

## طراحی مدل نظارت و ارزیابی تربیت بدنی و ورزش فوق برنامه دانشگاهها

دکتر مهدی طالب‌پور<sup>۱</sup>، دکتر محمد کشتی‌دار<sup>۲</sup>

پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۲/۲۳

تاریخ دریافت مقاله: ۸۵/۱۰/۲۷

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر، طراحی مدل نظارت و ارزشیابی عملکرد تربیت بدنی و ورزش فوق برنامه دانشگاهها است. بدین منظور پرسشنامه محقق-ساخته شاخص‌های ارزیابی تربیت بدنی و ورزش فوق برنامه دانشگاهها تدوین شد و با روش‌های مطالعه راهنما<sup>۳</sup> و آزمون مجدد<sup>۴</sup>، پایانی سئوالات پرسشنامه ۰/۷۳ به دست آمد. روایی صوری از طریق مراجعه به نظرات تعداد ۱۵ نفر از کارشناسان خبره تأیید شد. جامعه آماری متشکل از مدیران و ادارات تربیت بدنی و فوق برنامه تعداد ۶۰ دانشگاه دولتی بوده که نمونه با جامعه آماری برابر است. پس از جمع‌آوری داده‌ها و دسته‌بندی آنها، از طریق نرم‌افزارهای آماری<sup>۵</sup>، داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. آزمون‌های آماری شامل آلفای کرونباخ، کاسکور<sup>۲</sup> (χ<sup>۲</sup>)، تحلیل عاملی، تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی، فاصله اقلیدسی، مربع فاصله اقلیدسی و معیارهای پیوند درون گروهی وارد<sup>۶</sup> و دندوگرام میانه بوده است. متغیرهای وضعیت تشکیلاتی، نیروی انسانی، بودجه، امکانات و برنامه‌ها از طریق شاخص‌های ارزشیابی مورد بررسی قرار گرفتند. سطح‌بندی دانشگاهها به دو شیوه (دو سطحی وارد و میانه و سه سطحی) آورده شده است. در نهایت مدل سطح بندی سه سطحی با عناوین دانشگاهی دسته بندی شد. کالبد شناسی نمودارهای سازمانی مدیریت تربیت بدنی دانشگاهها و نمودار متناسب با هر سطح از طریق مراجعه به نظر کارشناسی و

۱. استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

۲. استادیار دانشگاه بیرجند

3. Pilot study
4. Test retest
5. Ncss2000, pass 2000, SAS , Spss ver. 11.5
6. Ward

تحلیل محتوا انجام گردید. همچنین شرح وظایف مرتبط با هر واحد دانشگاهی تدوین شد. مدل نهایی ارزشیابی ورزش دانشگاه‌ها در نمایه‌های نظارت پیش گیر، فرایندی و ارزشیابی نهایی منطبق با نظر مول<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) تحلیل و ترسیم شد. در ارزیابی نهایی، مدل ارزیابی تعالی سازمانی<sup>۲</sup> (EFQM) از بین سایر شیوه‌های ارزشیابی با تکیه بر پیشینه تحقیق گزینش و با معیارهای ورزش دانشجویی منطبق شد.

### **کلیدواژه‌های فارسی: مدیریت فوق برنامه تربیت بدنی، دانشگاه، نظارت، ارزیابی، EFQM.**

#### **مقدمه**

کنترل<sup>۳</sup>، نظارت<sup>۴</sup> و ارزشیابی<sup>۵</sup> در مرکز هر فعالیت و برنامه اجرایی قرار دارد. بدون نظارت و ارزیابی هیچ برنامه‌ای به صورت درست اجرا نمی‌شود و نظارت و ارزیابی نیز بدون برنامه امکان پذیر نیست. کنترل، کنش یا فعالیتی اساسی در هر برنامه است، به عبارت دیگر کنترل، نظام پویایی است که همه عوامل مادی و انسانی فعال در آن را به سمت اهداف سوق می‌دهد؛ از این رو کنترل صرفاً یک عمل مکانیکی یا خارج از نظام نیست بلکه در درون یک برنامه پویا قرار دارد تا ثبات و استمرار برنامه را در جهت نتایج و عملیات از پیش تعیین شده حفظ کند. اگر چه فرآیند برنامه‌ریزی یا ایجاد هماهنگی و هدایت از طرف مدیریت، دربرگیرنده نوعی کنترل بر عملیات و فعالیت‌هاست، ولی به طور مشخص کنترل، عمل یا فعالیت خاصی است که در فراگرد برنامه، نقش‌های حساس و مهمی را ایفا می‌کند. ارزشیابی شاید نوعی کنترل و نظارت باشد که بر پایه اندازه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات قرار دارد و به قضاوت یا داوری ارزشی اجزا و فرایندهای مختلف برنامه می‌پردازد. اگر چه پایه نظارت نیز با کنترل همراه است ولی ارزشیابی نیست.

ارزیابی گردآوری اطلاعات لازم در مورد همه جنبه‌های یک برنامه، سازمان و فعالیت است تا سرانجام به تصمیم‌گیری، تغییر و یا اصلاح منجر شود. در صورتی که کنترل و نظارت ممکن است با اهداف دیگری نیز همراه شود یا صرفاً به دنبال اشتباهات خطاها و غیره باشد، ارزیابی به دنبال گردآوری اطلاعاتی است که این اطلاعات را می‌توان در خدمت کنترل و نظارت قرارداد (همتی‌نژاد، ۱۳۸۱). ارزیابی فراگرد استفاده از تجارب گذشته برای اقدامات بهتر در حال و

- 
- 1 . Mull
  - 2 . European Foundation for Quality Management
  - 3 . Control
  - 4 . Supervision
  - 5 . Appraisal

