

## ارزیابی عملکرد فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران، مبتنی

### بر رویکرد ۳۶۰ درجه

رضا محمودی<sup>۱</sup>، رسول نوروزی سیدحسینی<sup>۲\*</sup>، مرجان صفاری<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

(دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۸ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۱)

### چکیده

هدف از این پژوهش، ارزیابی عملکرد فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر رویکرد ۳۶۰ درجه بود. جامعه آماری شامل سه گروه مدیران، ورزشکاران و گروه ذینفعان بود که تعداد ۱۰۹۰ نمونه مورد بررسی قرار گرفتند. از پرسش‌نامه محقق ساخته جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد که شامل سه بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی، مقایسه عملکرد دوره قبل و دوره جدید مدیریت فدراسیون شطرنج (شامل شش بعد مدیریت و مالی، ارزیابی، کنترل و نظارت، مدیریت منابع انسانی، کسب قهرمانی و دستیابی به هدف، آموزش، پژوهش و فرهنگی و فن‌آوری اطلاعات) و عوامل موثر بر پیشرفت این فدراسیون بود. روایی پرسش‌نامه‌ها توسط ۱۲ نفر از صاحب‌نظران و پایایی آن‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0.88$ ،  $\alpha = 0.90$ ) مورد تایید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی کلموگروف-اسمیرنوف، آزمون تی جفت‌شده، آزمون تی مستقل و آزمون فریدمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS 22 انجام شد. در نهایت میزان تاثیر چهار عامل بر پیشرفت این فدراسیون محاسبه و رتبه‌بندی شد. براساس یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که فدراسیون در دوره مدیریت جدید نسبت به دوره قبلی در هر شش بعد پیشرفت داشته است؛ همچنین این فدراسیون در زمینه امور مدیریتی و مالی، بیشترین و در زمینه آموزش، پژوهش و فرهنگی، کمترین میزان پیشرفت را داشته است. در زمینه عوامل موثر بر پیشرفت نیز، عامل مدیریت و امور مالی بیشترین و عوامل فن‌آوری اطلاعات و ورزشکاران، کمترین میزان تاثیر بر پیشرفت فدراسیون را

E-mail: rasool.norouzi@modares.ac.ir

\*نویسنده مسئول:



داشته‌اند. به‌عنوان نتیجه‌گیری کلی می‌توان بیان داشت که می‌توان با مدیریت صحیح متغیرهای موثر بر ورزش شطرنج، عملکرد این ورزش را بهبود بخشید.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی، رویکرد ۳۶۰ درجه، کنترل و نظارت، فدراسیون شطرنج، مدیریت و مالی، ورزشکاران

### مقدمه

یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت در تحقق چشم‌انداز، اهداف و راهبردها، توجه مدیران سازمانی به ارزیابی عملکرد یا مفهوم جامع‌تر آن مدیریت عملکرد است (نصیری، خبیری، سجادی و کاظم‌نژاد، ۲۰۰۹). تردیدی نیست که سودمندی و بازدهی، بقاء و پایداری هر سازمان به توانایی، ظرفیت، لیاقت و شایستگی کارکنان آن سازمان بستگی دارد (چالادورای، ۲۰۰۵)؛ از این رو دانش، مهارت و تخصص در گزینش افراد برای ورود به مسئولیت‌ها و تعیین میزان شایستگی آنان در طول خدمت به‌منظور ترفیع، ارتقاء، انتصاب، تشویق و تنبیه را باید از عوامل مهم بقای سازمان و کارآیی و پیشرفت آن دانست که شناخت این امور جز از طریق ارزیابی عملکرد میسر نیست (اسماعیلی، ۲۰۰۴). ارزیابی عملکرد از جمله تلاش‌هایی است که طراحی و اجرای مطلوب آن موجب رشد و بلوغ سازمانی کارکنان شده و ابزاری تشخیصی برای مشکلات سازمانی است و فرصتی برای بازخورد و ایجاد ارتباط فراهم می‌سازد (دهقان قهفرخی، ۲۰۱۰). در واقع ارزیابی عملکرد در هر سازمانی منجر به پویایی و ایجاد حس رقابت در میان واحدهای آن سازمان خواهد شد که نتیجه آن، رشد همه‌جانبه سازمان می‌باشد (طالب پور و کشتی دار، ۲۰۰۹). به‌طور کلی می‌توان هدف از اجرای برنامه ارزیابی را شناسایی وضع موجود، تعیین نقاط ضعف و قوت در ایفای وظایف و مسئولیت‌ها، تعیین و تشخیص احتیاجات آموزشی راهنمایی سازمان‌ها در بهبود وضعیت آن‌ها دانست. در حقیقت هدف اصلی باید راهنمایی سازمان باشد و به این ترتیب درجه کارآمدی و بازده کار سازمان بالا خواهد رفت (آراسته و ازما، ۲۰۰۸). عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی می‌شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. مدیریت عملکرد در کامل‌ترین مفهوم خود براین باور استوار است که هر فعالیتی که توسط افراد در سطوح مختلف انجام می‌گیرد، در دستیابی به هدف کلی سازمان کمک می‌کند؛ بنابراین، به آنچه که افراد انجام می‌دهند (کار آن‌ها)، نحوه انجام کار (رفتار آن‌ها) و آنچه که باید حاصل شود (نتایج آن‌ها) مربوط می‌شود (آرمسترانگ،

(۲۰۱۴).

