

تدوین مدل ارزیابی عملکرد فنی ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور

سیروس احمدی^۱

مهدی سوادی^۲

حمیدرضا سایانی^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۵/۱۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۶/۶

هدف پژوهش حاضر، تدوین مدل ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور می‌باشد. نوع تحقیق توصیفی و به روش میدانی انجام شده است. این مطالعه جز مطالعات ترکیبی است. جامعه آماری این مطالعه در بخش کیفی شامل خبرگان اجرایی و علمی و در بخش کمی کارشناسان دفاتر ارزیابی عملکرد (۴۳۹ نفر) بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از جدول مورگان از میان آنها تعداد ۲۰۵ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز نیز از دوروش کتابخانه‌ای و میدانی با ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری گردید و برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کلایزی و در بخش کمی از آزمون‌های تحلیل مسیر و فریدمن استفاده شد. با توجه به نتایج تحقیق، برای ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان باید از هفت بعد ورزش قهرمانی، همگانی، بانوان، جوانان، مالی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات استفاده کرد. تحلیل داده‌ها همچنین نشان داد که ورزش قهرمانی به علت ملموس بودن نتایج آن مانند مقام‌های کسب شده در اولویت قرار دارد. از طرفی، ورزش موضوعی است که هم خودش می‌تواند درآمدزا باشد و هم نیاز زیادی به منابع مالی دارد و بر همین اساس بعد مالی، بعد از بعد ورزش قهرمانی و قبل از ابعاد ورزش همگانی، ورزش بانوان و حتی امور جوانان در اولویت دوم قرار دارد. ابعاد ورزش همگانی، ساماندهی امور جوانان، ورزش بانوان، منابع انسانی و فناوری اطلاعات در رتبه‌های بعدی این فهرست قرار دارند.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، بعد قهرمانی، ورزش همگانی، جوانان و ورزش بانوان

ورزش به عنوان یک قدرت مؤثر در توسعه اجتماعی و اقتصادی، با تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم نقش مهمی در اقتصاد و سیاست کشورها دارد (علیان، ۱۳۹۲). عملکرد ورزشی، پدیده‌ای است مرتبط با تحلیل مدیریت که برای عملکرد بهتر ورزشی و برتری مدیریت در آن، ورزش را باید به مثابه یک سیستم نگریست و به عناصر کلیدی آن به عنوان یک سیستم یکپارچه توجه کرد (Chadwick, 2009). ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی، یکی از مقوله‌های مهم مورد توجه بسیاری از کارشناسان و مدیران این سازمان‌ها بوده است (ولی قزوینی، شاه‌بهرامی، نظری، مرادی و کلهر، ۱۳۹۱ و Chadwick, 2009)، چرا که این سازمان‌ها نیازمند شناسایی وضع موجود خود به منظور توسعه برنامه‌های بهبود در راستای دستیابی به وضع مطلوب خود هستند (ولی قزوینی، شاه‌بهرامی، نظری، مرادی و کلهر، ۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد و میزان دسترسی به اهداف، از جمله نیازهای محسوس در هر سازمانی می‌باشد (صیف، ایمانی فراهانی و ثابت، ۱۳۹۳). هر سازمانی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان در بخش خصوصی و انتفاعی (مجیبی میکلائی، ایمان و عرب، ۱۳۹۱) و از دست رفتن اعتماد عمومی به عنوان مهم‌ترین سرمایه دولت‌ها در بخش دولتی است. به منظور بررسی وضعیت ارزیابی عملکرد سازمان‌های متولی ورزش اعم از ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها، هیئت‌های ورزشی، فدراسیون‌های ورزشی و ... مطالعات گسترده‌ای صورت گرفته است. حسینی (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان داد شاخص‌های مالی و اقتصادی بیشترین تاثیر را بر عملکرد باشگاه‌ها برای بهبود عملکرد داشتند و باشگاه‌ها برای بهبود عملکرد، نیاز به مدیریت هزینه و ایجاد راه‌های درآمد بیشتر دارند، ضمن اینکه ثبات در بازیکنان، مدیریت و مربیان باشگاه اهمیت ویژه‌ای دارد. میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای نشان دادند که اداره کل تربیت بدنی استان یزد در دو عامل فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری، عملکرد مطلوب داشته و در دو عامل مشتری و مالی (مناظر کارت امتیازی متوازن) عملکرد مطلوبی نداشته است. علیان (۱۳۹۲) در پژوهشی نشان داد که عملکرد زیرساخت‌های درونی اداره کل ورزش و جوانان اصفهان بر اساس کارت امتیازی متوازن و نیز عملکرد اداره مربوطه از لحاظ تعیین تاثیر سیستم مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی، آموزش و یادگیری مستمر در استقرار ارزیابی بر اساس روش کارت امتیازی متوازن به طور معنی داری کمتر از سطح متوسط بوده است. دی‌دلینی (۲۰۰۸) طی پژوهشی به این نتیجه رسید که وقتی دانشگاه نظام ارزیابی عملکرد بخش ورزش را با استفاده از کارت امتیازی متوازن اجرا کرد، سه هدف عوامل مالی، مشتری و رشد و یادگیری و چهار هدف در فرآیندهای داخلی را داشت که سودآوری این بخش و گرایش دانشجویان به فعالیت‌های ورزشی بویژه ورزش قهرمانی افزایش یافت. آلونسو آنگل و فرناندز پاتریسیو (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان «کارت امتیازی متوازن برای سرمایه گذاری دولتی در بخش ورزش»، شاخص‌های عملکرد را اقتضا، درجه سودمندی، کارایی، مطلوبیت و دوام از عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری می‌دانند. اکمکی (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «کارت امتیازی متوازن برای وزارت

ورزش و جوانان ترکیه» نشان داد که با روش کارت امتیازی متوازن، موسسات قادر به اندازه‌گیری دارایی‌های مادی و همچنین دارایی‌های غیر مالی هستند و همچنین در مدیریت معاصر، ورزش باید مانند کشورهای توسعه یافته به طور مستقل مدیریت شود. ابویل (۲۰۱۵) در پژوهشی بیان نمود که عملکرد سازمانی به یک تابع مدیریت ضروری در زمینه ورزش غیرانتفاعی جهت افزایش فشار بر این سازمان‌ها برای ارائه خدمات با کیفیت به سهامداران به شیوه‌ای پاسخگو و شفاف تبدیل شده است. گوهر رستمی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «مدل یابی معادلات ساختاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان» نشان دادند که در ارزیابی عملکرد سازمان باید به چهار منظر مورد مطالعه و ابعاد آن و شاخص‌های تایید شده توجه ویژه‌ای شود که بر اساس بارعاملی لازم است اولویت فعالیت و ارزیابی به فرآیندهای داخلی، مشتری و نتایج ورزشی، رشد و یادگیری و مالی داده شود. طالب‌پور و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت عملکرد ورزشی دانشگاهی با ترکیب مدل BCS و EFQM» با استفاده از تکنیک QFD، اهداف استراتژیک و معیارهای ارزیابی را با رویکرد مدل برتری پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها اولویت بندی نمودند که اهداف «ارتقای سطح علمی و تجربی مربیان و کارشناسان»، «افزایش سطح سلامت جسمی و روحی، شادی و توانایی دانشجویان» در میان اهداف ذینفع، اهداف «بهبود فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت بر فعالیت‌های ورزش دانشگاهی» و «عدم تمرکز در اجرا و جذب دانشگاه‌ها در برگزاری کلیه فعالیت‌های ورزش دانشگاهی» در میان اهداف فرآیند داخلی، اهداف «افزایش انگیزه دانشجویان و تعهد ملی از طریق برنامه‌های ورزشی» و «ترویج تبادل اطلاعات و ورزش و همکاری علمی با سازمان‌های وابسته به تربیت بدنی و امور ورزشی» در میان اهداف رشد و یادگیری، اهداف «توسعه دانشجویان انجمن‌های ورزشی و حمایت و تشویق مربیان و دانشجویان فعال»، «ایجاد یک کمیته هماهنگی ورزشی دانشجویی» در میان اهداف مالی و بودجه به ترتیب تعیین شده است. بررسی این مطالعات نشان می‌دهد که در تمام آنها از یک مدل استفاده شده است یا با ترکیب چند مدل سعی در جامع کردن نگاه خود داشته‌اند. این در حالی است که اثربخشی ترکیب مدل‌ها در هیچ مطالعه‌ای اثبات نشده است و وجه مشترک تمام مطالعات این است که از مدل‌های غیر بومی و متناسب با بخش خصوصی استفاده شده است.

در نگاه بسیاری از صاحب‌نظران عرصه ورزش و تربیت بدنی، مشکلات ساختاری و انسانی و مدیریتی عدیده‌ای وجود دارد که توسعه و ترقی ورزش را دشوار ساخته است. شاخص‌های کلان ورزش و تربیت بدنی در بخش‌های کمی و کیفی با ناهنجاری‌های جدی و عمده‌ای مواجهه است. عدم برنامه‌ریزی مناسب، نداشتن طرح و برنامه قابل اجرا، عدم امکان کنترل و نظارت و اصلاح مدیریت و عملکرد آنان، جریان مدیریتی غیر کارآمد و غیر متعهد، عدم توجه به استفاده از پژوهش‌ها و علوم ورزشی به صورت مستمر و اصولی، عدم توجه به شایسته‌سالاری و به‌کارگیری نیروهای لایق و متعهد ورزشی در بخش‌های مختلف از جمله ناهنجاری‌هایی هستند که همواره پیکر جامعه ورزش کشورها را با آفات متعددی رو به رو ساخته است (علیان، ۱۳۹۲). رصد کردن برنامه‌های این ادارات و هدایت آن‌ها در مسیر اهداف مدون می‌تواند بخشی از این ایرادات را مرتفع سازد. از طرف دیگر، هدایت و رصد کردن مستلزم وجود ابزار کنترلی قوی است که دو موضوع را مشخص کند:

اولاً، انتظارات جامعه ورزش و جوانان و مقام‌های ذیصلاح از ادارات کل استانی؛ ثانیاً، میزان موفقیت مدیران کل در برآوردن این انتظارات. این ابزار کنترلی در علوم مدیریت، «ارزیابی عملکرد» نامیده می‌شود.