آینده است. ارزیابی درباره ارزش، کیفیت، درجه، میزان و اهمیت یا شرایط یک پدیده به قضاوت و آزمون می‌پردازد، نظارت و ارزیابی بخشی از کنترل و همچنین یکی از وظایف اساسی مدیران است و همیشه در داخل برنامه و در کنار اجرا قرار دارد. ارزیابی وسیله‌ای است برای مقایسه «آنچه هست» و «آنچه باید باشد» یا آنچه مورد انتظار است و یا پیش‌بینی شده است. بنابراین حرکت در راستای اهداف مورد نظر، اصلاح و تجدید نظر در فرآیند برنامه، بررسی میزان موفقیت برنامه، مقایسه اثربخشی برنامه و بهره‌وری و نهایتاً رسیدن به استانداردها از مواردی است که بدون استفاده از نظارت و ارزیابی امکان‌پذیر نخواهند بود (الوانی، ۱۳۷۴). ارزیابی کنش، عملکرد، اهداف و کلیه فرآیندها مشتمل بر فعالیت‌هایی است که مدیریت و کارکنان تقبل کرده‌اند که به پیامدهای واقعی مورد توافق برسند یا نزدیک شوند. از این نظر همه راه‌ها، روش‌ها، وسایل و اهداف موجود در برنامه باید مورد ارزیابی قرار گیرند و نظارت و ارزیابی از عناصر الزامی یک برنامه نظام‌دار است. مدیران باید همه جنبه‌های عملیاتی را در سازمان ارزیابی کنند و چون سازمان جنبه‌های مختلفی دارد، پس جنبه‌های ارزیابی نیز متفاوت است. هدف‌های ارزیابی را می‌توان به موارد مشروحه زیر تقسیم کرد: الف- تعیین میزان دستیابی یا وصول به اهداف، ب- فراهم‌آوری اطلاعات جامع و کامل درباره جنبه‌های مختلف سازمان و برنامه، ج- مقایسه کل برنامه و اجزاء آن با استانداردها، د- تعیین ارزشی هر جنبه از برنامه، ه- آگاهی از بهره‌وری اثربخشی، و- تدارک مکانیزم بازخوردی برای فعالیت آینده، ز- وسیله‌ای برای تشویق کارکنان، ح- تعیین اولویت فعالیت‌ها (همتی‌نژاد، ۱۳۸۱). کلیه نهادها و سازمان‌ها در دنیای پیچیده کنونی به دنبال تحول، گسترش و توسعه روز افزون در مسیر حفظ و بقای خود هستند. در برنامه توسعه ورزش تعلیم و تربیتی انگلستان سالانه میلیون‌ها پوند به منظور برنامه نظارت و کنترل برنامه‌های فرح بخش ورزشی هزینه می‌شود (لاملی، ۲۰۰۳).

طراحی سیستم‌های کنترل از طریق ورود داده‌ها به رایانه و ثبت اسناد صورت می‌گیرد، به طوری که سیستم اطلاعات MIS یکی از مسیرهای نظارت و کنترل محسوب می‌شود. (گنجوی، ۱۳۷۸). هر ساله سازمان‌ها و نهادهای مختلف به منظور حصول اطمینان از روند روبه رشد فعالیت‌های خود، به دنبال روش‌های ارزیابی دقیق و فراگیر هستند، بدین منظور شیوه‌ها و روش‌های گوناگونی برای ارزیابی سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود. برخی از روش‌ها مبتنی بر ارزیابی عملکرد کارکنان (۱۹، ۱۳، ۸، ۲) و برخی دیگر، مبتنی بر ارزیابی محصولات و نگرش خدمات‌گیرندگان می‌باشد (۱). بعضی از صاحب‌نظران معتقدند مدیران فوقانی، عناصر کلیدی توسعه و پیشرفت سازمان هستند و به عنوان عنصر کلیدی در پیشبرد دستیابی به اهداف سازمان محسوب می‌شوند، از این رو باید مدیران مورد ارزشیابی‌های گوناگون قرار گیرند. برخی از صاحب‌نظران نظارت و کنترل را در

قالب شیوه ارزیابی متوازن می‌داند بنابراین، کنترل را به‌عنوان طریق توصیف چشم اندازه‌های آتی و برقراری ارتباط و پیوند نظارتی مد نظر قرار می‌دهند (۳۲). سیستم کارت متوازن یکی از شیوه‌های ارزیابی سازمان‌ها و نهادها در دهه اخیر می‌باشد که متکی بر رضایت مشتری و نتایج مالی است (۲۰). سایر مدل‌های تعالی سازمانی عبارت‌اند از:  $TQM^1$  و  $ANSI^2$ ، دمینگ، بالدريج، کیفیت اروپا، کارت امتیاز دهی متوازن،<sup>۳</sup> روش تعیین برتری سازمان‌ها،<sup>۴</sup> روش کاهش استراتژیک هزینه و بهبود عملکرد،<sup>۵</sup> جوایز کیفیت،<sup>۶</sup> مدل شرکت مشاوران بوستن<sup>۷</sup> و غیره (۲۷، ۲۸). در هر صورت سازمان‌ها به‌دنبال ارزیابی در سطوح فردی، درون سازمانی و فراسازمانی و به‌دنبال کنترل دروندادها و بروندادهای سازمانی می‌باشند.

یکی از شیوه‌های ارزیابی مدرن و متکی بر توسعه پایدار در سال‌های اخیر، شیوه ارزیابی EFQM می‌باشد. این شیوه توسط سه قطب بزرگ اقتصادی جهان یعنی ژاپن، آمریکا و اروپا اجرا شده و نتایج ارزشمندی را در تحولات اقتصادی، اجتماعی و غیره به همراه داشته است. مدل EFQM مبتنی بر رهبری، فرایندها و نتیجه‌ها است و رضایت مشتری را مد نظر قرار می‌دهد و یکی از شیوه‌های دقیق در حصول اطمینان از روند روبه رشد سازمان‌ها است. این وسیله ارزیابی، در رویکردهای تحولات اجتماعی در دنیای امروزی مورد آزمایش قرار گرفته و نتایج حائز اهمیتی را به همراه داشته است. این مدل جزو مدل‌های ارزیابی با نگرش به گذشته است. بدین منظور دانشگاه‌ها با رسالت رشد و بالندگی جوانان کشور می‌توانند امکان مطلوبی برای ایجاد نظارت و کنترل با شیوه EFQM داشته باشند. این مدل در دانشگاه براسل بلژیک روی باشگاه‌های ورزشی بررسی شده است و به همراه مدل درختی TQM نتایج خوبی را به همراه داشته و همچنین روایی و پایایی این ابزار در محیط‌های ورزشی بلژیک به‌دست آمده است (پالدکن و پوسچر، ۲۰۰۴).

روند رشد ورزش دانشگاه‌ها می‌تواند از طریق تطبیق ابزار EFQM مورد سنجش برنامه ریزان و سیاست‌گذاران ورزش دانشجویی قرار گیرد. ابزاری که بتواند کلیه ورودی‌ها و برنامه‌ها را در مسیر فرآیندها کنترل کند و از متغیرهای گوناگونی حصول اطمینان نماید (۳۷). از آنجا که دانشگاه‌ها به عنوان مراکز توسعه منابع انسانی در هر جامعه ای مطرح هستند و تربیت بدنی

1. Total Quality management
2. American National standard institute
3. Balance score card
4. Company excellence diagnosis
5. Strategic cost reduction and performance improvement
6. Quality Awards
7. Boston consulate group

دانشگاه‌ها، گوشه‌ای از این رسالت را به‌عهده دارند، می‌بایست با یک مکانیزم نظارتی و کنترلی روند رو به رشد آنها کنترل شود. لازم است که ذکر شود بیش از نیم قرن از فعالیت ورزشی دانشگاه‌ها در کشور ما می‌گذرد اما هیچ‌گونه نظارتی بر فرایندهای توسعه ورزش دانشجویی به‌صورت کمی در قالب مدل استاندارد صورت نگرفته است. دانشگاه‌ها، نسبت به یکدیگر در زمینه رشد فعالیت‌های فوق برنامه در ورزش دانشجویی از امکانات نامتناسبی برخوردار بوده‌اند، از این‌رو در روند ارزیابی باید به میزان تخصیص منابع مختلف به آنها توجه کرد. شیوه تخصیص منابع انسانی، مادی و مالی در تربیت بدنی دانشگاه‌ها به‌صورت متمرکز اداره می‌شده است و با توجه به سابقه دانشگاه‌ها و میزان حمایت‌ها و پشتیبانی‌ها، سطوح مختلفی از توان ورزشی در این مراکز به‌وجود آمده است که بایستی از طریق یک مکانیزم ارزیابی سطح‌بندی و کنترل شوند. دانشگاه‌ها به‌عنوان مراکز رشد و بالندگی افراد جامعه همواره از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده‌اند. این مراکز در مسیر تکامل رشد و نمو نوجوانان و جوانان جامعه قرار دارند و در نظام تربیتی و آموزشی جوامع نقش مهمی را ایفا می‌کنند.

