

Qualitative Study of the Development of Indicators and Criteria for Performance Evaluation of Physical Education and Sports Activities Office of The Ministry of Education

Mohammad Ravasizadeh¹, Adel Afkar^{2✉}, Majid Soleymani³

1. Ph.D student in sports management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.
E-mail: m.f.ravasizadeh@gmail.com
2. Corresponding Author, Assistant Professor Department of Physical Education, Malayer Branch, Islamic Azad University, Malayer, Iran. E-mail: afkar.adel@gmail.com
3. Associate Professor Department of Physical Education, Malayer Branch, Islamic Azad University, Malayer, Iran. E-mail: mjd_slymn@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Introduction: The purpose of this research was to study the qualitative development of indicators and criteria for performance evaluation of physical education and sports activities office of the Ministry of Education. Research method: The method was applied in terms of purpose and qualitative in terms of data. The data was analyzed using two methods of document content analysis and theme analysis derived from interviews and semi-open questions. The participants included 8 university professors and 20 experts and managers of the headquarters of the Vice-Chancellor of Physical Education and Health. The data were analyzed by content analysis and theme analysis. Four criteria of reliability, transferability, and verifiability were used to measure the accuracy of qualitative research. Findings: Financial system management in student sport, equipment and standard spaces, human resource and beneficiary's management, development of physical education curriculum, promotion of sport extracurricular in schools, communication and organizational partnerships, promotion of research and development, and benefiting from the volunteer force forms the main axes of the student sports performance evaluation system.
Article history: Received: 19 December 2023 Received in revised form: 8 April 2024 Accepted: 13 April 2024 Published online: 21 April 2026	Conclusion: The findings of this research calculated and presented the criteria and indicators for evaluating the performance of the student sport field, based on which the relevant managers and trustees can use these criteria and indicators to create appropriate legal mechanisms and structures for evaluation. and evaluate the performance of student sport as a part of the public formal education and training system.
Keywords: performance evaluation, sport, student, school.	

Cite this article: Ravasizadeh, M., Afkar, A., & Soleymani, M. (2026). Qualitative Study of the Development of Indicators and Criteria for Performance Evaluation of Physical Education and Sports Activities Office of The Ministry of Education. *Sport Management Journal*, 18(1), 79-95.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jsm.2024.369284.3232>



Journal of Sport Management by [University of Tehran Press](http://www.ut.ac.ir) is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
| web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: jsm@ut.ac.ir.

Extended Abstract

Introduction

Performance management has emerged as a crucial aspect of contemporary public sector governance. It aims to address whether the procurement system is effectively meeting its objectives and what corrective measures should be taken in the event of performance gaps (Patrucco et al., 2018). The process commences with strategy development, encompassing the definition of vision, mission, and values, as well as the identification of strategic goals. This is followed by the formulation of specific action plans to attain these goals (Bititci et al., 2016). Sports organizations also hold significant importance within the nation as they are vital entities associated with the health and well-being of society. The Ministry of Education's office of physical education and sports activities, being a pivotal component of the education and training system, is responsible for overseeing the physical and biological environment in educational settings. Establishing an effective monitoring system begins with determining evaluation criteria and indicators. Consequently, the aim of this research was to compile indicators and criteria for evaluating the performance of physical education and sports activities office of the Ministry of Education

Methods

The method was applied with a specific purpose and involved qualitative data analysis. Two methods, document content analysis and theme analysis derived from interviews and semi-open questions, were used to analyze the data. The content analysis section focused on important transformational documents from the Ministry of Education, such as the Fundamental Transformation of Education Document, the National Curriculum of the Islamic Republic of Iran, and the programs of the Office of Physical Education and Sports Activities of the Ministry of Education. The sample for the second part included two groups: scientific individuals and executive individuals. The scientific group comprised 8 university professors with expertise in strategic management and performance management in sports organizations, while the executive group consisted of 20 experts and managers from the Vice-Chancellor of Physical Education and Health. The academic criteria required specialized doctorate education and at least one scientific research in the field of performance management, while the executives were required to have at least a master's degree and a minimum of 3 years of experience in the field of deputy head of physical education and health. Data collection tools included library studies, interviews, and semi-open questionnaires. In the qualitative part, data analysis was conducted using coding. Four criteria - reliability, transferability, credibility, and verifiability - were utilized to assess the accuracy of the qualitative research.

Results

The research findings revealed the management of the financial system in student sports, standard equipment and spaces, management of human resources and beneficiaries, development of physical education curriculum, promotion of extracurricular school sports, communication and organizational partnerships, promotion of

research and development, and interest. A group of volunteers are the main pillars of the student sports performance evaluation system.

Conclusion

The research findings revealed that effective financial system management involves diversifying income sources, attracting credit from public and private institutions, and maintaining financial discipline and transparency as primary criteria. Both governmental and private organizations emphasize the importance of the financial system in managing organizational performance. Due to prevailing economic conditions, government sector credits do not fully meet institutional needs, and the Ministry of Education's physical education and sports activities require securing some of its credits from the private sector to achieve strategic goals.

Standard equipment and facilities were also key factors in the research model, encompassing space standards, equipment, and quantitative development of sports facilities (sports per capita) in education. Synchronizing rapid scientific and technological advancements with the phenomenon of globalization will ultimately lead to greater success. Organizational communications and partnerships involve collaborations and interactions in the field of physical education with other departments within the system and external organizations. Many physical education programs and activities require the cooperation and participation of other departments and institutions. Promotion of research and development was a key performance evaluation criterion in physical education and student sports. Special attention to research and development activities is one of the most important factors that can set organizations apart from competing ones. Utilizing the volunteer force was another important criterion. Given the variety of extra-curricular physical education activities in schools and the lack of human resources, developing and promoting the volunteering movement among students is one of the best solutions.

