

Research Paper

Designing a Performance Management Model for the Office of Physical education and Sport Activities**M. Ravasizadeh¹, A. Afkar², M. Soleimani³**

1. Ph.D. Student in Sport Management, Islamic Azad University, Hamedan Branch, Hamedan, Iran
2. Assistant Professor in Sport Management, Islamic Azad University, Malayer Branch, Malayer, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor in Sport Management, Islamic Azad University, Malayer branch, Malayer, Iran

Received: 2022/06/06**Accepted: 2022/08/11****Abstract**

The purpose of this study was to designing a performance management model for the Office of Physical Education and Sport Activities of Education Ministry. The research method was applied in terms of purpose, descriptive-survey in terms of nature, and mixed (sequential exploratory) with regard to data. Three basic steps were taken to conduct the research: 1- In-depth interviews with managers and experts to determine the factors and criteria of performance evaluation; 2- Leveling the factors using interpretive structural modeling (ISM) and 3- Weighing the factors using AHP method in the focus group. The results of this study showed the development of the financial system (150 points), standardization and development of sports space and equipment (200 points), human resources (160 points), participation and interactions inside and outside the organization (50 points), research and development (40 points), and development of volunteer system (40 points) were the input of the performance management system. In addition, the development of physical education curriculum (140 points) and propagation of complementary activities (120 points) as processes and growth of physical education (40 points) and development and promotion of active lifestyle (60 points) were outputs of the research model. In the proposed model, 31 evaluation criteria were also presented that can facilitate the operational plan of the performance management system of the Physical Education Office.

Key words: Performance Evaluation, Education, Student Sport

1. Email: m.f.ravasizadeh@gmail.com

2. Email: afkar.adel@gmail.com

3. Email: mjd_slymn@yahoo.com



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License

Extended Abstract

Background and Purpose

Aguinis (2019) defines performance management as a continuous process for identifying, measuring and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the organization's strategic goals. Since the dimensions of performance in different organizations are different, each organization must evaluate its performance by taking into consideration its circumstances, and its vision, mission, macro goals and strategies, and determine the dimensions of its performance based on these factors, and then attempt to design appropriate indicators and metrics. There are many factors that have a central effect on performance in a certain organization, while the same factors are not important in another organization as much (Yavari & Zahedi, 2013). In this regard, the Office of Physical education and Sports Activities of the Ministry of Education, as one of the main custodians in maintaining and promoting physical activity and health in students, needs a more practical and operational model of performance management to enable it to implement its programs and strategies with higher efficiency. Therefore, the purpose of this study was to design a performance management model for the Office of Physical Education and Sports Activities.

Materials and Methods

This study was applied research in terms of purpose, descriptive-survey research in terms of nature, and a mixed (sequential exploratory) research with regard to data. This study used the non-random purposive sampling method to select the research sample. The participants included managers and experts of the office of physical education and sports activities. To conduct the research, four basic steps were taken as follows:

- 1- Conducting in-depth interviews with managers and experts to calculate performance evaluation factors and criteria;

In this section, firstly, in order to identify the evaluation factors, criteria and indicators of the office of physical education and sports activities, an interview was conducted with the elites who were aware of the subject of the research. With regard to the theoretical foundations of qualitative research, the analysis and coding and the interviews were also carried out simultaneously. Conducting qualitative interviews continued until theoretical saturation was reached (28 interviews) and at the end, using qualitative analysis, the findings were summarized, categorized and concluded to extract the final list of evaluation factors, criteria and indicators of the office of physical education and sports activities. For measuring the accuracy of the qualitative research, four criteria,



namely the validity, transferability, verifiability and reliability were considered by the researcher in all stages (Lee & Brenda, 2016, 35).

2- Ranking of factors using the ISM (interpretive structural modeling) pattern
In this step, a cause-and-effect relationship between strategies was determined by using focused group interviews. Interpretive structural modeling (ISM) was also used to draw the strategy map.

3- Weighting the factors using the AHP method in the focus group

At this stage, AHP method was used to determine the weight of each factor. For this purpose, factors were designed in paired tables and given to the members of the central group (the board of directors of the physical education office). The findings were analyzed using Expert Choice software. Considering that the total score of the performance indicators of the physical education office is considered to be 1000, therefore, the weight obtained for each factor, which was in the form of a percentage, was multiplied by 1000 to calculate the score of each factor.

4- The final pattern

At this stage, after weighting the main factors to design the final model, the evaluation indicators for each factor were specified and confirmed in the focus group. Then, the scores of each factor were distributed in the relevant indicators.

Findings

The results of this study showed the development of the financial system (150 points), standardization and development of sports space and equipment (200 points), human resources (160 points), participation and interactions inside and outside the organization (50 points), enhancement of research and development (40 points), and development of volunteer system (40 points) involve the inputs of the performance management system. Furthermore, the development of physical education curriculum (140 points) and the propagation of complementary activities (120 points) as processes and growth and development of physical education (40 points) and the development and promotion of active lifestyle (60 points) represent the outputs of the research model. In the presented model, 31 evaluation criteria are also presented, which can facilitate the operational plan of the performance management system of the physical education office.



Table 1- the factors, criteria and indicators for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities.

Factors	Criteria	Indicators
Development of the financial system (150 points).	Receiving credit from government and public institutions (50 points).	Approved credit (budget line, supporting articles in the law, etc.) Received credit (from the treasury, etc.).
	Attracting credits from private sources and sectors (30 points).	Credit attracted from the private sector.
	Diversification of income sources (30 points).	The number of institutions and ways of attracting financial resources.
	Discipline and transparency of the financial system (40 points).	Transparency of incomes Transparency of costs. Compliance of incomes and expenses with credit headings. Saving energy and consumer goods.
Standardization and development of sports space and equipment (200 points).	Standardization of school sports spaces (40 points).	The number of schools equipped with a standard sports hall. The number of schools with standard sports grounds.
	Development of school sports equipment (60 points).	The number of schools with standard sports equipment. The number of sports halls
	Quantitative development of sports spaces (100 points).	Per capita space for student sports (per student). The number of sports centers inside and outside the school.
Human resources (training and empowerment, recruitment, etc.) (160 points).	Recruiting and employing competent and capable human resources (50 points).	The number of newly hired physical education teachers The number of physical education teachers available
	Training and empowerment of physical education teachers (70 points).	The number of doctoral teachers or doctoral students The number of educational workshops held. The number of teachers covered by specialized training courses (person-hours).



Table 1- the factors, criteria and indicators for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities.

Factors	Criteria	Indicators
Human resources (training and empowerment, recruitment, etc.) (160 points).	Establishing and applying the scientific associations of physical education teachers (10 points).	The number of active scientific associations. The number of scientific meetings held.
	Parent training (30 points).	The number of educational workshops held for parents. The number of parents covered by the educational courses of the Parents and Teachers Association.
	Festival of the best teaching models.	The number of teachers participating in the festival. The number of educational workshops held.
	Training and empowering teachers	The number of teachers covered by specialized training courses (person-hours). The number of educational workshops held.
	Training and empowering experts and managers.	The number of teachers covered by specialized training courses (person-hours).
Development of physical education curriculum (140 points).	Monitoring and inspecting the implementation process of the physical education course (60 points).	Number of supervised classes (clinical supervision).
	Strengthening the educational heads of the regions (20 points).	Mandatory hours of the heads of educational groups.
	Proper organization and distribution of human resources (40 points).	The number of classes with an expert physical education teacher
	Dissemination and promotion of physical education curriculum (20 points).	The number of individuals covered by meetings and promotional training courses.



Table 1- the factors, criteria and indicators for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities.

Factors	Criteria	Indicators
The spread of complementary and extracurricular activities of physical education and sports (120 points).	Intramural sports Olympiads (30 points).	The number of students participating in intramural sports Olympiads. The number of schools with intramural sports centers.
	Development of intra- and extra-curricular sports centers (20 points).	The number of students covered by intramural centers. The number of extracurricular sports centers. The number of students covered by extracurricular centers.
	Development of a dynamic school plan (30 points).	The number of dynamic schools.
	Development of Kooch program (weight and obesity control of students) (20 points).	The number of students covered by the Kooch program.
	Development of morning exercise (20 points).	The number of students covered by morning sports. The number of schools covered by morning sports.
	The plan of exercising with family.	The number of students and parents covered by the family sports plan.
Participation and interactions inside and outside the organization (50 points).	Development of sports for education staff.	Number of employees covered by sports of employees.
	Conclusion and implementation of joint memorandums with other organizations and institutions (25 points).	The number of memorandums concluded with other organizations (municipality, university, etc.).
	Cooperation and participation in joint programs within the organization (25 points).	The number of joint meetings with other departments of Education Organization.



Table 1- the factors, criteria and indicators for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities.

Factors	Criteria	Indicators
R&D development (40 points).	Knowledge-oriented and research-oriented programs and activities (20 points).	The number of projects and research reports.
	Extending the culture of research and development (R&D) through the formation of research committees (10 points).	The number of active research committees at the provincial level.
	Interaction with academic centers and universities and scientific and research institutes (10 points).	The number of joint research projects with scientific centers.
Development of volunteering system (sports associations) (40 points).	Establishment of student sports associations (10 points).	The number of students who are members of intramural sports associations.
	Employing volunteers among physical education teachers, student teachers, etc. (15 points).	The number of volunteers (registered in the system) among students and teachers.
	Employing volunteers from school principals (15 points).	The number of volunteers (registered in the system) among the parents of students.
Growth and development of physical education (40 points).	Development of students' participation in physical activities and healthy recreation (40 points).	The amount of physical activity of students.
Development and promotion of active lifestyle (60 points).	Increasing students' awareness, interest and participation in an active and healthy lifestyle (50 points).	Physical literacy level of students. Norms of physical fitness in students.
	Development of healthy and active lifestyle ambassadors among students (10 points).	The number of students as ambassadors of a healthy and active life.

