

## شناسایی شاخصهای توسعه ورزش در دانشگاههای ایران با رویکرد مدل EFQM

مقاله پژوهشی  
اصل  
Original  
Article

مرتضی مطهری<sup>۱</sup>، سحر پیرجمادی<sup>۲</sup>، احمد محمودی<sup>۳</sup>، مهرا ن احدی<sup>۴</sup>

چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی شاخصهای توسعه ورزش در دانشگاههای ایرانی - اسلامی با رویکرد مدل EFQM انجام شد. **روش:** روش پژوهش، کیفی بود و با راهبرد زمینه‌یابی - اکتشافی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، شامل همه متخصصان حوزه ورزش دانشگاهی، مدیران ارشد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، اساتید رشته مدیریت ورزشی و مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاههای سراسری شهر تهران بودند. بدین منظور با صاحب نظران به صورت هدفمند، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند انجام شد و با ۲۱ نفر اشباع نظری حاصل شد. برای اطمینان از روایی و پایایی، مواردی نظیر انتخاب دقیق نمونه‌ها، جمع آوری و تحلیل همزمان داده‌ها، انسجام در روش شناسی و روش کدگذاری مجدد از طرف پژوهشگر رعایت شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش نیز از نرم افزار مکس کیو.دی.ای نسخه ۲۰۲۰ پرو استفاده شد و خروجی به وسیله نمودار درختی به نمایش درآمد. **یافته‌ها:** در مجموع تعداد ۱۲۴ شاخص شناسایی شد که در قالب ۳۴ مفهوم و ۹ مقوله کلی، شامل فرایند ساختاری و عملکردی، رهبری، راهبرد و سیاستها، نتایج مشتری، افراد، جامعه، منابع مالی، انسانی و نتایج کلیدی عملکرد دسته‌بندی شد. **نتیجه گیری:** نتایج پژوهش حاضر بر لزوم توجه به ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی و سازماندهی برنامه‌های مدون ورزشی دانشگاهی، رهبری، جامعه، امکانات و عوامل کالبدی، تحقیقات علمی و کاربردی، فرهنگ سازی ورزش دانشگاهی، مدیریت هزینه‌ها، آموزش و توسعه کارکنان، جذب و انتخاب کارکنان و تبلیغات و اطلاع رسانی در جهت توسعه ورزش دانشگاهی با رویکرد مدل EFQM در ادارات تربیت بدنی دانشگاههای کشور را پیشنهاد می‌کند.

**واژگان کلیدی:** راهبرد (استراتژی)، تعالی سازمانی، توسعه، ورزش دانشگاهی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات. تهران، ایران. m.motahari87@yahoo.com
۲. دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی. تهران، ایران. pirjamadisahar@yahoo.com
۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران. تهران، ایران (نویسنده مسئول). ah.mahmoudi@ut.ac.ir
۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز. تهران، ایران. mehranahadi@yahoo.com

## الف) مقدمه

امروزه ورزش، دوران جدیدی را تجربه می‌کند و تحولات سریع و گسترده در سرتاسر جهان در تمامی ابعاد ورزشی مشاهده می‌شود. به نظر نمی‌رسد که این پیشرفت عملکرد را پایانی باشد (وایبو و ایندريانا، ۲۰۱۹). افزایش تقاضا برای فعالیتهای جسمانی باعث رشد ورزش در جهان شده است. برای پاسخ به این تقاضا، جنبشها و سازمانهای مختلفی شکل گرفته‌اند که اهمیت تربیت بدنی و ورزش را در بهبود سلامتی و نشاط عمومی و کسب موفقیت‌های بین‌المللی نشان می‌دهند (خسروی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). تغییرات سریع در آستانه قرن بیست و یکم سبب شد تا سازمانهای ورزشی با نگاهی کاملاً متفاوت با قبل، به محیط داخلی و خارجی خود نگرسته و با توجه به ترویج فرهنگ رقابت‌پذیری، درصدد استفاده از ابزارهای مختلف برای حفظ برتری و تعالی سازمانی برآیند. (توسلی و اسمعیلی، ۱۴۰۰)

ورزش دانشگاهی در دانشگاههای ایرانی-اسلامی، بخش مهمی از ورزش تربیتی است که هدف اصلی آن، فراهم کردن فرصتهای مناسب برای دانشجویان به منظور دستیابی به فضای تفریحی و رقابتی سالم و پویاست (منافی و همکاران، ۱۳۹۸). دوره‌های تحصیلی در دانشگاهها، دوره شکل‌گیری دانشها، نگرشها و رفتارها یا عملکردهای مرتبط با سلامتی است و باید همواره به گونه‌ای عمل کرد که از شیوه زندگی سالم و عوامل مؤثر بر آن حمایت شود (دستوم و همکاران، ۱۳۹۲). به علاوه، دانشگاهها وظیفه تأمین و تربیت نیروی انسانی متخصص، ماهر و سالم را دارند و ورزش دانشگاهی می‌تواند نقش مهمی در غنی‌سازی تحصیلی دانشجویان و دیگر منابع انسانی دانشگاهها داشته باشد. (چوا-بارتول<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)

ورزش دانشگاهی نیازمند توسعه است و برنامه‌ریزی فعالیتهای ورزشی توسط اداره تربیت بدنی دانشگاهها انجام می‌شود. اداره کل تربیت بدنی سازمان امور دانشجویان وزارت علوم، مسئول اصلی توسعه ورزش دانشگاهی در ایران است و سیاست‌گذاری و نظارت بر فعالیتهای ورزشی دانشگاهها را برعهده دارد (منافی و همکاران، ۱۳۹۸). برنامه‌های توسعه ورزش دانشگاهی با تقسیم کار و تخصیص منابع، تدوین و اجرا می‌شوند. رشد و توسعه در دانشگاههای ایرانی-اسلامی مستلزم توجه به تعالی سازمانی، برنامه‌ریزی صحیح، تأمین منابع مالی و بهره‌گیری از نیروهای متخصص در چارچوب یک ساختار سازمانی منظم است. (کرسولیچ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)

2. Chiva-Bartoll  
3. Kersulić

سازمانهایی که برنامه راهبردی و اصل بهبود مستمر را نهاده می کنند، همواره به دنبال شناخت موقعیت خود می باشند تا بتوانند برای دستیابی به اهداف آینده، تصمیم گیری دقیق و آگاهانه داشته باشند (توسلی و اسمعیلی، ۱۴۰۰). در مدیریت سازمانهای ورزشی، موضوع مدیریت کیفیت اهمیت زیادی دارد. مدل EFQM، به ویژه در مؤسسات آموزش عالی، چارچوبی جامع برای ارزیابی و بهبود کیفیت با تمرکز بر عوامل مختلف مانند رهبری، راهبرد، منابع و فرایندها ارائه می دهد (لانورت و مندز، ۲۰۱۹؛ ارجمندی و همکاران، ۲۰۰۹). شاخصهای توسعه ورزش می توانند با اهداف راهبردی دانشگاهها برای تقویت مشارکت اجتماعی، مشارکت دانشجویان و کسب مهارت هماهنگ شوند؛ همانند برنامه فوتبال یونایتد که توسعه اجتماعی مبتنی بر ورزش را با فعالیتهای دانشگاهی ادغام می کند (روسو و همکاران، ۲۰۱۶). مدل EFQM به دانشگاهها کمک می کند تا توسعه ورزش را در اهداف راهبردی خود ادغام کرده و از این طریق، تأثیرگذاری اجتماعی و اقتصادی و توسعه پایدار خود را تقویت کنند (مدنه<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). تجربیات عملی، مانند دانشگاه کشاورزی استاوروپول، نشان می دهند که مدل EFQM می تواند با تمرکز بر پرورش رهبری، به روزرسانی راهبردها و رضایت ذی نفعان، سیستمهای مدیریتی را برای برنامههای توسعه ورزشی موفق بهبود بخشد (خوخلوا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). ترکیب مدل EFQM با چارچوبهایی مانند کارت امتیازی متوازن می تواند ارزیابی عملکرد را بهبود بخشد، هماهنگی ابتکارات توسعه ورزش با اهداف نهادی را تضمین کند و عملکرد سازمانی را افزایش دهد (احمدوند و همکاران، ۲۰۱۲). دانشگاهها با استفاده از این مدلها می توانند شاخصهای توسعه ورزش را به صورت نظام مند شناسایی و اولویت بندی کرده و از تأثیرگذاری مؤثر آنها بر مأموریت سازمانی و اجتماعی اطمینان حاصل کنند. (پرز و لابرز، ۱۹۹۹)

دناپ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۴) اعلام کردند که مدل EFQM رایج ترین مدل مدیریت کیفیت در اروپاست که در صنایع و کشورهای مختلف استفاده شده است. در برنامه کیفیت ورزش و اوقات فراغت انگلستان نیز تلاش شد این مدل برای بخش ورزش و تفریح تطبیق داده شود (کاراستاتیس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). بررسی شاخصهای بین المللی توسعه ورزش دانشگاهی در ایران نشان می دهد که وضعیت این شاخصها حدود ۶۰ درصد استانداردهای جهانی است.