تعدد مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی از جمله الگوی مدیریت عملکرد جهان‌شمول، چهارچوب نتایج، تعیین‌کننده‌ها، BSC، EFQM، منشور عملکرد، الماس سازمانی، چهارچوب مدیریت عملکرد، پنل بهره‌وری، مدل عملکرد سازمان دولتی، مدل مدیریت عملکرد سازمانی، مدیریت عملکرد در بافت خط‌مشی، مدل سنجش و... گویای عدم اجماع بر روی یک مدل خاص است. از سوی دیگر، استفاده از این مدل‌ها با هدف سنجش عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان دارای نواقصی از جمله بومی نبودن مدل‌ها و عدم همخوانی و تناسب آن‌ها با محیط مدیریتی ایران بخصوص مدیریت در حوزه ورزش، تک بعدی بودن آنها و عدم اثبات مفید بودن استفاده ترکیبی از مدل‌هاست. از منظر اجرایی نیز وجود قوانین، دستورالعمل، بخشنامه و آیین‌نامه‌های اجرایی متعدد، از یک‌سو و ضعف عملکردی ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها که تأثیر خود را در برنامه‌های استعدادیابی و مسابقات برون‌مرزی نشان می‌دهد، از سوی دیگر بر ضرورت انجام این مطالعه می‌افزاید. بدیهی است که عدم انجام این مطالعه موجب غفلت مدیران و مراجع تصمیم‌گیر و دارای دو تأثیر بسیار منفی است: ۱- هدر رفتن بودجه اختصاص داده شده به دو مقوله بسیار مهم سلامت فردی و اجتماعی جامعه (به‌عنوان شایع‌ترین نتیجه شکست برنامه‌ها و تلاش‌های ورزشی)؛ ۲- سرخوردگی جوانان به علت عدم ساماندهی امورات آن‌ها. با توجه به موارد فوق این سؤال در ذهن محقق ایجاد می‌شود:

مدل ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های سراسر کشور چگونه است؟

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش این مطالعه از نوع کیفی می‌باشد. به منظور احصای مفاهیم، مقوله‌ها، ابعاد و در نهایت استخراج مدل از روش پدیدارشناسی تفسیری استفاده گردید؛ چنان‌که از طریق مصاحبه با خبرگان (علمی و اجرایی) و روش هفت مرحله‌ای کلایزی به استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و ابعاد و در نهایت مدل اقدام شد.

در مرحله اول، در پایان هر مصاحبه و ثبت یادداشت برداری‌های میدانی، بیانات ضبط شده شرکت‌کنندگان گوش داده و اظهارات آن‌ها، تایپ و جهت درک پاسخ‌های مصاحبه‌کنندگان به دقت مطالعه گردید. در مرحله دوم، پس از مطالعه پاسخ‌ها، اطلاعات با معنی و بیانات مرتبط با پدیده مورد بحث، مشخص شد. در مرحله سوم، استخراج مفاهیم فرموله آغاز گردید و بعد از مشخص کردن عبارات مهم هر مصاحبه، از هر عبارت یک مفهوم که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد است استخراج شد. بعد از استخراج کدها، در مرحله چهارم، پژوهشگر مفاهیم تدوین شده را به دقت مطالعه و براساس تشابه مفاهیم دسته‌بندی کرد- بدین ترتیب، دسته‌های موضوعی از مفاهیم تدوین شده تشکیل شد. در مرحله پنجم، نتایج برای توصیف جامع از پدیده مورد مطالعه به هم پیوند داده شد و دسته‌های کلی تری به وجود آمد. در مرحله ششم، توصیف جامعی از پدیده مورد مطالعه ارائه شد و در مرحله هفتم، اعتبار بخشی با ارجاع به هر نمونه درباره یافته‌ها صورت گرفت.

بخش کمی

بعد از تایید روایی پرسشنامه ساخته شده با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ابزار سنجیده شد و در مرحله بعد با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیروف نرمالیتی متغیرها و سپس با توجه به نتایج آزمون قبلی به منظور تعیین رابطه و همچنین نقش مولفه‌ها از آزمون‌های پارامتریک (همبستگی پیرسون و رگرسیون) یا آزمون‌های ناپارامتریک استفاده گردید. در نهایت به منظور بررسی برازش مدل از مدل معادلات ساختاری بهره گیری شد و ابزارانجام این آزمون‌ها، نرم افزارهای SPSS و Lisrel بود.

یافته‌های پژوهش
ورزش قهرمانی

نتایج این بخش با تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده از مصاحبه با ۹ تن از خبرگان به دست آمد. نتایج پژوهش در بخش ورزش قهرمانی به شرح جدول زیر است:

جدول ۱: کدهای توصیفی بخش ورزش قهرمانی

معانی استخراج شده	کدهای توصیفی
مشارکت در تیم های ملی	چند نفر به تیم ملی دعوت می شوند؟
	چند نفر از این افراد دعوت شده در فهرست نهایی تیم ملی هستند؟
مشارکت در مسابقات جهانی	چند تا تیم را می توانیم به مسابقات قهرمانی کشوری اعزام کنیم؟
	در مسابقات جهانی چه جایگاهی داریم و چندتا تیم از این استان دعوت و چندتا تیم اعزام می شوند؟
مشارکت در مسابقات داخلی	در مسابقات بین المللی و آسیا چندتا تیم داریم و این تیم ها چه مقام هایی را کسب می کنند؟
	در مسابقات لیگ برتر چه جایگاهی داریم؟ اصلا تیم داریم، چندتا داریم و این تیم ها چه رتبه ای دارند؟
مقام های تیمی در تورنمنت های داخلی	در مسابقات لیگ دسته اول و یا لیگ های پایین تر چندتا تیم داریم؟
	چندتا از تیم های ما توانستند در مسابقات لیگ دسته سوم مشارکت کنند؟
	آیا تیم های اعزامی ما در مسابقات قهرمانی کشور مقامی کسب کرده اند؟
مقام های انفرادی در تورنمنت های داخلی	آیا تیم های ما در مسابقات لیگ برتر توانستند مقامی را کسب کنند؟
	آیا تیم های ما در مسابقات لیگ دسته اول توانستند مقامی کسب کنند؟
	آیا تیم های ما در مسابقات لیگ دسته دو توانستند مقامی کسب کنند؟
مقام های تیمی در تورنمنت های بین المللی	آیا تیم های ما در مسابقات لیگ دسته سوم توانستند مقامی کسب کنند؟
	آیا ورزشکاران این استان در مسابقات قهرمانی کشور توانستند مقام اول کسب کنند؟
	آیا ورزشکاران این استان در مسابقات قهرمانی کشور توانستند مقام دوم کسب کنند؟
مقام های تیمی در تورنمنت های بین المللی	آیا ورزشکاران این استان در مسابقات قهرمانی کشور توانستند مقام سوم کسب کنند؟
	اگر تیم های ما به مسابقات قهرمانی جهان دعوت و اعزام شده اند؟ زنگ تفریح رقابتی بوده اند یا توانسته اند مقامی کسب کنند؟
	اگر تیم های ما به مسابقات قهرمانی آسیا دعوت و اعزام شده اند، مقام هم کسب کرده اند؟
	تیم های مادر مسابقات بین المللی از جمله تورنمنت های چند جانبه و یا مسابقات منطقه ای توانستند مقامی کسب کنند؟

مقام‌های فردی در تورنمنت‌های بین‌المللی	عملکرد ورزشکاران ما (انفرادی) در مسابقات جهانی به چه صورت بوده است و چه مقامی کسب کرده‌اند؟ مقام‌های انفرادی کسب شده توسط ورزشکاران ما در بازی‌های آسیایی و پاراآسیایی و مسابقات قهرمانی آسیا چه بوده است؟ ورزشکار ما در مسابقات بین‌المللی چه جایگاهی دارد و چه مقامی کسب کرده است؟
میزبانی مسابقات (بین‌المللی و داخلی)	آیا تا کنون میزبان مسابقات قهرمانی جهان بوده ایم؟ آیا میزبان مسابقات قهرمانی آسیا بوده ایم؟ آیا میزبان مسابقات بین‌المللی بوده ایم و یا برنامه ای برای آن داریم؟ آیا تا کنون مسابقات قهرمانی کشور را میزبانی کرده ایم؟
سازماندهی ورزشکاران	آیا نسبت به سازماندهی ورزشکاران و جمع آوری دقیق آمار آنان اقدام کرده ایم؟
فعالیت‌های دانش افزایی	به منظور برگزاری دوره‌های مربیگری و داوری از چند هیئت ورزشی حمایت کرده ایم؟ برای مربیان و داوران رشته‌های مختلف چند کارگاه ارتقای دانش تخصصی برگزار کرده ایم؟ چند نفر داور و مربی به کارگاه‌های تخصصی بین‌المللی اعزام کردیم؟
اقدامات سیاست گذارانه در ورزش	چند جلسه شورای عالی و راهبردی استان برگزار کردیم؟ چندتا مصوبه جلسه شورای عالی و راهبردی ورزش استان را اجرایی کردیم؟