Conclusion

The present study's findings can pave the way for a strategic and operational model for implementing and directing the performance management system in the office of physical education and sports activities of the Ministry of Education. Therefore, it is suggested that the office of physical education and sports activities



of the Ministry of Education takes advantage of the findings of this study (factors, criteria and indicators) to establish a performance management system at the headquarters, provincial, and city levels. In order to establish a performance management system, a council consisting of representatives of the performance evaluation department, various sections of the office of physical education and sports activities, and relevant managers should be formed. Moreover, by holding explanatory and training courses for the employees of the headquarters and provinces, the necessary platforms for their implementation are provided. It is also recommended that all of the processes for all indicators be performed through the Internet in order to speed up the procedure.

References

1. Aguinis, H. (2019). Performance management for dummies. John Wiley & Sons.
2. Lee, M; Brenda, P; Quarterman, J. (2016). Translated by Asefi. A. & Asadi. H. (2014). Research methods in sports management. University of Tehran Press. Chapter 3, page 35. (Persian)
3. Yavari, V., Zahedi, S. (2013). Organizational Performance Management for Public and Non-Profit Sectors; A Conceptual Model. Strategic Management Thought, 7(1), 79-122. doi: 10.30497/smt.2013.1432. (Persian)



طراحی الگوی مدیریت عملکرد دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی

محمد رواسی زاده^۱، عادل افکار^۲، مجید سلیمانی^۳

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران
۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر، ملایر، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر، ملایر، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۱۶

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت عملکرد در دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش بود. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی، از حیث ماهیت، توصیفی پیمایشی و از لحاظ داده‌ها، آمیخته (از نوع اکتشافی متوالی) بود. برای انجام تحقیق سه گام اساسی صورت گرفت: ۱- انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارشناسان برای احصای عوامل و معیارهای ارزیابی عملکرد، ۲- سطح‌بندی عوامل با استفاده از الگوی ISM (مدل‌سازی ساختاری-تفسیری) و ۳- وزن‌دهی به عامل‌ها با استفاده از روش AHP در گروه کانونی. نتایج پژوهش نشان داد، توسعه نظام مالی (۱۵۰ امتیاز)، استانداردسازی و توسعه فضا و تجهیزات ورزشی (۲۰۰ امتیاز)، نیروی انسانی (۱۶۰ امتیاز)، مشارکت و تعاملات درون و برون‌سازمانی (۵۰ امتیاز)، توسعه تحقیق و توسعه (۴۰ امتیاز) و توسعه نظام داوطلبی (۴۰ امتیاز) دروندادهای نظام مدیریت عملکرد را تشکیل می‌دهند. همچنین توسعه برنامه درسی تربیت بدنی (۱۴۰ امتیاز) و اشاعه فعالیت‌های مکمل (۱۲۰ امتیاز) به‌عنوان فرایندها و رشد و توسعه تربیت بدنی (۴۰ امتیاز) و توسعه و ترویج سبک زندگی فعال (۶۰ امتیاز) برون‌دادهای الگوی پژوهش را نشان می‌دهند. در الگوی ارائه شده، ۳۱ معیار ارزیابی نیز ارائه شده‌اند که می‌توانند برنامه عملیاتی نظام مدیریت عملکرد دفتر تربیت بدنی را تسهیل کنند.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، آموزش و پرورش، ورزش دانش‌آموزی.

1. Email: m.f.ravasizadeh@gmail.com
2. Email: afkar.adel@gmail.com
3. Email: mjd_slymn@yahoo.com



مقدمه

مدیریت عملکرد یکی از راهبردهای توسعه و به‌روزرآوری به شمار می‌رود. مدیریت عملکرد نه‌فقط مدیران، بلکه تمام افراد شاغل در سازمان و مجموعه را در بر می‌گیرد. درحقیقت، هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه‌ها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرایندهای کسب و کار، مشارکت و مهارت‌های خود را به عهده می‌گیرند (کاسال^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). فریرا و اتولی^۲ (۲۰۰۹) مدیریت عملکرد را شامل مکانیسم‌ها، فرایندها، سیستم‌ها و شبکه‌های رسمی و غیررسمی در حال تحول می‌دانند که توسط سازمان‌ها برای انتقال اهداف و اهداف کلیدی استخراج‌شده توسط مدیریت به کار می‌رود. فرایند استراتژیک و مدیریت مستمر از طریق تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اندازه‌گیری، کنترل، پاداش‌دادن و به‌طور کلی مدیریت عملکرد و برای حمایت و تسهیل یادگیری و تغییر سازمانی صورت می‌گیرد (رویج^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). آگیونیس^۴ (۲۰۱۹) مدیریت عملکرد را فرایندی مستمر برای شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و همسو کردن عملکرد با اهداف استراتژیک سازمان تعریف می‌کند.

هر سازمانی برای 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 برقرار نکردن ارتباط با محیط درون و بیرون سازمان تلقی می‌شود که مرگ سازمان را در پی خواهد داشت (رضائیان و گنجعلی، ۲۰۱۷، ۳۲۳). ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد از لحاظ تاریخی حوزه‌هایی بوده‌اند که در تحقیقات و در عمل مدنظر قرار گرفته‌اند (اسچلیچر^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). به باور آرمسترانگ (۲۰۱۸)، مدیریت عملکرد حلقه اتصال بین اهداف راهبردی و بهبود عملکرد را از طریق ارزیابی عملکرد فراهم می‌کند و با بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها و تمرکز بر نقاط قوت و ضعف، موفقیت سازمان در تحقق اهداف راهبردی و افزایش اثربخشی فرایندهای کاری را به همراه می‌آورد.

مروری بر ادبیات تحقیق نشان می‌دهد، به فراخور ویژگی‌ها و شرایط سازمان‌ها و شرکت‌ها، الگوهای استفاده‌شده برای ارزیابی عملکرد متفاوت است. کاسال و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی مدیریت عملکرد

1. Kasale
2. Ferreira & Otley
3. Rooij
4. Aguinis
5. Schleicher



سازمان‌های ملی ورزشی، مدلی جامع از مدیریت عملکرد برای سازمان‌های ملی ورزشی با پشتیبانی تئوری‌های سازمانی ذی‌نفعان، وابستگی به منابع، نظریه‌های کاری سازمانی و نهادی ارائه کرده‌اند. این مطالعه رویکردی جامع و چندسطحی به مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی دارد و عناصر مهم را 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 فرایندهای 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^۱ و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی رویکردها و روش‌های استفاده‌شده برای سنجش عملکرد سازمانی در دستگاه‌های حاکم بر ورزش ملی از سال ۱۹۸۶ تا ۲۰۱۴ بیان کردند، دستگاه‌های حاکم بر ورزش باید به‌عنوان سیستم‌های طبیعی و باز با سطوح مختلف مدنظر قرار گیرند و محدودیت‌هایی در مدل‌های موجود عملکرد سازمانی وجود دارد. برای توسعه مدل‌ها باید به نتایج و تأثیرات و سطوح خرد سازمان نیز توجه بیشتری کرد و تشخیص عوامل برای عملکرد و مدیریت سازمانی ضروری است. فلچر و آرنولد^۲ (۲۰۱۱) در مقاله‌ای درباره مدیریت و رهبری در ورزش قهرمانی، عملکرد سیزده سازمان ورزشی را تجزیه و تحلیل کردند و چهار بعد عملکردی را برای بررسی مدیریت عملکرد در نظر گرفتند. این ابعاد عبارت‌اند از: ۱- چشم‌انداز شامل توسعه چشم‌انداز، عوامل مؤثر بر چشم‌انداز و چشم‌انداز مشترک، ۲- عملیاتی و اجرایی شامل عملکرد مالی، استراتژی رقابتی و برنامه‌ریزی آموزشی، انتخاب ورزشکاران، و نتایج و مقررات، ۳- جامعه شامل مدیریت کارگزینی، خطوط ارتباطی و مکانیزم بازخورد و ۴- فرهنگ شامل آگاهی‌ها، محیط تیمی و سازمانی. شیبوری و موری^۳ (۲۰۰۶) در بررسی ده 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 رابینسون^۴ (۲۰۰۷) در بررسی مدیریت عملکرد یازده سازمان ورزشی فرانسه، چارچوبی برای مدیریت عملکرد سازمانی مبتنی بر ترکیب عملکرد استراتژیک و ترکیب عملکرد عملیاتی ارائه دادند. در الگوی آن‌ها مدیریت عملکرد شامل پنج بعد عملکرد، سیستم دولتی، موقعیت صنعت، کیفیت عامل شبکه،

1. Barth
2. Fletcher & Arnold
3. Shilbury & Moore
4. Bayle & Robinson



تسهیل‌کننده و بازدارنده است. اوبویل و حسن^۱ (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای درباره سازمان‌های ملی ورزش نیوزلند نشان دادند، مدیریت عملکرد در مراحل تحولی است که در برخی سازمان‌ها اجرا شده و در برخی دیگر اصلاً مدیریت عملکرد اجرا نمی‌شود.