---

1. Laurett & Mendes  
2. Medne  
3. Khokhlova  
4. De Knop  
5. Karastathis

چالشهای اصلی، شامل فقدان روندهای اصولی توسعه، تغییرات برنامه‌ای مکرر و ضعف در ثبات ساختاری و برنامه‌ای اند(منافی و همکاران، ۱۳۹۱). مدل‌های تعالی سازمانی ابزاری قدرتمند برای ارزیابی سیستم‌ها می‌باشند و به سازمانها کمک می‌کنند موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود، در مقاطع مختلف بسنجند و عملکردشان را با دیگر سازمانها مقایسه کنند(اسکریگ-تنا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). «بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت»<sup>۲</sup> مدلی فراگیر برای تعالی سازمانی است که به سازمانها در شناسایی وضعیت موجود، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود کمک می‌کند. این مدل در کشورهای مختلف، از جمله ایران، برای تعریف جوایز کیفیت و ارزیابی عملکرد سازمانها شناخته شده است. (صفری و همکاران، ۱۳۹۴)

تعاریف بسیاری در خصوص تعالی سازمانی وجود دارد. برای مثال، وبستر می‌گوید تعالی سازمانی در حال پایدار کردن ارزش فوق‌العاده‌ای به همه ذی‌نفعان اصلی در یک سازمان است (توسلی و اسمعیلی، ۱۴۰۰). همچنین کارشناسان انجمن کیفیت آمریکایی معتقدند «تعالی سازمانی به تلاشهای مداوم برای ایجاد یک چارچوب داخلی برای تعامل و ایجاد انگیزه در کارمندان برای ارائه محصولات و خدماتی که نیازهای مشتری را برآورده می‌سازد» اشاره دارد. (کالیانی و ساهو، ۲۰۱۱)<sup>۳</sup>

مدل EFQM که در سال ۱۹۹۱ معرفی شد، با تغییرات مداوم همراه بوده و در سال ۲۰۱۰ معیارهای آن بازنگری شد. مفاهیم بنیادین این مدل شامل هشت اصل کلیدی است: ارزش‌افزایی برای مشتریان، پایدارسازی نتایج، توسعه قابلیت‌های سازمانی، تحقق آینده پایدار، رهبری دوراندیش، مدیریت چابک، موفقیت از طریق استعداد کارکنان و هدایت خلاقانه. (الگوی تعالی سازمانی، ۱۳۹۸)

در دهه جاری، سازمانهای ورزشی ایران، به ویژه ادارات تربیت بدنی دانشگاهها، مدل تعالی را به عنوان ابزاری برای بهبود مستمر، دستیابی به تعالی و تقویت رقابت‌پذیری خود اجرا می‌کنند (توسلی و اسمعیلی، ۱۴۰۰). انطباق فعالیتهای مدیریتی ادارات تربیت بدنی دانشگاهها با رویکرد اسلامی و اصول مدیریت کیفیت، می‌تواند موجب موفقیت بیشتر و ارائه خدمات بهتر شود. در این راستا، نتایج پژوهش آناستاسیادو<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) حاکی از آن است که رهبری بر اساس مدل EFQM، عاملی کلیدی در شکل‌دهی و تعریف فرایندها در دانشگاههاست.

1. Escrig-Tena  
2. European Foundation for Quality Management (EFQM)  
3. Kalyani & Sahoo  
4. Anastasiadou

در بررسی پژوهشهای جدید، مدنه و همکاران (۲۰۲۰) در جستجوی پایداری سیستم کیفیت دانشگاه با انطباق بر مدل تعالی EFQM بودند و به این نتیجه دست یافتند که اصول مدل تعالی EFQM در تعیین تمرکز راهبردی بر توسعه پایدار دانشگاهها نقش دارد. همچنین ژانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که مدل تعالی EFQM بر راهبرد بازارمحور تأثیر دارد و این مدل برای کشورهای در حال توسعه مناسب است. ایسا و فرناندس<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نیز در بررسیهای خود به این نتیجه دست یافتند که رهبری مناسب، سطوح بالای رضایت و وفاداری مشتری، وضوح مأموریت و راهبرد برنامه‌ها، از مزایای استقرار مدل EFQM در ارزیابی برنامه فعالیت بدنی سازمان است.

مهم‌ترین و مرتبط‌ترین تحقیقات داخلی نیز شامل موارد ذیل است: محرم‌زاده و وحدانی (۱۳۹۸) در پژوهش خود، راهبردهای سطح چهار ورزش دانشگاه را به عنوان منظر رشد و یادگیری، راهبردهای سطح دو و سه را به عنوان منظر فرایندهای داخلی و راهبردهای سطح اول را متناظر با منظر مشتری نام بردند. نوری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی نشان دادند که عوامل مؤثر در تعالی سازمانی دانشگاهها، شامل دانش‌گرایی، جانشین‌پروری، پایدارسازی نتایج، مهارتهای ارتباطی، کارایی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی، خلق ارزش مشترک و پرورش رهبران نخبه می‌باشند. نتیجه پژوهش کشاورز و میراحمدی (۱۳۹۹) این بود که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه، از چهار منظر مالی، دانشگاهی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد، دارای ۴۴ هدف راهبردی است. پیشنهادهای پژوهش سهولی کوه‌شوری و همکاران (۱۳۹۹) حاکی از آن است که برای توسعه ورزش تربیتی ایران، شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی صورت پذیرد.

در بررسی پژوهشهای جدید، کارگر و اکبری یزدی (۱۴۰۰) دریافتند که موقعیت راهبردی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه خوارزمی، در منطقه محافظه کارانه قرار دارد و می‌توان با بهره بردن از فرصتهای محیطی، برای کاهش نقاط ضعف داخلی برنامه‌ریزی کرد. در پژوهش بوژمهرانی و همکاران (۱۴۰۰)، موانع استقرار مدیریت کیفیت در فدراسیونهای ورزشی، شامل فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، فرایندها، شرایط محیطی، مدیریت، قوانین و فناوری اطلاعات است. راهکارهای پیشنهادی نیز شامل توسعه ارتباط با ذی‌نفعان، بهبود سیستم‌ها و فرایندها و آموزش و فرهنگ‌سازی است. همچنین مولایی نژاد و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان

1. Zhang

2. E. Sá, & Fernandes

دادند که به ترتیب فضاها و تجهیزات ورزشی، منابع مادی، رویدادهای ورزشی، رویدادهای آموزشی، منابع انسانی و ارتباطات، از مهم ترین مؤلفه های ارزیابی عملکرد دانشگاهها بودند. با وجود اهمیت مدل های مدیریت کیفیت، به ویژه EFQM، تاکنون پژوهشی جامع در زمینه اداریات تربیت بدنی دانشگاهها با رویکرد اسلامی انجام نشده است. این خلأ در مطالعات داخلی و خارجی مشهود است. انجام پژوهش حاضر می تواند گامی مؤثر برای بهبود وضعیت این ادارات در شرایط بحران مالی و مدیریتی باشد. از طرفی، مرور مطالعات حوزه ورزش دانشگاهی نشان می دهد که تحقیقات اغلب بر تحلیل راهبردی، ارزیابی المپیادها و طراحی الگوی نظارت و ارزیابی برنامه های تربیت بدنی و ورزش دانشگاهها متمرکز بوده و به طور اختصاصی به بررسی نظام مند منظرها و عوامل توسعه ورزش دانشگاههای ایرانی - اسلامی با رویکرد اصول و مفاهیم بنیادین تعالی نپرداخته اند. لذا انجام این پژوهش در راستای شناسایی شاخصهای توسعه ورزش دانشگاههای ایرانی - اسلامی با رویکرد مدل EFQM، از اهمیت بالایی برخوردار است.

در شرایط رقابتی، رسالت سازمانها درک نیازهای مشتریان و ارائه راهکارهای رضایت بخش است. در مدیریت کیفیت جامع، مشتری محور اصلی محسوب می شود. با توجه به ویژگی های ادارات تربیت بدنی دانشگاههای ایرانی - اسلامی، بازنگری در نحوه ارائه خدمات به دانشجویان ضروری به نظر می رسد. بررسی ورزش دانشگاهی در شش برنامه کلان توسعه نشان می دهد که جایگاه ورزش ارتقا یافته است. آمارها حاکی از رشد ۲۹ درصدی تعداد دانشجویان ورزشکار از ۱۰۴,۹۶۰ نفر به ۳۶۵,۹۸۰ نفر است. با وجود این رشد مثبت، همچنان امکان جذب بیشتر دانشجویان با برنامه ریزی مناسب تر وجود دارد (راسخ و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین نتایج محمدی و همکاران (۱۳۹۶) حاکی از آن بود که اداره تربیت بدنی دانشگاه در موقعیت تدافعی قرار دارد و با ضعف های داخلی و تهدیدهای خارجی مواجه است. گزارشها نشان می دهند که شاخصهای توسعه ورزش دانشجویی پایین است. رشد جمعیت دانشجویی و کمبود امکانات ورزشی، ارائه خدمات ورزشی و برگزاری رویدادها را در دانشگاهها با مشکل مواجه کرده است

این پژوهش روی شکاف موجود در ارزیابی و مدیریت کیفیت ورزش دانشگاهی در ایران تمرکز دارد. در حال حاضر، هیچ روش استاندارد برای سنجش کیفیت در این حوزه وجود ندارد. پژوهشگران بر این باورند که مدل EFQM می تواند به عنوان یک راهکار برای ارزیابی نظام مند کیفیت ورزش دانشگاهی در ایران استفاده شود. با این حال، این

پژوهش نشان می‌دهد که مدل‌های موجود ممکن است به طور کامل نیازهای خاص ورزش دانشگاهی در ایران را برآورده نکنند. بنابراین، نیاز به رویکردی جدید و کارآتر برای ارزیابی کیفیت در این حوزه احساس می‌شود.