از طرفی در سال‌های اخیر، ارزیابی و مدیریت عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور و تعیین میزان موفقیت آن‌ها در رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده، یکی از دغدغه‌های اصلی وزارت ورزش و جوانان و روسای فدراسیون‌های ورزشی بوده است. به گزارش سایت رسمی فدراسیون شطرنج ایران و رده‌بندی اعلام‌شده در سایت رسمی فدراسیون جهانی، فدراسیون شطرنج ایران توانست از سال ۲۰۰۱ تا سال ۲۰۱۵، از رتبه ۷۴ رده‌بندی جهانی به رتبه ۵۱ صعود کند؛ یعنی ۲۳ رتبه پیشرفت در طول ۱۵ سال و از سال ۲۰۱۵ تا سال ۲۰۱۸ توانست از رتبه ۵۱ به ۲۸ صعود کند؛ یعنی ۲۳ رتبه پیشرفت، که این بار در کمتر از ۳ سال اتفاق افتاده است (افتخاری، ۲۰۱۷). پس این نیاز وجود دارد تا علت این پیشرفت چشمگیر که نظر اکثر صاحب‌نظران در این رشته را به خود جلب کرده است، بررسی کنیم. یکی از رویکردهای موجود جهت انجام ارزیابی عملکرد، رویکرد ۳۶۰ درجه است که از نظام‌های نوین ارزیابی در سازمان‌های پیشرو جهانی است که با گردآوری نظرات ذینفعان اصلی هر مدیر، اطلاعات جامع‌تر و صحیح‌تری را فراهم می‌کند و می‌تواند پایه محکم‌تری را برای تصمیمات پرسنلی ارتقاء، پاداش، جابجایی و نظایر آن و طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مهیا کند (صالحی صدقیانی و قرائی پور، ۲۰۰۹). عمده توانایی بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها، به‌کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زبردست در فرایند ارزیابی است که در نتیجه آن، سازمان‌ها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد مؤثری را به‌کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد را برنامه‌ریزی کنند (موسوی راد، روزبهبانی و راوه، ۲۰۰۹). به‌منظور رشد سریع در سازمان‌های ورزشی، ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها باید از مطالعه ارزیابی در تمامی زمینه‌ها بهره‌گیرد و ارزیابی عملکرد باید در سازمان‌های ورزشی به‌صورت ترکیبی از ارزیابی فردی و ارزیابی سازمانی توسعه یابد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۹). به عنوان مثال فلچر (۲۰۱۱) عملکرد ۱۳ سازمان ورزشی را تجزیه‌وتحلیل می‌کند و چهار بعد عملکردی که عبارت‌اند از (۱) چشم‌انداز که مهم‌ترین آن شامل توسعه چشم‌انداز، عوامل موثر بر چشم‌انداز، چشم‌انداز مشترک (۲) عملیاتی و اجرایی که شامل عملکرد مالی، استراتژی و رقابتی و برنامه‌ریزی آموزشی، انتخاب ورزشکاران، نتایج مقررات (۳) جامعه که شامل مدیریت کارگزینی، خطوط ارتباطی و مکانیزم بازخورد و (۴) فرهنگ شامل آگاهی‌ها، محیط تیمی و سازمانی را برای بررسی عملکرد در نظر می‌گیرد. ویناند و همکاران (۲۰۱۱) به سه شاخص مهم عملکردی در هیئت‌های دولتی ورزش که با عملکرد بالای



هیئت‌ها ارتباط تنگاتنگ دارد، اشاره کرده و بیان می‌کنند اولین شاخص در سازمان‌ها، فراهم کردن فعالیت‌ها و نوآوری‌هایی برای اعضا، دومین، مشارکت کارمندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و سومین، اگرچه این سازمان‌ها منابع گسترده ندارند، برای عملکرد عالی باید به رهبران داوطلب و فعالیت‌های نمایندگان تکیه کنند. خوشبخت، میرکازمی و کلانی (۲۰۱۳) در تحقیقی تحت عنوان "ارزیابی عملکرد مربیان تیم ملی والیبال با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه" به این نتیجه رسیدند که بین نتایج ارزیابی ورزشکاران، مربیان همکار، مدیران و سرپرستان و نتایج خودارزیابی مربیان تیم‌های ملی والیبال در خصوص مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های فنی، مهارت ارتباطی و اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاق، تفاوت معناداری وجود نداشت.

نازدار (۲۰۱۱) در تحقیق خود با موضوع "طراحی و تدوین نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون بدمینتون جمهوری اسلامی ایران" به این نتیجه رسید که بین شاخص‌های ارزیابی عملکرد از لحاظ اهمیت و اولویت، تفاوت وجود دارد و به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از مدیریت، مالی، قهرمانی، آموزشی، کنترل، پژوهش، فن‌آوری اطلاعات، نیروی انسانی و فرهنگی. احمدی اشکفتکی (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی ووشو پرداخت. وی از طریق مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق و نظرخواهی از متخصصان، تعداد ۱۲ معیار با ۶۰ زیرمعیار را شناسایی کرد. درنهایت بعد منابع (مالی، انسانی، امکانات و تجهیزات) در اولویت اول، بعد ورزشی (همگانی، قهرمانی) در اولویت دوم، بعد سازمانی در اولویت سوم و بعد علمی فرهنگی در اولویت چهارم را در ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی ووشو به خود اختصاص دادند. در بین شاخص‌ها نیز تعداد نفرات اعزامی به دوره‌های آموزشی برگزار شده توسط فدراسیون در اولویت اول و جذب درآمد مالی از حامیان (اسپانسر) در اولویت دوم قرار گرفتند. گوته و نیرمیکی (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان "تحلیل موردی با بازخورد ۳۶۰ درجه در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ" که برای رقابت، نیاز به تکنولوژی و سیستم هدایت مشخص، مشتری محور بودن، سرعت، هزینه و کیفیت و تغییرات دارند، پرداختند که یافته‌های پژوهش نشان داد این سازمان‌ها برای ادامه حیات، نیاز به مدیران بسیار توانمند دارند. درواقع نیاز به رهبرانی دارند که با ایجاد تعادل در اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، از طریق تشویق و توسعه عملکرد کارکنان، به کیفیت رهبری و مدیریت توسعه سازمان کمک کنند و این زمانی محقق خواهد شد که کارکنان دارای بهترین عملکرد باشند و این مهم تنها با ارزیابی درست و به‌جا امکان‌پذیر است و بازخورد ۳۶۰ درجه، ابزاری عالی برای کمک به مدیران برای کشف نقاط

قوت و نقاط ضعف خود می‌باشد. شعبانی بهار و پارساجو (۲۰۱۴) نیز پژوهشی را با عنوان "بازنگری و بهینه‌سازی شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی استان همدان" انجام دادند. نتایج نشان داد از شاخص‌های موجود، ۳۰ عنوان شاخص، بازنگری و دو عنوان شاخص، بدون تغییر باقی ماند و درنهایت، شاخص‌های ارزیابی در ۹ محور کلی با ۶۶ عنوان شاخص، تقسیم‌بندی شدند. ابطحی‌نیا و همکاران (۲۰۱۵) پژوهشی را با عنوان "به‌کارگیری رویکرد BSC جهت ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور" انجام دادند. محققان پس از اجرای دو مرحله نظرسنجی، ۱۳ معیار با ۶۱ زیرمعیار را در چهاربعد اصلی کارت امتیازی متوازن قرار دادند که در بعد مالی، جذب منابع دولتی، در بعد مشتری، برنامه‌های اجرایی جهت مشارکت مشتری، در بعد فرآیندهای داخلی، مدیریت و برنامه‌ریزی و در بعد رشد و یادگیری، معیار رشد از ضریب بالاتری برخوردار شد.