در داخل کشور نیز درباره ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی تحقیقاتی انجام شده است؛ به‌عنوان مثال، وحدانی و همکاران (۲۰۱۷) استقرار و توسعه نظام مدیریت عملکرد را از استراتژی‌های لازم برای تربیت‌بدنی و فعالیت‌های وزارت آموزش و پرورش عنوان کردند. نژادسجادی و سلیمانی (۲۰۱۴) به بررسی شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از مدل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^۲ پرداختند. چارچوب نهایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران در چهار معیار کلی و با ۴۳ زیرمعیار تدوین شد. براساس این اولویت‌بندی، در میان چهار معیار کلی ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها، امور پشتیبانی و برنامه‌ریزی، توسعه زیرساخت‌های ورزش، امور فنی و ورزشی و توسعه منابع کالبدی و تجهیزاتی، به‌ترتیب در اولویت‌های اول تا چهارم قرار گرفته‌اند.

به باور نارکیونین و آلبینایت^۳ (۲۰۱۸)، در فرایند ارزیابی عملکرد یک شرکت باید از روش‌های نوین ارزیابی عملکرد استفاده شود که شاخص‌های عملکرد مالی و غیرمالی را با هم ترکیب کرده و امکان ارزیابی عملکرد را از نظر کمی و کیفی فراهم می‌کند؛ باین‌حال، هیچ روش واحدی وجود ندارد که برای همه شرکت‌ها و سازمان‌ها مناسب باشد. اختر و سوشیل^۴ (۲۰۱۸) معتقدند که سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی مبتنی بر معیارهای مالی و بهره‌وری بودند، اما اقدامات جایگزین پیشنهاد شده در بیست‌وپنج سال گذشته دارای تمرکز استراتژیک‌اند و انواع معیارهای عملکردی مانند کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، کیفیت، رضایت مشتری، نوآوری و رضایت کارکنان را در بر می‌گیرند.

هر سازمانی صرف‌نظر از نوع فعالیت، اندازه ساختار و میزان موفقیتش، برای تأمین اهداف سازمانی خود به مدلی نیاز دارد که براساس آن میزان موفقیت خود را در دستیابی به آرمان‌ها و اهداف ارزیابی کند. اهمیت انجام تحقیقات درباره 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 داده‌اند که سازمان‌ها آشنایی کافی با مبانی و اصول

1. Hassan

2. Analytical Hierarchy Process (AHP)

3. Narkunienė & Ulbinaitė

4. Akhtar & Sushil



تخصصی مدیریت عملکرد ندارند. از آنجاکه عملکرد مناسب در جوامع قدرت و دامنه اثرگذاری بسیار دارد، انجام تحقیق در این زمینه بسیار اهمیت دارد. ابعاد عملکرد در سازمان‌های مختلف، متفاوت است؛ بنابراین هر سازمان باید متناسب با اقتضائات و براساس چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان و راهبردهای خود به سؤال چیستی عملکرد خویش پاسخ دهد و ابعاد عملکرد خود را تبیین کند و پس از آن به طراحی شاخص‌ها و سنجش‌های مناسب همت گمارد؛ چه بسا عاملی که در سازمانی اثر محوری بر عملکرد دارد، اما در سازمان دیگری چندان مهم نیست (یاوری و زاهدی، ۲۰۱۳).

در این راستا دفتر تربیت‌بدنی و فعالیتهای ورزشی وزارت آموزش و پرورش نیز به‌عنوان یکی از متولیان اصلی در حفظ و ارتقای فعالیت بدنی و سلامت در دانش‌آموزان، نیازمند الگویی کاربردی و عملیاتی مدیریت عملکرد است تا بتواند با بهره‌وری بیشتر، برنامه‌ها و راهبردهای خود را پیاده‌سازی کند؛ بنابراین بهره‌مندی از نظامی منسجم، یکپارچه، کارا، و علمی می‌تواند زمینه‌ساز رشد و تحول در این دستگاه حیاتی باشد. تاکنون نظامی برای مدیریت عملکرد دفتر تربیت‌بدنی تهیه نشده است و سیستم نظارت و ارزیابی برنامه‌های دفتر به‌صورت فرم‌های روتینی است که توسط تیم‌های نظارت و ارزیابی تکمیل می‌شود. با توجه به اهمیت موضوع، هدف این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیتهای ورزشی بود.

روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی و از حیث داده‌ها به‌صورت آمیخته (از نوع اکتشافی متوالی) بود. نمونه پژوهش، مدیران و کارشناسان دفتر تربیت‌بدنی و فعالیتهای ورزشی بودند. روش نمونه‌گیری به‌صورت غیرتصادفی هدفمند بود. معیارهای ورود نمونه‌ها به تحقیق، داشتن حداقل سه سال سابقه کاری در حوزه تربیت‌بدنی و فعالیتهای ورزشی آموزش و پرورش و داشتن حداقل مدرک کارشناسی‌ارشد بود. برای انجام تحقیق سه گام اساسی به شرح زیر صورت گرفت:

۱- انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارشناسان برای احصای عوامل و معیارهای ارزیابی عملکرد: در این بخش، ابتدا به منظور شناسایی عوامل، معیارها و شاخص‌های ارزیابی دفتر تربیت‌بدنی و فعالیتهای ورزشی، پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه موضوع با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و اینترنت، فهرستی مقدماتی از آنها تهیه شد. در مرحله بعدی با در دست داشتن فهرست مقدماتی مذکور، به‌عنوان ابزار اولیه جمع‌آوری داده‌ها، به اجرای مصاحبه‌های کیفی با نخبگان آگاه از موضوع پژوهش و همچنین توزیع پرسشنامه‌های نیمه‌باز پرداخته شد. با توجه به مبانی نظری پژوهش‌های



کیفی، هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری آن‌ها نیز انجام شد؛ به‌گونه‌ای که تحلیل هر مصاحبه به همراه یافته‌های قبلی به‌عنوان راهنمای گردآوری داده‌ها و نیز معیاری برای انتخاب نمونه-های بعدی قرار گرفت. انجام مصاحبه‌های کیفی تا حد رسیدن به اشباع نظری (۲۸ مصاحبه) ادامه یافت و در پایان با استفاده از تحلیل کیفی به تلخیص، دسته‌بندی و نتیجه‌گیری از یافته‌ها پرداخته شد تا فهرست نهایی عوامل، معیارها و شاخص‌های ارزیابی دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی استخراج شود. برای سنجش دقت تحقیق کیفی از چهار معیار اعتبار‌پذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اعتماد‌پذیری در تمام مراحل مدنظر محقق بود (لی و برندا، ۲۰۱۶، ۳۵)؛ بدین‌منظور، محقق درگیری و مشارکت کامل و پیوسته با داده‌ها و موضوع تحقیق داشت و ارتباط نزدیک با مصاحبه‌شوندگان برقرار کرد و کدگذاری متن توسط محقق و با نظارت متخصص در زمینه روش تحقیق کیفی انجام شد و موارد لازم اصلاح و تغییر داده شد. همچنین برای افزایش قابلیت تأییدپذیری محقق سعی کرد، به توصیف کامل طرح بپردازد و گزارش تصمیم‌های دریافت‌شده در مراحل کار را دقیق ثبت کند تا مسیر پژوهش برای دیگران هموار شود و صداقت و امانت‌داری در بیان گفته‌ها را حفظ کند؛

۲- سطح‌بندی عوامل با استفاده از الگوی ISM (مدل‌سازی ساختاری-تفسیری): در این گام با استفاده از مصاحبه با گروه‌های متمرکز نوعی از روابط علت و معلولی بین استراتژی‌ها مشخص شد. برای ترسیم نقشه راهبرد از مدل‌یابی تفسیری-ساختاری^۱ استفاده شد؛ بر این اساس، اهداف راهبردی در جدولی ماتریسی به‌صورت پرسشنامه تنظیم شد و در اختیار اعضای شورای راهبری قرار گرفت و از آنان درخواست شد، در صورتی که هدف I بر هدف J تأثیر دارد علامت V، در صورتی که Z بر I تأثیر دارد علامت A، در صورتی که تأثیر دوطرفه است علامت X و در صورتی که اصلاً بر یکدیگر تأثیر ندارند علامت O را درج کنند. در ادامه برای تعیین روابط علت معلولی اهداف، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص‌هایی را تعیین کند که به‌صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند؛ به عبارت دیگر، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. روش مدل‌یابی ساختاری-تفسیری یک مدل تفسیری است؛ زیرا قضاوت این گروه که تعیین می‌کند کدام یک از عناصر با هم رابطه دارند و اینکه چه رابطه‌ای دارند. مشارکت‌کنندگان در این بخش، اعضای شورای مدیران دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی بودند. این افراد، مدیرکل، سه معاون و شش رئیس گروه بودند؛

1. Interpretive Structural Modeling (ISM)



۳- وزن‌دهی به عامل‌ها با استفاده از روش AHP در گروه کانونی؛ در این مرحله برای مشخص‌شدن وزن هر یک از عامل‌ها از روش AHP استفاده شد. بدین‌منظور عوامل در جداول زوجی طراحی شد و در اختیار اعضای گروه کانونی (شورای مدیران دفتر تربیت‌بدنی) قرار گرفت. یافته‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت‌چویس^۱ تحلیل شد. با توجه به اینکه مجموع امتیاز نهایی شاخص‌های عملکرد دفتر تربیت‌بدنی ۱۰۰۰ در نظر گرفته شده است، وزن به‌دست‌آمده برای هر عامل که به‌صورت درصد بود در ۱۰۰۰ ضرب شد تا امتیاز هر عامل محاسبه شود؛

۴- الگوی نهایی: در این مرحله پس از وزن‌دهی به عامل‌های اصلی برای طراحی الگوی نهایی، شاخص‌های ارزیابی در هر عامل در گروه کانونی مشخص و تأیید شد. سپس امتیازهای هر عامل در شاخص‌های مرتبط با آن توزیع شد.