ورزش به‌طور اعم و دانشگاه‌ها به‌طور اخص، به‌عنوان دو نظام اجتماعی متداخل و تأثیرپذیر مطرح می‌شوند. داشتن برنامه‌های نظام دار و متکی بر نظر کارشناسی می‌تواند موجبات توسعه و گسترش ورزش را در نظام دانشگاهی مهیا سازد. (۱۸). به منظور آگاهی از میزان کارایی، بهره‌وری و اثربخشی نظام اجتماعی ورزش و تربیت بدنی فوق برنامه دانشگاه‌ها، نیاز به برنامه‌های نظام دار و قاعده مند نظارت، کنترل و ارزشیابی است. شیوه‌ها و روش‌های نظارت و ارزیابی با توجه به اهداف، موضوعات و سطوح ارزیابی متفاوت است.

شیوه‌های مختلف کنترل و ارزشیابی وجود دارد برخی از طریق کاربران است مانند تحقیقات شیرعلی (۱۳۸۰) روی وضعیت برنامه‌ها، نیروی انسانی و بودجه گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی؛ افضل پور (۱۳۸۲) با عنوان ارزشیابی عملکرد مربیان خارجی در فوتبال (۱۵)؛ طبائیان (۱۳۸۲) عملکرد مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی (۱۶)؛ کوزه چیان (۱۳۸۲) ارزیابی عملکرد انجمن‌های ورزش؛ امیرتاش (۱۳۷۹) ارزشیابی پنجمین المپیاد ورزشی دانشجویان و غیره (۱۸).

برخی از تحقیقات ارزیابی را از طریق تدوین شاخص‌ها ملاک عمل قرار داده‌اند همانند: مرتضوی (۱۳۸۱) تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران؛ صالحی (۱۳۸۳) ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت سازمان (۸) ابطحی (۱۳۸۲) شیوه‌های نوین ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی (۱)؛ بازرگان (۱۳۸۲) ساخت و اعتباریابی شاخص‌های اندازه‌گیری هدف‌های دانشگاهی (۵)؛ تبریزی (۱۳۸۰) معیارهای ارزشیابی مربیان ملی کشتی آزاد و فرنگی و ارائه

الگو؛ الهی (۱۳۸۲) مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال با معیارهای یوفا؛ حیدری‌نژاد (۱۳۸۳) تبیین و تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها و گروه‌های تربیت بدنی (۱۱)؛ برخی از تحقیقات، ارزشیابی را از طریق پرسشنامه ملاک عمل قرار می‌دهند مانند سلیمانی (۱۳۷۶) توصیف وضعیت ایمنی، بهداشتی و عمومی استخرهای شنای تهران (۱۴)؛ هاشمی (۱۳۸۱) بررسی کمی و کیفی اماکن و تأسیسات ورزشی (۲۳)؛ برخی تحقیقات ارزشیابی را از طریق نتایج و خروجی‌ها، مورد بررسی قرار می‌دهند مانند: کاشف (۱۳۶۹) بررسی اثرات برگزاری مسابقات بین‌المللی تنیس روی میز در دهه فجر بر کیفیت مهارت بازیکنان (۱۷)؛ مکانیزم نظارت بر تعلیم و تربیت و ورزش در انگلستان توسط مکانیزم (اسپری تو<sup>۱</sup>)؛ در برنامه ارزیابی این کشور ملاک‌های ارزیابی برنامه استراتژیک، بودجه، مشارکت کنندگان، کاربری فضاهای ورزشی، دستیابی به مشارکت و تدارک برای ورزش‌های خاص مطرح شده است. لاملی (۲۰۰۳) معیارهای ارزیابی ورزش دانشگاه‌ها را سابقه دانشگاهی، برنامه استراتژیک، توزیع بودجه، نظارت بر اماکن، کاربری، طرح توسعه، فعالیت‌های کلوپ‌های دانشجویی و ورزشکاران نخبه مطرح کرده است (۳۵).

مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها به عنوان عناصر کلیدی نظام توسعه ورزش دانشگاه‌ها و اشاعه فرهنگ ورزش در اوقات فراغت دانشجویان و نهایتاً جامعه، نقش مهمی ایفاء می‌کنند. اطمینان یافتن از میزان لیاقت و شایستگی آنها در امر طراحی و پیش بینی فعالیت‌ها و رویدادهای ورزش درون دانشگاهی و یا بین دانشگاهی در نزد سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان ورزش دانشگاهی بسیار حائز اهمیت است (۲۲، ۲۳، ۲۴). به‌منظور داشتن یک نظام توسعه پایدار در ورزش دانشجویی بایستی نظارت، کنترل و ارزشیابی بر آن استوار گردد تا اینکه در مسیر رشد و تعمیم ورزش، خلأهای احتمالی به راحتی شناسایی و برنامه رفع و یا اصلاح آن همواره در نظر گرفته شود. برنامه‌های نظارت و ارزیابی، در مرکز هر فعالیت و برنامه اجرایی قرار دارد و بدون آن امکان اطمینان از حصول برنامه‌ها و فعالیت‌ها امکان‌پذیر نیست (۲۴). شناسایی نقاط کارآمدی مسیر توسعه ورزش دانشجویی، بر عهده کارشناسان متخصص در نظارت و ارزشیابی است. با تشخیص نقاط کلیدی در فرایند اجرای فعالیت ورزشی و تعیین معیارها و شاخص‌های کمی بر آنها می‌توان فرآیندهای طولانی و پیچیده توسعه ورزش دانشجویی را نظارت و ارزشیابی کرد و از میزان حصول به اهداف کمی و کیفی ورزش دانشجویی اطمینان حاصل نمود تا در این رهگذر بتوان هم فرآیندهای کارا و اثر بخش را در بین دانشگاه‌ها شناسایی کرد و هم

نظام تقدیر و پاداش‌دهی را بر نظام نظارت و کنترلی دانشگاه‌ها استوار نمود. امید است این پژوهش بتواند ضمن ایجاد برنامه نظارت، کنترل و ارزیابی در دانشگاه‌ها، زمینه توسعه ورزش پایدار را در فرآیند ورزش دانشجویی از طریق ارائه ابزار اندازه‌گیری فراهم آورد.

