در بعد سرمایه‌های فکری عباسی و فتاحیان (۲۰۱۸) و خورسندی و همکاران (۲۰۱۵) 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. مظلومی‌سوینی و همکاران (۲۰۱۶) مدیریت دانش و خلاقیت را به عنوان پیشبین مهم برای عملکرد سازمانی در نظر داشتند. بالوندی و زردشتیان (۲۰۱۹) تمرکز به خلاقیت و نوآوری در سازمان و بخش‌چناری و عباسی (۲۰۱۵) به عامل فراموشی سازمانی و ابطحی‌نیا و راستگو (۲۰۱۹) به نقش یادگیری و هوش سازمانی در عملکرد سازمانی اشاره داشته‌اند. سازمان‌ها و به‌طور ویژه سازمان‌های ورزشی، به منظور افزایش عملکرد خود در تمامی حوزه‌ها، نیاز به تقویت و ارتقاء ظرفیت مدیریت دانش خود دارند. بنابراین سازمان‌های ورزشی می‌توانند با سرمایه‌گذاری بیشتر در حوزه‌های دانش یا اطلاعات به عملکرد و بازدهی بیشتری دست یابند. تدوین برنامه‌های لازم در جهت آموزش و پیاده‌سازی دانش، عملکرد سازمان‌ها را بهبود خواهد بخشید. آموزش مدیران ارشد، مدیران پروژه و کارشناسان سازمان‌های ورزشی نسبت به مفاهیم و رویکردهای جدید در مورد دانش می‌تواند مفید واقع شود (مظلومی‌سوینی و همکاران، ۲۰۱۶). خلاقیت و نوآوری برای ماندگاری هر سازمانی لازم است لذا می‌توان اذعان داشت که آگاهی مدیران و کارکنان از خلاقیت و نوآوری باید الزامی شود تا بتوانند با زمینه‌ای از آگاهی‌های مورد نیاز و نو وارد عرصه کار و فعالیت شوند و در آنجا با آفرینندگی، نقش مؤثری در تحقق هدف‌ها و پیشرفت سازمان‌های خود داشته باشند. برای تولید خلاقیت و افزایش نوآوری نیاز است دگرگونی‌هایی در سازمان به وجود آید و از وضع موجود به مرحله نوینی رهنمون شد و با توجه به شرایط و مقتضیات، فرهنگ تیمی را شکل داد، زیرا در این نوع فرهنگ تأکید بر اختراع، اکتشاف و نوآفرینی است. شاید یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده توان خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با هدف‌های مورد نظر است که در این زمینه ساختار زیستی یا ارگانیک، ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان به‌شمار می‌آید، باید مورد توجه قرار گیرد (بالوندی و زرتشتیان، ۲۰۱۹). هوش سازمانی به دلیل این‌که دستیابی به دانش را در سازمان‌ها افزایش داده و باعث پیدایش مزیت رقابت نوینی در آنها می‌گردد، می‌تواند گامی مهم در جهت بهبود اثربخشی سازمان‌ها باشد. بنابراین امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از نیروی فکر کارکنان خود به نحو شایسته بهره‌گیرند. بنابراین سازمان‌های ورزشی باید کارکردهای مناسبی را طراحی کنند که مطمئن شوند، متغیرهای

محیطی و لازم برای بهینه‌سازی هوش سازمانی به سطح قابل قبولی رسیده است و بدین ترتیب شرایط لازم برای ارتقاء سطح هوش سازمانی را در محیط‌های ورزشی مهیا نمایند. علاوه بر این هوش سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شوند و به‌طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر کنند. این امر سازمان را به صورت کارا و مؤثر برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا قادر می‌سازد (ابطحی‌نیا و راستگو، ۲۰۱۹). جهت ارتقاء عملکرد سازمانی بایستی به فراموشی سازمانی توجه ویژه داشته باشند تا هم سازمان از بهره‌وری و کارایی لازم برخوردار باشد و هم می‌توان با آگاه کردن مدیران و کارشناسان و به کارگیری صحیح و هدفمند آنها در سازمان از اتلاف منابع جلوگیری کرد. سازمان‌ها باید بتوانند در برخی از موقعیت‌ها، دانش سازمانی خود را آگاهانه کنار بگذارند و دانش جدیدی را جایگزین نمایند که این همان فراموشی سازمانی هدفمند است (بخش‌چناری و همکاران، ۲۰۱۵).