نتایج

جدول شماره یک، نتایج ابعاد، عوامل و معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی را براساس مصاحبه‌ها نشان می‌دهد؛ بر این اساس، ۱۰ عامل اصلی در قالب ۳۱ معیار سازماندهی شد.

جدول ۱- ابعاد، عوامل و معیارهای ارزیابی عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی

Table 1- Dimensions, factors and criteria for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities

معیارها Criteria	عوامل Factors
جذب اعتبار از نهادهای دولتی و عمومی Attracting credit from government and public institutions	توسعه نظام مالی Development of the financial system
جذب اعتبارات از منابع و بخش‌های خصوصی Attracting credits from private sources and sectors	
تنوع‌بخشی به منابع درآمدی Diversification of income sources	
انضباط و شفافیت نظام مالی Discipline and transparency of the financial system	

1. Expert Choice



ادامه جدول ۱- ابعاد، عوامل و معیارهای های ارزیابی عملکرد دفتر تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی
Table 1- Dimensions, factors and criteria for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities

معیارها Criteria	عوامل Factors
استانداردسازی فضاهای ورزشی مدارس Standardization of school sports spaces	استانداردسازی و توسعه فضا و تجهیزات ورزشی Standardization and development of space and sports equipment
توسعه تجهیزات ورزشی مدارس Development of school sports equipment	
توسعه کمی فضاهای ورزشی Quantitative development of sports spaces	
جذب و به کارگیری نیروی انسانی توانمند و شایسته Recruiting and employing qualified and competent human resources	نیروی انسانی (آموزش و توانمندسازی، جذب و...) Human resources (training and empowerment, recruitment, etc)
آموزش و توانمندسازی معلمان تربیت بدنی Training and empowerment of physical education teachers	
تشکیل و به کارگیری انجمن های علمی دبیران تربیت بدنی Establishment and use of scientific associations of physical education teachers	
آموزش والدین Parent education	
جشنواره الگوهای برتر تدریس Festival of the best teaching models	
آموزش و توانمندسازی آموزگاران Training and empowering teachers	
آموزش و توانمندسازی کارشناسان و مدیران Training and empowering experts and managers	توسعه برنامه درسی تربیت بدنی Development of physical education curriculum
نظارت و بازدید از اجرای درس تربیت بدنی Monitoring and visiting the implementation of physical education lessons	
تقویت سرگروه های آموزشی مناطق Strengthening the educational groups of the regions	
ساماندهی و توزیع مناسب نیروی انسانی Proper organization and distribution of manpower	
اشاعه و ترویج برنامه درسی تربیت بدنی Dissemination and promotion of physical education curriculum	



ادامهٔ جدول ۱- ابعاد، عوامل و معیارهای های ارزیابی عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی
Table 1- Dimensions, factors and criteria for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities

معیارها Criteria	عوامل Factors
المپیادهای ورزشی درون‌مدرسه‌ای Intramural sports Olympiads توسعه کانون‌های ورزشی درون و برون مدرسه‌ای Development of intramural and extramural sports centers توسعه طرح مدرسه پویا Development of a dynamic school plan توسعه برنامه کوچ (کنترل وزن و چاقی دانش‌آموزان) Development of Koch program (weight and obesity control of students) توسعه ورزش صبحگاهی Development of morning exercise طرح ورزش با خانواده Sports plan with the family توسعه ورزش کارکنان آموزش و پرورش Development of sports for education staff	اشاعه فعالیت‌های مکمل و فوق‌برنامه تربیت‌بدنی و ورزشی Propagation of complementary and extracurricular activities of physical education and sports
عقد و اجرای تفاهم‌نامه‌های مشترک با دستگاه‌ها و مؤسسات برون‌سازمانی Signing and implementing joint memorandums of understanding with external organizations and institutions همکاری و مشارکت برنامه‌های مشترک درون‌سازمانی Cooperation and participation of joint intra-organizational programs	مشارکت و تعاملات درون و برون‌سازمانی Participation and interactions inside and outside the organization
دانش‌محوری و پژوهش‌محوری برنامه‌های و فعالیت‌ها Knowledge-oriented and research-oriented programs and activities گسترش فرهنگ تحقیق و توسعه (R & D) از طریق تشکیل کمیته‌های پژوهشی Expanding the culture of research and development (R & D) through the formation of research committees تعامل با مراکز دانشگاهی، دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی Interaction with academic centers, universities and scientific and research institutions	توسعه R & D R&D development



ادامه جدول ۱- ابعاد، عوامل و معیارهای های ارزیابی عملکرد دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی
Table 1- Dimensions, factors and criteria for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities

معیارها/Criteria	عوامل/Factors
تشکیل انجمن‌های ورزشی دانش‌آموزان Establishment of student sports associations به‌کارگیری نیروی‌های داوطلب در میان معلمان تربیت‌بدنی، دانش‌جومعلم‌ان و... Employing volunteers among physical education teachers, student teachers and...	توسعه نظام داوطلبی (انجمن‌های ورزشی) Development of volunteering system ((sports associations
به‌کارگیری نیروی‌های داوطلب از میان اولیای مدارس Employing volunteers from school principals	
توسعه مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های بدنی و تفریحات سالم Development of students' participation in physical activities and healthy entertainment	رشد و توسعه تربیت‌بدنی Growth and development of physical education
افزایش آگاهی، علاقه و مشارکت دانش‌آموزان به سبک زندگی فعال و سالم Increasing students' awareness, interest and participation in active and healthy lifestyle	توسعه و ترویج سبک زندگی فعال Development and promotion of active lifestyle
توسعه سفیران زندگی سالم و فعال در میان دانش‌آموزان Development of healthy and active life ambassadors among students	

اهداف راهبردی دفتر در جلسات شورای راهبری معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش مشتمل بر ۱۰ هدف تعیین و تبیین شد. اهداف راهبردی در جدولی ماتریسی به‌صورت پرسشنامه تنظیم شد و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت و از آنان درخواست شد، اگر هدف i بر هدف j تأثیر دارد علامت V، اگر j بر i تأثیر دارد علامت A، اگر تأثیر دوطرفه است علامت X و اگر اصلاً بر یکدیگر تأثیر ندارند، علامت O را درج کنند.

در ادامه برای تعیین روابط علت و معلولی اهداف، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص‌هایی را تعیین کند که به‌صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند؛ به عبارت دیگر، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. روش ISM یک مدل تفسیری است؛ زیرا قضاوت این گروه که تعیین می‌کند کدامیک از عناصر با هم رابطه دارند و اینکه چه رابطه‌ای دارند.



برای ترسیم نقشه راهبرد، مراحل به شرح زیر انجام شد: ابتدا برای تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس ۱۰ در ۱۰ شامل شاخص‌ها تشکیل و در اختیار اعضای شورای راهبری قرار داده شد. اعضا براساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل کردند. به‌ازای هر «i, j» ارتباط میان این دو متغیر در چارچوب زیر بررسی می‌شود:

- V: متغیر i برای رسیدن به متغیر j کمک می‌کند.
- A: متغیر j فقط توسط متغیر i بهبود می‌یابد.
- x: متغیر j و i برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.
- O: متغیرهای j و i بدون ارتباط هستند.

نتیجه ماتریس خودتعامل^۱ در جدول شماره دو مشخص شده است.