In conclusion, it can be said that, as emphasized in the fundamental transformation document as one of the upstream documents, the system of evaluation and quality assurance in public formal education should be established. In this regard, the findings of this research have calculated and presented the criteria and indicators for evaluating the performance of the student sports field. Relevant managers and trustees can use these criteria and indicators to create appropriate legal mechanisms and structures for evaluating and assessing the performance of student sports as part of the public formal education and training system.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: This article has been done considering all ethical principles.

Funding: The research was done without using financial resources.

Authors' contribution: All authors have participated equally in designing, implementing and writing all parts of the study.

Conflict of interest: There is no conflict of interest.

Acknowledgments: This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.



مدیریت ورزشی



مطالعه کیفی تدوین شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش

محمد رواسی‌زاده^۱ , عادل افکار^۲ , مجید سلیمان^۳ 

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. رایانامه: m.f.ravaszadeh@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، استادیار گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران. رایانامه: afkar.adel@gmail.com

۳. دانشیار گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران. رایانامه: mjd_slymn@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

مقدمه: هدف از این پژوهش مطالعه کیفی تدوین شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش بود.

روش پژوهش: روش از نظر هدف کاربردی و از نظر داده‌ها کیفی بود. داده‌ها از دو روش تحلیل محتوای اسناد و تحلیل تم برگرفته از مصاحبه‌ها و پرسش‌های نیمه‌باز تحلیل شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۸ نفر از اساتید دانشگاه و ۲۰ نفر از کارشناسان و مدیران حوزه ستادی معاونت تربیت بدنی و سلامت بودند. داده‌ها به روش تحلیل محتوا و تحلیل تم تحلیل شدند. برای سنجش دقت پژوهش کیفی از سه معیار اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد.

یافته‌ها: مدیریت سیستم مالی در ورزش دانش‌آموزی، تجهیزات و فضاهای استاندارد، مدیریت نیروی انسانی و ذی‌نفعان، توسعه برنامه درسی تربیت بدنی، ترویج فوق‌برنامه ورزشی مدارس، ارتباطات و مشارکت‌های سازمانی، ترویج تحقیق و توسعه و بهره‌مندی از نیروی داوطلبی محورهای اصلی سیستم ارزیابی عملکرد ورزش دانش‌آموزی را تشکیل می‌دهند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد حوزه ورزش دانش‌آموزی را احصا و ارائه کرد که بر مبنای آن مدیران و متولیان مربوطه می‌توانند با بهره‌مندی از این معیارها و شاخص‌ها سازوکارهای قانونی و ساختار مناسب برای سنجش و ارزشیابی عملکرد ورزش دانش‌آموزی را به‌عنوان بخشی از نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی فراهم کنند.

کلیدواژه‌ها:

ارزیابی عملکرد،

تربیت بدنی،

دانش‌آموز،

مدرسه.

استناد: رواسی‌زاده، محمد؛ افکار، عادل؛ و سلیمانی، مجید. (۱۴۰۵). مطالعه کیفی تدوین شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش. نشریه مدیریت ورزشی، (۱)، ۷۹-۹۵.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jsm.2024.369284.3232>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌تو کپی (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir> | ایمیل: jsm@ut.ac.ir
ناشر: انتشارات دانشگاه تهران © نویسندگان



مقدمه

امروزه روشن است که موفقیت خودبه‌خود نیست و نیاز به برنامه‌ریزی دارد. اجرای بهینه یک برنامه، به‌نوبه‌خود، نیاز به نظارت و کنترل مناسب دارد. یکی از موانع اصلی موفقیت یک سازمان در اجرای برنامه‌ها و راهبردهای آن عدم اطلاع کافی، دقیق و به‌موقع از نتایج اجرای برنامه‌ها است. برای انجام این کار، سازمان‌ها باید عملکرد خود را اندازه‌گیری کنند. اندازه‌گیری عملکرد یکی از اولین مراحل در فرآیند بهبود خدمات است (حسن‌زاده، ۲۰۲۳). هر سازمان برای ارزیابی مطلوبیت فعالیت‌های خود به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز به تعیین و رتبه‌بندی شاخص‌های عملکرد دارد (تولایی، ۲۰۰۷).

تدوین و مشخص کردن شاخص‌های عملکرد برای نظام مدیریت عملکرد از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیریت عملکرد به یک عنصر کلیدی در حکمرانی بخش عمومی مدرن تبدیل شده است، زیرا بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و درحال توسعه نیاز به اندازه‌گیری کارایی سازمانی و فردی دارند تا اطمینان حاصل شود که سازمان‌های بخش عمومی مأموریت خود را انجام می‌دهند. مدیریت عملکرد به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که آیا سیستم تدارکات درنهایت مطابق با اهداف خود عمل می‌کند و درصورت وجود شکاف‌های عملکردی، چه نوع اقدامات اصلاحی باید انجام شود (پاتروکو^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). آگیونیس (۲۰۱۹) مدیریت عملکرد را فرایندی مستمر برای شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و همسو کردن عملکرد با اهداف استراتژیک سازمان تعریف می‌کند. هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه‌ها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرایندهای کسب‌وکار، مشارکت و مهارت‌های خود را به عهده می‌گیرند (کاسال و همکاران، ۲۰۱۸). به باور گریش (۲۰۱۶) مدیریت عملکرد عبارت است از سیستمی که اطلاعات عملکرد را از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک و روال‌های اندازه‌گیری عملکرد تولید می‌کند و این اطلاعات را به مکان‌های تصمیم‌گیری متصل می‌کند، جایی که درحالت ایده‌آل، اطلاعات بر طیفی از تصمیمات ممکن تأثیر می‌گذارد.