محمودی (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان "ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی براساس شاخص بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، مطالعه موردی فدراسیون قایقرانی" به این نتیجه رسید که براساس یافته‌ها، شرایط در عوامل مرتبط با توانمندسازی، نسبتاً مناسب می‌باشد که در معیارهای رهبری، خطمشی، استراتژی و فرایند و در معیارهای کارکنان، شراکت‌ها و منابع، بیانگر صحت این ادعا می‌باشند. تبسم (۲۰۱۷) در تحقیقی با مراجعه و بررسی موسسات آموزش عالی پاکستان بیان کرد که ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند شرایطی را فراهم آورد تا کارکنان با استفاده از بازخورد ارائه شده نسبت به اصلاح عملکرد خود گام بردارند و در نتیجه عملکرد سازمانی با ارائه بازخورد افزایش خواهد یافت. موتو کریشنان و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "ریسک کاهش خطر حاصل از ارزیابی ۳۶۰ درجه" بیان کردند که برای ارزیابی ۳۶۰ درجه همیشه مشکلات و موانعی پیش می‌آید که مدیران و موسسین سازمان باید در مقابل این موانع راهکارهایی را ارائه نمایند؛ زیرا با گذشت زمان در برخی از موارد موانع از بین رفته و یا جای خود را به عواملی دیگر می‌دهند و یا اینکه آن مانع بزرگتر شده و راحل‌های قبلی و پیشین قابل حل نمی‌باشد. سراجی و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان "شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران" انجام دادند. آنها فهرستی از شاخص‌ها در قالب یک چک لیست (شامل ۶۶ شاخص) تدوین کردند و از خبرگان خواسته شد میزان اهمیت هر شاخص را در طیف پنج مقیاسی فازی مشخص کنند. براساس این اولویت‌بندی، شاخص‌های رشد تعداد ورزشکاران سازمان‌یافته در فدراسیون، مسابقات قهرمانی



کشور، انتخاب تیم ملی و المپیا، مدیریت مالی و تناسب نیروی انسانی، بیشترین اهمیت را دارا بوده‌اند. اسکندری دستگیری و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان "رابطه مولفه‌های ارزیابی عملکرد در کارایی فدراسیون‌های ورزشی" انجام دادند. آنها به این نتیجه رسید که از بین مولفه‌های منابع مالی فدراسیون، منابع انسانی و ساختار سازمانی و مدیریت، نوآوری و فرهنگ سازمانی، مولفه دوم بر روی بهبود عملکرد فدراسیون‌ها به لحاظ خروجی، نقش بسزایی را ایفا می‌کند. با توجه به مطالب مطرح شده باید اذعان داشت که پژوهش حاضر درصدد است تا ضمن ارزیابی عملکرد فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر رویکرد ۳۶۰ درجه و یافتن علت پیشرفت چشمگیر فدراسیون شطرنج و مقایسه عملکرد کابینه فدراسیون فعلی با کابینه فدراسیون قبلی، راهکارهایی برای بهینه‌سازی و سازمان‌دهی عملکرد این فدراسیون ارائه دهد و با انجام بررسی‌های لازم به‌منظور ارتقاء عوامل کارآمد، برای دستیابی به سطح کیفی بالاتر این فدراسیون تلاش شود. ما در این پژوهش برآنیم تا با در نظر گرفتن تمام جوانب از دیدگاه‌های افراد مختلف در موقعیت‌های مختلف مانند بازیکنان، مربیان، داوران، برگزارکنندگان مسابقات، خانواده بازیکنان، اعضای هیئت‌های شهرستانی و استانی، صاحب‌نظران، اصحاب رسانه، کارکنان فدراسیون و... عملکرد فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران را ارزیابی کنیم.

با عنایت به عملکرد بازیکنان و داوران شطرنج در عرصه‌های بین‌المللی و کسب عناوین مهم و ثبت رکوردهایی که برای اولین بار در تاریخ شطرنج کشور رخ داده است، توسعه این ورزش در میان مردم و ارزیابی عملکرد این فدراسیون امری ضروری به نظر می‌رسد. در این پژوهش شاخص‌هایی که مدنظر قرار گرفتند عبارت‌اند از: ۱) مدیریت و مالی: با توجه به این شاخص نیاز است مقایسه‌ای میان بعد مدیریت و شیوه‌های تصمیم‌گیری در دوره قبل را با دوره فعلی مقایسه کنیم و منابع مالی، شیوه‌های درآمدزایی و هزینه‌کرد فدراسیون را نیز در این دو دوره مورد بررسی قرار دهیم. ۲) ارزیابی، کنترل و نظارت: در این شاخص، در نظر گرفتن میزان توجه مدیران به ارزیابی عملکرد فدراسیون و کنترل عوامل تاثیرگذار داخلی و خارجی و نظارت بر کارکرد هیئت‌ها و دیگر زیرمجموعه‌ها حائز اهمیت است. ۳) مدیریت منابع انسانی: بدین معناست که عملکرد عوامل درونی و نیروهای شاغل در این فدراسیون در دوره قبلی و دوره فعلی تا چه اندازه با هم تفاوت دارند. ۴) کسب قهرمانی و دستیابی به هدف: با توجه به این شاخص، عملکرد ورزشکاران در دوره قبل و دوره فعلی باهم مقایسه خواهد شد، توسعه شطرنج، برگزاری مسابقات و کلاس‌های ویژه برای قهرمانان و حمایت و پرورش

قهرمانان از جمله هدف‌های این شاخص است. (۵) آموزش، پژوهش و فرهنگی: این شاخص قصد دارد تا عملکرد فدراسیون را در مواردی نظیر آموزش دادن داوران، مربیان، اعضای تیم ملی، نیروهای انسانی و دیگر ذینفعان خود را در دوره قبلی و فعلی بسنجد و از نظر پژوهش و فرهنگی نیز بیان کند که عملکرد فدراسیون را در مواردی نظیر انجام پژوهش‌های علمی، دانشگاه شطرنج و... در دوره قبلی و فعلی مقایسه کند. (۶) فن‌آوری اطلاعات: این شاخص بر آن است که عملکرد فدراسیون را در حوزه فن‌آوری اطلاعات شامل مواردی نظیر در اختیار قرار دادن اطلاعات، نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و دیگر فعالیت‌های مربوط به حوزه فن‌آوری اطلاعات، در دوره قبلی و فعلی با هم مقایسه کند. به گزارش سایت رسمی فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران و آمار ماهانه فدراسیون جهانی شطرنج در طول ۳ سال اخیر، تعداد درجه‌داران بین‌المللی ایران از ۴۹۶۳ نفر به ۳۳۴۰۵ نفر رسیده است که بیانگر میزان گسترش شطرنج در میان علاقه‌مندان به این رشته هست (۸). با توجه به پیشرفت چشمگیر عملکرد فدراسیون شطرنج در طول سال‌های اخیر، سؤالی که در این رابطه مطرح می‌شود این است که عملکرد فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران بر اساس رویکرد ۳۶۰ درجه چگونه است؟ به عبارتی با انجام این تحقیق، فرضیه‌های زیر آزمون شد:

- بین عملکرد مدیران فدراسیون در مدیریت دوره قبل و دوره جدید تفاوت وجود دارد.
- بین عملکرد ورزشکاران در مدیریت دوره قبل و دوره جدید تفاوت وجود دارد.
- بین عملکرد ذینفعان در مدیریت دوره قبل و دوره جدید تفاوت وجود دارد.
- بین عملکرد کلی و وضعیت فدراسیون در مدیریت دوره قبل و دوره جدید تفاوت وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی است که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق که در بازه زمانی شهریور ۹۷ تا شهریور ۹۸ در چهار جشنواره بزرگ شطرنج کشور در استان‌های تهران، مازندران، خوزستان و خراسان رضوی انجام شده است، از سه گروه کلی مدیران (کادر اداری و اجرائی هیئت‌های شهرستانی و استانی و درنهایت مدیران و کارکنان فدراسیون شطرنج که در مجموع حدود ۴۰۰ نفر می‌باشند)، ورزشکاران (شطرنج‌بازان) که مطابق آمار سایت رسمی فدراسیون جهانی حدود ۳۰ هزار نفر می‌باشند و ذینفعان (مربیان، داوران، اصحاب رسانه، خانواده بازیکنان، برگزارکنندگان مسابقات که تعدادشان مشخص نیست) تشکیل شده است. تعداد نمونه مورد



بررسی، به‌ترتیب برای سه گروه نام برده، ۲۴۰، ۳۹۲ و ۴۵۸ نفر بود. جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع از منابع کتابخانه‌ای (شامل مقالات، کتاب‌های موردنیاز و شبکه جهانی اینترنت) استفاده شد و پرسش‌نامه‌های مرتبط با موضوع این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند و درنهایت پرسش‌نامه‌ای استاندارد جهت انجام اهداف این تحقیق که شامل دو بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی و ارزیابی عملکرد فدراسیون شطرنج ایران می‌باشد، تنظیم شد. سوالات بخش دوم پرسش‌نامه، با استفاده از طیف شامل ۸۴ سوال که در قالب ۲ فرم که قسمت اول مقایسه دوره قبل و دوره فعلی فدراسیون شطرنج ایران با استفاده از ۶ معیار مدیریت و مالی، ارزیابی، کنترل و نظارت، آموزش، پژوهش و فرهنگی، فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی و کسب قهرمانی و دستیابی به هدف و قسمت دوم، عوامل موثر بر پیشرفت فدراسیون شطرنج بود و با استفاده از طیف پنج ارزشی لیکرت (از بسیار کم = ۱ تا بسیار زیاد = ۵)، تنظیم شد. در این پژوهش روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه با استفاده از نظر ۱۲ استاد که از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی و با تخصص مدیریت ورزشی بودند، مورد تایید قرار گرفت و برای محاسبه پایایی پرسش‌نامه، ابتدا آن را بین ۳۰ نفر از افراد نمونه آماری توزیع و نتایج آن را بررسی کرده و سپس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، بررسی شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه مربوط به مقایسه عملکرد فدراسیون شطرنج ایران در دوره قبل و فعلی، ۰/۹۰ و برای پرسش‌نامه مربوط به معیارهای پیشرفت فدراسیون شطرنج، ۰/۸۸ به‌دست آمد.

توزیع پرسش‌نامه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها به این صورت بود که پس از هماهنگی‌های لازم با فدراسیون شطرنج و مسئولان برگزاری جشنواره‌های بزرگ شطرنج و گردهمایی‌های مختلف این رشته در شهرهای مختلف ایران، پرسش‌نامه‌های تنظیم شده بین نمونه آماری که در دسترس بودند، توزیع گردید. بدین گونه که پژوهشگر شخصا برطبق برنامه زمان‌بندی از پیش تعیین‌شده مراجعه نمود. هنگام تحویل پرسش‌نامه‌ها نیز به‌طور شفاهی، توضیحاتی درباره نیاوردن نام و نشانی و همچنین ضرورت انجام این تحقیق برای بهبود پاسخ‌ها ارائه شد که موجب گردید تا آن‌ها با آزادی کامل، حوصله و دقت بیشتری به سوالات پرسش‌نامه پاسخ دهند. برای به‌دست آوردن ۸۹۸ پرسش‌نامه صحیح با در نظر گرفتن این که ۸۰ درصد پرسش‌نامه‌ها به‌طور کامل و صحیح برگشت خواهد کرد، تعداد ۱۰۹۰ پرسش‌نامه پخش شد. جهت تحلیل داده‌ها نیز از آمار توصیفی برای مشخصات افراد جامعه آماری مانند جنسیت، سن، میزان تحصیلات، درجه بین‌المللی، نوع فعالیت در شطرنج و مدت



زمان فعالیت در شطرنج، استفاده شده است. و در تحلیل‌های استنباطی جهت نرمال بودن توزیع از نمودار هیستوگرام و میزان کجی و کشیدگی داده‌ها استفاده شد و به دلیل نرمال بودن در بخش آمار استنباطی، از روش آزمون‌های تی در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ و برای رتبه‌بندی عوامل موثر بر پیشرفت فدراسیون شطرنج با توجه به تعداد زیاد نمونه آماری از روش رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد و نرم‌افزار SPSS 22 نیز جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد.

### یافته‌ها

#### تحلیل توصیفی داده‌ها

نتایج آمار توصیفی نشان‌دهنده اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده در تحقیق در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده در تحقیق

مولفه	شاخص‌ها	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۶۹۷	۶۳/۹
	زن	۳۹۳	۳۶/۱
دامنه سنی	۱۵ تا ۲۰ سال	۱۹۹	۱۸/۳
	۲۰ تا ۲۵ سال	۳۳۴	۳۰/۶
	۲۵ تا ۳۰ سال	۲۷۴	۲۵/۱
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۸۰	۱۶/۵
	۴۰ سال به بالا	۱۰۳	۹/۴
درجه بین‌المللی	زیر ۱۴۰۰	۴۶۷	۴۲/۸
	۱۴۰۰ تا ۱۸۰۰	۳۳۲	۳۰/۵
	۱۸۰۰ تا ۲۲۰۰	۱۹۸	۱۸/۲
	بالای ۲۲۰۰	۹۳	۸/۵
عنوان بین‌المللی	استاد بین‌المللی و بزرگ	۲۴	۲/۲
	استاد فیده و کاندیدای استادی	۶۱	۵/۶
	داور فیده یا بین‌المللی فدراسیون جهانی	۹۴	۸/۶



۱/۳	۱۴	مربی یا مدرس فدراسیون جهانی
۸۲/۳	۸۹۷	بدون عنوان
۶۰/۱	۶۵۵	میزان درگیری و هر روز
۳۳/۳	۳۶۳	ارتباط با شطرنج چند روز در هفته
۶/۶	۷۲	چند روز در ماه
۱۳/۸	۱۵۰	میزان سابقه کمتر از دو سال
۲۲/۸	۲۴۸	فعالیت و حضور در ۲ تا ۴ سال
۳۳/۷	۳۶۷	شطرنج ۴ تا ۶ سال
۲۹/۸	۳۲۵	بیش از ۶ سال

در جدول شماره ۲ نیز آماره‌های توصیفی معیارهای عملکرد فدراسیون در دوره قبل و دوره جدید نشان داده شده است.