جدول ۲- ماتریس خودتعاملی

Table 2- Self-interaction matrix

عوامل Factors	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
توسعه نظام مالی Development of the financial system										
استانداردسازی و توسعه فضا و تجهیزات ورزشی Standardization and development of space and sports equipment										
نیروی انسانی (آموزش و توانمندسازی، جذب و...) Human resources (training and empowerment, recruitment, etc.)										
توسعه برنامه درسی تربیت‌بدنی Development of physical education curriculum										

1. Structural Self-Interaction Matrix

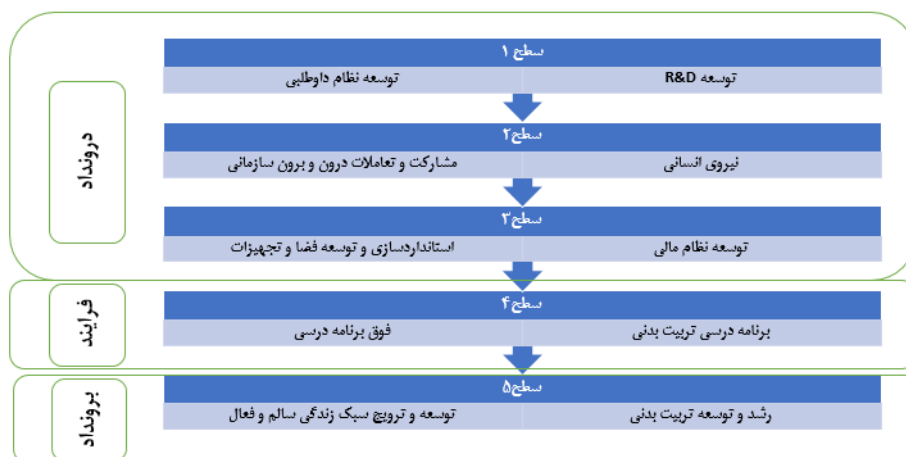


ادامه جدول ۲- ماتریس خودتعاملی
Table 2- Self-interaction matrix

عوامل Factors	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
اشاعه فعالیت‌های مکمل و فوق برنامه تربیت‌بدنی و ورزشی Spreading complementary and extracurricular activities of physical education and sports					a	a	a		v	v
مشارکت و تعاملات درون و برون‌سازمانی Participation and interactions inside and outside the organization							x	a	v	v
توسعه R & D R&D development									v	v
توسعه نظام داوطلبی (انجمن‌های ورزشی) Development of volunteering system (sports associations)									v	v
رشد و توسعه تربیت‌بدنی Growth and development of physical education										x
توسعه و ترویج سبک زندگی فعال Development and promotion of active lifestyle										

برای دستیابی به ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه، باید نمادهای یادشده در جدول شماره دو به صفر و یک تبدیل شوند. بدین‌منظور، چنانچه i, j در ماتریس SSIM به صورت V باشد، در ماتریس دستیابی (i, j) به یک و (j, i) به صفر تبدیل می‌شود. چنانچه (i, j) در ماتریس SSIM به صورت A باشد، در ماتریس دستیابی (i, j) به صفر و (j, i) به یک تبدیل می‌شود. چنانچه (j, i) به صورت x وارد شود، (j, i) در ماتریس دستیابی به یک و (i, j) نیز به یک تبدیل می‌شود. چنانچه (i, j) به صورت O وارد شود، i, j و j, i صفر می‌شود. با توجه به تعدد جدول‌های مربوط به الگوی ISM (جدول دسترس‌پذیری اولیه و جداول سطح عوامل) از ارائه آن‌ها خودداری شد و فقط الگوی نهایی در شکل شماره یک ارائه شد.





شکل ۱- سطح‌بندی عوامل اصلی مدل مدیریت عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی

گام سوم: وزن‌دهی به عوامل اصلی با استفاده از نظرات خبرگان انجام شد. در این مرحله، پرسشنامه زوجی در اختیار ۱۰ نفر از مدیران دفتر قرار گرفت. تحلیل این بخش با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس و به روش AHP صورت گرفت که در نهایت، وزن‌های عوامل اصلی مدیریت عملکرد دفتر، مطابق جدول شماره سه احصا شد. ستون سوم این جدول تبدیل وزن به امتیاز است که بر مبنای وزن ضرب در ۱۰۰۰ به دست آمده است.

جدول ۳- معیارها و وزن‌های هریک از آنها با استفاده از AHP

امتیاز از ۱۰۰۰ Score out of 1000	وزن معیار Standard weight	نام معیار Criterion Name
۴۰	۰/۰۴	توسعه R & D R&D development
۵۰	۰/۰۵	مشارکت و تعاملات درون و بیرون‌سازمانی Participation and interactions within and outside the organization
۱۶۰	۰/۱۶	نیروی انسانی Human resource
۲۰۰	۰/۲۰	استانداردسازی و توسعه فضا و تجهیزات ورزشی Standardization and development of sports space and equipment



ادامه جدول ۳- معیارها و وزن‌های هر یک از آن‌ها با استفاده از AHP

امتیاز از ۱۰۰۰ Score out of 1000	وزن معیار Standard weight	نام معیار Criterion Name
۱۵۰	۰/۱۵	توسعه نظام مالی Development of the financial system
۴۰	۰/۰۴	توسعه نظام داوطلبی Development of volunteering system
۱۴۰	۰/۱۴	توسعه برنامه درسی تربیت‌بدنی Development of physical education curriculum
۱۲۰	۰/۱۲	اشاعه فعالیت‌های مکمل Dissemination of complementary activities
۴۰	۰/۰۴	رشد و توسعه تربیت‌بدنی Growth and development of physical education
۶۰	۰/۰۶	توسعه و ترویج سبک زندگی فعال Development and promotion of active lifestyle

براساس امتیازهای هر یک از عوامل، امتیازهای معیارها هم خرد شد و در نهایت، جدول ارزیابی و شاخص‌های ارزیابی عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی طبق جدول شماره چهار ارائه شد.



جدول ۴- عوامل، معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی
Table 4- Factors, criteria and indicators for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities

شاخص‌ها Indicators	معیارها Criterion	عوامل Factors
اعتبار تصویبی (ردیف بودجه، ماده‌های حمایتی در قانون و...) اعتبار دریافت شده (از خزانه و...)	جذب اعتبار از نهادهای دولتی و عمومی (۵۰ امتیاز) Attracting credit from government and public institutions (50 points)	
Validity of approval (budget line, supporting articles in the law, etc.) credit received (from the treasury, etc.)	جذب اعتبارات از منابع و بخش‌های خصوصی (۳۰ امتیاز) Attracting credits from private sources and sectors (30 points)	توسعه نظام مالی (۱۵۰ امتیاز)
Credit attracted from the private sector	تنوع‌بخشی به منابع درآمدی (۳۰ امتیاز) Diversification of income sources (30 points)	Development of the financial system (150 points)
تعداد نهادها و راه‌های جذب منابع مالی The number of institutions and ways of attracting financial resources	شفافیت درآمدها transparency شفافیت هزینه‌ها costs	
Income شفافیت هزینه‌ها costs انطباق درآمدها و هزینه‌ها با سرفصل‌های اعتباری صرفه جویی در مصرف انرژی و کالاهای مصرفی	انضباط و شفافیت نظام مالی (۴۰ امتیاز) Discipline and transparency of the financial system (40 points)	
Compliance of incomes and expenses with credit headings Saving energy and consumer goods		



ادامه جدول ۴- عوامل، معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی

Table 4- Factors, criteria and indicators for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities

شاخص‌ها Indicators	معیارها Criterion	عوامل Factors
تعداد مدارس دارای سالن ورزشی استاندارد تعداد مدارس دارای حیاط ورزشی استاندارد The number of schools with a standard sports hall The number of schools with standard sports grounds	استانداردسازی فضاهای ورزشی مدارس (۴۰ امتیاز) Standardization of school sports spaces (40 points)	
تعداد مدارس دارای تجهیزات ورزشی استاندارد The number of schools with standard sports equipment	توسعه تجهیزات ورزشی مدارس (۶۰ امتیاز) Development of school sports equipment (60 points)	استانداردسازی و توسعه فضا و تجهیزات ورزشی (۲۰۰ امتیاز) Standardization and development of space and sports equipment (200 points)
تعداد سالن‌های ورزشی سرانه فضایی ورزش دانش‌آموزی (به‌ازای هر دانش‌آموز) تعداد کانون‌های ورزشی درون و برون‌مدرسه‌ای	توسعه کمی فضاهای ورزشی (۱۰۰ امتیاز) Quantitative development of sports spaces (100 points)	
تعداد سالن‌های ورزشی Student sports space per capita (per student) Number of intramural and extramural sports centers		
تعداد معلمان تربیت‌بدنی تازه‌استخدام تعداد معلمان تربیت‌بدنی موجود تعداد معلمان با مدرک دکتری یا دانشجوی دکتری	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی توانمند و شایسته (۵۰ امتیاز) Recruiting and employing qualified and competent human resources (50 points)	نیروی انسانی (آموزش و توانمندسازی، جذب و...) (۱۶۰ امتیاز) Human resources (training and empowerment, recruitment, etc) (160 points)
The number of newly hired physical education teachers The number of physical education teachers available The number of teachers with Ph.D. degrees or Ph.D. students		



ادامهٔ جدول ۴- عوامل، معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی
Table 4- Factors, criteria and indicators for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities

شاخص‌ها Indicators	معیارها Criterion	عوامل Factors
تعداد کارگاه‌های آموزشی برگزار شده تعداد معلمان زیر پوشش دوره‌های آموزشی تخصصی (نفر ساعت) The number of educational workshops held The number of teachers covered by specialized training courses (person/hours)	آموزش و توانمندسازی معلمان تربیت بدنی (۷۰ امتیاز) Training and empowerment of physical education teachers (70 points)	
تعداد انجمن‌های علمی فعال تعداد نشست‌های علمی برگزار شده The number of active scientific associations The number of scientific meetings held	تشکیل و به‌کارگیری انجمن‌های علمی دبیران تربیت‌بدنی (۱۰ امتیاز) Formation and use of scientific associations of physical education teachers (10 points)	
تعداد کارگاه‌های آموزشی برگزار شده برای اولیا تعداد اولیای زیر پوشش دوره‌های آموزشی انجمن اولیا و مربیان The number of educational workshops held for parents The number of parents covered by the educational courses of the Parents and Teachers Association	آموزش والدین (۳۰ امتیاز) Parent training (30 points)	
تعداد معلمان مشارکت‌کننده در جشنواره تعداد کارگاه‌های آموزشی برگزار شده The number of teachers participating in the festival	جشنواره الگوهای برتر تدریس Festival of the best teaching models	
تعداد معلمان زیر پوشش دوره‌های آموزشی تخصصی (نفر ساعت) The number of educational workshops held	آموزش و توانمندسازی آموزگاران Training and empowering teachers	