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق، توصیفی-تحلیلی است. در تحقیقات توصیفی، محقق قصد دارد بدون هیچ گونه دخل و تصرف و پیش‌داوری، به ارزیابی وضع موجود تربیت بدنی دانشگاه‌ها و تعیین عناصر کلیدی نظارت و کنترل بپردازد و سرانجام با توجه به تحلیل محتوایی موضوع، اقدام به تطبیق شیوه‌های نظارتی و کنترلی بر فرآیندهای ورزش دانشجویی نماید.

### جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری این تحقیق، ادارات تربیت بدنی و ورزش فوق برنامه دانشگاه‌های دولتی ایران هستند که اطلاعات توسط مدیران حوزه تربیت بدنی و فوق برنامه تعداد ۶۰ دانشگاه وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تکمیل شده است. تقریباً نمونه آماری با حجم جامعه تقریباً برابر است و شاخص‌های ارزیابی وضع موجود بر اساس آن تدوین شده است.

### ابزار و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. پرسشنامه این تحقیق حاوی پنج بخش بوده که با توجه به اهداف کلی و اختصاصی پژوهش تدوین شده است. این پرسشنامه مشتمل بر تعداد ۳۱ سؤال از نوع بسته و باز، پیرامون مشخصات فردی مدیران، تشکیلات، نیروی انسانی، بودجه و امکانات فوق برنامه ورزشی دانشگاه بوده است. پرسشنامه مذکور روی تعداد ۱۰ دانشگاه منتخب اجرا شد که نهایتاً پایایی آن ( $r=0/73$ ) گزارش شده است ( $\alpha < 0/1$ ). مصاحبه در زمینه طراحی و تدوین نمودار سازمانی، شرح وظایف و پرسشنامه‌های ارزیابی از مدیران تربیت بدنی و فوق برنامه دانشگاه‌ها توسط نمایندگان اعزامی صورت گرفته است.

### شاخص‌های ارزیابی تربیت بدنی فوق برنامه دانشگاه‌ها

شاخص‌ها مبتنی بر چارچوب مدل ارزشیابی EFQM طراحی، و براساس نظرات تعداد ۴۰ نفر از کارشناسان خبره تربیت بدنی اولویت‌بندی و وزن دهی شده است.

۱. نسبت دانشگاه‌های دارای نمودار سازمانی به نسبت سایر دانشگاه‌ها فاقد نمودار سازمانی؛
۲. نسبت دانشگاه‌های دارای اداره کل تربیت‌بدنی، به نسبت سایر دانشگاه‌ها؛
۳. نسبت تعداد مربیان ورزشی مستخدم دانشگاه، به نسبت مربیان کل؛
۴. نسبت تعداد مربیان زن دانشگاه، به نسبت تعداد دانشجویان دختر؛
۵. نسبت تعداد مربیان مرد دانشگاه، به نسبت تعداد دانشجویان پسر؛
۶. سرانه ورزش دانشجویی، به نسبت سرانه غیرورزشی؛
۷. نسبت بودجه ورزش دانشگاه، به نسبت بودجه کل دانشگاه؛
۸. نسبت بودجه جاری، به بودجه عمرانی ورزش دانشگاه؛
۹. نسبت بودجه جاری ورزش دانشگاه، به نسبت بودجه جاری کل دانشگاه؛
۱۰. نسبت بودجه عمرانی ورزش دانشگاه، به نسبت بودجه عمرانی کل دانشگاه؛
۱۱. نسبت تعداد تیم‌های اعزامی دختران، به مسابقات نسبت به کل رشته‌های ورزشی دختران؛
۱۲. نسبت تعداد تیم‌های اعزامی پسران به مسابقات، نسبت به کل رشته‌های ورزشی پسران؛
۱۳. تعداد جلسات ورزشی سالانه، نسبت به کل جلسات غیرورزشی دانشگاه؛
۱۴. سرانه فضاهای ورزشی روباز دانشجویی؛
۱۵. سرانه فضاهای ورزشی سرپوشیده دانشجویی؛
۱۶. تعداد دانشجویان ورزشکار پسر، نسبت به کل دانشجویان پسر دانشگاه؛
۱۷. نسبت دانشجویان ورزشکار دختر، نسبت به کل دانشجویان دختر دانشگاه؛
۱۸. سهم ارزش ریالی تجهیزات ورزشی برای دختران در طول سال، به نسبت سهم بودجه جاری ورزشی؛
۱۹. سهم ارزش ریالی تجهیزات ورزشی برای پسران در طول سال، به نسبت سهم بودجه جاری ورزشی.

### روش‌های آماری تحقیق

برای تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای آماری NCSS 2000, Pass 2000, SAS, SPSS ver, ۱۱/۵ استفاده شده است. در این پژوهش، آمار توصیفی (جداول فراوانی، درصد فراوانی، نمودارهای هیستوگرام) و آمار استنباطی (آلفای کرونباخ، کاسکور (خی دو)، آنالیز خوشه ای، آنالیز سلسله مراتبی، تحلیل عاملی، دندوگرام میانه) مورد استفاده قرار گرفته است.

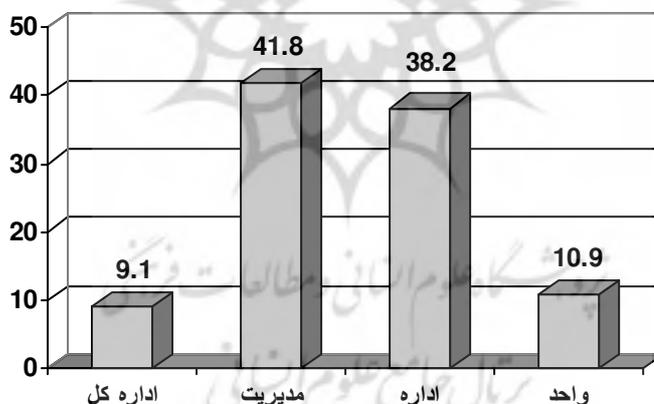
**نتایج یافته‌های تحقیق**

توصیف وضعیت تشکیلاتی فوق برنامه تربیت بدنی دانشگاه‌ها در جدول شماره ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱. توزیع دانشگاه‌ها بر حسب سطح تشکیلاتی فوق برنامه تربیت بدنی

تشیلات	فراوانی	درصد
اداره کل	۵	۹/۱
مدیریت	۲۳	۴۱/۸
اداره	۲۱	۳۸/۲
واحد	۶	۱۰/۹
جمع	۵۴	۱۰۰

جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که ۹/۱ درصد از دانشگاه‌ها دارای اداره کل تربیت بدنی و فوق برنامه، ۴۱/۸ درصد دارای مدیریت تربیت بدنی، ۳۸/۲ درصد دارای اداره تربیت بدنی و ۱۰/۹ درصد نیز دارای واحد تربیت بدنی هستند.