از مطالعات همسو با پژوهش حاضر در بعد سرمایه‌های رفتاری نتایج فلچر و آرنولد (۲۰۱۱) در شاخص فرهنگ سازمانی؛ توجه به حمایت سازمانی ادراک‌شده و آوای سازمانی در مطالعه کشتگر و همکاران (۲۰۱۷)؛ اعتماد و تعهد سازمانی در مطالعه حسینی و همکاران (۲۰۱۹) به عنوان شاخص‌های مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی بررسی شد. نقش چابکی سازمانی در جهت نیل به اهداف سازمان در مطالعات بخش‌چناری و عباسی (۲۰۱۵)، عباسی و فتاحیان (۲۰۱۸) نشان داده شد. مادالا و همکاران (۲۰۰۵) به نقش مشارکت، درویشی و کلاته‌سیفری (۲۰۱۷) به نقش نشاط سازمانی بر بهره‌وری اشاره نمودند. بنابراین می‌توان بیان داشت سرمایه‌های 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. با کاهش فشار روانی و دور کردن فرسودگی و کاهش عواطف منفی از کارکنان و ایجاد جوی مثبت و شاد و بالا بردن میزان رضایت‌مندی در بین کارکنان، می‌توان توسعه روزافزون سازمان را در ابعاد مختلف مشاهده کرد (درویشی و کلاته‌سیفری، ۲۰۱۷). سازمان‌های ورزشی باید همانند سایر سازمان‌ها برای انطباق خود با شرایط متغیر، از توانمندی‌های چابکی سازمانی استفاده کنند. برای این امر نوع مدیریت حاکم بر این سازمان‌ها می‌تواند تأثیرگذار باشد. تداوم و پایداری موفقیت در طولانی‌مدت، بستگی به چابکی دارد و نیازمند دستیابی به برتری در ارائه خدمات و امکانات است. سازمان با تکیه بر چابکی، اجازه تصرف در فرصت‌ها را می‌دهد و اجازه برتری نسبت به سایر سازمان‌های رقیب را ایجاد می‌کند (عباسی و فتاحیان، ۲۰۱۸). 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 بقاء و رضایت کارکنان خود در هنگام مواجهه با عوامل داخلی و خارجی سازمان خود مؤثر باشند و سبب بهبود اثربخشی سازمان شوند. بایستی مدیران و برنامه‌ریزان با اتخاذ استراتژی‌هایی همچون پرداخت‌های منصفانه، توسعه فرهنگ صداقت و احترام، شیوه مدیریت مشارکتی و تفویضی و ایجاد زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، علاوه بر کاهش بدبینی در آنان، موجبات ارتقاء سرمایه رفتاری و وجدان کاری و در نهایت، ارتقاء بهره‌وری را فراهم نمایند. از این رو می‌توان اذعان نمود شناخت و آگاهی از ویژگی‌های شخصیتی افراد و عوامل مؤثر بر رفتار در جهت بهبود فرآیند ارتباطات و کاهش تعارضات در سطوح مختلف و ایجاد زمینه نفوذ و تأثیر بر دیگران از جمله موضوعات مهم در مدیریت عملکرد در سازمان به شمار می‌رود.

در تحلیل معادلات ساختاری نتایج نشان داد که در عامل مهندسی سازمان به ترتیب ابعاد هوشمندسازی اداری، سیستم مدیریت و محیط‌شناسی دارای نقش معناداری در تبیین عامل مهندسی سازمان هستند. فریسی^۱ (۱۹۸۶) بیان داشت که ویژگی‌های بوروکراسی رایج در سازمان، احتمال رسیدن به هدف و کارایی سیستم را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، طراحی سازمانی و ویژگی‌های ساختاری سازمان‌ها بر عملکرد سازمانی آنها تأثیر می‌گذارد. 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. 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 است. ساختار و ویژگی‌های محیطی که سازمان در آن قرار دارد برای هر سازمانی بسیار مهم است. اگر شرایط محیطی، قوانین، نحوه باور مدیریت و مواردی از این دست با شرایط سازمان هماهنگ نباشد، قطعاً سازمان به زوال می‌گراید یا به شکل خنثی و راکد به فعالیت خود ادامه می‌دهد. نظام آموزش و پرورش به علت ورود روش‌های نوین و فن‌آوری‌های مدرن به طور بالقوه با محیطی پویا مواجه است و تهدیدهای محیطی از هر سو حیات و بقای این نظام را به خطر می‌اندازد. بنابراین مدیران سازمان‌ها باید جایگاه فعلی خود را بشناسند، نقاط ضعف و قوت خود را دقیقاً تحلیل کنند و با تکیه بر نقاط قوت از فرصت‌های پیش‌رو استفاده نمایند و خود را برای مقابله با تهدیدها آماده سازند. یکی از ابزارهای تحقق این امر بهره‌گیری از مؤلفه‌ها و ابعاد مهندسی سازمان است. کاربست مؤلفه‌ها و ابعاد پیش‌گفته موجب می‌شود تا کارکنان سازمان‌های مورد بررسی (به طور خاص مدیران) با آگاهی از اهداف و رسالت‌های سازمان، به طور کارآمد در مسیر پیاده‌سازی آن گام بردارند و ضمن کسب دانش و آگاهی از عوامل محیطی و تلاش برای حفظ بقاء و حیات سازمان، زمینه رشد و پویایی و