جدول ۲: مفاهیم اصلی و فرعی بخش ورزش قهرمانی

مفهوم اصلی	مفاهیم فرعی	معانی استخراج شده
ورزش قهرمانی	مشارکت در تیم‌های ملی	مشارکت در تیم‌های ملی
	شرکت در مسابقات داخلی و بین‌المللی	مشارکت در مسابقات جهانی
		مشارکت در مسابقات داخلی
	مقام‌ها و عناوین کسب شده	مقام‌های تیمی در تورنمنت‌های داخلی
		مقام‌های انفرادی در تورنمنت‌های داخلی
		مقام‌های تیمی در تورنمنت‌های بین‌المللی
		مقام‌های فردی در تورنمنت‌های بین‌المللی
	میزبانی مسابقات	میزبانی مسابقات (بین‌المللی و داخلی)
	سازماندهی ورزشکاران	ورزشکاران سازمان یافته
	آموزش و توسعه	فعالیت‌های دانش افزا
سیاست گذاری	اقدامات سیاست گذارانه در ورزش	

ورزش همگانی

نتایج این بخش با تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده از مصاحبه با ۱۱ تن از خبرگان به دست آمد. نتایج پژوهش در بخش ورزش همگانی به شرح جدول زیر است:

جدول ۳: کدهای توصیفی بخش ورزش همگانی

معانی استخراج شده	کدهای توصیفی
سازماندهی ورزشکاران	چه تعداد از جمعیت استان ورزش قهرمانی نمی کنند و تحت پوشش بیمه ورزشی قرار دارند؟
تعداد همایش ها، مسابقات و جشنواره ها	چندتا همایش ورزش همگانی و صبحگاهی با حمایت اداره کل ورزش استان در سطح استان برگزار شده است؟
	اداره کل استان چند دوره مسابقه و جشنواره ورزش همگانی را میزبانی کرده است؟
	اداره کل استان چند دوره مسابقه جهانی در حوزه ورزش همگانی را میزبانی کرده است؟
مشارکت در تورنمنت های ورزش همگانی	چند دوره مسابقات بین المللی و قهرمانی آسیا در این استان برگزار شده است؟
	این استان با حمایت اداره کل ورزش و جوانان چند تیم در لیگ برتر دارد؟
اعزام تیم ها	این استان با حمایت اداره کل ورزش و جوانان چند تیم در لیگ دسته اول و لیگ های پایین تر دارد؟
	چند نفر و یا تیم به مسابقات و جشنواره های کشوری اعزام کرده ایم؟
	چند نفر و یا تیم به مسابقات و جشنواره های جهانی اعزام کرده ایم؟
مشارکت در برنامه های ورزش همگانی	چند نفر و یا تیم به مسابقات و جشنواره های آسیایی و بین المللی اعزام کرده ایم؟
	به طور متوسط چند نفر (آقایان) در یک بازه زمانی مشخص ماهانه، فصلی و یا سالانه در برنامه های ورزش همگانی شرکت می کنند؟
مقام های تیمی کسب شده بین المللی	به طور متوسط چند نفر (بانوان) در یک بازه زمانی مشخص ماهانه، فصلی و یا سالانه در برنامه های ورزش همگانی شرکت می کنند؟
	در مسابقات و جشنواره های جهانی چند مقام توسط تیم های این استان کسب شده است؟
	در مسابقات و جشنواره های آسیایی چند مقام توسط تیم های این استان کسب شده است؟
مقام های انفرادی کسب شده بین المللی	در مسابقات و جشنواره های بین المللی و چندجانبه چند مقام توسط تیم های این استان کسب شده است؟
	در مسابقات و جشنواره های جهانی چند مقام توسط ورزشکاران این استان کسب شده است؟
	در مسابقات و جشنواره های آسیایی چند مقام توسط ورزشکاران این استان کسب شده است؟
مقام های کسب شده تیمی در مسابقات کشوری	در مسابقات و جشنواره های بین المللی و چندجانبه چند مقام توسط ورزشکاران این استان کسب شده است؟
	چند تا از تیم های ورزشی این استان در مسابقات کشوری مقام کسب کرده اند؟
	آیا تیم های این استان در مسابقات لیگ برتر جایگاهی دارند؟
	آیا تیم های این استان در مسابقات لیگ دسته اول جایگاهی دارند؟
	آیا تیم های این استان در مسابقات لیگ های پایین تر جایگاهی دارند؟

مقام‌های انفرادی کسب شده در مسابقات داخلی	آیا ورزشکاران این استان در مسابقات قهرمانی کشور جایگاهی دارند؟
ورزشکاران سازمان یافته	تعداد افرادی که تحت پوشش بیمه ورزشی قرار دارند نسبت به تمام جمعیت روستایی (در بخش آقایان)
	تعداد افرادی که تحت پوشش بیمه ورزشی قرار دارند نسبت به تمام جمعیت روستایی (در بخش بانوان)
تعداد میزبانی‌ها	تعداد مسابقات بین‌المللی که اداره کل استان میزبانی کرده است.
	تعداد جشنواره‌های بین‌المللی که اداره کل استان میزبانی کرده است.
	تعداد المپیادهای ورزشی بین‌المللی که اداره کل استان میزبانی کرده است.
	برگزاری جشنواره‌های (المپیاد) استانی ویژه روستاییان و عشایر
اعزام تیم‌ها	میزبانی مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای ورزش روستایی و عشایری در سطح کشوری
	اعزام به مسابقات و جشنواره‌ها و المپیادهای ورزش روستایی و عشایری در سطح بین‌المللی
	اعزام به مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای ورزش روستایی و عشایری در سطح کشوری

جدول ۴: مفاهیم فرعی و اصلی بخش ورزش همگانی

مفهوم اصلی	مفاهیم فرعی	معانی استخراج شده
ورزش همگانی	فعالیت‌های ترویجی	تعداد همایش‌ها، مسابقات و جشنواره‌ها
		مشارکت در تورنمنت‌های ورزش همگانی
		مشارکت در برنامه‌های ورزش همگانی
		اعزام تیم‌ها
		تعداد میزبانی‌ها
	مقام‌های کسب شده در مسابقات بین‌المللی و داخلی	مقام‌های تیمی کسب شده بین‌المللی
		مقام‌های انفرادی کسب شده بین‌المللی
		مقام‌های کسب شده تیمی در مسابقات کشوری
		مقام‌های انفرادی کسب شده در مسابقات داخلی
		تعداد افراد بیمه شده
ورزشکاران سازمان یافته	شرکت در مسابقات و برنامه‌های ورزشی	تعداد همایش‌ها، مسابقات و جشنواره‌ها
		مشارکت در تورنمنت‌های ورزش همگانی

ورزش بانوان

نتایج به دست آمده در این بخش با تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده از مصاحبه با ۱۱ خبره حاصل شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، نتایج پژوهش به شرح جدول زیر بیان گردیده است:

جدول ۵: کدهای توصیفی بخش ورزش بانوان

معانی استخراج شده	کدهای توصیفی
فعالیت‌های بودجه‌ای و مالی	مدیران ما از سرجمع اعتبارات ماده ۸۸ چه درصدی به بخش بانوان اختصاص می‌دهند؟
	ورزش بانوان چقدر برای مدیران ما ارزش دارد و حاضرند از محل اعتبارات ماده ۹۴ چه درصدی به بخش بانوان اختصاص دهند؟
	سهم بانوان از کل بودجه اداره کل ورزش و جوانان چقدر است؟
برگزاری رویدادهای و میزبانی مسابقات ورزشی ویژه بانوان	آیا ورزش بانوان آنقدر مهم است که از سایر منابع اعتباری برای آنها هزینه کنیم؟ در واقع سهم آنها از این محل چقدر است؟
	چند رویداد ورزشی برای بانوان برگزار کردیم؟
	حاضریم استعدادهای دختران را کشف کنیم؟ چند برنامه استعدادیابی ویژه دختران برگزار می‌کنیم؟
	برای بانوان روستایی چطور؟ برنامه ای خاص آنها تدارک دیدیم؟ چندتا؟
فعالیت‌های زیرساختی	از چند دوره مسابقه و اردوی استانی ویژه بانوان حمایت کردیم؟
	آنقدر به ورزش بانوان اهمیت می‌دهیم که از مسابقات کشوری ویژه بانوان حمایت کنیم؟ چند دوره را میزبانی کردیم؟
	حاضریم میزبانی رویدادهای ورزشی بانوان در سطح بین‌المللی را قبول و برگزار کنیم؟ چند دوره را میزبانی کردیم؟
	از تمامی اماکن ورزشی در روز چند ساعت یا سانس به بانوان اختصاص دادیم؟
	چندتا مکان ورزشی ویژه بانوان داریم؟
	در سال چند فقره مجوز باشگاه ویژه بانوان صادر می‌کنیم؟
	تمدید فعالیت و تأسیس باشگاه‌های ورزشی در سطح استان
	سهم بانوان از باشگاه‌های ورزشی احداث شده در سطح استان چقدر است؟
	برگزاری جلسات کمیسیون ماده ۵ امور باشگاه‌ها
	سند اخذ شده ملکیت اماکن ورزشی
مقام‌های انفرادی کسب شده	املاک حل و فصل شده با اولویت استفاده از راهکارهای غیر بودجه‌ای
	مدال‌های کسب شده انفرادی در مسابقات کشوری
	مدال‌های کسب شده انفرادی در رویدادهای بین‌المللی
مقام‌های تیمی کسب شده	مدال‌های کسب شده انفرادی در بازی‌های آسیایی/پاراآسیایی/المپیک/پارالمپیک
	مدال‌های کسب شده تیمی در رویدادهای بین‌المللی
	مدال‌های کسب شده تیمی در بازی‌های آسیایی/پاراآسیایی/المپیک/پارالمپیک
کسب سهمیه المپیک و پارالمپیک	مدال‌های کسب شده تیمی در مسابقات کشوری
	کسب سهمیه بازی‌های المپیک
کسب سهمیه بازی‌های آسیایی	کسب سهمیه بازی‌های پارالمپیک
	کسب سهمیه بازی‌های المپیک آسیایی
اقدامات دانش افزا	کسب سهمیه بازی‌های پارالمپیک آسیایی
	چقدر اداره کل حاضر است در برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی ورزشی (مربیگری، دوری و ...) ویژه بانوان به هیئت‌ها کمک کند؟
	اداره کل برگزاری دوره‌های آموزشی عمومی (کارگاه‌های علمی ورزشی در زمینه‌های مختلف) ویژه بانوان چقدر هزینه می‌کند؟
	آیا با هدف دانش افزایی حاضر است اقدام به تدوین و چاپ کتب، مقالات، پوستر و بروشورهای علمی آموزشی ویژه بانوان بکند؟