لیانگ^۲ و همکاران (۲۰۲۲) معتقدند که مدیریت و ارزیابی عملکرد منجر به تضمین بقای یک شرکت یا سازمان خواهد شد و منجر به حفظ منابع و دارایی‌های آنان می‌شود. به باور گیل^۳ و همکاران (۲۰۲۲) موفقیت‌های سازمانی در گرو استراتژی‌هایی است که به‌خوبی طراحی شده، اجرا می‌شود و با یک نظام ارزیابی عملکرد پایش و کنترل می‌شوند. تجهیزادی^۴ و همکاران (۲۰۱۹) بر این باورند که یک سیستم مدیریت عملکرد مؤثر باید به‌عنوان سنگ‌بنا و نیروی محرکه در پشت تمام تصمیمات سازمانی، تلاش‌های کاری و تخصیص منابع عمل کند. این بویلو^۵ و همکاران (۲۰۰۹) معتقد است که هر سازمانی با توجه به ماهیت، مأموریت، چشم‌انداز و اهداف خود نیازمند شاخص‌ها و ابعاد عملکردی خاص خود را دارد. همچنین ژان و چانگ^۶ (۲۰۲۱) بیان داشتند برای یک برنامه مدیریت عملکرد باید بتوان معیارهای دقیق و قابل‌سنجش را ارائه کرد تا فرایند ارزیابی عملکرد را با دقت بیشتری انجام دهد. یکی از اهداف شاخص‌های عملکرد تأثیرگذاری بر عملکرد است. اگر شاخص‌های عملکرد به‌طورجدی استفاده شوند و پیامدهای واقعی از قضاوت‌های مبتنی بر آنها حاصل شود، می‌توان فرایند ارزیابی را دقت و کیفیت بالاتری رصد کرد و بر مبنای آن بازخوردهای اصلاحی را ارائه کرد. بنابراین شاخص‌های عملکرد باید بر اساس معیارهایی باشد که به اندازه کافی تمام اهداف یک سازمان را منعکس می‌کند (حسن‌زاده، ۲۰۲۳). در ارتباط با شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان، ویژگی‌هایی از جمله تناسب با اهداف^۱، اعتبار^۲، قابلیت اعتماد^۳، به موقع بودن^۴ و مقرون‌به‌صرفه بودن^۵ ذکر شده است (مک-کورمیک^۶، ۲۰۱۹).

¹ Hassanzadeh

² Tavallaei

³ Patrucco

⁴ Liang

⁵ Gile

⁶ Tjahjadi

⁷ Bobillo

⁸ Zhan & Chong

¹ Useful or fit for purpose

² valid

پژوهش‌های متعددی در زمینه ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی انجام شده است. در داخل کشور [احمدی و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که برای ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان باید از هفت بعد ورزش قهرمانی، همگانی، بانوان، جوانان، مالی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات استفاده کرد ([احمدی و همکاران، ۲۰۲۱](#)). [مولایی نژاد و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) در پژوهش خود به ارزیابی عملکرد ادارات تربیت‌بدنی موسسات آموزش عالی کشور به این نتیجه دست یافت که به ترتیب فضاها و تجهیزات ورزشی، منابع مادی، رویدادهای ورزشی، رویدادهای آموزشی، منابع انسانی و ارتباطات، مهم‌ترین مولفه‌های شکل دهنده ارزیابی عملکرد بودند. [حاجیان و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) در پژوهش خود در ارزیابی عملکرد سازمان فرهنگی اجتماعی ورزشی شهرداری اصفهان به این نتیجه دست یافت که هر چهار بعد زمینه، درون داد، برون داد و فرایند در ارزیابی عملکرد این سازمان بالاتر از سطح متوسط قرار داشته اما نیاز به ارتقاء و افزایش دارد. [گیراثرت^۵ \(۲۰۱۸\)](#) در پژوهش مدل نظارت و ارزیابی از فدراسیون‌های ورزشی ملی را ارائه کرد که ابعاد اصلی پروژه NSGO شامل شفافیت (با ۱۱ شاخص)، دموکراسی (۱۳ اصل)، مسئولیت‌پذیری (با ۱۹ اصل) و مسئولیت اجتماعی (با ۱۱ اصل) است. NSGO در ابتدای امر الگوی خود را شامل ابعاد و اصول و ۲۷۴ شاخص آغاز کرد. فرایند ارزیابی بر روی ۸ فدراسیون در ۸ کشور مختلف انجام شد. سپس ۸ دانشگاه و مؤسسه پژوهشی به دینفعان مؤسسه اضافه شدند. دابل پس (۲۰۲۲) سیستم‌های شاخص‌های عملکرد الگوی کمپ را در بلژیک ارائه کرد. ایده این الگو برای ارزیابی عملکرد باشگاه‌های فوتبال بود. در این الگو ۸ شاخص اصلی شامل فاکتورهای سازمانی، عملکرد کارکنان، مربیان و کادر پزشکی، مدیریت منابع انسانی، نحوه عملکرد و شیوه انجام کارها، اصول و مفاهیم آموزشی بازیکنان جوان، موفقیت تیم‌های جوانان و نرم‌افزار و سخت‌افزار مورد استفاده باشگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفت.