نمودار ۱. توزیع دانشگاه‌ها بر حسب سطح تشکیلاتی فوق برنامه تربیت بدنی

**سطح‌بندی دانشگاه‌ها**

در این تحقیق، چهار نوع سطح بندی از دانشگاه‌ها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در وضعیت نخست، با توجه به فراوانی‌های موجود از سطوح تشکیلاتی دانشگاه‌ها چهار سطح (واحد تربیت بدنی، اداره تربیت بدنی، مدیریت تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی) ارائه

شده است. سپس از طریق روش تحلیل عاملی، وضع موجود دانشگاه‌ها به لحاظ تعداد کل دانشجویان، تعداد کل نیروی انسانی، مساحت، امکانات و تأسیسات ورزشی، بودجه و تعداد دانشجویان ورزشی مورد بررسی قرار گرفته و متغیرهای پیش‌بین ارزش‌گذاری شده است و نهایتاً دو مدل دو سطحی و سه سطحی از وضع موجود دانشگاه‌ها بر اساس تحلیل خوشه‌ای و با استفاده از مقیاس‌های فاصله اقلیدسی، مربع فاصله اقلیدسی و معیارهای پیوند درون گروهی وارد<sup>۱</sup> و میانه ارائه شده است. با توجه به جدول مربوط به ضرایب مؤلفه‌ها بعد از دوران و نمودار مؤلفه‌ها در مقابل یکدیگر نتیجه می‌گیریم که متغیرهای کل بودجه هزینه شده، تعداد دانشجویان و تعداد کل نیروی انسانی، در مؤلفه یک دارای بیشترین تأثیر و متغیرهای مساحت تأسیسات ورزشی و تعداد دانشجویان ورزشکار در مؤلفه دوم دارای بیشترین تأثیر می‌باشند. بنابراین می‌توان گفت که متغیرهای کل بودجه هزینه شده، تعداد دانشجویان و تعداد کل نیروی انسانی، نقش تعیین‌کننده‌تری را در تعیین سطح‌بندی تشکیلات سازمانی مدیریت تربیت بدنی دارند. حال به وسیله روش تحلیل خوشه‌ای<sup>۲</sup> به دسته‌بندی دانشگاه‌ها می‌پردازیم. گروه‌بندی دانشگاه‌ها در قالب دو گروه براساس مقیاس مربع فاصله اقلیدسی و محاسبه پیوندها به روش درون گروهی منجر به جدول شماره ۳ می‌شود:

جدول ۳. محاسبه پیوندها به روش درون گروهی در سطح‌بندی تربیت بدنی دانشگاه‌ها

گروه	تعداد کل دانشجویان	تعداد کل نیروی انسانی	مساحت تأسیسات ورزشی	کل بودجه هزینه شده	تعداد دانشجویان ورزشکار
۱	۱۰۶۰۵	۱۵	۱۷۰۹۹	۳۵۵۹۷۱۶۶۷	۳۶۹۱
۲	۴۸۶۵	۱۰	۱۳۱۳۹	۱۱۸۳۰۸۸۴۲	۲۶۶۹

نتایج در جدول شماره ۳ به شکل میانگین ارائه شده‌اند. برای داشتن یک ملاک قطعی برای گروه‌بندی، جدول شماره ۴ را ارائه می‌نماییم:

جدول ۴. ملاک قطعی برای گروه‌بندی تربیت بدنی دانشگاه‌ها

گروه	تعداد کل دانشجویان	تعداد کل نیروی انسانی	مساحت تأسیسات ورزشی	کل بودجه هزینه شده	تعداد دانشجویان ورزشکار
۱	۷۷۳۵ نفر و بیشتر	۱۳ نفر و بیشتر	۱۵۱۱۹ و بیشتر	۲۳۷۱۴۰۲۵۴ و بیشتر	۳۱۸۰ و بیشتر
۲	۷۷۳۴ نفر و کمتر	۱۲ نفر و کمتر	۱۵۱۱۸ و کمتر	۲۳۷۱۴۰۲۵۳ و کمتر	۳۱۷۹ و کمتر

1. Ward
2. Cluster Analysis

گروه‌بندی دانشگاه‌ها به وسیله تحلیل خوشه‌ای، در قالب سه گروه براساس مقیاس مربع فاصله اقلیدسی و محاسبه پیوندها به روش میانه منجر به نتیجه جدول شماره ۵ می‌شود.

جدول ۵. محاسبه پیوندها به روش میانه در گروه‌بندی سه سطحی

گروه	تعداد کل دانشجویان	تعداد کل نیروی انسانی	مساحت تأسیسات ورزشی	کل بودجه هزینه شده	تعداد دانشجویان ورزشکار
۱	۱۲۹۷۸	۲۲	۲۹۷۷۱	۴۷۷۱۶۶۶۶۷	۵۲۱۹
۲	۸۴۶۸	۱۳	۱۴۷۱۴	۲۶۱۲۸۹۹۵۶	۳۵۲۵
۳	۴۲۳۸	۹	۱۰۸۹۴	۹۰۱۱۵۷۵۶	۲۲۶۷

نتایج در جدول شماره ۵ به شکل میانگین ارائه شده‌اند، برای داشتن یک ملاک قطعی برای گروه‌بندی، جدول شماره ۶ را ارائه می‌نماییم:

جدول ۶. ملاک قطعی برای گروه‌بندی سه سطحی در دانشگاه‌ها

گروه	تعداد کل دانشجویان	تعداد کل نیروی انسانی	مساحت تأسیسات ورزشی	کل بودجه هزینه شده	تعداد دانشجویان ورزشکار
۱	۱۰۷۲۳ نفر و بیشتر	۱۸ نفر و بیشتر	۲۲۲۴۳ و بیشتر	۳۶۹۲۲۸۳۲۷ و بیشتر	۴۳۷۲ و بیشتر
۲	۱۰۷۲۲ نفر و کمتر	۱۷ نفر و کمتر	۲۲۲۴۲ و کمتر	۳۶۹۲۲۸۳۲۷ و کمتر	۴۳۷۱ و کمتر
۳	۶۳۵۳ نفر و کمتر	۱۰ نفر و کمتر	۱۲۸۰۳ و کمتر	۱۷۵۷۰۲۸۷۱ و کمتر	۲۸۹۵ و کمتر

### نمودار متناسب با هر سطح

**سطح اول:** در رأس مدیر کل تربیت بدنی با مشاوره با شورای عالی ورزش و مسئول دفتر؛ معاون تربیت بدنی در زیر بخش آن، دبیر شورای عالی ورزش و امور مالی (حسابداری، کارپردازی و انبار)؛ در زیر بخش آن واحد آموزش، امور عمومی، دفتر مشترک انجمن‌ها، اداره ورزش‌های همگانی و سرپرستی امور ورزش بانوان؛ در زیر بخش امور عمومی (نگهداری و بهره‌برداری، امور اداری، امور مسابقات، امور انجمن‌های ورزشی، امور فوق برنامه، ورزش کارکنان و سرپرستی ورزش واحدها) در زیر بخش امور اداری، کارگزینی، بایگانی و دبیرخانه و در زیر بخش امور مسابقات، مسابقات برون دانشگاهی و درون دانشگاهی می‌باشد.