جدول ۶: مفاهیم فرعی و اصلی بخش ورزش بانوان

مفهوم اصلی	مفاهیم فرعی	معانی استخراج شده	
ورزش بانوان	حمایت‌های مالی	فعالیت‌های بودجه‌ای و مالی	
	برگزاری و میزبانی	برگزاری رویدادهای و میزبانی مسابقات ورزشی ویژه بانوان	
	ایجاد زیرساخت‌ها	فعالیت‌های زیرساختی	
	مقام‌ها و سهمیه‌های کسب شده		مقام‌های انفرادی کسب شده
			مقام‌های تیمی کسب شده
			کسب سهمیه المپیک و پارالمپیک
			کسب سهمیه بازی‌های آسیایی
فعالیت توسعه‌ای	اقدامات دانش افزا		

حوزه جوانان

نتایج این بخش با تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده از مصاحبه با ۱۱ تن از خبرگان به دست آمد. نتایج پژوهش در حوزه جوانان به شرح جدول زیر است:

جدول ۷: کدهای توصیفی حوزه جوانان

معانی استخراج شده	کدهای توصیفی
اقدامات سیاست گذارانه	آیا جوانان و موضوعات مبتلا به آنقدر مهم هستند که برای آنها جلساتی تشکیل شود و یا در جلساتی مطرح شوند؟ چند مرتبه در سال این اتفاق می‌افتد؟
	آیا ادارات کل ورزش و جوانان آنقدر به جوانان اهمیت می‌دهند که جلسات استانی خاص جوانان را برگزار کنند؟ جلسات شهرستانی ستاد ساماندهی امور جوانان به صورت منظم برگزار می‌شود؟
توانمند سازی سمن‌ها	چه درصدی از مصوبات این جلسات اجرا و به نتیجه ختم می‌شود؟
	به فعالیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد اهمیت داده می‌شود؟ مجوزهای لازم برای فعالیت آنها صادر می‌شود؟ در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای تصمیمات چقدر به آنها اعتماد می‌شود؟
	برای توانمندسازی اعضای سازمان‌های مردم‌نهاد دوره‌های مناسب برگزار می‌شود؟
	ادارات کل ورزش و جوانان چه میزان از اجرای طرح‌های سمن‌های جوانان حمایت می‌کنند؟
اقدامات تبلیغی و ترویجی	از راه‌اندازی و فعالیت مجامع استانی و مجمع ملی سازمان‌های مردم‌نهاد جوانان حمایت می‌شود؟ توسعه و سنجش مراکز تخصصی مشاوره ازدواج و خانواده
	برگزاری برنامه‌های بزرگداشت هفته جوان
	برگزاری جلسات هم‌اندیشی نخبگان جوان با مسئولان؛ برگزاری برنامه گفتگوی جوان و برنامه چند دقیقه‌همدلی
	برگزاری اردوهای گردشگری هویتی
	برگزاری جشنواره استانی برترین‌های اوقات فراغت
	راه‌اندازی و بهره‌برداری از خانه جوانان مرکز استان و شهرستان‌ها
	اجرای طرح‌ها و برنامه‌های الگویی حوزه جوانان در خانه‌های جوانان
	اجرای طرح‌ها و برنامه‌های ملی/استانی در حوزه اوقات فراغت، اشتغال، کارآفرینی و آسیب‌های اجتماعی
	برگزاری کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های زندگی قبل، حین و حداقل پنج سال پس از ازدواج
	پیگیری پرداخت تسهیلات ازدواج در استان‌ها
طرح‌ها، برنامه‌ها و مناسب‌ها	

جدول ۸: مفاهیم فرعی و اصلی حوزه جوانان

مفهوم اصلی	مفاهیم فرعی	معانی استخراج شده
جوانان	سیاست گذاری	اقدامات سیاست گذارانه
	توانمند سازی	توانمند سازی سمن‌ها
	تبلیغ و ترویج	اقدامات تبلیغی و ترویجی

بررسی مفاهیم

۱. ورزش قهرمانی

اولین مفهوم، استنباط شده ورزش قهرمانی بود که از طریق ۶ مفهوم فرعی «شرکت در مسابقات داخلی و بین‌المللی، مقام‌ها و عناوین کسب شده، میزبانی مسابقات، سازماندهی ورزشکاران، آموزش و توسعه و سیاست‌گذاری» به دست آمده است.

در این پژوهش بسیاری از خبرگان اظهار داشتند که ورزش قهرمانی نقش موثری در جامعه دارد و برای سنجش عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان باید به مواردی از این دست که در چند مسابقه بین‌المللی و حتی داخلی شرکت کرده، چه مقام‌هایی کسب کرده‌اند، آیا تا بحال با میزبانی از مسابقات بزرگ نشاط رو به جامعه تزریق کرده این و یا حتی برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی داور و یا مربی به اندازه کافی پرورش داده‌ایم، توجه کرد. بعضی از گفته‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«باید بررسی شود که این اداره کل و یا این استان چند نفر ورزشکار نخبه تحویل تیم‌های ملی داده است و از این تعداد چند نفر در فهرست نهایی تیم‌های ملی هستند، در مسابقات جهانی و آسیایی چه جایگاهی برای ورزشکاران این استان قائل‌اند، چند تا از تیم‌های این استان در مسابقات استانی و بین‌المللی مشارکت دارند و موفق به کسب مقام شده‌اند».

دیگری می‌گفت:

«اگر تیم‌های ما به مسابقات قهرمانی جهان دعوت و اعزام شده‌اند، زنگ تفریح رقبا بوده‌اند یا توانسته‌اند مقامی کسب کنند؟ مقام‌های انفرادی کسب شده توسط ورزشکاران ما در بازی‌های جهانی، آسیایی و پارآسیایی و مسابقات قهرمانی آسیا چه بوده است».

یکی دیگر می‌گفت:

«آیا تا کنون میزبان مسابقات قهرمانی جهان بوده‌ایم؟ آیا عرضه داریم و یا حتی از حمایت کافی برخوردار هستیم که میزبان مسابقات قهرمانی آسیا باشیم؟ به منظور برگزاری دوره‌های مربیگری و داوری از چند هیئت ورزشی حمایت کرده‌ایم؟ چند نفر داور و مربی نخبه با شاخص‌های مدون انتخاب و به کارگاه‌های تخصصی بین‌المللی اعزام کردیم؟»

۲. ورزش همگانی

دومین مفهوم استنباط شده، ورزش همگانی بود که از طریق ۴ مفهوم فرعی «شرکت در مسابقات، برنامه‌ها

و جشنواره‌های داخلی و بین‌المللی، فعالیت‌های ترویجی، مقام‌های کسب شده در مسابقات بین‌المللی و داخلی و ورزشکاران سازمان یافته» به دست آمده است.

هدف اصلی و واقعی وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل استانی توسعه ورزش همگانی یا به عبارت دیگر، همگانی کردن ورزش است و بر همین اساس باید ادارات کل در این حوزه بیشتر فعال باشند و از این نکته نیز نباید غافل شد که ورزش همگانی و قهرمانی با هم رابطه‌ای دو سویه و متعامل دارند؛ به این صورت که ورزش همگانی زمینه و اساس ورزش قهرمانی است و ورزش قهرمانی باعث ایجاد نشاط در جامعه و ترغیب مردم به سمت ورزش و فعالیت‌های بدنی می‌شود. برای مثال، تعدادی از خبرگان بیان نمودند:

«بررسی کنیم که در طول سال اداره کل استان از چند دوره مسابقه و جشنواره ورزش همگانی میزبانی کرده است؟ چند دوره جشنواره و مسابقه بین‌المللی و قهرمانی آسیا در این استان برگزار شده است؟ چندتا همایش ورزش همگانی و صبحگاهی با حمایت اداره کل ورزش استان در سطح استان برگزار شده است؟»

نفر بعدی می‌گفت:

«این استان با حمایت اداره کل ورزش و جوانان چند تیم در لیگ برتر دارد؟ این اداره کل چند نفر و یا تیم به مسابقات و جشنواره‌های جهانی، آسیایی، بین‌المللی و کشوری اعزام کرده است؟».