سازمانهای ورزش دانشگاهی باید با توجه به شرایط جدید و با استفاده از تجارب متخصصان، برنامه‌ها و الگوهای جدیدی را برای ارائه خدمات و برگزاری رویدادهای ورزشی طراحی کنند. یکی از مباحث مهم در این زمینه، مدیریت کیفیت و پیاده‌سازی مدل‌های کیفیت مانند مدل EFQM است. تعالی سازمانی تضمین می‌کند که همه بخشهای سازمان، هماهنگ و منسجم کار کنند. سازمانهای ورزشی باید برای توسعه خود، بر ایجاد رویکردهای جدید و تعالی سازمانی تمرکز کنند. با توجه به تغییرات مستمر و نیازهای جدید، استفاده از الگوهایی که وضعیت موجود را ارزیابی و نقاط ضعف را شناسایی کنند، ضروری است. هدف پژوهش حاضر، ارزیابی فعالیتهای مدیریتی ادارات تربیت بدنی دانشگاهها و بررسی آمادگی آنها برای کاربرد فرایندهای تعالی مدیریت طبق مدل EFQM است. در این عرصه، آنچه به عنوان سؤال فراروی ادارات تربیت بدنی دانشگاههای با رویکرد اسلامی کشور قرار دارد، این است که شاخصهای توسعه ورزش در دانشگاههای ایرانی - اسلامی با رویکرد مدل EFQM کدام‌اند؟

## ب) روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شاخصهای توسعه ورزش در دانشگاههای ایرانی - اسلامی، با رویکرد مدل EFQM انجام شد؛ تحقیق حاضر از منظر پارادایم، از نوع تحقیقات پست‌مدرن، با رویکرد کیفی<sup>۱</sup> و از نوع پژوهشهای اکتشافی<sup>۲</sup> است که از روش زمینه‌یابی<sup>۳</sup> و تاکتیک تحلیل محتوای پنهان برای کسب اطلاعات این مطالعه استفاده شده است و از لحاظ هدف نیز جزء پژوهشهای کاربردی به شمار می‌آید.

مدل EFQM، چارچوبی جامع برای ارزیابی و بهبود عملکرد سازمانهاست که با تمرکز بر نتایج، فرایندها و منابع، به شناسایی نقاط قوت و ضعف کمک می‌کند. این مدل می‌تواند در توسعه و ارتقای ورزش دانشگاهی مؤثر باشد. روش اکتشافی نیز به محقق اجازه می‌دهد

---

1. Qualitative Research

2. Exploratory Research

3. Survey Approach

به کشف مفاهیم جدید پردازد و به درک عمیق تری از پدیده‌های ناشناخته دست یابد. این روش، انعطاف‌پذیری بالایی در واکنش به تغییرات داده‌ها در طول پژوهش دارد. جامعه آماری پژوهش شامل همه متخصصان و افراد مطلع حوزه ورزش دانشگاهی، مدیران ارشد وزارت علوم در بخش دانشجویی، صاحب‌نظران و اساتید رشته مدیریت ورزشی با سابقه علمی و پژوهشی در زمینه توسعه ورزش دانشگاهی و مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاههای سراسری شهر تهران بودند و همه مصاحبه‌شوندگان پژوهش در زمینه اجرایی، پژوهشی و علمی، از تخصص لازم و مرتبط با مطالعه پژوهش برخوردار بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند<sup>۱</sup> انجام شد و با ۲۱ مصاحبه، اشباع نظری<sup>۲</sup> حاصل شد. ابزار پژوهش، مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته<sup>۳</sup> بود. در این مرحله، گردآوری داده‌ها به شیوه جمع‌آوری داده‌های کیفی انجام شد. روش پژوهش با استفاده از شاخصهای EFQM سنجیده شد و چارچوب مصاحبه نیز بر اساس شاخصهای مدل EFQM طراحی شد. پس از اخذ مصاحبه‌ها، با استفاده از روش شناسه‌گذاری باز<sup>۴</sup> (گزاره‌های کلامی)، محوری<sup>۵</sup> (مفاهیم) و گزینشی<sup>۶</sup> (مقوله‌های کلی)، شاخصهای توسعه ورزش دانشگاهی با رویکرد مدل EFQM با استفاده از نرم‌افزار کیفی مکس کیودی‌ای پرو<sup>۷</sup> شناسه‌گذاری و دسته‌بندی شدند. مورس<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۲) برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش کیفی، مواردی نظیر انتخاب دقیق نمونه‌ها، جمع‌آوری و تحلیل همزمان داده‌ها و انسجام در روش‌شناسی پژوهش را برای اطمینان از نتایج پیشنهاد می‌دهند که در این پژوهش نیز موارد پیش‌گفته از طرف پژوهشگر رعایت شد. همچنین با استفاده از روش کدگذاری مجدد<sup>۹</sup> (شناسه‌گذاری دوباره)، ۲۰ درصد مصاحبه‌ها و اسناد توسط پژوهشگر دیگری از گروه، شناسه‌گذاری شد و با کمک

- 
1. Purposive Sampling
  2. Theoretical Saturation
  3. Semi-Structured
  4. Open Coding
  5. Axial coding
  6. Selective Coding
  7. MAXQDA Analytics Pro
  8. Morse
  6. Re-coding

فرمول اسکات،<sup>۱</sup> ضریب توافق برابر با ۷۸ درصد محاسبه شد. روش محاسبه شناسه گذاری دوباره بین شناسه گذاری های انجام شده توسط پژوهشگر به ترتیب ذیل است:

از بین مصاحبه های انجام شده، به صورت تصادفی، ۲۰ درصد مصاحبه ها، شامل چهار مصاحبه، انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی ۳۰ روزه (یک ماه) توسط پژوهشگر دیگر از گروه پژوهش شناسه گذاری شدند. در این راستا، استملر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در پژوهش خود، میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد را مورد تأیید و قابل قبول تبیین کرد. نتایج حاصل از بازگدینگ (شناسه گذاری دوباره) در جدول ۱ درج شده است.

جدول ۱: محاسبه پایایی مصاحبه ها به روش کدگذاری مجدد (شناسه گذاری دوباره)

| ردیف | عنوان مصاحبه    | تعداد کل کدها | تعداد توافقات | پایایی کدگذاری مجدد (درصد) |
|------|-----------------|---------------|---------------|----------------------------|
| ۱    | P <sub>4</sub>  | ۲۱            | ۱۶            | ۷۶                         |
| ۲    | P <sub>8</sub>  | ۱۹            | ۱۶            | ۸۵                         |
| ۳    | P <sub>15</sub> | ۲۴            | ۱۸            | ۷۵                         |
| ۴    | P <sub>20</sub> | ۱۴            | ۱۱            | ۷۹                         |
|      | کل              | ۷۸            | ۶۱            | ۷۸                         |

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می شود، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه، ۷۸ و تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان، ۶۱ بود. پایایی کدگذاری مجدد (شناسه گذاری دوباره) مصاحبه های انجام شده در این پژوهش با استفاده از فرمول اسکات، ۷۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (استملر، ۲۰۰۰)، قابلیت پایایی شناسه گذاری ها مورد تأیید و قابل قبول است.

### ج) یافته های پژوهش

در پژوهش حاضر تعداد ۵۳۷ شناسه اولیه بازاستخراج شد که پس از تلخیص، تلفیق و ادغام شناسه هایی که به لحاظ معنایی و مفهومی دارای وجه مشترک بودند، در مجموع ۱۲۴ شناسه باز شناسایی شد که این عوامل در ۳۴ مفهوم (شناسه محوری) و ۹ مقوله کلی (شناس گزینشی) به شرح جدول ذیل دسته بندی شدند.

جدول ۲: شناسایی شاخصهای توسعه ورزش دانشگاهی با رویکرد مدل EFQM

| شناسه گذاری<br>گزینشی<br>(مقوله های کلی) | شناسه گذاری<br>محوری (مفاهیم)                       | شناسه گذاری باز (گزاره های کلامی)                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فرایند ساختاری و<br>عملکردی              | طراحی فرایندها                                      | طراحی فرایندهای کلیدی توسط مدیریت تربیت بدنی، تأمین نیاز دانشگاهیان با انجام بهینه خدمات، ایجاد اعتماد و درک دوجانبه در دانشگاهیان و مدیریت تربیت بدنی، همسویی راهبرد مدیریت تربیت بدنی با اهداف کلان و عملیاتی     |
|                                          | ارزیابی عملکرد                                      | ارتباطات، شفافیت، انعطاف پذیری، پاسخگویی، بیمه کردن همه ورزشکاران، ارزیابی مدیریت از فعالیتهای اداری (برنامه ریزی، فناوری، مالی)، ارائه مستندات برای دسترسی به اهداف و بهره وری، ارزیابی صحیح و به موقع از عملکردها |
|                                          | فرایندهای ساختاری                                   | ارائه تقویم ورزشی برای تحقق راهبرد، پشتیبانی فعالیتهای بهبود مرتبط با فرایندها، جاری شدن پروژه های بهبود مرتبط با فرایندها و خدمات، استفاده از اماکن و تجهیزات برای دستیابی به اهداف راهبردی                        |
|                                          | برنامه ریزی<br>عملکردی و راهبردی                    | پیگیری منظم برنامه های عملیاتی و راهبردی، الگوبرداری از کشورهای پیشرفته در ورزش دانشگاهی                                                                                                                            |
|                                          | برنامه ریزی و<br>سازماندهی برنامه های<br>مدون ورزشی | توجه مدیران ورزشی دانشگاه به مشکلات روان شناختی، تدوین برنامه های مدون به منظور حضور دانشجویان در ورزش، سازماندهی برنامه های مستمر و بی وقفه در دانشگاهها، برنامه های مناسب و علمی برای رسیدن به اهداف              |
| رهبری                                    | رهبری تعاملی                                        | اعضای سازمان را مانند اعضای خود دانستن، توانا در مواجهه با همکار و مدیر، آگاهی از احوالات شخصی همکاران                                                                                                              |
|                                          | رهبری فردی                                          | اندیشیدن به نسلهای آتی، گرایش به اعتماد و اطمینان به دیگران، تمایل به کنترل و نظارت کمتر                                                                                                                            |
|                                          | رهبری دوستی کاری<br>راهبردی                         | رفع مشکلات فردی کارکنان در محدودیت قانون، ایجاد احساس اهمیت شغل برای کارکنان، مدیریت امکانات و بودجه های در اختیار، ایجاد محیطی برای پیشرفت کارکنان و سازمان                                                        |