**سطح دوم:** در رأس مدیر تربیت بدنی با مشاوره با شورای عالی ورزش و مسئول دفتر؛ دبیرخانه شورای عالی ورزش؛ امور عمومی دفتر مشترک انجمن‌ها اداره ورزش‌های همگانی، سرپرستی امور ورزش بانوان؛ در زیر بخش امور عمومی (نگهداری و بهره برداری، امور اداری) و در زیر بخش دفتر مشترک انجمن‌ها (امور مسابقات) و در زیر بخش اداره ورزش‌های همگانی (امور فوق برنامه، سرپرستی ورزش واحدها و خوابگاه‌ها) در نظر گرفته شده است.

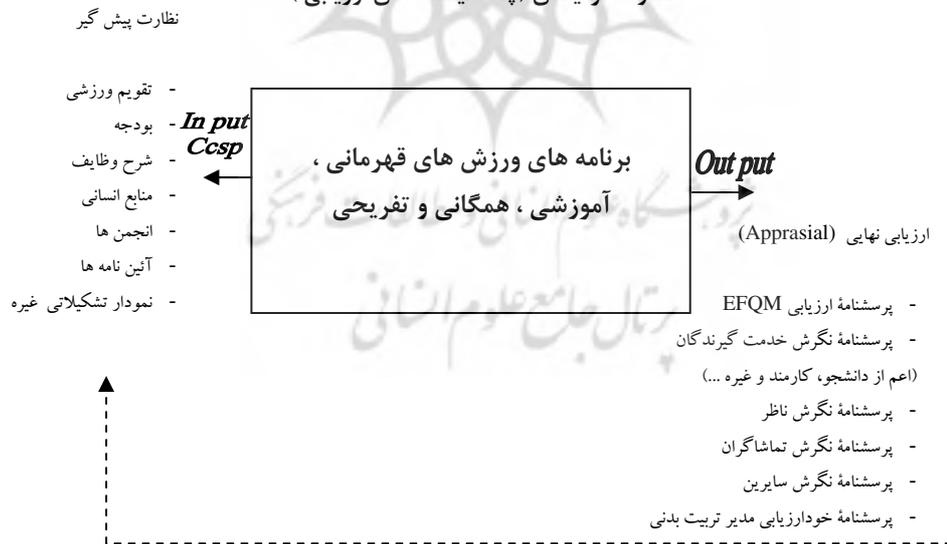
**سطح سوم:** در رأس مدیر تربیت بدنی با مشاوره شورای عالی ورزش؛ در زیربخش آن معاون تربیت بدنی و دبیرخانه، در ذیل آن امور قهرمانی و مسابقات و اداره ورزش‌های همگانی؛ در زیر بخش امور قهرمانی و مسابقات (انجمن‌های ورزش دانشجویی و تخصصی) و در زیر بخش اداره ورزش‌های همگانی (امور فوق برنامه و ورزش واحدها) می‌باشد.

مدل نظارت و ارزیابی بر فرآیندهای ورزش دانشجویی با تکیه بر الگوی EFQM، دیدگاه سیستمی و نظریه مول (Mull، ۱۹۹۹) طراحی شده است.

**مدل نظارت و ارزیابی تربیت بدنی و ورزش فوق برنامه دانشگاه‌ها**

*نظارت پیش برنده (چک لیست)*

**نظارت فرآیندی (چک لیست های ارزیابی)**



**نظارت بازخوردی**

\* مدل ارائه شده فوق توسط مجری و همکاران، منطبق با الگوی استاندارد شده مول (Mull,1999)

### معیارهای ارزیابی ورزش دانشجویی به شیوه EFQM

مدل EFQM مشتمل بر ۹ معیار (رهبری، کارکنان، خط مشی و راهبرد، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج انسانی، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) است. معیارهای ارزیابی ورزش دانشجویی در دو بعد الف- توانمند سازها و ب- نتایج قرار می‌گیرد.

معیارها	تعداد سوالات	امتیاز هر سؤال	مجموع امتیاز هر معیار	نمره اکتسابی
رهبری: تعیین اهداف و سیاست‌ها در جهت اقدامات عملی امور تربیت بدنی	۹	۱۱/۱۱	۱۰۰	
خط مشی و استراتژی: اجرای سیاست‌ها و ارائه استراتژی برای هدایت امور ورزش دانشگاه	۸	۱۰	۸۰	
کارکنان: توانمند سازی کارکنان در راستای بهبود امور تربیت بدنی	۳	۳۰	۹۰	
منابع و مشارکت‌ها: نحوه استفاده از امکانات خارجی و داخلی در راستای اهداف	۹	۱۰	۹۰	
فرایندها : مدون بودن برنامه‌های اجرایی و رعایت برنامه‌های عملیاتی	۱۲	۱۱/۶	۱۴۰	
نتایج مشتری: رضایتمندی کارکنان و دانشجویان از خدمات تربیت بدنی	۳	۶۶/۶۶	۲۰۰	
نتایج کارکنان: رضایتمندی و رفاه کارکنان حوزه تربیت بدنی	۲	۴۵	۹۰	
نتایج جامعه : تعامل با واحدهای برون دانشگاهی و تأثیر آن بر دانشگاه	۳	۲۰	۶۰	
نتایج کلیدی عملکرد: ارزیابی از نتایج وظایف ، عملکرد و فعالیت‌های تربیت بدنی دانشگاه	۸	۱۸/۷۵	۱۵۰	
جمع نمرات پرسشنامه	۵۷		۱۰۰۰	
نظر اداره کل تربیت بدنی در ارتباط با عملکرد دانشگاه (فعالیت‌های ویژه)	۱۲		۳۰۰	
<b>جمع نهایی</b>				<b>۱۳۰۰</b>

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های این پژوهش در زمینه ارزیابی منابع انسانی، مالی مادی دانشگاه‌ها شکل‌های دو سطحی و سه سطحی می‌تواند ارزیابی مدیریت تربیت بدنی دانشگاه‌ها را به‌طور واقعی‌تر نمایان سازند. چنین شیوه ارزیابی در تحقیق شیر علی (۱۳۸۰) مطرح شده است. ارزیابی عملکرد از روی این‌گونه متغیرها در تحقیقات زیادی مورد تأکید قرار گرفته است (افضل پور، ۱۳۸۲)؛ (طبائیان، ۱۳۸۲)؛ (کوزه چیان، ۱۳۸۲)؛ (امیرتاش، ۱۳۷۹). ارزیابی با تکیه بر نتایج و خروجی‌ها که از طریق ارزشیابی وضع موجود صورت می‌گیرد، نوعی ارزیابی پایانی است (کاشف، ۱۳۶۹)؛ (لاملی، ۲۰۰۳).