1. Frisby

افزایش عملکرد سازمان را فراهم آورند. در عصر حاضر هر چه زمان به جلو می‌رود، به دلیل پیشرفت علوم و فنون و پیدایش چالش‌ها و نیازهای جدید، سازمان نیز پیچیده‌تر و اداره آن‌ها مشکل‌تر می‌شود، بنابراین بقای سازمان‌ها در گروه قابلیت سازگاری آن‌ها برای تبعیت از تغییرات خواهد بود.

در عامل مدیریت عملکرد سازمانی به ترتیب بعد رضایت-بهره‌وری و انطباق اجتماعی دارای نقش معناداری در تبیین مدیریت عملکرد سازمانی هستند. هماهنگی با تغییرات و شرایط محیط یکی از مهمترین عوامل برای حفظ وجودی سازمان است. با توجه به تنوع و حساسیت زیاد ماموریتی سازمان‌های ورزشی وابسته به آموزش و پرورش، مدیران این سازمان‌ها نیازمند پاسخگویی دقیق و به‌موقع در برابر انتظارات و خواسته‌های ذینفعان هستند و همواره باید متناسب با موقعیت متغیر محیطی، اهداف، راهبردها و برنامه‌ها و اقدامات خود را اصلاح یا تقویت کنند. سازمان‌ها زمانی می‌توانند به اهداف مدیریت عملکرد جامه عمل بپوشانند که عملکرد سازمان را در شبکه یا مجموعه سازمان‌ها مورد ملاحظه قرار دهند. اگر در نگاه درون سازمانی با تاکید بر هدف‌های سازمانی، بهره‌وری محدودی کسب می‌شود در مدیریت عملکرد برون سازمانی، هدف‌های جامعه و سازمان با هم مورد توجه قرار می‌گیرد و مدیریت عملکرد علاوه بر مسئولیت سازمانی، مسئولیت اجتماعی را نیز عهده‌دار می‌شود. 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 همه عوامل اثرگذار بر عملکرد را مدنظر قرار دهد تا بتواند در چاقوب مشخص و معینی اطمینان بخش تحقق ماموریت‌ها و اهداف کلان سازمانی باشد.

نظام مدیریت عملکرد در صورتی که به درستی اجرا نشود، منجر به ایجاد بروکراسی، اتلاف زمان، پیچیده شدن سیستم و هزینه‌بر خواهد بود و کارایی مورد انتظار از آن برآورده نخواهد شد. همچنین نظام مدیریت عملکرد در صورتی اثربخش خواهد بود که به‌طور مستمر بروزرسانی گردد، مشوق‌های انگیزشی لازم برای متولیان و کارکنان ارائه شود، از نتایج آن در مدیریت امور جاری سازمان استفاده شود و سازمان منفعت به‌کارگیری آنرا را لمس کند؛ به عبارتی اثربخشی نظام مدیریت عملکرد زمانی حاصل می‌شود که بروزرسانی مستمر، ارائه مشوق‌های انگیزشی هدفمند و به‌کارگیری نتایج به‌دست آمده از نظام مدیریت عملکرد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی رخ دهد. هر چه مدیریت عملکرد در نیل به اهداف سازمان موفق‌تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش یافته و در نتیجه سود بیشتری عاید سازمان خواهد شد. استمرار روند مذکور باعث ایجاد ثروت و تداوم و بقا سازمان در دنیای رقابتی و پرتلاطم امروزی خواهد شد. بنابراین سازمان‌ها باید نوعی چرخش از نظام‌های سنتی به نظام‌های جدید مدیریت