سازمان‌های ورزشی نیز به‌عنوان سازمان‌های مؤثر و مرتبط با تندرستی و سلامت جامعه، نقش مهمی را در کشور ایفا می‌کنند. دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دفاتر دستگاه تعلیم و تربیت متولی اصلی ساحت زیستی و بدنی از ابعاد تربیتی دانش‌آموزان است. در حال حاضر این دفتر دارای راهبردها، برنامه‌ها و فعالیت‌های مدونی است که به‌صورت سیستماتیک و عملیاتی در حال اجرا است. این راهبردها توسط [حمیدی و همکاران \(۲۰۱۷\)](#) ارائه شده است. اما مسئله اصلی این است که بین این راهبردها و برنامه‌های عملیاتی اجرا شده شکاف وجود دارد. علی‌رغم این که هر ساله برنامه‌ها و فعالیت‌های متنوعی را برای توسعه ورزش تربیتی در مدارس کشور اجرا می‌کند، اما شواهد میدانی حاکی از انحراف این برنامه‌ها از مسیر است و بعضاً اهداف کمی و کیفی مدنظر، به ثمر نمی‌رسد. شاید یکی از مهم‌ترین چالش‌های موجود برای تضمین اجرایی راهبردها و برنامه‌های دفتر نبود یک سیستم نظارتی و ارزیابی دقیق و مدون برای دریافت بازخورد و اصلاح از انحرافات است. برای دستیابی به سیستم نظارتی کارآمد اولین گام احصای معیارها و شاخص‌های ارزیابی است؛ معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد حوزه تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی هر ساله توسط بخش‌های مختلف از جمله سازمان اداری – استخدامی، دفتر ارزیابی عملکرد وزارت آموزش و پرورش، سازمان بازرسی، دفتر وزارتی آموزش و پرورش، و... دریافت می‌شود تا مبنایی برای ارزیابی عملکرد حوزه ورزش دانش‌آموزی باشد؛ اما این معیارها و شاخص‌ها بسیار متفاوت و سلیقه‌ای به سازمان‌های ذیربط ارائه می‌شود. بنابراین نیازمند یک پژوهش عمیق برای شناسایی معیارها و شاخص‌های عملکرد حوزه تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی می‌باشیم که هم جامع باشد، هم قابل‌سنجش باشد، و هم در راستای مأموریت‌ها، اهداف و انتظارات اسناد تحولی آموزش و پرورش از جمله سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی صورت گیرد. لذا هدف از این پژوهش تدوین شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش بود.

3 reliable

4 timely

5 cost-effective

6 McCormick

7 Geeraert

روش‌شناسی پژوهش

روش از نظر هدف کاربردی و از نظر داده‌ها کیفی بود. داده‌ها از دو روش تحلیل محتوای اسناد و تحلیل تم برگرفته از مصاحبه‌ها و پرسش‌های نیمه‌باز تحلیل شد. در بخش تحلیل محتوا، نمونه شامل مهم‌ترین اسناد تحولی وزارت آموزش و پرورش شامل سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران و برنامه‌های دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش بودند. افراد نمونه در بخش دوم شامل دو گروه بودند: افراد علمی و افراد اجرایی. افراد علمی شامل ۸ نفر از اساتید دانشگاه بودند که در حوزه مدیریت راهبردی و مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی دارای تألیفات متعددی از جمله کتاب و مقاله بودند. افراد اجرایی شامل ۲۰ نفر کارشناسان، مدیران حوزه ستادی معاونت تربیت بدنی و سلامت بودند. معیارهای افراد علمی شامل تحصیلات دکترای تخصصی و حداقل یک پژوهش علمی در حوزه مدیریت عملکرد بود. معیارهای افراد اجرایی نیز حداقل تحصیلات کارشناسی‌ارشد و سابقه حداقل ۳ سال در حوزه ستادی معاونت تربیت بدنی و سلامت بود. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه‌های نیمه‌باز بود.

در بخش کیفی تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری صورت پذیرفت. این روش یکی از مهم‌ترین روش‌ها در پژوهش کیفی است. به کمک این روش می‌توان به الگوهای موجود در داده‌ها که متن یا مصاحبه هستند پی برد. تم در اصل، مهم‌ترین پاسخ در رابطه با سؤال پژوهش است (براون و کلارک، ۲۰۲۲). در این روش مسیری رفت و برگشتی بین مجموعه داده‌ها، کدها و تحلیل آن‌ها ساخته می‌شود و از ۶ گام اصلی تشکیل شده است.

۱. گام اول: آشنایی با داده‌ها- در این مرحله پژوهشگر با محتوای داده‌ها آشنا می‌شود.
۲. گام دوم: ایجاد کدهای اولیه- در این مرحله پژوهشگر با داده‌ها آشنا شده و آن‌ها را کدگذاری می‌کند که این کدها با تم تفاوت دارد.
۳. گام سوم: جست‌وجوی تم‌ها- زمانی که داده‌ها کدگذاری شده‌اند و پژوهشگر به دنبال ایجاد مجموعه‌ای از تم‌های اصلی و فرعی است که بتواند فهرست کدها را در آن‌ها جای دهد.
۴. گام چهارم: بازبینی تم‌ها- پژوهشگر با استفاده از تجانس درونی و تباین بیرونی به هماهنگی معنایی تم‌ها و تفاوت آن‌ها می‌رسد و به بررسی این موضوع می‌پردازد که آیا این تم‌ها، یک الگوی جامع و منسجم را تشکیل می‌دهند یا خیر.
۵. گام پنجم: تعریف و نام‌گذاری تم‌ها- پژوهشگر تم‌ها را بازبینی می‌کند و تحلیلی مختصر متناسب با سؤال اصلی پژوهش در آن می‌یابد.
۶. گام ششم: تهیه گزارش- در این مرحله گزارش مختصر، منطقی، منسجم و غیرتکراری از تم‌ها و ارتباط آن‌ها با هم ارائه می‌شود.