<p>The number of teachers covered by specialized training courses (person/hours)</p> <p>تعداد کارگاه‌های آموزشی برگزار شده</p> <p>تعداد معلمان زیر پوشش دوره‌های آموزشی تخصصی (نفر ساعت)</p> <p>The number of educational workshops held</p> <p>The number of teachers covered by specialized training courses (person/hours)</p>	<p>آموزش و توانمندسازی کارشناسان و مدیران</p> <p>Training and empowering experts and managers</p>	
<p>تعداد کلاس‌های نظارت‌شده (نظارت بالینی)</p> <p>Number of supervised classes (clinical supervision)</p>	<p>نظارت و بازدید از اجرای درس تربیت‌بدنی (۶۰ امتیاز)</p> <p>Monitoring and visiting the implementation of physical education lessons (60 points)</p>	
<p>ساعات موظف سرگروه‌های آموزشی</p> <p>Mandatory hours of educational heads of groups</p>	<p>تقویت سرگروه‌های آموزشی مناطق (۲۰ امتیاز)</p> <p>Strengthening the educational heads of groups of the regions (20 points)</p>	<p>توسعه برنامه درسی تربیت‌بدنی (۱۴۰ امتیاز)</p> <p>Development of physical education curriculum</p>
<p>تعداد کلاس دارای معلم تربیت‌بدنی متخصص</p> <p>Number of classes having a specialist physical education teacher</p>	<p>ساماندهی و توزیع مناسب نیروی انسانی (۴۰ امتیاز)</p> <p>Proper organization and distribution of human resources (40 points)</p>	<p>(140 points)</p>
<p>تعداد نفرات زیر پوشش نشست‌ها و دوره‌های آموزشی-ترویجی</p> <p>The number of people covered by meetings and educational-promotional courses</p>	<p>اشاعه و ترویج برنامه درسی تربیت‌بدنی (۲۰ امتیاز)</p> <p>Dissemination and promotion of physical education curriculum (20 points)</p>	



ادامهٔ جدول ۴- عوامل، معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی
Table 4- Factors, criteria and indicators for evaluating the performance of the office of physical education and sports activities

شاخص‌ها Indicators	معیارها Criterion	عوامل Factors
تعداد دانش‌آموزان مشارکت‌کننده در المپیادهای ورزشی درون‌مدرسه‌ای The number of students participating in intramural sports Olympiads	المپیادهای ورزشی درون‌مدرسه‌ای (۳۰ امتیاز) Intramural sports olympiads (30 points)	
تعداد مدارس دارای کانون ورزشی درون‌مدرسه‌ای The number of schools with intramural sports centers		
تعداد دانش‌آموزان زیر پوشش کانون‌های درون‌مدرسه‌ای The number of students covered by intramural centers	توسعه کانون‌های ورزشی درون و برون‌مدرسه‌ای (۲۰ امتیاز) Development of intramural and extramural sports centers (20 points)	اشاعه فعالیت‌های مکمل و فوق‌برنامه تربیت‌بدنی و ورزشی (۱۲۰ امتیاز) Dissemination of complementary and extracurricular activities of physical education and sports
تعداد دانش‌آموزان زیر پوشش کانون‌های برون‌مدرسه‌ای The number of students covered by extramural centers		
تعداد مدارس پویا The number of dynamic schools	توسعه طرح مدرسه پویا (۳۰ امتیاز) Development of a dynamic school plan (30 points)	(120 points)
تعداد دانش‌آموزان زیر پوشش برنامه کوچ The number of students covered by the Koch program	توسعه برنامه کوچ (کنترل وزن و چاقی دانش‌آموزان) (۲۰ امتیاز) Development of Koch program (weight and obesity control of students) (20 points)	
تعداد دانش‌آموزان زیر پوشش ورزش صبحگاهی The number of students covered by morning sports	توسعه ورزش صبحگاهی (۲۰ امتیاز) Development of morning exercise (20 points)	
تعداد مدارس زیر پوشش ورزش صبحگاهی The number of schools covered by morning sports		



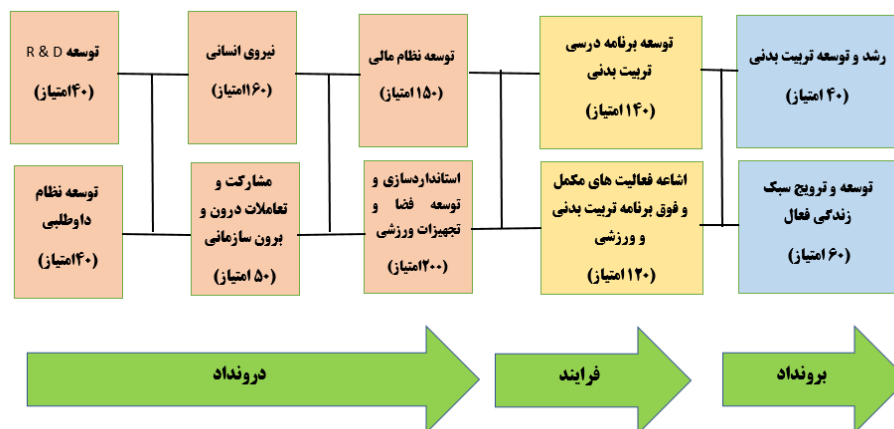
تعداد دانش‌آموزان و اولیای زیر پوشش طرح ورزش با خانواده	طرح ورزش با خانواده	
The number of students and parents covered by the family sports plan	Sports plan with the family	
تعداد کارکنان زیر پوشش ورزش کارکنان	توسعه ورزش کارکنان آموزش و پرورش	
The number of employees covered by employees sports	Development of sports for education staff	
تعداد تفاهم‌نامه منعقدشده با سایر دستگاه‌های برون‌سازمانی (شهرداری، دانشگاه و...)	عقد و اجرای تفاهم‌نامه‌های مشترک با دستگاه‌ها و مؤسسات برون‌سازمانی (۲۵ امتیاز)	مشارکت و تعاملات درون و برون‌سازمانی (۵۰ امتیاز)
The number of memorandums concluded with other external organizations (municipality, university, etc.)	Conclusion and implementation of joint agreements with external organizations and institutions (25 points)	Participation and interactions within and outside the organization
تعداد جلسات مشترک با سایر بخش‌های آموزش و پرورش	همکاری و مشارکت برنامه‌های مشترک درون‌سازمانی (۲۵ امتیاز)	(50 points)
The number of joint meetings with other departments of education	Cooperation and participation in joint intra-organizational programs (25 points)	
تعداد طرح‌ها و گزارش‌های پژوهشی	دانش‌محوری و پژوهش‌محوری برنامه‌های و فعالیت‌ها (۲۰ امتیاز)	
The number of research projects and reports	Knowledge-oriented and research-oriented programs and activities (20 points)	
تعداد کمیته‌های پژوهشی فعال در سطح استان‌ها	گسترش فرهنگ تحقیق و توسعه (R & D) از طریق تشکیل کمیته‌های پژوهشی (۱۰ امتیاز)	توسعه R & D (۴۰ امتیاز)
The number of provincial active research committees	Expanding the culture of research and development (R & D) through the formation of research committees (10 points)	R&D development (40 points)
تعداد پروژه‌های مشترک پژوهشی با مراکز علمی	تعامل با مراکز دانشگاهی، دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی (۱۰ امتیاز)	
The number of joint research projects with scientific centers	Interaction with academic centers, universities and scientific and research institutions (10 points)	
تعداد دانش‌آموزان عضو انجمن‌های ورزشی درون‌مدرسه‌ای	تشکیل انجمن‌های ورزشی دانش‌آموزان (۱۰ امتیاز)	توسعه نظام داوطلبی (انجمن‌های ورزشی) (۱۰ امتیاز)



<p>The number of students who are members of intramural sports associations</p> <p>تعداد نیروی داوطلب (ثبت‌شده در سامانه) از میان دانشجویان و معلمان</p>	<p>Formation of student sports associations (10 points)</p> <p>به‌کارگیری نیروی‌های داوطلب در میان معلمان تربیت‌بدنی، دانشجو‌معلمان و... (۱۵ امتیاز)</p>	<p>(۴۰ امتیاز) Development of volunteering system (sports associations) (40 points)</p>
<p>The number of volunteers (registered in the system) among students and teachers</p> <p>تعداد نیروی داوطلب (ثبت‌شده در سامانه) از میان اولیای دانش‌آموزان</p>	<p>Employing volunteers among physical education teachers, student teachers, etc. (15 points)</p> <p>به‌کارگیری نیروی‌های داوطلب از میان اولیای مدارس (۱۵ امتیاز)</p>	
<p>The number of volunteers (registered in the system) among the parents of students</p>	<p>Employing volunteers from school principals (15 points)</p>	
<p>The amount of physical activity of students</p> <p>میزان فعالیت بدنی دانش‌آموزان</p>	<p>توسعه مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های بدنی و تفریحات سالم (۴۰ امتیاز)</p> <p>Developing students' participation in physical activities and healthy recreation (40 points)</p>	<p>رشد و توسعه تربیت‌بدنی (۴۰ امتیاز) Growth and development of physical education (40 points)</p>
<p>The level of physical literacy of students</p> <p>میزان سواد بدنی دانش‌آموزان</p> <p>Norms of physical fitness in students</p> <p>نورم‌های آمادگی جسمانی در دانش‌آموزان</p>	<p>افزایش آگاهی، علاقه و مشارکت دانش‌آموزان به سبک زندگی فعال و سالم (۵۰ امتیاز)</p> <p>Increasing students' awareness, interest and participation in an active and healthy lifestyle (50 points)</p>	<p>توسعه و ترویج سبک زندگی فعال (۶۰ امتیاز) Development and promotion of active lifestyle (60 points)</p>
<p>The number of students as ambassadors of a healthy and active life</p> <p>تعداد دانش‌آموزان به‌عنوان سفیران زندگی سالم و فعال</p>	<p>توسعه سفیران زندگی سالم و فعال در میان دانش‌آموزان (۱۰ امتیاز)</p> <p>Development of healthy and active life ambassadors among students (10 points)</p>	

الگوی نهایی پژوهش مطابق شکل شماره دو ارائه شد.