دیگری می‌گفت:

«به طور متوسط چند نفر در یک بازه زمانی مشخص ماهانه، فصلی و یا سالانه در برنامه‌های ورزش همگانی شرکت می‌کنند و نقش اداره کل در صورت کم یا زیاد بودن این افراد چه بوده است؟ در مسابقات و جشنواره‌های جهانی، آسیایی، بین‌المللی و کشوری چند مقام توسط تیم‌های این استان کسب شده است؟ واکنش اداره کل ورزش و جوانان استان در برابر قهرمانان چه بوده است؟»

۳. ورزش بانوان

سومین مفهوم استنباط شده، ورزش بانوان بود که از طریق ۵ مفهوم فرعی «حمایت‌های مالی، برگزاری و میزبانی، ایجاد زیرساختها، مقام‌ها و سهمیه‌های کسب شده و فعالیت توسعه‌ای» به دست آمده است.

با توجه مطرح شدن برابری حقوق زن و مرد در جامعه، بیشتر مباحث در این مفهوم در تقابل با آقایان قرار می‌گرفت؛ به این معنی که اگر به ورزش آقایان این میزان اعتبار مالی داده می‌شود، از ورزش بانوان چقدر حمایت مالی می‌شود و یا اگر برای آقایان این تعداد مکان ورزشی داریم برای بانوان چقدر داریم و مواردی از این قبیل. بخشی از اظهار نظرهای خبرگان این حوزه به شرح زیر است:

یکی می‌گفت:

«مدیران ما از سرجمع اعتبارات ماده ۸۸ چه درصدی به بخش بانوان اختصاص می‌دهند؟ ورزش بانوان چقدر برای مدیران ما ارزش دارد و حاضرند از محل اعتبارات ماده ۹۴ چه درصدی به بخش بانوان اختصاص می‌دهند؟ سهم بانوان از کل بودجه اداره کل ورزش و جوانان چقدر است؟ آیا ورزش بانوان آنقدر مهم است که از سایر منابع اعتباری برای آنها هزینه کنیم؟ در واقع سهم آنها از این محل چقدر است؟ چندتا مکان ورزشی ویژه بانوان داریم؟ در سال چند فقره مجوز باشگاه ویژه بانوان صادر می‌کنیم؟ سهم بانوان از باشگاه‌های ورزشی

احداث شده در سطح استان چقدر است؟»
دیگری می گفت:

«حاضریم استعداد های دختران را کشف کنیم؟ چند برنامه استعدادیابی ویژه دختران برگزار می کنیم؟ از چند دوره مسابقه و اردوی استانی ویژه بانوان حمایت کردیم؟ برای بانوان روستایی چطور؟ برنامه ای خاص آنها تدارک دیدیم؟ چندتا؟ آنقدر به ورزش بانوان اهمیت می -دهیم که از مسابقات کشوری ویژه بانوان حمایت کنیم؟ چند دوره را میزبانی کردیم؟».

۴. حوزه جوانان

چهارمین مفهوم استنباط شده، حوزه جوانان بود که از طریق ۵ مفهوم فرعی «سیاست گذاری، توانمند سازی و تبلیغ و ترویج» به دست آمده است.

با توجه به جایگاه جوانان به عنوان سرمایه های آتی خبرگان بر این باور بودند که دولت باید نقش حمایتی و نظارتی را ایفا کند و اجرا را به سازمان های مردم نهاد بسپارد. بخشی از اظهار نظرهای پاسخگویان به شرح زیر می باشد:

یکی می گفت:

«به فعالیت های سازمان های مردم نهاد اهمیت داده می شود؟ مجوزهای لازم برای فعالیت آنها صادر می شود؟ در تصمیم گیری ها و اجرای تصمیمات چقدر به آنها اعتماد می شود؟ ادارات کل ورزش و جوانان چه میزان از اجرای طرح های سمن های جوانان حمایت می کنند؟ توسعه و سنجش مراکز تخصصی مشاوره ازدواج و خانواده چگونه است؟».

دیگری با تاکید بر سیاست گذاری دولت می گفت:

«از راه اندازی و فعالیت مجامع استانی و مجمع ملی سازمان های مردم نهاد جوانان حمایت می شود؟ آیا به خروجی جلسات هم اندیشی نخبگان جوان با مسئولان اهمیت داده می شود؟ آیا مسائل مطرح شده در سیاست گذاری ها لحاظ می شود؟».

اینک به توصیف وضعیت متغیرهای مرتبط با شاخص های جمعیت شناختی و در ادامه به سوال های پژوهش پرداخته می شود.

درصد فراوانی	فراوانی	تاهل	تاهل پاسخگویان	درصد فراوانی	فراوانی	جنسیت	جنسیت پاسخگویان
				۷۰/۲	۱۴۴	متاهل	
۲۹/۸	۶۱	مجرد		۰/۵۸	۱۱۹	مرد	
۱۰۰/۰	۲۰۵	کل		۱۰۰/۰	۲۰۵	کل	
درصد فراوانی	فراوانی	استخدام	وضعیت استخدام	درصد فراوانی	فراوانی	تحصیلات	تحصیلات پاسخگویان
۳۸/۱	۷۸	رسمی		۶۵/۸	۱۳۵	کارشناسی ارشد	
۴۹/۸	۱۰۲	پیمانی		۳۴/۲	۷۰	دکتری	
۱۲/۱	۲۵	قراردادی		۱۰۰/۰	۲۰۵	کل	
۱۰۰/۰	۲۰۵	کل					

با توجه به داده‌های جدول فوق، ۴۲ درصد زن و ۵۸ مرد، ۷۰/۲ درصد پاسخگویان متاهل، ۲۹/۸ درصد مجرد، ۳۴/۲ درصد پاسخگویان دارای تحصیلات دکتری و ۶۵/۸ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد، ۳۸/۱ درصد پاسخگویان دارای وضعیت شغلی رسمی، ۴۹/۸۲ درصد پیمانی، ۱۲/۱ درصد قراردادی بودند.

بررسی پرسش‌های پژوهش

• سوال اول: معیارهای ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور چه هستند و مدل ارزیابی عملکرد به چه صورت است؟

برای بررسی معیارهای ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان، از روش تحلیل عامل تأییدی استفاده شد. عوامل به دست آمده از مرحله کیفی مد نظر قرار گرفت و براساس دسته‌بندی به دست آمده مدل تدوین شد. سپس شاخص‌های برازندگی مورد محاسبه و ارزیابی قرار گرفت. مقادیر به دست آمده برای شاخص‌ها در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۹: شاخص‌های برازندگی مدل

CFI	AGFI	GFI	RMSEA	χ^2/df	df	χ^2	شاخص‌های برازندگی
۰/۹۶	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۰۶۱	۲/۱۹	۷۱	۱۵۵/۵۸	مقادیر شاخص‌ها

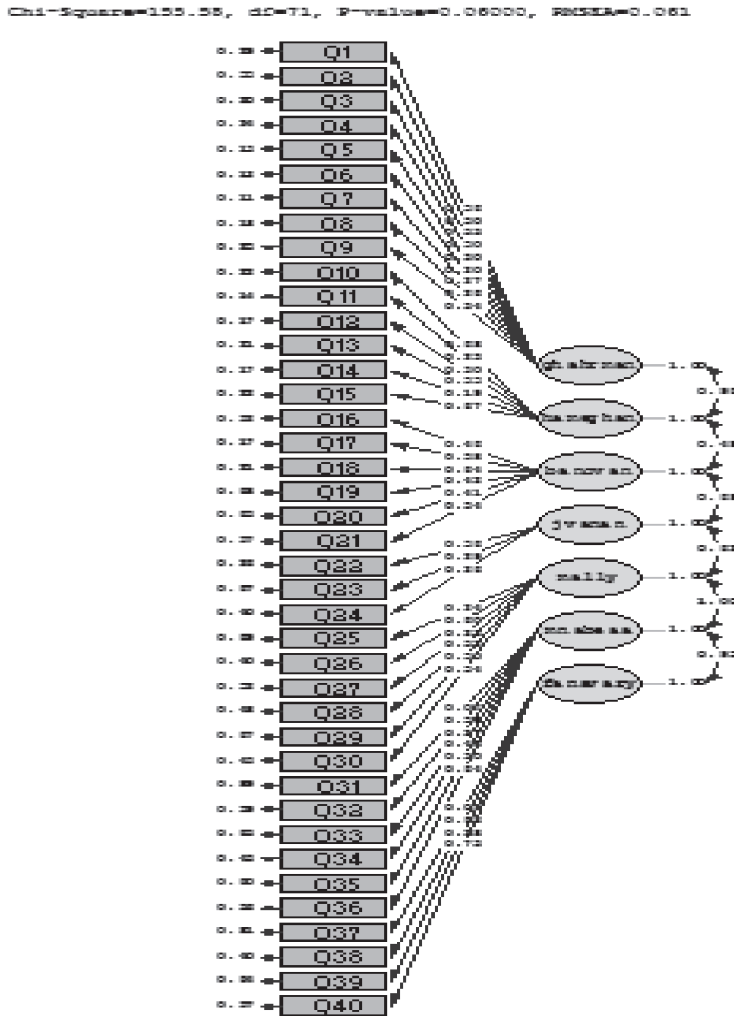
بر اساس جدول فوق، شاخص‌های برازندگی مورد بررسی نشان داد، مجذور کای نرم شده برای مدل اندازه‌گیری در این پژوهش ۲/۱۹ بود که بیان‌کننده برازندگی قابل قبول مدل با داده است. شاخص برازندگی تطبیقی^۱ (CFI) بالاتر از ۰/۹، شاخص نکویی برازش^۲ (GFI) برابر ۰/۹۵، شاخص تعدیل شده برازندگی^۳ (AGFI)

1. Comparative fit index

2. Goodness of fit index

3. Adjusted Goodness of fit index

۰/۹۱ و شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب^۱ RMSEA برابر با ۰/۰۶۱ بود که بر اساس مقادیر به دست آمده می توان گفت مدل به دست آمده برازش مناسبی با داده ها دارد. مدل به انضمام ضرایب مسیر به شکل زیر بود:



نمودار ۵: مدل به انضمام ضرایب مسیر استاندارد

با توجه به مدل فوق، عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان بر اساس هفت معیار سنجیده می شود. ضرایب در تمام مسیرها معنادار بود. ابعاد هر معیار عبارت اند از:

1. Root Mean Square Error of Approximation

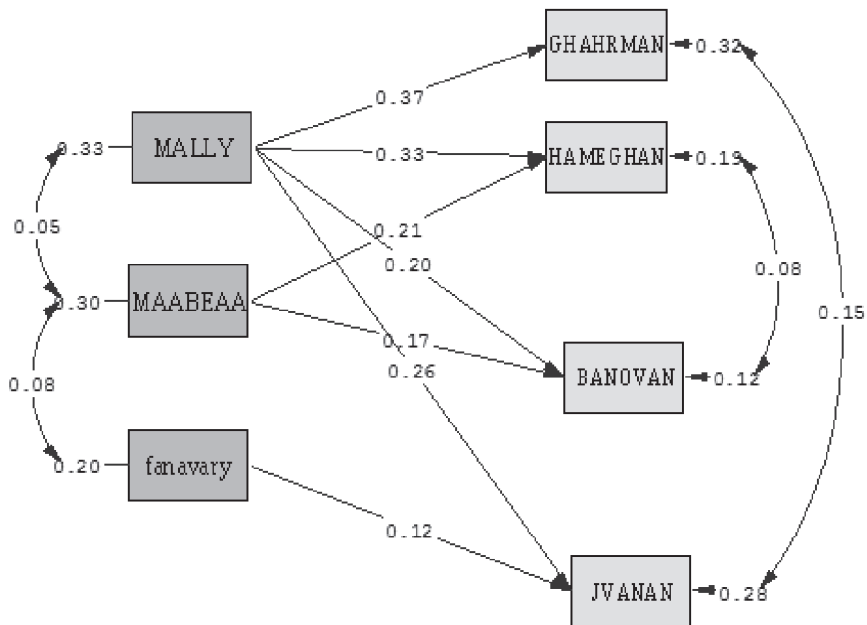
- ابعاد معیار اول: مشارکت در تیم‌های ملی، مشارکت در مسابقات جهانی، مقام‌های تیمی در تورنمنت‌های داخلی، مقام‌های انفرادی در تورنمنت‌های داخلی، مقام‌های تیمی در تورنمنت‌های بین‌المللی، مقام‌های انفرادی در تورنمنت‌های بین‌المللی، میزبانی مسابقات داخلی و بین‌المللی، تعداد ورزشکاران سازمان یافته و فعالیت‌های دانش‌افزا که این ابعاد با عنوان «ورزش قهرمانی» نام‌گذاری شد.
 - ابعاد معیار دوم: تعداد ورزشکاران سازمان یافته، فعالیت‌های ترویجی مانند همایش و برنامه‌های تبلیغاتی در حوزه ورزش همگانی، مشارکت در تورنمنت‌های بین‌المللی ورزش همگانی، مشارکت در برنامه‌های ورزش همگانی، مقام‌های بین‌المللی کسب شده، مقام‌های کسب شده در مسابقات کشوری که این ابعاد با عنوان «ورزش همگانی» نام‌گذاری شد.
 - ابعاد معیار سوم: فعالیت‌های مالی مانند جذب اسپانسرها برای این حوزه خاص، برگزاری رویدادهای ورزشی ویژه بانوان، فعالیت‌های زیرساختی، میزبانی مسابقات، مدال‌ها و عناوین کسب شده، اقدامات دانش‌افزا ویژه بانوان که این ابعاد با عنوان «ورزش بانوان» نام‌گذاری شد.
 - ابعاد معیار چهارم: اقدامات سیاست‌گذارانه، توانمندسازی سازمان‌های مردم‌نهاد، اقدامات تبلیغی و ترویجی که این ابعاد با عنوان «حوزه جوانان» نام‌گذاری شد.
- برای بررسی روابط معیارهای ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان از روش تحلیل مسیر^۱ استفاده شد. معیارهای ارزیابی به دست آمده از مرحله تحلیل عامل تأییدی مد نظر قرار گرفت و براساس ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های انجام شده روابط بین آنها ترسیم شد. سپس شاخص‌های برازندگی مورد محاسبه و ارزیابی قرار گرفت.

جدول ۱۰: شاخص‌های برازندگی مدل

CFI	AGFI	GFI	RMSEA	χ^2/df	df	χ^2	شاخص‌های برازندگی
۰/۹۹	۰/۹۲	۰/۹۷	۰/۰۵۴	۱/۶۷	۹	۱۵/۱۹	مقادیر شاخص‌ها

بر اساس جدول فوق، شاخص‌های برازندگی مورد بررسی نشان داد، مجذور کای نرم شده برای مدل اندازه‌گیری در این پژوهش ۱/۶۷ بود که بیان‌کننده برازندگی قابل قبول مدل با داده است. شاخص برازندگی تطبیقی^۲ (CFI) بالاتر از ۰/۹، شاخص نکویی برازش^۳ (GFI) برابر ۰/۹۷، شاخص تعدیل شده برازندگی^۴ (AGFI) ۰/۹۲ و شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب^۵ RMSEA برابر با ۰/۰۵۴ بود. که بر اساس مقادیر به دست آمده می‌توان گفت مدل به دست آمده برازش مناسبی با داده‌ها دارد. مدل به انضمام ضرایب مسیر به شکل زیر بود:

1. path analysis
2. Comparative fit index
3. Goodness of fit index
4. Adjusted Goodness of fit index
5. Root Mean Square Error of Approximation



نمودار ۲: مدل به انضمام ضرایب مسیر استاندارد

با توجه به مدل فوق، ضرایب در تمام مسیرها معنادار بود. روابط معیارهای ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان عبارت اند از:

۱. بعد مالی بر بعد جوانان، ورزش بانوان، ورزش همگانی و ورزش قهرمانی تأثیر معنادار دارد.
۲. بعد فناوری اطلاعات و تحول اداری بر حوزه جوانان تأثیر معنادار دارد.
۳. بعد منابع انسانی بر ورزش بانوان و ورزش همگانی تأثیر معنادار دارد.
۴. حوزه جوانان با ورزش قهرمانی رابطه دو سویه معنادار دارد.
۵. ورزش بانوان با ورزش همگانی رابطه دو سویه معنادار دارد.

سوال دوم: اولویت بندی معیارهای ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور چگونه است؟

ابتدا چگونگی توزیع متغیرهای فوق و آلفای کرونباخ بررسی و سپس برای پاسخ به سوال مورد نظر از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید. نتایج توزیع متغیرهای فوق و آلفای کرونباخ در جدول زیر آمده است:

جدول ۱۱: اولویت بندی ابعاد فنی عملکردی ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور

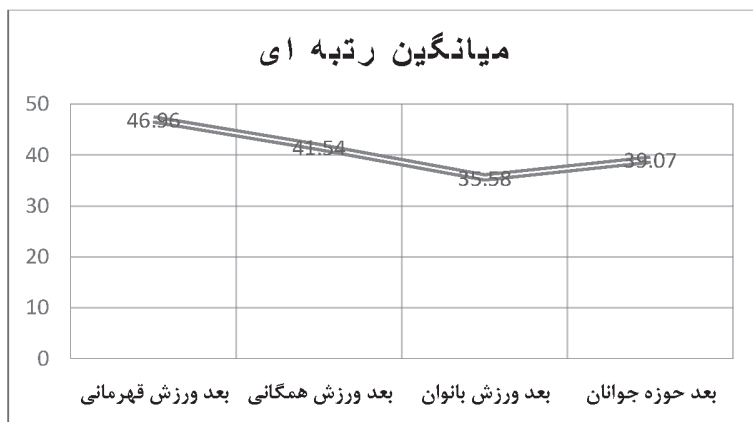
معناداری	k-s	آلفای کروباخ	ابعاد عملکردی
۰/۱۰۴	۱/۲۰۷	۰/۸۹۴	بعد ورزش قهرمانی
۰/۱۱۱	۱/۱۳۲	۰/۸۹۷	بعد ورزش همگانی
۰/۱۳۱	۱/۱۲۹	۰/۸۷۱	بعد ورزش بانوان
۰/۰۷۸	۱/۵۴۱	۰/۷۳۴	بعد حوزه جوانان

با توجه به نتایج جدول فوق، توزیع همه متغیرهای عملکردی ادارات کل ورزش و جوانان با توزیع نرمال تفاوت معنادار نداشت. ضرایب آلفای کروباخ از ۰/۷۳۴ الی ۰/۸۹۷ بود که نشانگر پایایی حیطه های عملکردی است. نتایج تحلیل واریانس فریدمن در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱۲: اولویت بندی ابعاد فنی عملکردی ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور

میانگین رتبه ای	ابعاد عملکردی
۴۶/۹۶	ورزش قهرمانی
۴۱/۵۴	ورزش همگانی
۳۵/۵۸	ورزش بانوان
۳۹/۰۷	بعد حوزه جوانان

$\chi^2=63/731, df=6, P=0/001$



نمودار ۳: رتبه معیارهای ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان

نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن نشان داد میانگین رتبه معیارهای ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان تفاوت معنادار داشت ($\chi^2=63/731, df=6, P=0/001$) بعد مالی از بالاترین رتبه و بعد فناوری اطلاعات و تحول اداری از پایین ترین رتبه برخوردار بودند.