| شناسه گذاری<br>گزینشی<br>(مقوله های کلی) | شناسه گذاری<br>محوری (مفاهیم) | شناسه گذاری باز (گزاره های کلامی)                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | رهبری ارتباطی                 | مقابله با فساد و رابطه با نیروی انسانی از روی اعتماد متقابل، ارتباط ویژه با سلسله مراتب بالادستی، شبکه سازی تشکیلاتی در دانشگاه                                                                                                                       |
|                                          | فرهنگ سازمانی                 | جذب خیرین حوزه ورزش، پذیرش خط مشی ها و رویه های منابع انسانی محور، سرمایه گذاری برای حال و آینده، پر کردن شکاف بین فرهنگ موجود و مطلوب                                                                                                                |
|                                          | رهبران ارشد کارآمد            | برگزاری منظم جلسات شورای ورزش، نگاه مدیران ارشد دانشگاه به ورزش به عنوان اولویت، عدم ورود مصلحتهای جناحی در ساختار مدیریت ورزش دانشگاه، تدوین چشم انداز و مأموریت توسط مدیران ارشد دانشگاه                                                            |
| راهبرد و سیاستها                         | اثربخشی کارکنان               | یادگیری مستمر کارکنان در قالب یک فرهنگ سازمانی، باور کارکنان به داشتن مدیرانی متعهد، توضیح کارکنان در خصوص مزایای فعالیتهای توسعه و یادگیری                                                                                                           |
|                                          | ایجاد راهبردهای توانمندسازی   | اجرایی شدن دقیق پروژه های بهبود در پشتیبانی از راهبرد، تشخیص نیازمندی های افراد، تدوین اولویتها و اهداف، ایجاد راهبردهای توانمندسازی کارکنان برای دستیابی به چشم انداز                                                                                |
|                                          | سیاستگذاری                    | پایش و بازنگری شاخصهای سیاستگذاری به طور منظم، تشویق ایده ها، تجزیه و تحلیل و بازنگری عملکرد درونی به عنوان یک درون داد، بهبود مستمر نیازهای ورزشکاران، مربیان، کارکنان و شرکا                                                                        |
| نتایج مشتری                              | راهبردهای مشتری مداری         | درک منطق تغییرات شاخصها در حوزه استفاده کنندگان از خدمات ورزشی، وجود شاخصهای حاصل از نظرسنجی دانشگاهی برای معرفی مدیریت تربیت بدنی، دستیابی به اهداف کمی برای مربوط ترین شاخصها در حوزه مشتریان، وجود شاخصهای حاصل از نظرسنجی برای پایش رضایت مشتریان |
|                                          | نتایج مشتری مداری             | نحوه دسترسی به خدمات مدیریت تربیت بدنی، نحوه تخفیف خدمات ارائه شده، نحوه دسترسی به مدیریت تربیت بدنی، زمان دسترسی به خدمات مدیریت تربیت بدنی                                                                                                          |

| شناسه گذاری<br>گزینشی<br>(مقوله های کلی) | شناسه گذاری<br>محوری (مفاهیم)        | شناسه گذاری باز (گزاره های کلامی)                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | ارائه خدمات                          | آموزش در خصوص خدمات به مشتریان، سرعت پاسخگویی به مشتریان، تبلیغات شفاف و گویا، رعایت اخلاق در ارائه توضیحات درباره خدمات                                                                                                    |
|                                          | جامعه                                | پشتیبانی مدیریت تربیت بدنی از کارکنان دارای تعهدات اجتماعی، وجود شاخصهایی به منظور ارزیابی حوزه نتایج جامعه با روند مثبت، وجود شاخصهایی مبنی بر ارزیابی پیامدهای زیست محیطی، وجود شاخصهایی مبنی بر ارزیابی پیامدهای اجتماعی |
| نتایج افراد                              | تحقیقات علمی                         | راهکارهای علمی در زمینه خصوصی سازی در ورزش دانشگاه، بررسی های دقیق علمی در خصوص نقصها و ساختارهای ورزشی، تحلیل مسائل اجتماعی با تأثیرپذیری از ورزش، ایجاد مطالبات علمی در حوزه توسعه ورزش                                   |
|                                          | تحقیقات کاربردی                      | بررسی های کاربردی در زمینه توسعه ورزش دانشگاهی، عملی سازی تحقیقات در زمینه توسعه ورزش دانشگاهی                                                                                                                              |
| نتایج جامعه                              | فرهنگ سازی در دانشگاهها در حوزه ورزش | فرهنگ سازی ورزش در کلاسهای دانشگاه، هماهنگی دانشگاه با دانشگاههای دیگر در حوزه فرهنگ ورزش، توجه به مقوله استعدادیابی در دانشجویان دانشگاه                                                                                   |
|                                          | اشاعه روحیه همکاری در دانشگاه        | ترویج و اشاعه روحیه همکاری و تعاون در دانشگاه، ترویج و اشاعه روحیه جوانمردی در دانشگاه                                                                                                                                      |
| منابع مالی                               | مدیریت هزینه ها                      | صرفه جویی در هزینه ها، آمادگی های لازم مالی برای حضور در رویدادهای ورزشی                                                                                                                                                    |
|                                          | اعتبارات                             | تدوین قوانین شفاف برای خرید البسه و تجهیزات، حفاظت از اعتبارات حوزه تربیت بدنی                                                                                                                                              |
| منابع انسانی                             | برنامه ریزی منابع انسانی             | تدوین برنامه های اجرایی کوتاه مدت و بلندمدت، مشارکت مدیر و کارمند در تدوین راهبردهای توسعه ای، تدوین اهداف منابع برای راهبردهای کلیدی منابع انسانی                                                                          |
|                                          | جذب و انتخاب کارکنان                 | استخدام مربیان رشته های مختلف ورزشی، استخدام نیروهای انسانی توانمند و کارآزموده، همسویی خط مشی جذب و استخدام، راهبردهای منابع انسانی، مشارکت مدیران صف در فرایند جذب و استخدام کارکنان                                      |

شناسایی شاخصهای توسعه ورزش در دانشگاههای ایران ... ۱۵۳

| شناسه گذاری<br>گزینشی<br>(مقوله های کلی) | شناسه گذاری<br>محوری (مفاهیم)      | شناسه گذاری باز (گزاره های کلامی)                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | آموزش و توسعه<br>کارکنان           | برنامه مبتنی بر توسعه رهبری و برنامه های جانشینی،<br>برنامه ریزی توسعه مسیر شغلی کارکنان، برگزاری<br>دوره های توجیهی برای کارکنان جدید و کارکنان<br>موجود، برنامه مبتنی بر شناسایی، توسعه و نگهداری<br>استعدادها                                                         |
|                                          | عملکرد کارکنان و<br>قدرانی از آنان | همسویی سیاستهای جبران خدمات و مزایا با راهبردهای<br>منابع، عملکرد کارکنان و قدرانی از آنان، طراحی و<br>توسعه طرحهای جبران خدمات و مزایا بر مبنای خط مشی،<br>تدوین طرحهای پاداش و قدرانی به منظور حمایت از<br>ارزشها و اهداف                                              |
|                                          | سلامت و رضایت<br>کارکنان           | امنیت، رفاه و ایمنی محیط کارکنان، اندازه گیری و<br>ارزیابی رضایت کارکنان، اطلاع رسانی به تمام کارکنان در<br>خصوص راهبردها و خط مشی ها                                                                                                                                    |
|                                          | مشارکت و تعهد<br>کارکنان           | برقراری رابطه هماهنگی بین مدیریت و کارکنان، تدوین<br>راهبرد به منظور تشویق مشارکت کارکنان در کار تیمی،<br>مشارکت دانشجویان در فعالیتهای مدیریت تربیت بدنی،<br>طراحی سازوکارهای ویژه مشارکت کارکنان در بهبودها و<br>نوآوری                                                |
|                                          | توانمندسازی<br>کارکنان             | توسعه دانش و قابلیت کارکنان، حفظ نیروی انسانی<br>توانمند و مؤثر و با تجربه، تعامل کارکنان در سراسر<br>سازمان، تسهیم مهارتها و ارتباطات مؤثر در کارکنان                                                                                                                   |
| نتایج کلیدی<br>عملکرد                    | تبلیغات و<br>اطلاع رسانی           | تهیه بروشورهای عملکردی برای انعکاس اخبار به<br>دانشگاهیان، استفاده از صفحات مجازی و ساخت<br>فن پیج های مربوط به فعالیتهای تربیت بدنی، تهیه<br>ماهنامه های ویژه برای درج اخبار ماهانه و ارائه به<br>دانشکده ها، استفاده از بنرها و ییلوردهای تبلیغاتی برای<br>اطلاع رسانی |

| شناسه گذاری<br>گزینشی<br>(مقوله های کلی) | شناسه گذاری<br>محوری (مفاهیم)                        | شناسه گذاری باز (گزاره های کلامی)                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | مناسب و کافی بودن<br>عوامل کالبدی و<br>تجهیزات ورزشی | تجهیز مراکز مشاوره و تندرستی در دانشگاه، احداث و<br>تجهیز پروژه چمن مصنوعی و طبیعی، تجهیز اقلام و<br>تجهیزات ورزشی در دانشگاه، تجهیز خوابگاههای<br>دانشجویی به اقلام و تجهیزات ورزشی، ساخت فضای زود<br>بازده، توسعه فضاهای فیزیکی در عرصه های ورزشی<br>دانشجویی |
|                                          | امنیت و ایمنی اماکن<br>و تجهیزات ورزشی               | تجهیز تجهیزات ورزشی ایمن در دانشگاه، احداث اماکن<br>ورزش ایمن و دارای امنیت                                                                                                                                                                                     |