عملکرد انجام دهند. همچنین سازمان‌ها نباید به دنبال یک راه حل سریع باشند که بلافاصله باعث بهبود بهره‌وری و عملکرد آنها شود. مدیریت عملکرد یک فرآیند مستمر بهبود عملکرد است که در بلندمدت به نتیجه لازم می‌رسد و باعث کمک به مدیریت سازمان در یافتن راه‌هایی می‌شود که بتواند به نحوه بهتری از شغل سازمانی و کارکنان خود در جهت نیل به اهداف سازمان حمایت نماید. همچنین باید اقدام‌هایی صورت گیرد که تک تک افراد از استراتژی‌ها و اهداف مدیریت عملکرد آگاه گردند. اهداف و انتظارات عملکردی مدیریت باید به صورت روشن و واضح بیان گردد تا کارکنان درک روشنی از چیستی و چگونگی عملکرد مطلوب داشته باشند. همچنین باید ویژگی‌ها و مزایای مدیریت عملکرد و قابلیت اجرایی آن نیز از پیش مشخص گردد. 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 مؤلفه‌ها در اقدامات مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی مبنای قرار گیرد و بر مبنای مدل بدست‌آمده سنجش دقیقی در هر یک از عوامل، ابعاد و مؤلفه‌ها در سازمان مورد بررسی صورت گیرد. پیشنهاد می‌شود در عامل زمینه‌ای به بعد مالی، در عامل سرمایه‌دانشی و روان‌شناختی به بعد سرمایه‌های رفتاری، در عامل مهندسی سازمان به بعد هوشمندسازی اداری و در مدیریت عملکرد سازمانی به بعد رضایت-بهره‌وری توجه بیشتری شود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود به مؤلفه‌های مدیریت هزینه‌ها و مدیریت بر بودجه جاری در بعد مالی، به مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت و ارتقاء و بهبود نیروی انسانی در سازمان در بعد سرمایه‌انسانی؛ و به مؤلفه‌های زیرساخت‌های فضاهای ورزشی و غیرورزشی در بعد تدارکاتی، به مؤلفه‌های مسئولیت و تعهد افراد در جهت اجرای خط‌مشی‌های سازمان و عملکرد بالا و حمایت و احساس باورهای تعمیم‌یافته افراد در سازمان در بعد سرمایه‌های رفتاری؛ به مؤلفه‌های استفاده از دانش فنی و اجرایی جدید و استعداد به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف در بعد سرمایه‌های فکری؛ به مؤلفه‌های پذیرش سازمان در دستیابی به بانک‌های اطلاعاتی و وجود بانک‌های اطلاعاتی در بعد هوشمندسازی اداری، به مؤلفه‌های اهداف سازمانی با نمایش چشم‌انداز از سازمان و سازماندهی و ساختار سازمانی مناسب در بعد سیستم مدیریت؛ به مؤلفه قدرت کنار آمدن با شرایط محیطی سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان در بعد محیط‌شناسی، به مؤلفه کارایی؛ در بعد رضایت-بهره‌وری به مؤلفه عدم رفتارهای منفی و یا تحلیل‌برنده و در بعد انطباق اجتماعی در اقدامات سازمانی به منظور عملکرد بهتر توجه بیشتری شود. همچنین برای پژوهشگران در حوزه مدیریت عملکرد سازمانی نیز پیشنهاد می‌شود که مدل‌سازی مؤلفه‌های استخراج شده به صورت 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. در واقع تاکنون می‌دانستیم که مدیریت عملکرد برای پیشبرد اهداف سازمان از ضروریات است و یکی از عوامل بسیار مهم در رشد و توسعه سازمان به شمار می‌آید. جامعیت، شفافیت و انسجام بیشتر در سیستم‌های مدیریت عملکرد 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 بیان اهمیت آن همین بس که یک فصل از قانون مدیریت خدمات کشوری را به خود اختصاص داده و در بسیاری دیگر از اسناد بالا دستی در مورد اهمیت آن صحبت شده است و دستگاه‌های اجرایی ملزم به اجرای آن هستند. در مطالعات مختلف عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی به صورت موردی و پراکنده مورد بررسی قرار گرفت و مطالعه‌ای که به صورت منسجم و یکپارچه همه عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های را بررسی کند کمتر به چشم می‌خورد، در این مقاله سعی بر این بود که این خلأ مطالعاتی را پر کند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان این مقاله از نمونه‌های آماری این مطالعه که در این پژوهش مشارکت داشته‌اند، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