جدول ۲. آماره‌های توصیفی معیارهای عملکرد فدراسیون در دوره قبل و دوره جدید

متغیر	میانگین		میانه		کجی		کشیدگی	
	دوره قبل	دوره جدید	دوره قبل	دوره جدید	دوره قبل	دوره جدید	دوره قبل	دوره جدید
مدیریت و مالی	۲۱/۶۴	۲۸/۵۵	۲۱	۲۹	۱/۶۸	-۱/۴۶	۱/۱۶۹	-۱/۱۳۰
ارزیابی، کنترل و نظارت	۲۲/۱۶	۲۷/۶۰	۲۲	۲۸	۱/۱۶۲	-۱/۲۶۸	۱/۶۳۳	-۱/۱۳۹
آموزش، پژوهش و فرهنگی	۲۱/۳۸	۲۶/۸۵	۲۰	۲۷	۴۱۹	-۱/۸۱۰	۱/۵۳۲	-۱/۹۰۷
فناوری	۱۳/۱۳	۱۷/۰۸	۱۲	۱۷	۴۵۷	۱/۲۳۸	۱/۶۰۴	-۱/۵۳۷

اطلاعات								
مدیریت منابع	۱۰/۸۲	۱۳/۵۷	۱۱	۱۳	۲۱۹	۲۵۶	۱۶۸۹	-۱۸۴۴
/								
انسانی	۱۸/۱۳	۲۳/۸۴	۱۷	۲۴	۳۷۲	۱۶۳	۷۵۹	-۳۷۸
/								
کسب قهرمانی و دستیابی به هدف	۱۰۷/۲۷	۱۳۷/۵۱	۱۰۳	۱۳۴/۵۰	۴۳۵	۲۸۷	۱۶۲۳	۱۱۴۸
/								
کل								

همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، در همه متغیرها مقادیر میانگین و میانه تقریباً به هم نزدیک می‌باشند؛ این نشان می‌دهد که نمرات نرمال هستند، البته مقادیر کجی و کشیدگی با قرار گرفتن بین (-۱) و (+۱) این مطلب را تایید می‌کند.

### جدول ۳. جدول آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در معیارهای میزان تاثیر در پیشرفت فدراسیون

متغیر	میانگین	میانه	نما	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
عامل مدیریت و امور مالی	۳۴/۸۵	۳۴	۳۴	۷/۴۲	-۰/۲۷۴	-۰/۴۲۶
فناوری اطلاعات و رسانه	۱۰/۳۹	۱۱	۱۲	۲/۹۹	-۰/۲۲۸	-۱/۰۹۶
ذینفعان	۲۰/۶۶	۲۱	۲۱	۵/۴۳	-۰/۱۲۶	-۰/۹۳۷
ورزشکاران (شطرنج‌بازان)	۱۰/۳۹	۱۱	۱۲	۲/۹۹	-۰/۲۲۸	-۱/۰۹۶



همان‌طور که در جدول شماره ۳ نیز مشاهده می‌شود، در همه متغیرها مقادیر میانگین، میانه و نما تقریباً به هم نزدیک می‌باشند؛ این نشان می‌دهد که نمرات نرمال هستند. البته مقادیر کجی و کشیدگی با قرار گرفتن بین (-۲) و (+۲) این مطلب را تایید می‌کند. در این بخش به بررسی فرضیه‌های تحقیق با استفاده از آزمون‌های تی و آزمون رتبه‌بندی فریدمن پرداخته شده است که به ترتیب به آن‌ها پرداخته شده است.

فرضیه ۱: بین عملکرد مدیران فدراسیون در مدیریت دوره قبل و دوره جدید تفاوت وجود دارد. جهت بررسی عملکرد فدراسیون در حوزه مدیریتی در دوره قبلی (ریاست آقای کامبوزیا) و مقایسه آن با دوره جدید (ریاست آقای پهلوان‌زاده) از آزمون تی جفت شده استفاده شد و نتایج نشان داد که بین عملکرد فدراسیون در عامل مدیریت و مالی، عامل ارزیابی، کنترل و نظارت و عامل مدیریت منابع انسانی در دوره قبل و دوره جدید تفاوت معنی‌داری وجود دارد و منفی بودن مولفه تی آزمون، نشانگر کسب امتیاز بیشتر عملکرد فدراسیون در دوره جدید است که بیانگر صورت پذیرفتن پیشرفت از نظر آزمون‌شوندگان است.

فرضیه ۲: بین عملکرد ورزشکاران در مدیریت دوره قبل و دوره جدید تفاوت وجود دارد. جهت بررسی عملکرد فدراسیون در حوزه ورزشکاران (شطرنج‌بازان) در دوره قبلی و مقایسه آن با دوره جدید از آزمون تی جفت شده استفاده شد و نتایج حاصل نشان داد که بین عملکرد فدراسیون شطرنج در بخش عامل کسب قهرمانی و دستیابی به هدف در دوره قبل و دوره جدید تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۳: بین عملکرد ذینفعان در مدیریت دوره قبل و دوره جدید تفاوت وجود دارد. جهت بررسی عملکرد فدراسیون در حوزه ذینفعان (مربیان، داوران، برگزارکنندگان مسابقات، خانواده‌ها، اصحاب رسانه و...) در دوره قبلی و مقایسه آن با دوره جدید از آزمون تی جفت شده استفاده شد و نتایج نشان داد که بین عملکرد فدراسیون شطرنج در بخش عامل آموزش، پژوهش و فرهنگی و عامل فن‌آوری اطلاعات در دوره قبل و دوره جدید تفاوت معنی‌داری وجود دارد و منفی بودن مولفه تی نشانگر کسب امتیاز بیشتر عملکرد فدراسیون در دوره جدید است که بیانگر صورت پذیرفتن پیشرفت از نظر آزمون‌شوندگان است.

فرضیه ۴: بین عملکرد کلی و وضعیت فدراسیون در مدیریت دوره قبل و دوره جدید تفاوت وجود دارد.

در این پژوهش، سه حوزه (۱) مدیریتی، ورزشکاران و ذینفعان در شش بعد (۱) مدیریت و مالی (۲) ارزیابی، کنترل و نظارت (۳) مدیریت منابع انسانی (۴) کسب قهرمانی و دستیابی به هدف (۵) آموزش، پژوهش و فرهنگی (۶) فن‌آوری اطلاعات، مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتایج بیانگر این است که با توجه به منفی بودن مولفه تی در تمام ابعاد، تفاوت معنی‌دار موجود بین دوره قبلی و دوره جدید مدیریت فدراسیون، نشان از پیشرفت فدراسیون شطرنج در دوره جدید دارد. در بین ابعاد، عامل مدیریت و مالی (۴۸/۲۶-) بیشترین پیشرفت، ارزیابی، کنترل و نظارت (۳۶/۶۹-)، کسب قهرمانی و دستیابی به هدف (۲۲/۶۸-)، مدیریت منابع انسانی (۲۰/۵۱-)، فن‌آوری اطلاعات (۱۹/۹۸-) در رتبه‌های بعد و کمترین پیشرفت مربوط به بعد آموزش، پژوهش و فرهنگی (۱۷/۴۱-) است. در نهایت تحلیل نتایج تمامی این ابعاد نشان می‌دهد که بین عملکرد کلی فدراسیون شطرنج در مدیریت دوره قبلی و مدیریت دوره جدید با در نظر گرفتن همه‌ی ابعاد (۳۳/۵۷-) تفاوت معنی‌داری وجود دارد و منفی بودن مولفه تی نشان از پیشرفت این فدراسیون در دوره جدید دارد. این تحلیل از طریق آزمون تی مستقل و با معیار ۲.۵ به هر سوال اختصاص یافت که به‌عنوان مثال برای عامل فن‌آوری اطلاعات و رسانه با توجه به تعداد سوال‌ها (۳ سوال)، ۷/۵ در نظر گرفته شد.