در شکل ۱، ماتریس شنون، یکی از خروجی های نرم افزار مکس کیو.دی.ای را با عنوان فراوانی شناسه های کشف شده و ضریب اهمیت هر یک از شناسه ها را از دیدگاه نمونه های پژوهش نشان می دهد. با توجه به فراوانی مشاهده شده در شناسه های اولیه برای همه سندها، مفهوم ارزیابی عملکرد با مجموع فراوانی ۸، مناسب و کافی بودن عوامل کالبدی و تجهیزات ورزشی با فراوانی ۷، مشارکت و تعهد کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان و جذب و انتخاب کارکنان هر کدام با مجموع فراوانی ۶، بیشترین ضرایب اهمیت را در میان سایر مفاهیم برخوردار بودند. همچنین نتایج مربوط به شکل ۲ نشان می دهد در بین تمام مقولات کلی کشف شده، مقوله منابع انسانی با ضریب اهمیت ۳۷ و مقوله فرایند ساختاری و عملکردی با ضریب فراوانی ۲۸، دارای بیشترین فراوانی می باشند.

در تبیین اجزای احصاشده این مدل با توجه به مبانی موجود باید گفت مدل EFQM بر پنج عنصر اساسی برای دستیابی به تعالی سازمانی به منظور توسعه ورزش در دانشگاهها تأکید دارد که شامل مدیریت منابع انسانی، رهبری، خودارزیابی، مشارکت ذی نفعان و دستیابی به نتایج کلیدی است. این عناصر به عنوان اجزای بنیادین مدل، به طور خلاصه به شرح ذیل بیان می شوند.

**مدیریت منابع انسانی:** این عنصر به توسعه و به کارگیری مهارتها و توانمندی های کارکنان می پردازد و فرهنگ توانمندسازی و یادگیری را در سازمان تقویت می کند تا کارکنان در دستیابی به تعالی، نقش مؤثر ایفا کنند. (کورتیس و همکاران، ۲۰۰۹)

**رهبری:** مدل EFQM، رهبری مؤثر را از طریق سه اصل رهبری با مثال، تعیین مسیر و ایجاد اجماع در مسیر سازمانی مورد توجه قرار می دهد. انواع مختلف رهبری، مانند

تحول آمیز و رادیکال، با الهام بخشی و ایجاد انگیزه برای کارکنان، به شکل گیری فرهنگ نوآوری و بهبود مستمر کمک می کنند (چمبرلین، ۲۰۰۴؛ دارشانا، ۲۰۱۳). همچنین، رهبری خدمتکار با اولویت بندی نیازهای دیگران و ایجاد اعتماد، به رضایت شغلی و بهره وری منجر می شود. (برور، ۲۰۰۹)

**خودارزیایی:** فرایند خودارزیایی، سازمانها را قادر می سازد تا نقاط قوت و زمینه های بهبود را شناسایی کنند و به عملکرد بهتر دست یابند (نیکولینی و همکاران، ۲۰۰۹). این ابزار، با تجزیه و تحلیل نظام مند عملکرد، به ارزیابی کلی سازمان و تنظیم سیاستها کمک می کند.

**مشارکت ذی نفعان:** تضمین مشارکت فراگیر ذی نفعان، راهبردهای سازمان را به سمت پاسخگویی به نیازهای کلیه ذی نفعان هدایت می کند و در نهایت، عملکرد سازمان را ارتقا می دهد (ظرافت انگیز و همکاران، ۲۰۰۹). این مشارکت، پایه ای قوی برای موفقیت پایدار سازمان است.

**نتایج کلیدی:** مدل EFQM سه نتیجه مهم، شامل نتایج مشتری، نتایج افراد و نتایج جامعه را به عنوان شاخصهای عملکردی کلیدی شناسایی کرده است. این نتایج شامل سنجش رضایت مشتری، انگیزه کارکنان و ارزیابی اثرات اجتماعی سازمان است که همگی برای پایداری و تعالی سازمانی ضروری اند. (کورتس، ۲۰۲۴؛ مارتین کاستیلا، ۲۰۰۲؛ نوری و همکاران، ۱۳۹۸)

| Code System |                                               |     |     |
|-------------|-----------------------------------------------|-----|-----|
| ✓           | عوامل موثر بر توسعه ورزش دانشگاهی             | 0   |     |
| ✓           | فرایند ساختاری و عملکردی                      | 1   |     |
| ➢           | طراحی فرایندها                                | 5   |     |
| ➢           | ارزیابی عملکرد                                | 8   |     |
| ➢           | فرایندهای ساختاری                             | 5   |     |
| ➢           | برنامه‌ریزی عملکردی و راهبردی                 | 4   |     |
| ➢           | برنامه‌ریزی و سازماندهی برنامه‌های مدون ورزشی | 5   |     |
| ✓           | رهبری                                         | 0   |     |
| ➢           | رهبری تعاملی                                  | 4   |     |
| ➢           | رهبری فردی                                    | 4   |     |
| ➢           | رهبری دوستی کاری استراتژیک                    | 5   |     |
| ➢           | رهبری ارتباطی                                 | 4   |     |
| ➢           | فرهنگ سازمانی                                 | 5   |     |
| ➢           | رهبران ارزش کارآمد                            | 5   |     |
| ✓           | استراتژی و سیاست‌ها                           | 1   |     |
| ➢           | اثر بخشی کارکنان                              | 4   |     |
| ➢           | ایجاد استراتژی‌های توانمندسازی                | 4   |     |
| ➢           | سیاست گذاری                                   | 5   |     |
| ✓           | نتایج مشتری                                   | 1   |     |
| ➢           | راهبردهای مشتری مداری                         | 5   |     |
| ➢           | نتایج مشتری مداری                             | 5   |     |
| ➢           | ارائه خدمات                                   | 5   |     |
| ➢           | جامعه                                         | 5   |     |
| ✓           | نتایج جامعه                                   | 1   |     |
| ➢           | فرهنگ‌سازی در دانشگاه‌ها در حوزه ورزش         | 4   |     |
| ➢           | اشباع روحیه همکاری در دانشگاه                 | 3   |     |
| ✓           | نتایج افراد                                   | 0   |     |
| ➢           | تحقیقات کاربردی                               | 3   |     |
| ➢           | تحقیقات علمی                                  | 5   |     |
| ✓           | منابع مالی                                    | 1   |     |
| ➢           | مدیریت هزینه‌ها                               | 3   |     |
| ➢           | اعتبارات                                      | 3   |     |
| ✓           | منابع انسانی                                  | 1   |     |
| ➢           | برنامه‌ریزی منابع انسانی                      | 4   |     |
| ➢           | جذب و انتخاب کارکنان                          | 6   |     |
| ➢           | آموزش و توسعه کارکنان                         | 6   |     |
| ➢           | عملکرد کارکنان و قدردانی از آنان              | 5   |     |
| ➢           | سلامت و رضایت کارکنان                         | 4   |     |
| ➢           | مشارکت و تعهد کارکنان                         | 6   |     |
| ➢           | توانمندسازی کارکنان                           | 5   |     |
| ✓           | نتایج کلیدی عملکرد                            | 1   |     |
| ➢           | تولیدات و اطلاع رسانی                         | 5   |     |
| ➢           | مناسب و کافی بودن عوامل کلیدی و تجهیزات ورزشی | 7   |     |
| ➢           | امنیت و ایمنی اماکن و تجهیزات ورزشی           | 3   |     |
| SUM         |                                               | 166 | 166 |

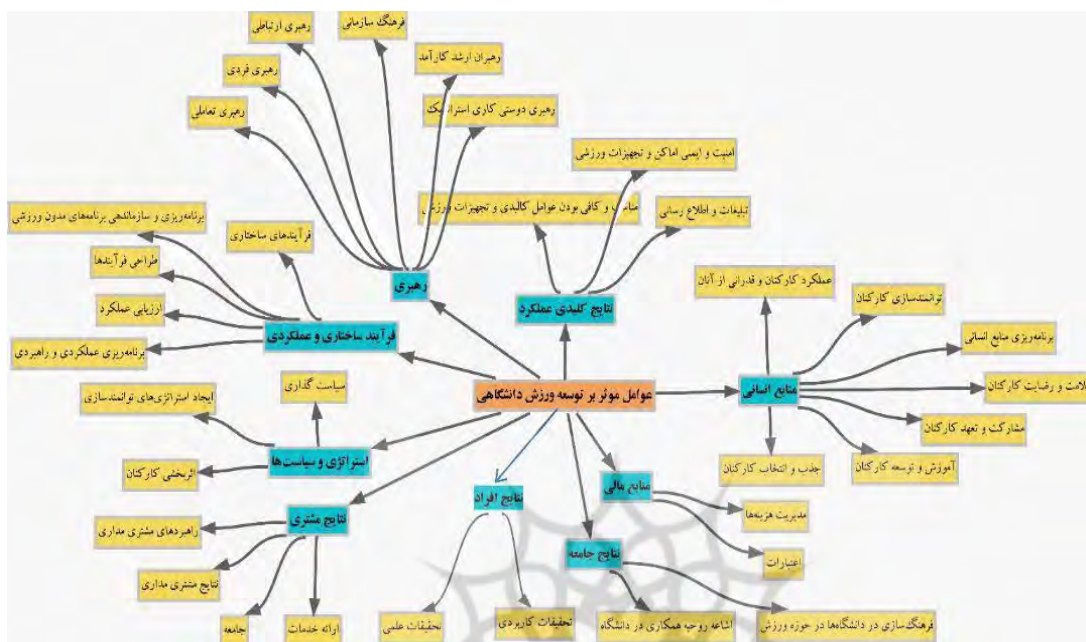
شکل ۱: ماتریس شنون؛ مفاهیم شاخصهای توسعه ورزش دانشگاهی با رویکرد مدل EFQM