برای سنجش دقت پژوهش کیفی از معیارهای اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. برای انتقال‌پذیری، توصیف دقیق و عینی از پژوهش همراه با شواهد کافی ارائه شده در مصاحبه‌ها و یادداشت‌های میدانی و اسناد انجام شد. برای اعتباریابی پژوهشگران یافته‌ها و مفاهیم استخراجی را به چند نفر از مشارکت‌کنندگان برگرداندند و اعتبار آن‌ها را از آنان جویا شدند. همچنین برای پایایی مصاحبه‌ها از روش تأییدپذیری استفاده شد. بدین منظور فرایند کدگذاری توسط دو نفر انجام شد.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱ کدهای استخراج شده از تحلیل محتوای اسناد تحولی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. کدهای استخراج شده از تحلیل محتوای اسناد

ردیف	سند	گزاره	کد باز
۱	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	پایش و ارزشیابی برنامه‌ها و ارائه گزارش‌های دوره‌ای در سطوح مختلف و پیوند آن با نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان	نظام ارزیابی سازمان
۲	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	طراحی سیستم نظارت و پایش فعالیت‌های مؤسسات و آموزشگاه‌های علمی آزاد	نظارت بر برنامه‌ها و فعالیت‌ها
۳	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	جذب و تربیت معلمان حرفه‌ای و خلاق برای به‌کارگیری روش‌های تدریس نوآورانه و تحول در ایجاد محیط رشددهنده خلاقیت و نوآوری دانش‌آموزان در کلاس درس و مدرسه	توانمندسازی معلمان
۴	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	توانمندسازی منابع انسانی با تأکید بر ارتقا و ثبات مدیریت و اجرای سراسری برنامه تعالی مدیریت مدرسه در تمام مدارس دوره متوسطه با رویکرد افزایش مسئولیت اجتماعی مدیران و عوامل مدرسه تا پایان سال سوم برنامه ششم توسعه	توانمندسازی منابع انسانی
۵	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	طراحی سازوکارهای امکان استفاده مشترک مدرسه و محله از فضای مدرسه برای افزایش بهره‌وری فضاهای آموزشی و تربیتی با تأکید بر استفاده مشترک از نمازخانه و امکانات ورزشی	فضاهای ورزشی
۶	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	تدوین و استقرار نظام جامع هدایت تحصیلی دانش‌آموزان در پایه نهم برای انتخاب و توسعه متوازن رشته‌ها متناسب با آمایش سرزمین با مشارکت دستگاه‌های ذی‌ربط	استعدادیابی
۷	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	شناسایی و جذب ظرفیت‌های سرمایه‌گذاران حقیقی و حقوقی غیردولتی برای تقویت و گسترش فضاهای آموزشی، پرورشی و ورزشی در سطح منطقه و استان با اصلاح و بازنگری قوانین و مقررات موجود	فضاهای ورزشی
۸	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	طراحی سازوکارهای تنوع‌بخشی و ایجاد انعطاف در اجرای برنامه‌های آموزشی در مدارس غیردولتی و نظارت فرهنگی و تربیتی بر فعالیت‌های مدارس مذکور	برنامه درسی فعالیت‌های فوق برنامه
۹	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	طراحی الگوی برنامه‌های تربیتی منعطف و سیال با تأکید بر آموزش‌های قرآنی، تربیت بدنی و اجتماعی	برنامه درسی
۱۰	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	تدوین برنامه جامع استعدادیابی در دوره پیش‌دبستانی، ابتدایی و متوسطه در ساحت‌های شش‌گانه تربیتی برای کشف استعدادهای دانش‌آموزان	استعدادیابی
۱۱	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	پایش مستمر مطالعات آینده‌پژوهانه برای شناسایی نیازهای حال و آتی جامعه و هدایت تحصیلی دانش‌آموزان در تعامل با دستگاه‌های ذی‌ربط	تحقیق و پژوهش
۱۲	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	بازنگری در ضوابط و آیین‌نامه‌ها با رویکرد تفویض اختیارات ادارات استان و منطقه و افزایش اختیارات شورای مدرسه و معلمان برای مشارکت در طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه آموزشی و درسی، نظارت بر عملکرد معلمان و کارکنان مدرسه به همراه افزایش ضمانت اجرایی تصمیمات آن‌ها	برنامه درسی
۱۳	زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین	ارتقا و پایش اثربخشی آموزشی و پرورشی مدارس	نظام ارزیابی عملکرد
۱۴	زیرنظام برنامه درسی	تهیه و تدوین راهنمای حوزه‌های یادگیری و تولید بسته‌های آموزشی	برنامه درسی
۱۵	زیرنظام برنامه درسی	تدوین برنامه اجرایی ترویج، تقویت مستمر و تحکیم فضایل اخلاقی در محیط‌های تربیتی با اولویت کرامت و عزت‌نفس و شجاعت، حیا و عفت، صداقت، مسئولیت‌پذیری و نظم در تمام دوره‌های تحصیلی	برنامه‌های فوق برنامه
۱۶	زیرنظام برنامه درسی	تدوین و اجرای طرح اشاعه برنامه درسی ملی با لحاظ نمودن عوامل سهیم و مؤثر	برنامه درسی
۱۷	زیرنظام برنامه درسی	تدوین طرح ارزشیابی از اجرای برنامه درسی ملی و حوزه‌های یادگیری	برنامه درسی