تحلیل نتایج تمامی این عوامل نشان می‌دهد که هر ۴ عامل (۱) مدیریت و امور مالی (۲) فن‌آوری اطلاعات و رسانه (۳) ذینفعان (۴) ورزشکاران (شطرنج‌بازان)، با توجه به میزان سطح معنی‌داری (۰/۰۰۱) در پیشرفت فدراسیون شطرنج موثر نبودند و از میان آن‌ها، عامل ذینفعان (۳۴/۳۸) بیشترین تاثیر بر پیشرفت، عامل فن‌آوری اطلاعات و رسانه (۳۱/۸۸) و عامل ورزشکاران (شطرنج‌بازان) (۳۱/۸۸) در رتبه بعد و عامل مدیریت و امور مالی (۲۱/۵۷) کمترین میزان تاثیر بر پیشرفت را داشته‌اند.

به‌طور کلی ۴ عامل به‌عنوان عوامل اصلی موثر بر پیشرفت فدراسیون شطرنج ایران تعیین شدند که عبارت‌اند از: (۱) مدیریت و امور مالی (۲) فن‌آوری اطلاعات و رسانه (۳) ذینفعان (۴) ورزشکاران (شطرنج‌بازان) که برای این‌که مشخص شود کدام عامل از نظر آزمون‌شونده‌ها تاثیر بیشتری بر



پیشرفت فدراسیون شطرنج ایران داشته است، با توجه به حجم زیاد نمونه از روش رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد و نتایج آن به شرح جدول شماره ۴ به دست آمد.

#### جدول ۴. رتبه‌بندی عوامل موثر بر پیشرفت فدراسیون شطرنج ایران

رتبه‌بندی	
میانگین رتبه‌ها	عامل
۴.۰۰	مدیریت و امور مالی
۳.۰۰	ذینفعان
۱.۵۰	فن‌آوری اطلاعات و رسانه
۱.۵۰	ورزشکاران (شطرنج‌بازان)

نتایج نشان داد که عامل مدیریت و امور مالی (۴.۰۰) در رتبه اول، بعد از آن عامل ذینفعان (۳.۰۰) و عامل‌های فن‌آوری اطلاعات (۱.۵۰) و ورزشکاران (۱.۵۰) هم رتبه آخر را در پیشرفت فدراسیون شطرنج ایران داشته است.

#### بحث و نتیجه‌گیری

از نظر محقق، فدراسیون شطرنج ایران در دوره مدیریت جدید در مقایسه با دوره مدیریت قبلی در حوزه مدیریت پیشرفت داشته است و این تفاوت معنی‌دار حاصل عواملی نظیر حضور رئیس، نائب رئیس و دبیر که همگی از خانواده شطرنج هستند، بوده است و فعالیت‌های هیئت‌های شطرنج استانی و شهرستانی که با حمایت مستقیم حوزه ریاست فدراسیون صورت گرفته نیز نقش بسیاری در پیشرفت فدراسیون ایران در مقایسه با دوره قبل ریاست داشته است. همچنین فدراسیون شطرنج ایران در دوره مدیریت جدید در مقایسه با دوره مدیریت قبلی در حوزه ورزشکاران پیشرفت داشته است و این تفاوت معنی‌دار حاصل عواملی نظیر حضور مربی برای اعضای تیم ملی و شرکت ورزشکاران در مسابقات بین‌المللی بوده است. در زمینه پیشرفت فدراسیون در حوزه ذینفعان نیز می‌توان به مواردی نظیر فعالیت مثبت اصحاب رسانه در زمینه بسط و اشاعه شطرنج در ذهن مخاطبان بالقوه و ورود تکنولوژی‌های جدید این رشته ورزشی اشاره کرد. همچنین عملکرد فدراسیون شطرنج ایران در دوره مدیریت جدید در مقایسه با دوره مدیریت قبلی این فدراسیون

پیشرفت داشته است و این پیشرفت، حاصل پیشرفت حوزه‌های مدیریت، ورزشکاران و ذینفعان بوده است. همچنین شش بعد به‌عنوان شاخص‌های این پژوهش جهت مقایسه عملکرد فدراسیون شطرنج ایران در دوره فعلی و دوره قبلی مورد بررسی قرار گرفت که شاخص اول، مدیریت و مالی، شاخص دوم، ارزیابی، کنترل و نظارت، شاخص سوم، کسب قهرمانی و دستیابی به هدف، شاخص چهارم، مدیریت منابع انسانی، شاخص پنجم، فن‌آوری اطلاعات و شاخص ششم آموزش، پژوهش و فرهنگی بود که در ادامه به بررسی و مقایسه نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق با دیگر تحقیق‌های مشابه می‌پردازیم.