| Code System                       |            |            |
|-----------------------------------|------------|------------|
| عوامل موثر بر توسعه ورزش دانشگاهی |            | 0          |
| > فرآیند ساختاری و عملکردی        |            | 28         |
| > رهبری                           |            | 27         |
| > استراتژی و سیاست‌ها             |            | 14         |
| > نتایج مشتری                     |            | 21         |
| > نتایج جامعه                     |            | 8          |
| > نتایج افراد                     |            | 8          |
| > منابع مالی                      |            | 7          |
| > منابع انسانی                    |            | 37         |
| > نتایج کلیدی عملکرد              |            | 16         |
| <b>SUM</b>                        | <b>166</b> | <b>166</b> |

شکل ۲: ماتریس شنون؛ مقوله‌های کلی شاخصهای توسعه ورزش دانشگاهی با رویکرد EFQM

در پژوهش حاضر با بهره‌گیری روش کدگذاری، از عدم تحمیل کدهای نظری به داده‌ها اطمینان حاصل شده است. پس از کدگذاری داده‌ها و ارتباط برقرار کردن مقوله‌های احصاشده با هم، «نظریه محدود به واقعیت خاص» ارائه شده است. سپس با بهره‌گیری از نظریه محدود به واقعیت احصاشده، دیاگرام نظریه محدود به واقعیت خاص ارائه شده است. در ادامه و در شکل ۳، نمودار درختی توسعه شاخصهای ورزش دانشگاهی با استفاده از رویکرد EFQM ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۳: نمودار درختی شاخصهای توسعه ورزش دانشگاهی با استفاده از رویکرد EFQM

### د) بحث و نتیجه‌گیری

ورزشهای دانشگاهی معمولاً بخشهای ورزشی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را تشکیل می‌دهند و ادارات تربیت بدنی دانشگاه، رقابت و مشارکت در سطوح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی را ممکن می‌سازند (فدراسیون بین‌المللی ورزشهای دانشجویی، ۲۰۰۹). پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مدل EFQM، شاخصهای توسعه آن را شناسایی کرده است. این مدل به دانشگاهها امکان می‌دهد با تمرکز بر نتایج، فرایندها و منابع، نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنند و بهبود یابند (مدنه و همکاران، ۲۰۲۰). EFQM همچنین به شاخصهای کیفی و پایداری توجه دارد که در توسعه ورزش دانشگاهی اهمیت دارند و به ابعاد وسیعی از جمله مدیریت، مشارکت دانشجویان و سلامت جسمی و روحی کمک می‌کند (زاری و سلام‌زاده، ۲۰۱۲). مطالعات مشابه نشان داده‌اند که EFQM در مقایسه با سایر رویکردها، به دلیل انعطاف‌پذیری و جامع‌پذیری، می‌تواند با بهبود همکاری‌های بین بخشی و ارتقای رضایت افراد، به موفقیت بیشتر ورزشهای دانشگاهی کمک کند (مدیروس و همکاران، ۲۰۲۴). این رویکرد به دانشگاهها

امکان می‌دهد راهبردهای ورزشی خود را با اهداف آموزشی هماهنگ کرده و از توسعه پایدار در آموزش عالی حمایت کنند. (خولخوا و همکاران، ۲۰۲۰)

در پژوهش حاضر، ۹ مقوله کلی و ۳۴ مفهوم شناسایی شد. در بین مقوله‌های کلی و مفاهیم، مفهوم ارزیابی عملکرد و مقوله فرایند ساختاری و عملکردی، بیشترین ضریب اهمیت را از نظر فراوانی به خود اختصاص می‌دهند. این نتیجه با یافته‌های آناستاسیادو (۲۰۱۸)، مدنه و همکاران (۲۰۲۰)، ایسا و فرناندس (۲۰۲۰)، محرم‌زاده و وحدانی (۱۳۹۸)، کشاورز و میراحمدی (۱۳۹۹) و بوژمهرانی و همکاران (۱۴۰۰) همسو است. نتایج پژوهش آناستاسیادو (۲۰۱۸) حاکی از آن است که رهبری بر اساس مدل EFQM، عامل کلیدی در شکل‌دهی و تعریف فرایندها در دانشگاههای ایرانی - اسلامی است. مدنه و همکاران (۲۰۲۰) در جستجوی پایداری سیستم کیفیت دانشگاه با انطباق بر مدل تعالی EFQM بودند و به این نتیجه دست یافتند که اصول مدل تعالی EFQM در تعیین تمرکز راهبردی بر توسعه پایدار دانشگاهها نقش دارد. همچنین محرم‌زاده و وحدانی (۱۳۹۸) نیز در پژوهش خود، راهبردهای سطح چهار ورزش دانشگاه را به عنوان منظر رشد و یادگیری، راهبردهای سطح دو و سه را به عنوان منظر فرایندهای داخلی و راهبردهای سطح یک را متناظر با منظر مشتری نام بردند. برای توسعه ورزش دانشگاهی، ارتقای فرایندهای مدیریتی تربیت بدنی، از جمله: طراحی راهبرد، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی و سازماندهی، ضروری است. انطباق این فرایندها با مدل تعالی EFQM امکان مدیریت بهتر و دستیابی به اهداف را فراهم می‌کند. همچنین، به کارگیری این مدل در ادارات تربیت بدنی دانشگاههای ایرانی - اسلامی، ارزیابی موفقیت در برنامه‌های بهبود و مقایسه عملکرد با سایر دانشگاهها را ممکن می‌سازد.

سازمانهای ورزشی دانشگاهی باید محیط رقابتی خود را تحلیل و برای دستیابی به اهداف، راهبرد تدوین کنند. برنامه‌ریزی راهبردی؛ تفکر مترقی، نوآوری، خلاقیت، انعطاف‌پذیری، تصمیم‌گیری بهتر و ارتقای اثربخشی سازمانی را تسهیل می‌کند (میلار و دوهرتی، ۲۰۱۸). پیشنهاد می‌شود مسئولان به طراحی فرایندهای کلیدی، تأمین نیاز دانشگاهیان، شفافیت، بیمه ورزشکاران، مستندسازی، ارزیابی دقیق عملکرد، پیگیری برنامه‌ها و تدوین برنامه‌های مدون برای مشارکت دانشجویان توجه کنند.

مؤلفه مناسب و کافی بودن عوامل کالبدی و تجهیزات ورزشی، پس از مؤلفه ارزیابی عملکرد، بیشترین ضریب اهمیت را از نظر فراوانی دارد. این نتایج با نتایج مولایی‌نژاد و

همکاران (۱۴۰۰) و کارگر و اکبری یزدی (۱۴۰۰) همخوانی دارد. مولایی نژاد و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان دادند ارزیابی عملکرد دانشگاهها نشان می‌دهد که فضاها و تجهیزات ورزشی، منابع مادی، رویدادها، آموزشها، منابع انسانی و ارتباطات، از مؤلفه‌های مهم‌اند. اماکن و تجهیزات باکیفیت، تمایل دانشجویان را به ورزش افزایش می‌دهد؛ در حالی که فضاهای نامناسب، خطر آسیب‌پذیری را بیشتر می‌کند. وجود امکانات آموزشی و فضاهای کافی برای حرکت آزاد ورزشکاران در کلاسهای تربیت بدنی ضروری است. برای دستیابی به محیط مناسب ورزشی، برنامه‌ریزی، طراحی و تجهیز اهمیت دارند. زیرساخت و طراحی استاندارد اماکن ورزشی، تأثیر زیادی بر آموزش، تمرینات و مسابقات ایمن دارد و باید قوانین، ایمنی و اصول مهندسی در آن رعایت شود (وظیفه‌دان ملاشاهی و همکاران، ۱۳۹۹). امکانات و عوامل کالبدی نقش اساسی در توسعه ورزش دانشگاهی با انطباق بر مدل تعالی EFQM دارند. برنامه‌های توسعه باید بر اساس این امکانات تدوین شوند تا ضمانت اجرایی داشته باشند.

پیشنهاد می‌شود سازمانهای مرتبط، به تجهیز مراکز مشاوره و تندرستی، احداث و تجهیز پروژه‌های چمن مصنوعی و طبیعی، تجهیز خوابگاهها به امکانات ورزشی و ساخت فضاهای زودبازده، توجه ویژه‌ای داشته باشند. بعد از مؤلفه امکانات و عوامل کالبدی، مشارکت و تعهد کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان و جذب و انتخاب کارکنان، بیشترین ضریب اهمیت را از نظر فراوانی دارند. این نتایج با یافته‌های نوری و همکاران (۱۳۹۸)، شهولی کوه‌شوری و همکاران (۱۳۹۹) و مولایی نژاد و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد.