شکل ۲- الگوی نهایی مدیریت عملکرد دفتر تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت عملکرد در دفتر تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی بود. یافته های پژوهش نشان داد، توسعه نظام مالی (۱۵۰ امتیاز)، استانداردسازی و توسعه فضا و تجهیزات ورزشی (۲۰۰ امتیاز)، نیروی انسانی (۱۶۰ امتیاز)، مشارکت و تعاملات درون و برون سازمانی (۵۰ امتیاز)، توسعه تحقیق و توسعه (۴۰ امتیاز) و توسعه نظام داوطلبی (۴۰ امتیاز) درونداهای نظام مدیریت عملکرد را تشکیل می دهند. همچنین توسعه برنامه درسی تربیت بدنی (۱۴۰ امتیاز) و اشاعه فعالیت های مکمل (۱۲۰ امتیاز) به عنوان فرایندها و رشد و توسعه تربیت بدنی (۴۰ امتیاز) و توسعه و ترویج سبک زندگی فعال (۶۰ امتیاز) برونداها الگوی پژوهش را نشان می دهند. براساس یافته ها، شش عامل اصلی به عنوان درونداد الگوی مدیریت عملکرد مشخص شده اند. نظام مالی شامل تنوع بخشی به منابع درآمدی، جذب اعتبار از نهادها و بخش های دولتی و خصوصی، و انضباط و شفافیت مالی است. این نتایج با یافته های مطالعات فلچر و آرنولد (۲۰۱۱)، شیوری و موری (۲۰۰۶)، بیل و رایبسون (۲۰۰۷)، نژادسجادی و سلیمانی (۲۰۱۴)، نارکینین و آلبینایتی (۲۰۱۸)، و اختر و سوشیل (۲۰۱۸) همخوانی دارد. در مدل سیستم ورزشی ستیرادو (۲۰۰۵) و در مدل ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) مطرح شده از سوی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)، منابع مالی یک برونداد تلقی شده اند، اما در مدل پژوهش حاضر، منابع مالی به عنوان درونداد هستند. بدیهی است که



ماهیت سازمان‌های خصوصی با دولتی کاملاً متفاوت است. در تمامی سازمان‌ها و نهادهای حاکمیتی و خصوصی، به توجه به نظام مالی همواره به‌عنوان اصلی‌ترین معیار در مدیریت عملکرد یک سازمان تأکید می‌شود. با توجه به شرایط اقتصادی حاکم بر کشور، اعتبارات بخش دولتی پاسخگوی نیازهای دستگاه‌ها نیست و حوزه تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش هم برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود نیاز دارد تا بخشی از اعتبارات خود را از بخش خصوصی تأمین کند. در این زمینه، امیری و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌کنند، موانع مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-حقوقی و اقتصادی از جمله موانع فراروی خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش هستند. در این زمینه پیشنهاد می‌شود، دفتر تربیت‌بدنی با برگزاری دوره‌های آموزشی بازآرایی و توسعه راهبردهایی برای جذب خیرین اقدامات لازم را به‌منظور گسترش منابع مالی انجام دهد.

استانداردسازی و توسعه فضا و تجهیزات ورزشی یکی دیگر از عوامل اصلی در الگوی پژوهشی بود که شامل استانداردهای فضا، تجهیزات و توسعه کمی فضای ورزشی (سرانه ورزشی) در آموزش و پرورش است. موضوع توسعه کمی فضاها ذیل شرح وظایف سازمان نوسازی مدارس تعریف شده است، اما نیازسنجی، پیگیری و بهره‌برداری آن بر حوزه تربیت‌بدنی است. یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات فلچر و آرنولد (۲۰۱۱)، نژادسجادی و سلیمانی (۲۰۱۴)، شیبوری و موری (۲۰۰۶) و بیل و رابینسون (۲۰۰۷) همخوانی دارد. وحدانی و همکاران (۲۰۱۷) استانداردسازی فضا و تجهیزات ورزشی را به‌عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش برشمردند. موضوع توسعه کمی فضاها در راستای راهکار ۳-۱۴ سند تحول بنیادین مبنی بر اهتمام به طراحی، ساخت و تجهیز مناسب نمازخانه، کتابخانه، آزمایشگاه، فضای سبز و فضای ورزشی در تمام مدارس به‌عنوان محیط تعلیم و تربیت، راهکار ۱-۱۴ مبنی بر طراحی و ساخت فضاهای تربیتی متناسب با اقتضات برنامه درسی، استانداردهای تربیتی و راهکار ۲-۱۴ سند مبنی بر مناسب‌سازی فضاهای فیزیکی و آموزشی و تربیتی با نیازهای ویژه و تفاوت‌های جنسیتی دانش‌آموزان است. برای ارتقای عملکرد در این شاخص پیشنهاد می‌شود، با مشارکت مدیران مدارس، اولیای دانش‌آموزان و خیرین اقدامات لازم انجام شود. می‌توان پیشنهاد داد، در سطح استان‌ها کارگروه‌هایی برای رصد و ارزیابی فضاها و شناسایی ظرفیت‌های مدارس برای تغییر کاربری اماکن و فضاهای بلااستفاده به فضاهای ورزشی تشکیل و فرایند آن به‌صورت مشارکتی انجام شود.

نیروی انسانی نیز یکی دیگر از عوامل اصلی مدل است که خود شامل جذب و به‌کارگیری، آموزش و توانمندسازی و تشکیل انجمن‌های علمی معلمان می‌شود. آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی و آموزش مشارکت‌کنندگان، مربیان، مدیران و اولیای دانش‌آموزان به‌عنوان دو راهبرد مهم در انجمن



ورزشی مدارس ایالت کنتاکی (۲۰۱۷-۲۰۱۲) هستند که با این تحقیق همسو هستند. همچنین این راهبرد در راستای راهکار ۳-۱۷ سند تحول مبنی بر اصلاح و به روزآوری روش‌های تعلیم و تربیت با تأکید بر روش‌های فعال، گروهی و خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان، راهکار ۴-۱۵ مبنی بر دانش‌افزایی مستمر معلمان در حین خدمت و ارتقای شأن و منزلت اجتماعی آن‌ها و راهکار ۶-۱۱ سند مبنی بر استقرار سازوکارهای ارتقای توانمندی‌های معلمان برای مشارکت مؤثر آنان در برنامه‌ریزی درسی است. توانمندسازی منابع انسانی زمینه‌ساز توسعه شایستگی‌های آنان در راستای ایجاد تحولی مثبت و سازنده در نظام تعلیم و تربیت است. برای توسعه عملکرد مرتبط با این شاخص باید دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را برای همه ذی‌نفعان اصلی پیش‌بینی کرد. بدیهی است، برنامه‌ریزی آموزشی باید براساس نیازسنجی علمی صورت گیرد و همه ذی‌نفعان از جمله معلمان، مدیران، کارشناسان و آموزگاران را در بر بگیرد.

مشارکت و تعاملات درون و برون‌سازمانی دربرگیرنده همکاری‌ها و تعاملات حوزه تربیت‌بدنی با سایر بخش‌های درون‌سیستمی و دستگاه‌های برون‌سازمانی است. انجام بسیاری از برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت‌بدنی مستلزم همکاری و مشارکت سایر بخش‌ها و دستگاه‌هاست؛ به‌عنوان مثال، برای جبران معلم تربیت‌بدنی ناگزیر هستیم از آموزگاران پایه برای کلاس تربیت‌بدنی استفاده کنیم و برای توانمندسازی آنان نیازمند تعامل فراوان با معاونت آموزش ابتدایی هستیم یا می‌توان برای توسعه و استانداردسازی فضاهای ورزشی مدارس با شهرداری‌ها مذاکره کرد. توسعه نظام داوطلبی نیز یکی دیگر از عوامل اصلی دروندادها بود. نظام داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی می‌تواند هم در مربیان و هم در متربیان صورت پذیرد. بهره‌مندی از معلمان تربیت‌بدنی، دانش‌جومعلمان، دانش‌آموزان و حتی اولیای دانش‌آموزان در برگزاری رویدادهای مختلف ورزشی در سطح مدرسه می‌تواند هم به بهره‌وری سازمانی منجر شود و هم در ترویج و اشاعه زندگی فعال نقش داشته باشد.