بر اساس نتایج این پژوهش با استفاده از رویکرد ۳۶۰ درجه، شاخص مدیریت و امور مالی در دوره جدید مدیریت فدراسیون شطرنج نسبت به دوره مدیریت قبلی، پیشرفت داشته است. نتایج این تحقیق در اهمیت ارزیابی شاخص مدیریت با تحقیقی که در سازمان‌های سلامت انجام شده، مطابقت دارد (فیلرمن، ۲۰۱۰). اولویت دومی که از نتایج مطالعه این تحقیق به‌دست آمد، بر شاخص مالی تاکید می‌کند. در مقاله‌ای با عنوان "آنالیز عملکرد اقتصادی"، ارزیابی موفقیت در ورزش را نسبت منابع اقتصادی و موفقیت در رقابت‌ها می‌دانند و بر اهمیت منابع مالی تاکید دارند و برای دستیابی به رسالت و عملکرد موثر کارآمد فدراسیون ملی، مکانیزم توسعه بودجه مانند شناسایی حامیان مالی، سازمان‌دهی و جمع‌آوری کمک‌های مردمی و افزایش تعداد اعضا و ارائه یارانه‌های دولتی را موثر می‌دانند (دی‌وال، ۲۰۱۰). در زمینه شاخص ارزیابی، کنترل و نظارت نیز مدیران همواره بر این نکته تاکید داشته باشند که یک مکانیزم کنترلی در قالب نظارت و ارزشیابی بر فعالیت‌ها تضمین‌کننده و حافظ بقای اهداف سازمان است (خوشبخت، میرکازمی و کلانی، ۲۰۱۳) که این مهم از طریق تحقیق زیر نیز به‌دست آمد. تحقیقات دیگری مانند تحقیق خبیری و همکاران (۲۰۱۰) نیز بر توجه به برگزاری مسابقات لیگ حرفه‌ای همخوانی دارد. آفرینش خاکی (۲۰۰۴) نیز بر این مسئله در تحقیق خود تاکید کرده و عامل مهم در پیشرفت بعد قهرمانی را ارتقای سطح دانش علمی و فنی مربیان، استعدادیابی نوآموزان به‌روشن علمی و تخصصی، تجهیز کامل سالن‌ها به امکانات تخصصی و کمک آموزشی بیان نموده است همچنین در تحقیق افضل‌پور (۲۰۰۵) بر استفاده از مربیان ماهر، توانا و کارآمد و قرار دادن مربیان شایسته داخلی در کادر مربیان و استفاده از تجارب آن‌ها در هدایت تیم‌ها و دستیابی به نتایج مورد انتظار اشاره شده است و با نتایج این تحقیق مطابقت دارد. در ارتباط با شاخص مدیریت منابع انسانی نیز باید به این موضوع اشاره



نمود که تحقق اهداف سازمانی نیازمند مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارت‌های مدیریتی برخوردار باشند. به حضور مدیران اهل فن، مجرب و کاردان به‌عنوان ریاست فدراسیون در تحقیق‌تندنویس و همکاران (۲۰۰۷) اشاره شده است. درمورد شاخص فن‌آوری اطلاعات نیز گزارش‌های متنوع نشان می‌دهد این سیستم‌ها ابزار خوبی برای تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و اصلاح روندها بشمار می‌روند. جکسون (۱۹۹۱) نیز اثر رسانه‌های جمعی بر افزایش آگاهی مردم در مورد فعالیت بدنی را ۸۷ درصد و روی تغییر رفتار و گرایش به فعالیت بدنی ۳۰ درصد اعلام کرد. تحقیق روش‌شناسی (۲۰۰۷) حدود ۳۷ درصد تغییرات نهادینه شدن ورزش همگانی در کشور را مربوط به رسانه‌های جمعی دانسته است. غلامیان (۲۰۰۶) به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کلان در این مقوله اشاره کرده است. همه تحقیقات در این زمینه با نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق مطابقت دارند. درنهایت در زمینه شاخص آموزش، پرورش و فرهنگی نیز سیر تاریخ ورزش در عرصه بین‌المللی از گذشته تاکنون با ارزش، اعتبار و اصالت‌های دینی و اخلاقی از جمله جوانمردی، مساوی بودن شرایط رقابتی ورزشی همراه بوده است (کاشف، ۲۰۰۱). بازی‌های المپیک غیر از ماهیت رویداد ورزشی، ممکن است کانون اصلی یک نهضت عظیم اجتماعی و اخلاقی باشند و از طریق بازی و فعالیت ورزشی، تکامل انسانی و اخلاقی و تفاهم بین‌المللی را تقویت کنند (فرهادی، ۱۹۹۸). به‌طور خلاصه، با توجه به روند رو به رشد ورزش در عرصه جهانی، مدیران روشن‌بین فدراسیون باید در توسعه برنامه‌های خود این معیار را در رأس برنامه‌ها قرار دهند و با ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب باشند؛ درحقیقت هدف اصلی ارزیابی باید راهنمایی و ارشاد سازمان باشد و به این ترتیب درجه کارآمدی و بازده کاری سازمان بالا خواهد رفت. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده به نظر می‌رسد که فدراسیون شطرنج در زمینه آموزش، پژوهش و فرهنگی، کمترین میزان پیشرفت را داشته است؛ پس پیشنهاد می‌گردد تا مدیریت این فدراسیون جهت پیشرفت این بعد، توجه و تدابیر بهتری در نظر بگیرد. همچنین با توجه به رتبه‌بندی عوامل موثر بر پیشرفت فدراسیون شطرنج، عامل مدیریت و امور مالی به‌عنوان موثرترین عامل شناخته شد؛ پس پیشنهاد می‌گردد که مدیریت این فدراسیون در زمینه انتخاب کادر مدیریتی، با دقت بیشتری عمل کرده و در زمینه جذب حامیان مالی (دولتی و خصوصی) فعالیت بیشتر و مثمرتری انجام دهد. درنهایت با توجه به اینکه مطابق نظر آزمون‌شونده‌ها، فدراسیون شطرنج در دوره جدید در مقایسه با دوره قبلی مدیریت، در ابعاد مختلف که مورد بررسی



ارزیابی عملکرد فدراسیون شطرنج مبتنی بر رویکرد ۳۶۰ درجه \_\_\_\_\_ محمودی و همکاران

قرار گرفت، پیشرفت داشته است، پیشنهاد می‌گردد تا مسیری را که این فدراسیون در پیش گرفته است را دنبال کرده و با استفاده از تحقیقات علمی و تجربه‌های به‌دست‌آمده، گام‌های استوارتری درصدد رفع دیگر مشکلات درونی و بیرونی خود بردارد.



## References

- Abtahinia, A., Mirkazemi, O., & Keshtidar, M. "Implementation of BSC Approach to Evaluate the Performance of Physical Education Offices in Iranian Universities". *Journal of Research on Sport Management and Moving Behavior*. 2015; 4(7), 149-163.
- Afarinesh Khaki, A. "How to develop public sport in the country and compare the views of the study groups". PHD Thesis, Islamic Azad University of Tehran. 2004(In Persian).
- Afzalpour, M. E., Khodadad, A., & Gharakhanlou, R. "Assessing the role of foreign coaches in the success of Iranian national and club football teams". *Olympic Journal*. 2005; 3(7), 91-108(In Persian).
- Ahmadi Eshkaftaki, S. "Developing performance Evaluation indicators for Wushu athletic boards". Master thesis (Birjand University). 2013(In Persian).
- Arasteh, H. R., & Azma, F., "Providing a Conceptual Framework for Performance Evaluation". *Garmsar unit of Azad University*. 2008; 3, 9-32(In Persian).
- Armestrang, M., & Safari, S. "Key Guidelines Performance Management and practical guidance". Academic Jahad Publishers, Tehran unit. 2014.
- Cheladourai, P., Talebpour, M., & La'IBazri, S. "Human Resources Management in Sports and Healthy Leisure". Ferdosi of Mashhad University. 2005(In Persian).
- de Waal, A. A. "Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance, *Measuring Business Excellence*". 2010; 14(1), 79-95.
- Dehghan Ghahfarrokhi, A. "Evaluation of National Volleyball Teams Coaches Performance Using 360 Degree Feedback". Master Thesis (Physical Education and Sport Science) at Tehran University. 2010(In Persian)
- Eftekhari, A. "Iran's double-step Saud in the World Rankings". [www.ircf.ir](http://www.ircf.ir). 2017. (In Persian)
- Eskandari Dastgiri., Amirtash A. M., Safania, A. M. "Relationship of Evaluation Performance Dimensions in Efficiency of Sport Federations". *Applied Researchs in Sport Management*. 2018; 6(4), 19-26(In Persian).
- Esmaeili, A. "The importance of formulating indicators in the evaluation system". *Tadbir Monthly*. 2004; 17, 148 (In Persian).
- Farhadi, Y. "Ethics and Sport". First Congress of Sport. Olympic National Committee of Islamic Republic of Iran. 1998(In Persian).
- Filerman, G. L. "Closing the management competence gap". *Human Resources for Health*. 2003; 1(1), 7.
- Fletcher, D., & Arnold, R. "A qualitative study of performance leadership and