نوری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود نشان دادند که دانش‌گرایی، جانشین‌پروری، پایدارسازی نتایج مطلوب، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، کارایی سازمانی، منابع انسانی، خلق مشترک ارزش، قابلیت رقابت‌پذیری سازمان، توانمندسازی و رهبران نخبه، از عوامل مؤثر در تعالی سازمانی در دانشگاهها به شمار می‌روند. همچنین پیشنهادهای پژوهش شهولی کوه‌شوری و همکاران (۱۳۹۹) حاکی از آن است که به منظور توسعه ورزش تربیتی ایران، شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی صورت پذیرد. نتایج نشان داد که استفاده از نیروی انسانی متعهد، متخصص، حرفه‌ای و آموزش‌دیده در ادارات تربیت بدنی دانشگاهها به رشد و تعالی ورزش دانشگاهی کمک می‌کند. برای اجرای مؤثر برنامه‌های توسعه، حضور منابع انسانی منسجم و توانمند ضروری است. دانشگاهها، به ویژه دانشگاههای سراسری، به عنوان نهادهای اصلی تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص نظام تعلیم و تربیت، نقش کلیدی در

پیشبرد چرخه منابع انسانی کشور دارند (نوری و همکاران، ۱۳۹۸). ادارات تربیت بدنی دانشگاهها و مؤسسات آموزشی باید در زمینه تعهد، آموزش و توسعه کارکنان و جذب افراد شایسته، پیشرو باشند تا در محیط رقابتی دانشگاهها سرآمد باقی بمانند.

پیشنهاد می شود مسئولان به تقویت ارتباط مدیریت تربیت بدنی با کارکنان، تشویق مشارکت در کار تیمی، جذب نیروی متخصص، توسعه رهبری، برنامه ریزی مسیر شغلی و شناسایی و نگهداری استعدادها توجه ویژه داشته باشند. ورزش علاوه بر ارتقای سلامت جسمانی، بر سلامت روانی و مهارت های اجتماعی دانشجویان تأثیر مثبتی دارد و شاخصهایی مانند اعتماد به نفس، عزت نفس و سازگاری اجتماعی را بهبود می بخشد. همچنین، دانشگاهها با داشتن جامعه دانشجویی گسترده، فرصت مناسبی برای استعدادیابی ورزشی فراهم می کنند که به شناخت توانایی ها و محدودیتهای دانشجویان کمک می کند.

ضرورت توسعه ورزش دانشگاهی با تمرکز بر مدل EFQM نمایان است. این مدل که از ابزارهای مهم مدیریت به شمار می رود، می تواند به بهبود مدیریت تربیت بدنی و توسعه جامع ورزش دانشگاهی کمک کند. برای توسعه ورزش دانشگاهی با مدل EFQM، ایجاد ساختار ارزیابی مستمر برای بررسی دوره ای عملکرد برنامه های ورزشی ضروری است. استفاده از ابزارهای EFQM، مانند شناسایی شاخصهای کلیدی و ارزیابی مداوم، امکان سنجش پیشرفت بر اساس معیارهای راهبردی را فراهم می کند. همچنین، ادارات تربیت بدنی باید با ارزیابی منظم، شاخصهای کیفیت مدیریت، مشارکت دانشجویان و امکانات را مطابق استانداردهای ملی و بین المللی ارتقا دهند. برای ارتقای ورزش دانشگاهی، در کنار بهبود امکانات کالبدی، تدوین برنامه هایی برای افزایش مشارکت کارکنان و دانشجویان در فعالیتهای ورزشی و فرهنگی ضروری است. این هدف از طریق آموزش کارکنان، تقویت کار تیمی و رهبری تحقق می یابد. ایجاد زیرساختهای مناسب، تأمین منابع مالی کافی و ارتقای همکاری بین وزارت علوم و دانشگاهها نیز از عوامل کلیدی در پایداری برنامه های ورزشی است. این اقدامات به بهبود کیفیت خدمات و دستیابی به اهداف تربیت بدنی کمک می کند.

برای ایجاد دانشگاهی پویا و افزایش مشارکت دانشجویان در فعالیتهای ورزشی و فرهنگی، پیشنهاد می شود مدیران و مسئولان وزارت علوم، وزارت ورزش و جوانان و دیگر نهادهای مرتبط، به همسویی راهبردهای تربیت بدنی با اهداف کلان، ارزیابی فعالیتهای اداری، الگوبرداری از کشورهای پیشرفته، سازماندهی برنامه های ورزشی مداوم، تجهیز

دانشگاهها، توسعه فضاهای ورزشی، تشویق کارکنان به کار تیمی، برنامه‌ریزی شغلی، توسعه استعدادها و جذب مربیان و نیروی انسانی توانمند توجه کنند. این اقدامات به پر کردن اوقات فراغت دانشگاهیان، افزایش انگیزه، نهادینه کردن الگوهای رفتاری مناسب، و تربیت فارغ‌التحصیلان برجسته کمک می‌کند.

پیشنهاد می‌شود در زمینه زیرساختها، از الگوهای کشورهای توسعه‌یافته بهره‌گیری شود. همچنین، با توجه به محدودیتهای پژوهش، مانند عدم توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی دانشجویان، جامعه آماری محدود و استفاده از روش کیفی، به پژوهشگران توصیه می‌شود برای افزایش اعتبار و غنای پژوهش، به بررسی متغیرهای مرتبط به روش کمی، تحلیل موانع آموزشی، فرهنگی و اجتماعی در توسعه ورزش دانشگاهی با مدل EFQM در شهرهای مختلف و مقایسه آنها و انجام مطالعات تطبیقی با کشورهای پیشرو بپردازند.



## منابع

- بوژمهرانی، سارا؛ سید محمد حسین رضوی، مرتضی دوستی، حسین اکبری یزدی و علیرضا الهی (۱۴۰۰). «موانع و راهکارهای استقرار مدیریت کیفیت در فدراسیونهای ورزشی». مدیریت و توسعه ورزش، ش ۱۰(۱): ۴۰-۳۱.
- توسلی، سید محمد و محمدرضا اسمعیلی (۱۴۰۰). «طراحی مدل تعالی سازمانی (EFQM) در ورزش ایران (مطالعه موردی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران)». مدیریت کسب و کار، ش ۱۳(۴۹): ۱۷۴-۱۴۷.
- خسروی زاده، اسفندیار؛ مهرزاد حمیدی، جهانگیر یدالهی و محمد خیبری (۱۳۹۱). «تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران». مدیریت و توسعه ورزش، ش ۱۱(۱): ۲۵-۱۱.
- دستوم، صلاح؛ رحیم رضائی نژاد، نوشین بنار و رحیم رسولی (۱۳۹۲). «بررسی تعامل بین محیط آکادمیک و صنعت ورزش ایران براساس تحلیل اسناد و ساختار». پژوهشهای کاربردی در مدیریت ورزشی، ش ۲(۲): ۹۱-۱۰۹.
- راسخ، نازنین؛ سید احمد سجادی، سید محمدحسین رضوی و مرتضی دوستی (۱۳۹۷). «تحلیل ساختار ورزش تربیتی ایران». پژوهش در ورزش تربیتی، ش ۶(۱۴): ۴۴-۱۷.
- شهولی کوه شوری، جواد؛ احمد رضا عسکری، رسول نظری و امیررضا نقش (۱۳۹۹). «تدوین استراتژیهای ورزش تربیتی ایران مبتنی بر سناریو». پژوهش در ورزش تربیتی، ش ۸(۲۱): ۲۲۳-۲۵۰.
- صفری، حسین؛ نفیسه غلامی و علی عبادی ضیایی (۱۳۹۴). مدلهای تعالی سازمانی. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- کارگر، حسین و حسین اکبری یزدی (۱۴۰۰). «تدوین بیانیه مأموریت و استراتژیهای توسعه دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی». پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ش ۱۱(۲۲): ۱۹-۱.
- کشاورز، لقمان و مریم میراحمدی (۱۳۹۹). «تعیین شاخصهای ارزیابی عملکرد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با کارت امتیازی متوازن». پژوهشهای کاربردی در مدیریت ورزشی، ش ۸(۴): ۷۴-۶۱.

- محرمزاد، مهرداد و محسن وحدانی (۱۳۹۸). «طراحی نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی با استفاده از الگوی ISM». پژوهشهای معاصر در مدیریت ورزشی، ش ۹ (۱۷): ۳۱-۴۱.
- محمدی، نصراله؛ سعید امیرنژاد و مجید عفتی (۱۳۹۶). «تدوین استراتژی اداره تربیت بدنی و فعالیتهای فوق برنامه دانشگاه غیر انتفاعی شمال». اولین همایش ملی علوم ورزشی و فدراسیونها با تأکید بر فدراسیون ورزش سه گانه.
- منافی، فریدون؛ رحیم رمضانی نژاد، و حمیدرضا گوهر رستمی (۱۳۹۱). «تحلیل اسنادی ساختار توسعه ورزش دانشگاهی ایران». همایش بین المللی تربیت بدنی و ورزش.
- منافی، فریدون؛ رحیم رمضانی نژاد، حمیدرضا گوهر رستمی، محمد پورکیانی و صلاح دستوم (۱۳۹۸). «طراحی الگوی عوامل مؤثر بر توسعه ورزش دانشگاهی ایران». مدیریت ورزشی، ش ۱۱ (۲): ۲۱۷-۱۹۵.
- مولایی نژاد، علی؛ نیما ماجدی و زهرا نوبخت رمضانی (۱۴۰۰). «ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی کشور بر اساس تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و مدل سازی معادلات ساختاری (SEM)، مطالعه موردی: دانشگاه فنی و حرفه ای». کارافن، ش ۱۸ (۲): ۲۲۷-۲۱۱.
- نوری، مسعود؛ مصطفی اجتهادی، کامران محمدخانی و محمدعلی حسینی (۱۳۹۸). «ارائه و اعتباریابی مدل ارتقای تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان (مورد مطالعه: منطقه ۱۰ دانشگاه فرهنگیان: کرمانشاه، کردستان و همدان)». آموزش عالی ایران، ش ۱۱ (۴): ۱۹۱-۱۶۵.
- وظیفه دان ملاشاهی، مجتبی؛ محسن منوچهری نژاد و مینا حکاک زاده (۱۳۹۹). «طراحی یک مدل استاندارد ساخت و طراحی اماکن ورزشی». مدیریت استاندارد و کیفیت، ش ۱۰ (۱): ۱۲۷-۱۴۲.
- Ahmadvand, A.M.; A. Torbati, N. Pourreza, M. Naderi & M. Fyruzshahi (2012). "The effect of the leadership style on the performance of the faculty members: a study". *Education Strategies in Medical Sciences*, 5(1): 51-58.
- Anastasiadou, S. (2018). "Leadership according to EFQM model in the context of the EFQM model". In: *proceedings of the 1st International Conference on Quality Management in Higher Education*, 1-2 October 2018, Athens, Greece, pp. 1-10.