۱۸	زیرنظام برنامه درسی	تدوین برنامه اجرایی نظارت و پایش برنامه درسی	برنامه درسی
۱۹	زیرنظام برنامه درسی	تولید برنامه توانمندسازی مربیان و مدیران	توانمندسازی معلمان و مدیران
۲۰	زیرنظام برنامه درسی	تدوین استانداردهای تجهیزات مدارس متناسب با اقتضات برنامه درسی و انعطاف‌های بومی	استانداردهای تجهیزات مدارس
۲۱	زیرنظام برنامه درسی	تدوین و اجرای برنامه توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان در نوآوری‌های آموزشی	توانمندسازی معلمان
۲۲	سند تحول بنیادین	ارائه خدمات مشاوره‌ای - تربیتی در کلیه سطوح تحصیلی برای افزایش سلامت جسمی و روحی دانش‌آموزان	فعالیت‌های ترویجی سلامت‌محور
۲۳	سند تحول بنیادین	افزایش میزان مشارکت خانواده‌ها در فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مدرسه، برگزاری دوره‌های آموزشی اثربخش، ارائه خدمات مشاوره‌ای به خانواده‌های آسیب‌پذیر و آسیب‌زا برای همسوسازی اهداف و روش‌های تربیتی خانواده و مدرسه	مشارکت خانواده توانمندسازی و آگاه بخشی به خانواده
۲۴	سند تحول بنیادین	ایجاد شبکه‌ای از محیط‌های یادگیری مانند پژوهش‌سراها، اردوگاه‌ها، خانه‌های فرهنگ، کتابخانه‌های عمومی، نمایشگاه‌ها و موزه‌های تخصصی علوم و فناوری، مراکز کارآفرینی، ورزشگاه‌ها و سایر مراکز مشابه و برقراری تعامل اثربخش مدارس با این محیط‌ها، با رعایت اصل غنی‌سازی محیط مدرسه با همکاری سایر دستگاه‌ها	فضاهای ورزشی
۲۵	سند تحول بنیادین	اهتمام به طراحی، ساخت و تجهیز مناسب نمازخانه، کتابخانه، آزمایشگاه، فضای سبز و فضای ورزشی در تمام مدارس به‌عنوان محیط تعلیم و تربیت	فضاهای ورزشی
۲۶	سند تحول بنیادین	ایجاد سازوکارهای لازم برای تقویت آداب و سبک زندگی اسلامی - ایرانی، در تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت به‌عنوان رویکرد حاکم در فرایند طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های درسی و آموزشی	برنامه‌های تربیتی
۲۷	سند تحول بنیادین	طراحی و تدوین برنامه آموزشی متناسب با نیازها و نقش‌های دختران و پسران	برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی دانش‌آموزان
۲۸	سند تحول بنیادین	طراحی و تدوین برنامه تعلیم و تربیت انعطاف‌پذیر، متناسب با ویژگی‌های شخصیتی و محیطی استعداد‌های گوناگون دانش‌آموزان به‌منظور شکوفایی استعداد‌های خاص و افزایش کارآمدی و مفیدبودن آنها	استعدادیابی
۲۹	سند تحول بنیادین	توسعه زمینه پژوهشگری و افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای به شکل فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجربیات و دستاوردها در سطح محلی و ملی و ایجاد فرصت‌های بازآموزی مستمر علمی و تحقیقاتی و مطالعاتی و برگزاری جشنواره‌های الگوی تدریس برتر و اختصاص اعتبارات خاص برای فعالیت‌های پژوهشی معلمان	توسعه و تحقیق توانمندسازی منابع انسانی
۳۰	سند تحول بنیادین	طراحی و ساخت فضاهای تربیتی متناسب با اقتضات برنامه درسی، استانداردهای تربیتی، تحولات جمعیتی، اصول شهرسازی و معماری و شرایط اقلیمی با تأکید بر استفاده از فناوری‌های نوین ساخت و تجهیزات آموزشی و رعایت الگوی معماری اسلامی ایرانی و توجه ویژه به نقش محوری نمازخانه در طراحی و معماری اسلامی	فضاهای ورزشی تجهیزات ورزشی استانداردسازی
۳۱	سند تحول بنیادین	دانش‌افزایی مستمر معلمان در حین خدمت و ارتقای شأن و منزلت اجتماعی آنها	توانمندسازی منابع انسانی
۳۲	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	اجرای فعالیت‌های مکمل و فوق‌برنامه جهت غنی‌سازی اوقات فراغت دانش‌آموزان دوره‌های مختلف تحصیلی بر اساس برنامه درسی حوزه‌های تربیت و یادگیری	فعالیت‌های مکمل و فوق‌برنامه دانش‌آموزی
۳۳	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	بازطراحی فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش مدارس بر اساس برنامه درسی حوزه تربیت و یادگیری سلامت و تربیت‌بدنی	برنامه درسی