با توجه به اینکه اشکال متفاوت توان ورزشی دانشگاه‌ها نمودارهای تشکیلاتی متناسب با هر سطح را طلب می‌کند لذا، از طریق تجزیه و تحلیل روندها و فعالیت‌های ورزش دانشجویی در درون دانشگاه‌ها نمودار متناسب با هر سطح ترسیم شده است. تدوین شرح وظایف هر واحد در درون ورزش دانشجویی نحوه نظارت و ارزشیابی را در امور عرضی و طولی ورزشی دانشجویی میسر می‌سازد (۳۹،۳۷،۳۵،۳۳،۲۶،۲۵). مدل سیستمی نظارت و ارزیابی مبتنی بر فرایندها، ورودی‌ها، خروجی‌ها و نقاط کلیدی ارزیابی می‌باشد که گستره فراگیری را در امور نظارتی و کنترلی ورزش دانشجویی خواهد داشت. این مدل نظارتی مبتنی بر نظارت پیش‌گیر، فرآیندی و نهایی است. بود و نبود ورودی‌های (Input) ورزش دانشجویی در دانشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است همانند: داشتن نمودار سازمانی مصوب، شرح وظایف، تقویم ورزشی، بودجه منابع انسانی، تشکیلات سازمانی، ساختار سازمانی، امکانات و زیر ساخت‌ها، تجهیزات ورزشی، آئین نامه‌های مدون و غیره. وجود این متغیرهای کلیدی در پیدایش و توسعه ورزش دانشجویی هر دانشگاه و روند رو به رشد آن در سطوح دانشگاهی نقش حائز اهمیتی دارد که در نظارت پیش‌گیر می‌توان از طریق بازنگری به آن توجه داشت. بنابراین در این تحقیق سعی شده است تا با تکیه بر پیشینه تحقیق و نظرات صاحب‌نظران، نظارت بر ورودی‌ها صورت گیرد که این موضوع نیز از طریق بازنگری در ورودی‌ها صورت گرفته است (گنجوی، ۱۳۷۸).

یکی دیگر از یافته‌های تحقیق، تعیین تعداد ۱۹ شاخص ارزیابی با تکیه بر مطالعات میدانی و نظرات کارشناسی استادان و افراد خبره بوده است. رویکرد تدوین شاخص‌ها و ملاک عمل قرار دادن آنها، یکی از شیوه‌های ارزیابی است که در تحقیقات، مرتضوی (۱۳۸۱)، صالحی (۱۳۸۳)، ابطحی (۱۳۸۲)، بازرگان (۱۳۸۲)، تبریزی (۱۳۸۰)، الهی (۱۳۸۲)، حیدری نژاد (۱۳۸۳) به چشم می‌خورد.

چک لیست‌های نظارتی، یکی از راه‌های اجرای دقیق فعالیت‌ها است که در کنار برنامه ارزیابی EFQM می‌تواند نقش مهمی را داشته باشد. در حال حاضر، یکی از شیوه‌هایی که می‌تواند اجرای موفق برنامه‌ها را به همراه داشته باشد، تدوین چک لیست‌های نظارتی از درون‌دادها و بروندادها در سازمان‌هاست. (۳۸،۲۹).

در نظارت فرآیندی، نقش چک لیست‌های ارزیابی که منطبق بر برنامه‌های اجرایی ورزش دانشجویی است، بیشتر ملموس می‌گردد. سطوح رویدادهای ورزش دانشجویی در برنامه‌های درون دانشگاهی، بین دانشگاهی، فرا دانشگاهی، سطوح قهرمانی و غیره نمایان است. چک لیست‌های ارزیابی، به منزله نظام کنترل بر اهداف و برنامه‌ها و زیر ساخت‌های ورزش دانشجویی محسوب می‌شود (همتی نژاد، ۱۳۸۱).

شیوه‌های ارزیابی نهایی از رخدادهای ورزش دانشجویی به گونه‌های مختلفی می‌تواند صورت گیرد و مدل ارزیابی EFQM پرسشنامه‌های نگرش خدمت گیرندگان ورزش دانشگاهی، پرسشنامه نگرش ناظر و تماشاگران و پرسشنامه خود ارزیابی مدیران تربیت بدنی و غیره می‌تواند از راه‌های گوناگون آن باشد. در این خصوص تحقیق سلیمانی (۱۳۷۶)؛ هاشمی (۱۳۸۱) نیز با یافته‌های این پژوهش همسو است.

مدل ارزیابی EFQM از بین سایر شیوه‌های موجود ارزیابی توسط محقق برای نتایج تحقیق انتخاب شده است. این مدل با توجه به مطالعات میدانی در سایر کشورها اعتباریابی شده است (پالدکن و پوسچر، ۲۰۰۴). این مدل توسط محقق با برنامه ورزشی دانشجویی تطبیق داده شده است، اما با این حال نیازمند مطالعه راهنما و تعیین روایی و پایایی ابزار جدید تحقیق می‌باشد. مدل مذکور، یکی از بهترین شیوه‌های ارزیابی رشد و تعالی سازمانی است که در اکثر کشورهای اروپایی به کار گرفته شده است و در کنار سایر ارزیابی‌ها می‌تواند بر گستره روند رو به رشد ورزش دانشجویی نظارت و کنترل داشته باشد (۲۶،۳۶،۳۵،۲۸).

### پیشنهادات کاربردی

۱. به مسئولان هیأت امنای مرکزی دانشگاه‌ها در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پیشنهاد می‌شود کلیت طرح اشکال سطح‌بندی تشکیلات مدیریت تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌ها را تصویب، و جهت اجرا به هیأت امنای و رؤسای دانشگاه‌ها ابلاغ کنند.
۲. نمودار سازمانی و شرح وظایف مدیریت تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌ها و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به تصویب رسانده شود و به منظور اجرا به دانشگاه‌ها ابلاغ گردد.

۳. چک لیست‌های نظارت بر فرایندهای برگرفته از این تحقیق، به منظور بهره‌برداری در تسهیل امور اجرایی مدیریت تربیت‌بدنی به دانشگاه‌ها ارسال شود.
۴. شاخص‌های نظارت و ارزیابی برنامه‌های عمرانی منبعث از این پژوهش، به مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها ارسال شود.
۵. مدل نهایی نظارت و ارزیابی و پرسشنامه ارزیابی مدیریت تربیت‌بدنی در مراجع مربوط تصویب و برای دانشگاه‌ها ارسال شود.
۶. واحد نظارت و ارزیابی در اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایجاد شود.
۷. بودجه سنواتی نظارت و ارزیابی ورزش دانشگاه‌ها نیز در اعتبارات خود در نظر گرفته شود.