- of 10th international conference the economies of the Balkan and the eastern European countries in the changing world, 20-24.
- Arjomandi, M.; C. Kestell & P. Grimshaw (2009). **"An EFQM Excellence Model for higher education quality assessment"**. In: *Proceedings of the 20th AAEE Australasian Association for Engineering Education Conference: Engineering the Curriculum* (1-7).
  - Chamberlain, L. (2004). **The influence of transformational leadership on organisational citizenship behaviours**. Doctoral dissertation. Stellenbosch: Stellenbosch University.
  - Chiva-Bartoll, O.; P.J. Ruiz-Montero, R. Martín-Moya, I. Pérez López, J. Giles Girela, J. García-Suárez & E. Rivera García (2019). **"University service-learning in physical education and sport sciences"**. *A Systematic Review*. 30(4): 1147-1164.
  - Cortés, A.P. (2024). **"Enhancing Customer Experience: Trends, Strategies, and Technologies in Contemporary Business Contexts"**. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*, 2: 235-235.
  - Curtis, B.; B. Hefley & S. Miller (2009). **People capability maturity model (P-CMM) version 2.0**. Software Engineering Institute, 18.
  - Darshana, Lakmal. (2013). **"Transformational Leadership Behavior: Theory and Reflections"**. *Social Science Research Network*, doi: 10.2139/SSRN.2398486
  - De Knop, P.; J.V. Hoecke & V. De Bosscher (2004). **"Quality management in sports clubs"**. *Sport Management Review*, 7(1): 57-77.
  - ESá, P.M. & C. Fernandes (2020). **"An assessment of a municipal physical activity programme for seniors based on the EFQM model: Integrating the views of internal and external stakeholders"**. *Evaluation and Program Planning*, 80: 101796.
  - Escrig-Tena, A.B.; B. Garcia-Juan & M. Segarra-Ciprés (2019). **"Drivers and internalisation of the EFQM excellence model"**. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 36(3): 398-419.
  - Karastathis, Dimitris; Yiannis Afthinos, Dimitris Gargalianos & Nicholas D. Theodorakis (2014). **"The EFQM excellence model: An exploratory attempt for assessing the Hellenic national sport federations"**. *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism*, 14: 38-67.
  - Kalyani, M. & M.P. Sahoo (2011). **"Human resource strategy: A tool of managing change for organizational excellence"**. *International Journal of Business and Management*, 6(8): 280.

- Kersulić, A.; M. Perić & N. Wise (2020). **"Assessing and Considering the Wider Impacts of Sport-Tourism Events: A Research Agenda Review of Sustainability and Strategic Planning Elements"**. *Sustainability*, 12(11): 1-18.
- Khokhlova, E.V.; V.A. Ivashova, R.H. Malkarova, A.B. Sozaev & T.N. Shcherbakova (2021). **"Achieving sustainable university development based on the EFQM model implementation"**. In: *The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems: Vol. 1* (319-327). Cham: Springer International Publishing.
- Laurett, R. & L. Mendes (2019). **EEFQM model's applicability in the context of higher education: A systematic review of the literature and agenda for future research"**. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(2): 257-285.
- Martín-Castilla, J.I. (2002). **"Possible ethical implications in the deployment of the EFQM excellence model"**. *Journal of Business Ethics*, 39: 125-134.
- Medeiros, C.F.; A.K. Vieira & R.K. Vieira (2024). **"Management Model for Higher Education Institutions Based on Ranking of Universities"**. *European Journal of Education Studies*, 11(4).
- Medne, A.; I. Lapina & A. Zeps (2020). **"Sustainability of a university's quality system: Application of the EMME model"**. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 12(1): 29-43.
- Millar, P. & A. Doherty (2018). **"You don't just expect it to work": An investigation of the impact of the EFQM model on sport organizations"**. *Journal of Sport Management*, 32(4): 348-361.
- Nicolini, P.; T. Lapucci & C. Moroni (2009). **"Self-Assessment: An Important Process in e-Training"**. In: *Learning and Instruction in the Digital Age*.
- Wibowo, Y.G. & B. Indrayana (2019). **"Sport: A review of healthy lifestyle in the world Indonesian"**. *Journal of Sport Science and Coaching*, 1(1): 30-34.
- Zerafatangiz, L.M.; S. Saati & A.E. Memariani (2009). **Validity of the EFQM model for the Iranian construction industry"**.
- Zhang, J.; H. Li, V. Li, B. Xia & M. Skitmore (2020). **"Internal relationships of market-oriented EFQM enablers in the Chinese construction industry"**. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 28(3): 765-787.

- Boozhmehrrani, S.; S.M.H. Razavi, M. Doosti, H. Akbari Yazdi & A. Elahi (2021). **"Barriers and strategies for implementing quality management in sports federations"**. *Sport Management and Development*, 10(1): 31-40.
- Dastoom, S.; R. Ramazani Nejad, N. Benar & R. Rasouli (2013). **"Investigating the interaction between the academic environment and the sports industry in Iran based on document analysis and structure"**. *Applied Research in Sports Management*, 2(2): 91-109.
- Kargar, H. & H. Akbari Yazdi (2021). **"Developing the mission statement and strategies for the development of the Faculty of Physical Education and Sports Sciences at Kharazmi University"**. *Research in Sports Management and Motion Behavior*, 11(22): 1-19.
- Keshavarz, L. & M. Mirahmadi (2020). **"Determining the performance evaluation indicators of the Physical Education Directorate at Payame Noor University using the balanced scorecard"**. *Applied Research in Sports Management*, 8(4): 61-74.
- Khosravi Zadeh, E.; M. Hamidi, J. Yadollahi & M. Khabiri (2012). **"Formulating strategies and determining the strategic position of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran"**. *Management and Sport Development*, 1(1): 11-25.
- Manafi, F.; R. Ramazani Nejad, H. Gohar Rasti, M. Pourkiani & S. Dastoom (2019). **"Designing a model of factors influencing the development of university sports in Iran"**. *Sports Management*, 11(2): 195-217.
- Manafi, F.; R. Ramazani Nejad & H. Gohar Rasti (2012). **"Document analysis of the structure of university sports development in Iran"**. *International Conference on Physical Education and Sports*.
- Mohammadi, N.; S. Amirnejad & M. Effati (2017). **"Developing the strategy for the Physical Education Department and extracurricular activities at North Non-Governmental University"**. *First National Conference on Sports Sciences and Federations with a Focus on Triathlon Federation*.
- Mohrramzad, M. & M. Vahdani (2019). **"Designing a strategy map for the sports program at Urmia University using the ISM model"**. *Contemporary Research in Sports Management*, 9(17): 31-41.
- Molaei Nejad, A.; N. Majedi & Z. Nobakht Ramazani (2021). **"Performance evaluation of physical education departments in higher education institutions in Iran based on AHP and SEM modeling (case study: Technical and Vocational University)"**. *Karafen*, 18(2): 211-227.

- Noori, M.; M. Ejtehad, K. Mohammadhani & M.A. Hosseini (2019). **"Presenting and validating the organizational excellence improvement model in Farhangian University (Case study: Region 10 of Farhangian University: Kermanshah, Kurdistan, and Hamedan)"**. *Higher Education in Iran*, 11(4): 165-191.
- Rasekh, N.; S.A. Sajadi, S.M.H. Rezavi & M. Doosti (2018). **"Analysis of the structure of educational sports in Iran"**. *Research in Educational Sports*, 6(14): 17-44.
- Safari, H.; N. Gholami & A. Ebadi Ziaei (2015). **Organizational excellence models**. Mehraban Publishing Institute.
- Shahouli Koohshoori, J.; A.R. Asgari, R., Nazari & A.R. Naghsh (2020). **"Developing strategies for educational sports in Iran based on scenarios"**. *Research in Educational Sports*, 8(21): 223-250.
- Tavassoli, S.M. & M.R. Esmaili (2021). **"Designing an organizational excellence model (EFQM) in Iranian sports: A case study of the Volleyball Federation of the Islamic Republic of Iran"**. *Business Management Quarterly*, 13(49): 147-174.
- Vazifedan Malashahi, M.; M. Monouchehri Nejad & M. Hakkak Zadeh (2020). **"Designing a standard model for the construction and design of sports facilities"**. *Management of Standards and Quality*, 10(1): 127-142.