بحث و نتیجه گیری

به موجب مفاد قانون اساسی، یکی از وظایف اصلی دولت تأمین تربیت بدنی رایگان است. بر همین اساس از جنبه قانونی، قانون تأسیس «سازمان تربیت بدنی» و «وزارت ورزش و جوانان» تدوین و تصویب شد و از نظر ساختاری در رأس هرم سازمان تربیت بدنی و در ادامه وزارت ورزش و جوانان رار گرفت. در ادامه، در سطوح پایین تر ادارات کل ورزش و جوانان استان های سراسر کشور و ادارات شهرستان به وجود آمدند. با توجه به اینکه هدایت این ادارات از وظایف وزارت ورزش است، کنترل و نظارت بر عملکرد آن ها به منظور هدایت درست و منطقی هم موضوع مهمی است که باید مد نظر قرار گیرد. اولین گام در کنترل و نظارت و ارزیابی، داشتن شاخص و در واقع مدل ارزیابی است که در این مطالعه، محقق به عنوان کسی که در بدنه ورزش کشور مشغول به خدمت است و از نزدیک با مشکلات و مسائل آشنا می باشد، اقدام به مطالعه و تدوین شاخص و طراحی مدل ارزیابی عملکرد کرده است.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که در بعد ورزش قهرمانی، مشارکت در تیم های ملی، مشارکت در مسابقات جهانی، مقام های تیمی در تورنمنت های داخلی، مقام های انفرادی در تورنمنت های داخلی، مقام های تیمی در تورنمنت های بین المللی، مقام های انفرادی در تورنمنت های بین المللی، میزبانی مسابقات داخلی و بین المللی، تعداد ورزشکاران سازمان یافته و فعالیت های دانش افزا، معیارهای اصلی و تعیین کننده هستند.

همچنین، نتایج حاصل نشان داد که در بعد ورزش همگانی، تعداد ورزشکاران سازمان یافته، فعالیت های ترویجی مانند همایش و برنامه های تبلیغاتی در حوزه ورزش همگانی، مشارکت در تورنمنت های بین المللی ورزش همگانی، مشارکت در برنامه های ورزش همگانی، مقام های بین المللی کسب شده و مقام های کسب شده در مسابقات کشوری، معیارهای اصلی هستند.

در بعد ورزش بانوان، فعالیت های مالی مانند جذب اسپانسرها برای این حوزه خاص، برگزاری رویدادهای ورزشی ویژه بانوان، فعالیت های زیرساختی، میزبانی مسابقات، مدال ها و عناوین کسب شده و اقدامات دانش افزا ویژه بانوان معیارهای اصلی هستند.

در بعد جوانان، اقدامات سیاست گذارانه، توانمندسازی سازمان های مردم نهاد، اقدامات تبلیغی و ترویجی معیارهای اصلی هستند. در بعد مالی برگزاری منظم جلسات کمیسیون ماده ۸۸، تعداد اماکن ورزشی واگذار شده در مرکز استان، اماکن ورزشی واگذار شده در سطح شهرستان های استان، نسبت اعتبارات تخصیصی به اعتبارات مصوب، میزان درآمد حاصله از محل واگذاری اماکن ورزشی و میزان اعتبارات جذب شده از محل خیرین ورزشی یار معیارهای اصلی هستند.

در بعد منابع انسانی، اقدامات لازم در جهت جانشین پروری، میزان استفاده از نیروهای داخلی در انتصابات، میزان اثربخشی برنامه های آموزشی و بهسازی، میزان ارتقای سطح جبران خدمات کارکنان، میزان الکترونیک شدن دبیرخانه و منطقی بودن ساختار سازمانی، معیارهای اصلی هستند.

در بعد فناوری اطلاعات و تحول اداری، تعداد فرآیندهای احصا شده، تعداد فرآیندهای مستندسازی شده، تعداد فرآیندهای اصلاح شده و میزان اجرای سیاست های دولت الکترونیک معیارهای اصلی هستند.

نکته امیدبخش در این مطالعه، تمرکز مصاحبه‌شوندگان بر تمام ابعاد اعم از ابعاد صفتی و پشتیبانی مانند بعد مالی، منابع انسانی و تحول اداری و فناوری اطلاعات بود. نتایج این مطالعه با پژوهش‌های اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد. آن‌ها نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی باید عواملی مانند منابع انسانی، ساختار سازمانی، معیار مالی، نوآوری، مدیریت و فرهنگ سازمانی را در نظر گرفت.

نتایج این مطالعه در بخش مالی و اعتباری و همچنین فرآیندهای کاری با نتایج مطالعه کشاورز (۱۳۹۶) همخوانی دارد، چراکه او نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسید که برای ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی باید به ترتیب عواملی چون: توانمندی، حامیان، مشتریان، فرآیند، مالی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، دارایی‌های نامحسوس، اثربخشی و پیشبرد نقش را در نظر گرفت. نتایج این مطالعه با یافته‌های مطالعات مارکوس و همکاران (۲۰۱۱) نیز همخوانی دارد. آنان نیز در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که معیار فرآیندها، نتایج مشتری، رهبری بیشترین تأثیر و معیارهای شرکا و منابع، نتایج کارکنان، استراتژی‌ها، نتایج کلیدی عملکرد و نتایج جامعه کمترین سهم را در کیفیت برنامه‌های تمرینی داشتند. بین نتایج این مطالعه و دستاوردهای کارستاسیس و همکاران (۲۰۱۴) نیز همخوانی وجود داشت، زیرا آنان نیز دریافتند معیار نتایج کلیدی عملکرد، بالاترین میانگین و معیار نتایج کارکنان، پایین‌ترین میانگین را دارد. نکته جالب توجه اهمیت پایین منابع انسانی در تمام این مطالعات است و این می‌تواند گویای موضوعی بسیار مهم باشد، چراکه در سراسر جهان و در تمام صنایع نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع شناخته شده است.

نتیجه این که به‌منظور ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان و تعیین انتظارات از مدیران کل این ادارات باید ابعاد ورزش قهرمانی - کسب سکویهای قهرمانی جهانی بین‌المللی، المپیک و آسیایی، میزبانی مسابقات، اعزام تیم‌ها و آماده‌سازی آن‌ها، بعد مالی کسب اعتبارات لازم از محل مواد قانونی - ورزش همگانی - برنامه‌های ترویج ورزش همگانی، میزبانی همایش و جشنواره‌ها، ساماندهی امور جوانان توانمندسازی سمن‌ها، آموزش و توسعه توانمندی آن‌ها - امور ورزش بانوان - اختصاص اعتبارات خاص این حوزه تأسیس اماکن ورزشی ویژه بانوان - منابع انسانی - جانشین پروری و تأمین نیرو از داخل - و فناوری اطلاعات و تحول اداری - شناسایی، مستندسازی و اصلاح فرآیندهای کاری - را در نظر گرفت.

پیشنهادها

با توجه به اینکه این شاخص‌ها با کمک خبرگان علمی و اجرایی و همچنین بدنه کارشناسی این وزارتخانه به دست آمده است، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- مدیران سازمان به‌منظور افزایش اثربخشی در ارزیابی‌ها و تشخیص مدیران قوی از مدیران ضعیف، نگاه همه‌جانبه‌ای به موضوع داشته باشند و با توجه به نقشی که این ابعاد در سرزندگی جامعه دارند، به آن‌ها اهمیت داده شود.
- مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های سراسر کشور نسبت به اولویت‌بندی این شاخص‌ها حساس و

- بر آن‌ها متمرکز شوند و با توجه به جامعیت آن، موارد دیگر را نادیده بگیرند تا بتوانند نقش مؤثری بر توسعه ورزش قهرمانی، همگانی و بانوان و همچنین ساماندهی امور جوانان داشته باشند.
- با توجه به نقش حمایتی ابعاد مالی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات و همچنین اولویت بالای بعد مالی، مدیران کل باید حداکثر تلاش خود را در این بخش‌ها به کار بگیرند تا بتوانند نقش حمایتی خود را بخوبی ایفا کنند و در جهت اهداف مدون حرکت نمایند.
 - اهمیت بعد مالی و برتری آن بر ابعاد ورزش همگانی، ورزش بانوان و همچنین ساماندهی امور جوانان نشان داد که پیشنهاد اصلاح بند «۳» اصل سوم قانون اساسی مبنی بر تربیت بدنی رایگان نیاز به بازبینی دارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌گردد یا این بند از قانون حذف گردد تا متولیان ورزش در اقتصادی سازی ورزش با موانع کمتری مواجه بشوند و یا این بند حفظ شده و دولت بودجه مورد نیاز ورزش را تمام و کمال تامین کند.
 - با توجه به نقش اساسی ورزش در تامین سلامت فردی و اجتماعی جامعه و همچنین کاهش هزینه‌های بهداشتی و قضایی پیشنهاد می‌گردد دولت و تصمیم‌گیرندگان نظام نگاه خود را نسبت به ورزش و اعتباراتی که در این حوزه هزینه می‌شوند تغییر دهند و نگاه سرمایه‌گذاری را جایگزین آن کنند.
 - با توجه به اینکه ورزش قهرمانی دارای اولویت اول می‌باشد پیشنهاد می‌شود مدیران کل شرایطی را فراهم آورند که ورزشکاران استانی توان رقابت خود را بالا ببرند و بتوانند به تیم ملی راه یابند، با حمایت از میزبانی مسابقات و همچنین اعزام تیم‌ها و ورزشکاران باعث شرکت تیم‌ها و ورزشکاران در مسابقات داخلی و بین‌المللی شده و عناوین و افتخارات لازم را کسب کنند تا در انتها به تشویق سایر استعدادها و ارتقای سطح اعتماد به نفس استان شوند.
 - با گرد هم آوردن بخش‌های تعاونی، خصوصی در کنار بخش دولتی از میزبانی مسابقات داخلی و خارجی حمایت کنند و همچنین مشکلات موجود بر سر راه برگزاری دوره‌های آموزشی در استان و یا اعزام نخبگان داوری و مربیگری را مرتفع نمایند.
 - با برگزاری جلسات شورای ورزش استان و همچنین اجرای مصوبات آن گام بزرگی در سر راه توسعه ورزش استان بردارند.
 - با توجه به جایگاه منابع و اعتبارات مالی در توسعه ورزش و ساماندهی امور جوانان پیشنهاد می‌گردد مدیران کل ورزش و جوانان استان‌های سراسر کشور از ظرفیت‌های قانونی موجود نهایت استفاده را ببرند و با برگزاری منظم جلسات کمیسیون ماده ۸۸ و واگذاری اماکن ورزشی در مرکز استان و شهرستان‌های اطراف نسبت به تقویت بنیه مالی و توزیع متوازن این اعتبارات اقدام نمایند و از این محل بخشی از اعتبارات مورد نیاز را تامین کنند.
 - یکی دیگر از این ظرفیت‌های قانونی، خیرین ورزش یار هستند. پیشنهاد می‌گردد از ظرفیت‌های موجود در ورزش استفاده شود و نسبت به جذب و درگیر کردن خیرین در هیئت‌ها، باشگاه‌ها و همچنین اماکن ورزشی اقدامات لازم و کافی به عمل آید.
 - با انتصابات درست و شایسته در حوزه بودجه و معاونت توسعه مدیریت و منابع، میزان اعتبارات تخصیصی را بالا ببرند.