یافته‌های پژوهش نشان داد، توسعه برنامه درسی تربیت‌بدنی و اشاعه فعالیت‌های فوق‌برنامه و مکمل درس تربیت‌بدنی به‌عنوان فرایندهای الگوی پژوهشی حاضر هستند. ضیاءالدینی دشت‌خاکی (۲۰۱۲) در پژوهشی به این نتیجه رسید، برنامه درسی موجود کمیت و کیفیت خوبی ندارد. صمدی، جوادی‌پور و لطفی (۲۰۱۲) در پژوهشی نشان دادند، دبیران مطلوبیت برنامه درسی را در حد زیاد و دانش‌آموزان در حد کم تحقق ارزیابی کرده‌اند؛ بنابراین می‌توان ادعان کرد که یکی از مهم‌ترین فرایندهای عملیاتی حوزه تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی با اختلال همراه است. به‌کارگیری روش‌های اثربخش در اشاعه برنامه درس تربیت‌بدنی، فرهنگ‌سازی و نهادینه‌کردن آن با استفاده از ظرفیت‌های درون و بیرون آموزش و پرورش، از جمله اصول اساسی مندرج در برنامه درس ملی است. توجه سازمان‌های بین



المللی به درس تربیت‌بدنی در مدارس افزایش یافته است؛ به طوری که در ماده اول منشور یونسکو از تربیت‌بدنی و ورزش به‌عنوان حق بنیادی نام برده شده است که باید از طریق فراهم کردن فرصت‌های تمرین در نظام آموزشی حمایت شود و همچنین ماده دوم این منشور تأکید می‌کند که مؤسسات ملی هر کشوری برای بهبود و توسعه تربیت‌بدنی به‌منظور ایجاد تعادل و تقویت رابطه بین فعالیت جسمانی و دیگر اجزای آموزش و پرورش تلاش کنند (وحدانی، ۲۰۱۷). برای توسعه این برنامه ضروری است از همه ظرفیت‌های نیروی انسانی موجود استفاده شود. توانمندسازی و آموزش معلمان، کارشناسان، مدیران، آموزگاران و حتی خانواده‌ها باید در اولویت برنامه‌ها قرار گیرد. اصلاح محتوای برنامه درسی متناسب با نیازها، علایق و توانمندی‌های دانش‌آموزان باید انجام شود. اشاعه فعالیت‌های مکمل و فوق‌برنامه نیز دربرگیرنده برگزاری رویدادهای متنوعی از جمله المپیاد ورزشی درون مدرسه‌ای، مدرسه پویا، نرمش صبحگاهی، طرح کنترل وزن و چاقی است. این عامل منطبق با راهکار ۶-۶ سند تحول مبنی بر ایجاد شبکه‌ای از محیط‌های یادگیری و راهکار ۱-۷ مبنی بر فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای نقش آفرینی مدرسه به‌عنوان کانون کسب تجربیات تربیتی محله است. فوق‌برنامه‌های ورزشی در مدارس، در دوره‌های ابتدایی و متوسطه اول موجب غنی‌شدن تجربیات کودکان و نوجوانان و آشنایی آن‌ها با ورزش‌های انفرادی و گروهی می‌شود که در فعالیت آنان در همه عمر نقش خواهد داشت.

رشد و توسعه تربیت‌بدنی و ترویج سبک زندگی فعال از عواملی است که به‌عنوان برونداد الگوی مدیریت عملکرد در دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی انتظار می‌رود. شاخص‌های زیادی را برای این عوامل می‌توان متصور شد، اما در این الگو از شاخص‌هایی بهره‌مند شدیم که فراگیر و قابل‌اندازه‌گیری باشد. پیامد سبک زندگی سالم و فعال به‌عنوان یکی از بروندهای موردانتظار این است که دانش‌آموزان را قادر می‌سازد با خردورزی و نقادی، اعمال مربوط به حفظ و ارتقای سلامت و قوای بدنی خود را در موقعیت‌های مختلف زندگی شناسایی و ارزیابی کنند، با درک نیازها، ویژگی‌ها و توانایی‌های خود به آن‌ها اعتماد کنند و در پرورش آن‌ها کوشا باشند، تجربیات یادگیری خود در زمینه تربیت‌بدنی را دست‌مایه عمل قرار دهند و در دنیایی که سلامت افراد به‌دلیل مواجهه‌شدن با پدیده‌هایی همچون سبک زندگی شهرنشینی، کم‌تحرکی، چاقی، مصرف‌گرایی، فضای مجازی، بیماری‌های نوظهور و... در معرض خطرها و تهدیدهای جدی قرار گرفته است، با این خطرها و تهدیدها مقابله کرده و از خود مراقبت کنند.

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به‌عنوان مهم‌ترین سند نظام تعلیم و تربیت کشور که راهبر و راهنمای دستیابی به تحول در این نهاد رسمی و ویژه است، در بندهای مختلف به اهمیت و ضرورت



مدیریت عملکرد اشاره کرده است؛ به طوری که در راهکار ۱-۱۹ این سند به «ایجاد سازوکارهای قانونی و ساختار مناسب برای سنجش و ارزشیابی عملکرد نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی» به عنوان یکی از راهکارهای اساسی تأکید شده است (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۲۰۱۱). یافته‌های این پژوهش می‌تواند راهگشای الگویی راهبردی و عملیاتی برای پیاده‌سازی و راهبری نظام مدیریت عملکرد در دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود، دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش با بهره‌مندی از یافته‌های این پژوهش (عوامل، معیارها و شاخص‌ها)، به استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطوح ستاد، استان و شهرستان اقدام کند. برای استقرار نظام مدیریت عملکرد باید شورایی متشکل از نمایندگان اداره ارزیابی عملکرد، حوزه‌های مختلف دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی و مدیران ذی‌ربط تشکیل شود. در ادامه با برگزاری دوره‌های توجیهی و آموزشی برای کارکنان حوزه ستادی و استان‌ها، بسترهای لازم برای پیاده‌سازی آن‌ها فراهم شود. همچنین پیشنهاد می‌شود، برای تسریع در روند امور، همه شاخص‌ها در بستر اینترنت انجام شود.

تشکر و قدردانی

از همه مدیران و کارشناسان حوزه ستادی دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش که در انجام این پژوهش ما را یاری کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

منابع

1. Akhtar, M., & Sushil, S. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal*, 24(4), 923-942.
2. Amiri, M., Nayyeri, S., Saffari, M., & Delbari Ragheb, F. (2014). Explanation and Prioritization of barriers to privatization and private sector participation in sport development. *Journal of Sport Management*, 5(4), 83-106. (Persian)
3. Armstrong, M. (2018). Performance management: Key strategies and practical guidelines. B. G. (Gholamzadeh, Tranas). Tehran: Saffar Publication. (Persian).
4. 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)*, 3, 1-22.
5. 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.



6. de Rooij, M. M., Mannak, R. S., & Janowicz-Panjaitan, M. (2019). Dataset on performance management systems' design in project-based organizations. *Data in Brief*, 25, 104185.
7. Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
8. 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.
9. Guinis, H. (2019). *Performance management for dummies* (3rd ed.). Hoboken: New Jersey: John Wiley & Sons.,
10. 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*, 1-48.
11. Lee, M., Brenda, P., & Quarterman, J. (2016). *Research methods in sports management* (A. Asefi, & H. Asadi, Trans). Tehran: University of Tehran Press. (Persian)
12. Narkunienė, J., & Ulbinaitė, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(1), 125-138.
13. Nezađ Sajjadi, S., & Soleimani Damaneh, J. (2014). Identify and prioritize the criteria of performance evaluation of Iranian sport federation from expert point of view using the AHP model. *Sport Management Studies*, 6(23), 179-192. (Persian)
14. Rezaeian, A., & Ganjali, A. (2017). *Performance management, what, why & how*. Tehran: Imam Sadegh University Publication. (Persian)
15. Samadi, P., Javadipour, M., & Lotfi, M. (2012). Pathology of physical education curriculum Based on Klein's Theory in Tehran. *Educational New Thoughts*, 9(4), 1-20. (Persian)
16. 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)
17. Yavari, V., & Zahedi, S. (2013). Organizational performance management for public and non-profit sectors; a conceptual model. *Strategic Management Thought*, 7(1), 79-122. (Persian)
18. Ziaoddini Dashtkhaki, R. (2012). A study of physical education curriculum in secondary school from teachers' and physical education experts' point of view in Kerman Province (Unpublished master's thesis). Shahid Bahonar University of Kerman. (Persian)



ارجاع‌دهی

رواسی‌زاده، محمد؛ افکار، عادل؛ سلیمانی، مجید. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی. پژوهش در ورزش تربیتی، ۱۰ (۲۹): ۵۸-۲۲۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/RES.2022.12837.2263

Ravasizadeh, M; Afkar, A; Soleimani, M. (2023). Designing a Performance Management Model for the Office of Physical education and Sport Activities. *Research on Educational Sport*, 10 (29): 223-58. (Persian). DOI: 10.22089/RES.2022.12837.2263