- management in elite sport". Journal of applied sport psychology. 2011; 23(2), 223-242.
- Ghutke, S., Nirmity, N., & Saudagar, P. "Case analysis of 360-degree feedback". International Journal of Advance Research in Education, Technology and Management. 2014.
- Golamian, J., & Shaji', R. "Website status of Iranian sport organizations and federations according to general and specialized criteria". The Fourth Scientific Conference of Physical Education and Sport Science Students. 2006.
- Jackson, J. "Mass Participation in Physical recreation". journal of recreation. 1991; Vol 44, No 3, P:33.
- Kaplan, R., Norton, D., & Bakhtiari, P. "Strategy-Based Organization: How world-famous companies and organizations have implemented their strategies with the help of Balanced Scorecard". Industrial Management Organization. 2007.
- Kashef, M. "The Ethics of the Olympic Games and Comparison with Sports in Ancient Iran". Olympic Journal. 2001; 9(20), 44-51(In Persian).
- Khabiri, M., Memari, J., Arab Ameri, E., & Elahi, A. "Big Strategies and Plans for the Development of Taekwondo in Iran". Journal of Research in Sport Science. 2010; 27, 13-32(In Persian).
- Khoshbakht, A., Mirkazemi, O., & Kalani, A. "Evaluation of Physical Education Professors at Hakim Sabzevari University by 360 Feedback Method". International Conference on Accounting and Management. 2013(In Persian).
- Mohammadi, L., Honari, H., & Afshari, M. "Evaluating the performance of sport federations based on European Quality Management Foundation Index, Case Study: Sailing Federation". Journal of Sport Management Studies. 2016; 35, 163-182(In Persian).
- Mousavi Rad, T., Rouzbehani, M., & Raveh, M. "Performance Evaluation of Physical Education Teachers with 360 Degree Feedback, Case Study of Parsian city Teachers". Studies of Basics Management in Sport. 2014; 1(3), 61-70(In Persian).
- Muthukrishnan, A., Al-Ismail, Bertelli, S. G., & Browne, P. "MRONJ Risk Reduction Pathway 360 Degree Survey". British Dental Journal. 2017; Vol 222, No 5, pp 386-390.
- Nasiri, Kh., Khabiri, M., Sadjadi, S. N., & Kazemnejad, A. "Analysis and modeling of evaluation of national handball team coaches". Sport Management Journal. 2009; 1, 119-140(In Persian).
- Nazdar, P. "Designing and Developing of Performance Evaluation System of Badminton Federation of the Islamic Republic of Iran". Master thesis (Payam Nour University). 2011(In Persian).



- Roshandel Arbetani, T. "Explaining the position of the public media in institutionalizing sport in the country". *Movement Journal*. 2007; No 33, 145-165(In Persian).
- Salehi Sedghiani, J., & Gharaeipour, R. "Evaluation of Managers' Competences by 360-degree feedback method". *Journal of Industrial Management*. 2009; 9, 73-91. (In Persian).
- Seraji, M., Hosseini, E., & Ehsani, M. "Identification and Prioritization of Performance Evaluation Indicators of Sport Federations of the Islamic Republic of Iran". 1th International Conference of Sport Management. 2016(In Persian).
- Sha'bani Bahar, Gh., & Parsajou, A. "Review and Optimization of Performance Evaluation Indicators in the sport committees of Hamadan province". *Contemporary Researchs in Sport Management*. 2014; 3(6), 39-48.
- Tabassum Siddiqui, S. "Impact of 360-Degree Feedback on Employee and Organization Growth: With Reference to Higher Education Institutes of Pakistan". *International journal of advanced research (IJAR)*. 2017; 5(4), 27-32.
- Talebpour, M., & Keshtidar, M. "Designing Supervision and Evaluation Model for Physical Education and Extracurricular Sports in Universities". *Research in Sport Sciences Journal*. 2009; 24, 13-32(In Persian).
- Tondnevis, F., & Ghasemi, M. H. "Comparison of Athletes, Coaches and Experts' Viewpoints on Strategies for Developing Gymnastics". *Olympic Journal*. 2007; 15(4), 17-130(In Persian).
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. "Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities". *Managing Leisure*. 2010; 15(4), 279-307.

## Performance Evaluation of Chess Federation of the Islamic Republic of Iran, Based on 360 Degree Approach

Reza Mahmoudi<sup>1</sup>, Rasool Norouzi Seyed Hosseini <sup>\*2</sup>, Marjan Saffari<sup>3</sup>

1. Master of Sports Management, Faculty of Physical Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Department of Physical Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
3. Assistant Professor, Department of Physical Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Received: June 29, 2022

Accepted: July 23, 2022

### Abstract

The purpose of this study was to evaluate the performance of the Chess Federation of the Islamic Republic of Iran based on a 360-degree approach. The population consisted of three groups of managers, athletes and stakeholders (n = 1090). A researcher-made questionnaire was used for data collection that included three sections: demographic information and performance comparison of the previous period and a new period of chess federation management (including six dimensions of management and finance, evaluation, control and supervision, human resource management, championship and achievement of goal). Education, research and cultural and information technology) and factors influencing the development of this federation. Twelve experts confirmed the validity of the questionnaires, and their reliability was confirmed by Cronbach's alpha test ( $\alpha = 0.88$ ,  $\alpha = 0.90$ ). Data analysis was done using descriptive and inferential statistics Kolmogorov-Smirnov, paired t-test, independent t-test and Friedman test using SPSS 22 software. Finally, the impact of four factors on the progress of this federation was calculated and ranked. Based on the research findings, it can be concluded that the federation has improved in every six dimensions in the new management period compared to the previous one. Regarding factors influencing progress, management and finance had the highest and information technology and athletes had the least impact on federation progress. In general conclusion, it can be said that the correct management of

---

<sup>1</sup> Email: rasool.norouzi@modares.ac.ir

variables affecting chess exercise can improve the performance of this sport.

**Keywords:** Athletes, Chess Federation, Control and Supervision, Evaluation, Management and Finance, 360 Degree Approach.