### منابع:

۱. ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۲). شیوه‌های نوین ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها. نشریه مدیریت توسعه، شماره ۱۸.
۲. افضل‌پور، محمداسماعیل (۱۳۸۳). ارزشیابی عملکرد کلی، ضرورت و نحوه استفاده از مربیان خارجی در فوتبال ملی و باشگاهی ایران. ششمین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه اصفهان.
۳. اسماعیلی، ایوب (۱۳۸۲). اهمیت تدوین شاخص‌ها در سیستم ارزیابی، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره ۱۴۸.
۴. بازرگان، عباس (۱۳۸۲). نگاهی به کاربرد و روش‌های ارزیابی در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، دانش مدیریت، شماره ۲۰.
۵. بازرگان، عباس (۱۳۸۲). ساخت و اعتبار یابی ابزار اندازه‌گیری هدف‌های دانشگاهی برای ارزیابی درون گروه‌های آموزشی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی.
۶. پورکیانی، محمد (۱۳۷۹). بررسی وضع موجود فضاهای ورزشی دانشگاه‌های سراسر کشور و میزان بهره‌گیری از آنها. پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۷. توحیدی، خلیل (۱۳۷۵). نظارت و ارزشیابی کارایی و عملکرد سازمان‌ها. نشریه مدیریت دولتی.

۸. صالحی، جمشید (۱۳۸۳). ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت سازمان با استفاده از روش آماری AHP نشریه مدیریت توسعه، شماره ۲۳.
۹. طرح جامعه ورزش کشور (۱۳۸۱). مؤلفه استاندارد و ارزیابی. شرکت رادسامانه.
۱۰. حسینی نسب، داود (۱۳۷۲). معرفی شاخص‌های آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی.
۱۱. حیدری نژاد، صدیقه (۱۳۸۳). تبیین و تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی و علوم ورزشی. ششمین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه اصفهان.
۱۲. خلود، حسین (۱۳۶۹). ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، مرکز آموزش مدیریت دولتی. جلد اول.
۱۳. رحمانی، محمد (۱۳۸۲). ارزیابی عملکرد از دیدگاه سیستمی. ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره ۱۵۸.
۱۴. سلیمانی، حبیب (۱۳۷۶). توصیف وضعیت ایمنی، بهداشتی و عمومی استخرهای شنای شهر تهران از دیدگاه ناجیان غریق. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۵. شیرعلی، محسن (۱۳۸۰). وضعیت برنامه‌ها، نیروی انسانی، تأسیسات و تجهیزات و بودجه گروه‌های آموزشی تربیت بدنی و علوم ورزشی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کشور از دیدگاه مدیران، مدرسین و دانشجویان. دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۶. طبائیان، سیداحمد (۱۳۸۲). عملکرد مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی و رابطه آن با پایگاه‌های قدرت از دیدگاه خود و اعضای هیأت علمی. ششمین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان.
۱۷. کاشف، مجید (۱۳۸۰). بررسی برنامه‌های آموزشی و شیوه ارزشیابی واحد تربیت بدنی عمومی یک از دیدگاه اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور. پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۱۸. کوزه چیان، هاشم (۱۳۸۲). ارزیابی عملکرد انجمن‌های ورزشی منتخب دانشگاه‌های کشور از دیدگاه مسئولین انجمن‌ها، دانشجویان و مربیان دانشگاه‌های تهران و صاحب‌نظران. ششمین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان.

۱۹. گودرزی، احمد (۱۳۸۲). ارزشیابی عملکرد. ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر. شماره ۱۴۲.
۲۰. نجفی، جواد (۱۳۸۳). روش ارزیابی متوازن، رویکرد جدید استراتژی مدیریت. ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره ۱۵۱.
۲۱. همتی نژاد، مهر علی (۱۳۷۱). کنترل و ارزشیابی در برنامه‌های تربیت بدنی. جزوه درسی گیلان.
۲۲. همتی نژاد، مهر علی (۱۳۷۵). سنجش و اندازه‌گیری در تربیت بدنی. درسنامه پیام نور.
۲۳. هاشمی، علی (۱۳۸۱). بررسی کمی و کیفی اماکن و تأسیسات ورزشی اداره کل تربیت بدنی استان یزد و مقایسه توصیفی آن با استان هرمزگان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
۲۴. همتی نژاد، مهر علی (۱۳۸۰). تدوین نظام نظارت و ارزیابی برای برنامه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور. پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۲۵. <http://www.Achieving Excellence in education in Europe, 2003/>
۲۶. <http://www.Aus industries/ Key performance indicators manual/ Business and professional pub/ 1999/>
۲۷. <http://www.Bubs/ Cm/ Human resource/ performance - appraisal/ 2003/>
۲۸. [http://www.Brinkerhoff, Derrick W, and Rose Beth Moss canter/ "performance of staff in Bisoton workers/ 1980/ html/](http://www.Brinkerhoff, Derrick W, and Rose Beth Moss canter/ )
۲۹. [http://www.Caruth, Don and Bill middle broke and Frank Rachel/ "staffing and appraisal shape" 1982/ html/](http://www.Caruth, Don and Bill middle broke and Frank Rachel/ )
۳۰. <http://www.Inegral excellence/ Shu. ac. UK/ model/ leadership/ 2003/>
۳۱. [http://www.Landy, F.J and J. Barnes/ Farrel and J.K Clevelanel/ "Staffing and appraisal model" 1980/ html/](http://www.Landy, F.J and J. Barnes/ Farrel and J.K Clevelanel/ )
۳۲. [http://www. Metntyre, R.m Etal/ "Employment and staffing in appraisal A type"/ 1984/ html/](http://www. Metntyre, R.m Etal/ )
۳۳. [http://www. Mondy, R. wayne and Robert/ "Human Resource Evaluation"/ 1987/ html/](http://www. Mondy, R. wayne and Robert/ )
۳۴. [http://www.porter, L.W, and E.hawler III and J.R/ "Employee and Supervision at them" 1987/ html/](http://www.porter, L.W, and E.hawler III and J.R/ )
۳۵. <http://www.sport England/ Org/ 2001-08-29/>

Cherles tusthans, Mqrie Helene adrien, "Organizational assessment: a framework for improving performance" International development research center; 2003.

Kadim AL- shaghana; "faculty of organization and management"; Sheffield. ۳۷ Hallam University, 2004.

Sieon, Kin et, at; "towards excellence" improving the delivery of sport and. ۳۸ ISRM sport excel seminar 18 march, 2005.

Sivial, M, "Best practice media Europ LTD competing through Quality. ۳۹ Hungarian companies; Journey to Excellence; Case studies, made in Europ magazine, 2004.