منابع

1. 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).
2. Armstrong, M. (2018). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. B. G. Li & D. Gholamzadeh. Saffar Publication, Tehran. (Persian).
3. Atefeh, Abtahinia, & Samaneh, Rastgoo. (2019). Explaining Role of Organizational Intelligence in Organizational Effectiveness by Investigating Mediating Role of Organizational Learning (Staffs in Sports and Youth Departments in South Khorasan). *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(1): 125-142. (Persian).
4. Babaee Zakliki, M. A., Hasanzadeh, H. R., Alvani, s. M., Zaraei Matin, H., & Rastegar, A. (2015). Designing an efficient implementation model of performance management system in service organizations. *Management Researches*, 8(28): 5-31. (Persian).

5. 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).
6. Balvandi, A., & Zardoshtian, S. (2019). Impact of strategic human resource management practices on organizational performance with mediating role of organizational innovation among experts of ministry of sports and youth. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(2): 221-239. (Persian).
7. Barclay, D., Thompson, R., & Higgins, C. A. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies: Special Issue on Research Methodology*, 2(2): 284-324.
8. 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)*.
9. Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3): 249-268.
10. 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).
11. 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).
12. 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.
13. Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 11(2): 94-99.
14. 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).
15. Hamidi, M., Rajabi, H., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Zeinizadeh, M. (2018). Designing strategic plan for student sport federation of Iran. *Research on Educational Sport*, 14, 67-92. (Persian).
16. Hamidi, M., & Vahdani, M. (2019). *Performance management in sports organizations*. Bamdad Ketab Publication, Tehran. (Persian).
17. Hoseini, M. E., Alidoust Ghahfarokhi, E., Darougheh 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).
18. 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).

19. 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*, 8(5): 469-491.
20. 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).
21. 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).
22. 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.
23. Masoumi, H. (2017). *Performance management in sports organizations*. Elmo Harekat Publication, Tehran. (Persian).
24. Mazloomi Soveini, F., Jaberi, 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).
25. Modell, S. (2005). Performance management in the public sector: past experiences, current practices and future challenges. *Australian Accounting Review*, 15(37): 56-66.
26. 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).
27. 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.
28. 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.
29. O'Boyle, I. (2015). Developing a performance management framework for a national sport organisation. *Sport management review*, 18(2): 308-316.
30. Rajabi, M., Hamidi, M., & Jalali Farahani, M. (2015). The effect of budget participation on job attitudes and performance of physical education managers of universities. *Journal of Sport Management*, 6(4): 595-612. (Persian).'
31. Rezaeian, A., & Ganjali, A. (2017). *Performance management, what, why & how*. Tehran, Imam Sadeq University Publication, Tehran. (Persian).
32. 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.
33. Soleimani Damaneh, J., Nejad Sajadi, S. A., & Salimi, M. (2017). Identifying and prioritizing the performance evaluation indices of Iranian directorates of sports and

- youth from the experts' viewpoints using the AHP model. *Sport Management and Development*, 6(1): 53-65. (Persian).
34. Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *Paper presented at the Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*.
35. Vahdani, M., Hamidi, M., Khabiri, M., & Alidoust Ghahfarrokhi, E. (2017). Codification a strategy map of physical education and sports activities in ministry of education of Iran. *Research on Educational Sport*, 5(12): 17-36. (Persian).
36. Williams, N., Ferdinand, N. P., & Croft, R. (2014). Project management maturity in the age of big data. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2): 311-317.

ارجاع دهی

سهیلی پیشکناری، سحر؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ قلیزاده، محمدحسن.
(۱۴۰۰). تحلیل عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی
(مطالعه موردی: فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و دفتر تربیت‌بدنی و
فعالیت‌های ورزشی). پژوهش در ورزش تربیتی، ۹ (۲۴): ۷۲-۲۴۱.
شناسه دیجیتال: 10.22089/RES.2020.8881.1877

Soheili Pishkenari, S; Hemati Nejad, M. A; Gholizade, M.H. (2021). Analysis of Factors Affecting Performance Management in Sports Organizations (Case Study: Student Sports Federation and Physical Education and Sports Activities Office). *Research on Educational Sport*, 9 (24): 241-72. (Persian). DOI: 10.22089/RES.2020.8881.1877