۳۴	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	طراحی الگوهای استاندارد فعالیت‌های ورزشی پرورشی، بازی‌ها و تجهیزات ورزشی استاندارد و مناسب پیش از دبستان	استانداردسازی تجهیزات ورزشی
۳۵	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	طراحی و استقرار نظام یکپارچه بازآموزی - توانمندسازی و ارتقای تحصیلی منابع انسانی	توانمندسازی منابع انسانی
۳۶	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	ایجاد سازوکار مناسب برای استفاده از فضای مدرسه در ساعات غیررسمی آموزش توسط تشکلهای دانش‌آموزی - کانون‌های علمی و فرهنگی - انجمن‌های اسلامی و مجلس دانش‌آموزی برای ارائه خدمات آموزشی - فرهنگی و اجتماعی به سایر دانش‌آموزان و مردم محله	انجمن‌های ورزشی دانش‌آموزی
۳۷	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	توانمندسازی و آموزش اعضای شورای مدرسه، شورای معلمان و اعضای شورا و مجلس دانش‌آموزی و تقویت تعاملات بین مدرسه‌های در سطح استان و کشور	آموزش و توانمندسازی مدیران و انجمن‌ها
۳۸	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	تأمین، متناسب‌سازی و تجهیز فضاهای آموزشی - تربیتی و ورزشی موجود فاقد نمازخانه - کتابخانه - آزمایشگاه - فضای سبز - فضای ورزشی - اتاق‌های پرورشی و مشاوره و همچنین پایگاه تغذیه سالم با تأکید بر	فضای ورزشی تجهیزات ورزشی
۳۹	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	جلب مشارکت سایر سازمان‌ها و خیرین حقیقی و حقوقی	مشارکت خیرین
۴۰	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	رصد و ارزشیابی مستمر فعالیت‌های فرهنگی و تربیتی مدارس به‌صورت سالانه بر اساس شاخصه‌های مصوب	نظام ارزیابی عملکرد
۴۱	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	طراحی سازوکارهای مناسب برای استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های عوامل سهیم و مؤثر در تربیت و توانمندسازی منابع انسانی	مشارکت
۴۲	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	ایجاد هماهنگی با نهادهای و دستگاه‌های ذی‌ربط و طراحی و اجرای فعالیت‌های اجتماعی زیست‌محیطی - ورزشی و سلامت و امور خیریه برای پذیرش نقش و مشارکت معلمان و دانش‌آموزان در مواجهه با نیازهای فوری و عمومی جامعه	مشارکت درون و برون‌سازمانی
۴۳	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	تدوین برنامه جامع استعدادیابی در دوره پیش‌دبستانی، ابتدایی و متوسطه در ساحت‌های شش‌گانه تربیتی برای کشف استعدادهای دانش‌آموزان = استعدادیابی ورزشی و تسهیل مسیر ترقی، غربالگری شناسایی، ارجاع به هیئت‌های ورزشی و باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی	استعدادیابی
۴۴	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	طراحی سازوکارها و روش‌های جدید برای کسب درآمد آموزشی و فرهنگی از امکانات وزارت آموزش و پرورش برای تأمین بخشی از مخارج مدارس	درآمدزایی
۴۵	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	طراحی و اجرای آموزش‌های بهداشت و سلامت ویژه دختران و پسران دانش‌آموز منطبق با برنامه درسی حوزه تربیت و یادگیری سلامت و تربیت‌بدنی	فوق‌برنامه ورزشی
۴۶	برنامه‌های دفتر تربیت‌بدنی	بازنگری برنامه‌های درسی تربیت‌معلم و توانمندسازی منابع انسانی، با رویکرد تقویت مستمر شایستگی‌های آنان در ابعاد اعتقادی، تربیتی، حرفه‌ای، ورزشی و سلامت برای پذیرش مسئولیت‌های تربیتی	توانمندسازی منابع انسانی

جدول ۲ نمونه کدهای باز مستخرج از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه کدهای احصا شده از مصاحبه‌ها

متن گزاره	کد
در سیستم ارزیابی عملکرد توجه به شاخص‌های مالی از اهمیت زیادی برخوردار است؛ چون یکی از حوزه‌هایی است که بازرسی توجه ویژه‌ای به آن دارد.	شاخص‌های مالی