- ورزش همگانی به عنوان بستر ورزش قهرمانی نقش زیادی در سلامت فردی و اجتماعی ایجاد می‌کند. بر همین اساس پیشنهاد می‌گردد مدیران کل استانی تبلیغ هرچه بیشتر این حوزه ورزشی را در دستور کار خود قرار دهند و نسبت به برگزاری جشنواره‌ها، همایش‌ها و مسابقات حوزه ورزش همگانی اقدام نمایند.
- با کمک بخش‌های غیر دولتی اقدام به اعزام تیم‌ها و ورزشکاران به مسابقات ورزش‌های همگانی شود و با تشویق مدال‌آوران حوزه ورزش‌های همگانی حس رقابت در جامعه تقویت گردد.
- با هماهنگی فدراسیون پزشکی و ورزشی، شرایط بیمه ورزشی تسهیل شود تا ورزشکاران راحت‌تر بتوانند از بیمه ورزشی استفاده کنند.
- با توجه به اینکه جوانان سرمایه‌های اصلی و مهم یک جامعه و حکومت به شمار می‌آیند، پیشنهاد می‌شود مدیران کل مشکلات جوانان استان را به دقت شناسایی و آنها را در جلسات استانی مطرح کنند و پیگیر اجرایی شدن مصوبات این جلسات باشند.
- با توجه به نقش مهم و غیر قابل انکار سازمان‌های مردم‌نهاد، حمایت‌های لازم از جمله تسهیل صدور مجوز، حمایت مالی و غیر مالی از آن‌ها را در دستور کار خود قرار دهند و با کمک آن‌ها ساماندهی امور جوانان را تسهیل کنند. حمایت از برگزاری جلسات هم‌اندیشی نخبگان، اردوهای گردشگری هویتی و جشنواره‌های حوزه جوانان را در دستور کار خود قرار دهند.
- بانوان بخش مهمی از جامعه ایران را تشکیل می‌دهند و این مهم در ورزش نیز وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد مدیران کل ورزش و جوانان استان‌های سراسر کشور شرایط لازم را برای برگزاری میزبانی مسابقات ورزش بانوان مهیا سازند و زیرساخت‌های ورزش بانوان را توسعه و تقویت بخشند. حمایت از استعداد‌های بانوان و تشویق و تقدیر ویژه از بانوان قهرمان زمینه ورود سایر بانوان به حوزه ورزش قهرمانی را مهیا سازند.
- یکی از نکات جالب این مطالعه، جایگاه منابع انسانی در حوزه ورزش است. بی‌تردید، منابع انسانی و توسعه آن در تمام صنایع و در تمام جهان در اولویت اول مدیران قرار دارد. بنابراین، به منظور تقویت تعهد و دلگرمی کارکنان ورزش و جوانان استان‌های سراسر کشور باید از نیروهای داخل در انتصابات و ارتقاها استفاده شود و با توجه به اهمیت بهسازی و توسعه منابع انسانی بعد از انجام نیازسنجی آموزشی و برگزاری دوره‌های آموزشی، اثربخشی آنها به بوته آزمایش و ارزیابی گذاشته و باعث تقویت نقش آموزش در توسعه منابع انسانی و نقش منابع انسانی در دستیابی به اهداف سازمانی شوند.
- با توجه به ضعیف بودن سطح جبران خدمات کارکنان نسبت به هزینه‌های زندگی و تورم افسارگسیخته و با هدف حفظ تمرکز پرسنل پیشنهاد می‌شود منابع مالی مورد نیاز برای جبران این عقب ماندگی تامین و اقدامات لازم در این حوزه به عمل آید.
- سرعت سرسام آور تغییرات فناوری و نقش مفید و انکارناپذیر آن در انجام کارها باعث شده است که بعد فناوری اطلاعات، ارتباطات و تحول‌آفرینی در فهرست ابعاد پیشنهادی برای ارزیابی ادارات کل قرار گیرد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود فرآیندهای انجام کار احصا، مستند و اصلاح گردند.
- کاهش هزینه‌های مالی و زمانی و همچنین افزایش سطح رضایت ارباب رجوع ایجاب می‌نماید که دولت الکترونیک کامل اجرا شود.

منابع

- حسینی، میثاق. (۱۳۹۰). «طراحی مدل ارزیابی عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- خانم‌رادی، سعید؛ زردشتیان، شیرین و عباسی، همایون. (۱۳۹۴). «ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس مدل EFQM». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۲(۷): صص ۶۹-۷۸.
- سایمونز، رابرت. (۱۳۸۵). نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی. مجتبی اسدی. تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا
- صیف، محمد حسن؛ ایمانی فراهانی، محمد و ثابت، عباس. (۱۳۹۳). «بررسی ویژگی‌های فردی مؤثر بر ایجاد و توسعه خلاقیت کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان فارس (ارائه الگوی تحلیل مسیر)». مطالعات مبانی مدیریت در ورزش. ۱(۳): صص ۹۳-۱۰۰.
- علیان، نفیسه. (۱۳۹۲). «بررسی امکان پیاده سازی روش کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- مجیبی میکلابی، تورج؛ ایمان، نیلوفر و عرب، وحید. (۱۳۹۱). «ارزیابی عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران بر اساس مدل EFQM». فصلنامه مدیریت. ۹: صص ۱۰۳-۱۱۲.
- میرفخرالدینی، سید حیدر؛ پیمان فر، محمد حسن؛ خطیبی عقدا، عبدالنبی و علیمحمدی، حسین. (۱۳۹۲). «ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدل منسجم Topsis - BSC». مدیریت ورزشی. شماره ۱۶: صص ۷۷-۹۶.
- ولی قزوینی، سکینه؛ شاه‌بهرامی، الهام؛ نظری، یاسر؛ مرادی، فردین و کلهر، روح‌اله. (۱۳۹۱). «ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید رجایی قزوین بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM». مجله دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت). ۶(۱): صص ۷۰-۷۸.
- همتی نژاد، مهرعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ مدنی، مهدی و میرزایی کالار، اکبر. (۱۳۹۱). «مطالعه آمادگی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان‌های آذربایجان غربی، شرقی و اردبیل در پذیرش مدیریت کیفیت جامع». مدیریت ورزشی. ۱۴: صص ۱۲۳-۱۳۸.
- Alonso Angle B., & Fernandez Patricio S. (2009). "The Balanced Scorecard of public Investment in Sport". Proposal for Change, 22(1), 89-107.
- Chadwick, S. (2009). "From outside lane to inside track: sport management research in the twenty – first century". Management Decision, 47(1). PP: 191-203.
- Delaney D, Daniel. (2008). "Accounting for Athletics: A Balanced Scorecard Approach. Thesis. University of Connecticut – Storrs Drive Performance". Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance.
- Ekmekçi, Y. A. D. (2014). "Implementing of Balanced Scorecard: Sample of Turkish

- Republic Ministry of Youth and Sport**". *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 754–761.
- Hamidreza, G., Mustafa, M. N., Rahim, R. N., & Azam, A. (2016). **"Structural Equation Modeling (SEM) of Performance Evaluation Indices in General Directorate of Youth and Sport of Guilan Province with Partial Least Squares (PLS)"**. *Physical education of students*, 20(5), 49-56.
 - Lyle, W.B., John. I. (1997). **"Managing excellence in sports performance"**. *Career Development International*, 2(7). PP: 314-323.
 - Neely, A.; Gregory, M. & Platts, K. (1995). **"Performance measurement system design"**. *International journal of operations and production management*, 15(4): 80-116.
 - O'Boyle, I. (2015). **"Developing a performance management framework for a national sport organization"**. *Sport Management Review*, 18(2), 308-316.
 - Talebpour, M., Amiri, M., & Rahmani, M. (2017). **"Designing the Model of Academic Sports Performance Management by Combining BSC and EFQM Excellence Model using QFD Technique"**. *Annals of Applied Sport Science*, 4(4), 22-36.