جذب اعتبارات همکاری و تعامل برون سازمانی	به عقیده من استان‌هایی می‌توانند موفق باشند که علاوه بر اعتبارات ستادی، بتوانند با تعامل با استانداری اعتبارات استانی را نیز جذب کنند.
استانداردهای فضا و تجهیزات مدارس	توجه به استانداردهای وسایل و تجهیزات از نظر کمی و کیفی اهمیت دارد. چون عصای دست معلمان است.
توسعه و توانمندسازی	یکی از شاخص‌های مهم در حوزه تربیت‌بدنی، توجه به میزان شایستگی‌های معلمان است.
توسعه برنامه درسی تربیت‌بدنی	مهم‌ترین شاخصی که باید به آن توجه شود، درس تربیت‌بدنی است
نظارت و بازدید از اجرا	در درس تربیت‌بدنی باید نظارت‌ها افزایش یابد
ساماندهی و توزیع مناسب نیروی انسانی	معلمان به‌خوبی سازماندهی نشده‌اند
ساماندهی و توزیع مناسب نیروی انسانی	با کمبود معلم تربیت‌بدنی مواجه هستیم
اشاعه و ترویج برنامه درسی تربیت‌بدنی	خیلی از معلمان اصلاً نمی‌دانند کتاب راهنمای معلم وجود دارد
جذب اعتبار از نهادهای دولتی و عمومی	معاونت‌های استانی باید بتوانند از منابع استانی اعتبار جذب کنند. مثلاً ما هر سال منابع قابل توجهی از استانداری و شهرداری جذب می‌کنیم.
جذب اعتبارات از منابع و بخش‌های خصوصی	بخش‌های خصوصی یک فرصت برای جذب اعتبار است. البته شرایط اقتصادی در حال حاضر این امکان را با محدودیت مواجه کرده است.
تنوع بخشی به منابع درآمدی	استان‌ها باید قادر باشند از ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود بهره‌مند شوند.
انضباط و شفافیت نظام مالی	اعتباری که ابلاغ می‌شود سر جای خودش هزینه نمی‌شود، چون فرایند نیازسنجی و کارشناسی مالی به‌درستی انجام نشده است. خیلی از فعالیت‌ها نادیده گرفته می‌شود
استانداردسازی فضاهای ورزشی مدارس	اگر فضای استاندارد نداشته باشیم چطور می‌توانیم انتظار داشته باشیم درس تربیت‌بدنی به نحو مطلوبی انجام شود.
توسعه تجهیزات ورزشی مدارس	وسایل و تجهیزات در مدارس خیلی کم است. مدیران بعضاً همکاری لازم را نمی‌کنند.
توسعه کمی فضاهای ورزشی	خیلی از مدارس غیرانتفاعی با محدودیت فضا مواجه هستند. بسیاری از مدارس شهری هم در تهران بسیار پرجمعیت هستند و بعضاً دو کلاس هم‌زمان در یک فضا ورزش دارند.
جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی توانمند و شایسته	در بسیاری از مناطق ما معلمان از رشته‌های غیر تخصصی هستند.
آموزش و توانمندسازی معلمان تربیت‌بدنی	به نظر من هم معلمان و هم سایر عوامل مرتبط با درس تربیت‌بدنی باید آموزش ببینند. مثل مدیران، کارشناسان و حتی اولیا. این گونه می‌توانند حمایت لازم را از تربیت‌بدنی به عمل آورند.
تشکیل و به‌کارگیری انجمن‌های علمی دبیران تربیت‌بدنی	انجمن‌های علمی بخشنامه خوبی بود که موردتوجه همکاران قرار گرفت. به نظر باید این مقوله پیگیری شود.
آموزش والدین	والدین یکی از ارکان اصلی در اجرای درس هستند. حمایت آن‌ها می‌تواند در قالب پشتیبانی و حمایت عاطفی انجام شود. منتها باید آن‌ها توجیه شوند.
جشنواره الگوهای برتر تدریس	سال‌هایی که جشنواره الگوهای تدریس برگزار می‌شد بسیار خوب بود. فیلم آن‌ها را میان معلمان توزیع می‌کردیم و نوعی تجربه گردانی محسوب می‌شد.
آموزش و توانمندسازی آموزگاران	خیلی از مدارس که معلم ندارند به‌ناچار از آموزگاران استفاده می‌کنند، اما آن‌ها تخصص لازم را برای اجرای درس ندارند.
آموزش و توانمندسازی کارشناسان و مدیران	ما هر ساله جلسه توجیهی با مدیران مدارس برگزار می‌کنیم، اگر چه آن‌ها سرشان خیلی شلوغ

	است و استقبال از برنامه حدود ۵۰ درصد است؛ اما همان می‌تواند نقش مهمی در حمایت از تربیت‌بدنی و ورزش مدارس داشته باشد.
تقویت سرگروه‌های آموزشی مناطق	سرگروه‌های تربیت‌بدنی همه کار می‌کنند به جز نظارت از مدارس. امکانات خیلی ضعیف است، وسایل ایاب‌وذهاب نیست. مأموریت صادر نمی‌شود و...
المپیادهای ورزشی درون مدرسه‌ای	برگزاری المپیادها شور و نشاط زیادی به مدارس می‌دهد و باید موردتوجه قرار گیرد.
توسعه کانون‌های ورزشی درون و برون مدرسه‌ای	بخشنامه کانون‌های ورزشی را همواره موردتوجه قرار می‌دهیم.
توسعه طرح مدرسه پویا	طرح مدارس پویا واقعاً نشاط و شادابی را به مدارس آورد. ما تقریباً ۷۰٪ مدارس دوره ابتدایی را در این طرح پوشش دادیم
توسعه برنامه پاک	در برنامه پاک نظارت و ارزیابی وجود نداشت. به همین دلیل خیلی از اعداد و ارقام اشکال داشت.
توسعه ورزش صبحگاهی	خیلی از مدارس ورزش صبحگاهی را دارند. خودجوش هم هست و تقریباً همه مدیران از اهمیت آن باخبرند.
طرح ورزش با خانواده	ورزش با خانواده ایده خوبی است، اما هزینه بر و زمان بر هست. اینکه روزهای تعطیل باید کادر مدرسه را خواهش کنیم.
توسعه ورزش کارکنان آموزش و پرورش	این که ورزش کارکنان دوباره احیا شد خیلی خوب بود. همه حمایت می‌کنند و انگیزه‌بخش است
عقد و اجرای تفاهم‌نامه‌های مشترک با دستگاه‌ها و مؤسسات برون‌سازمانی	ما با سازمان‌های مختلف از جمله وزارت ورزش، برخی از فدراسیون‌ها و... تفاهم‌نامه امضا کردیم، اما نتیجه این تفاهم‌نامه‌ها باید عملی شود.
همکاری و مشارکت برنامه‌های مشترک درون‌سازمانی	باید سعی کنیم تا بخش‌های مختلف سازمان تعامل داشته باشیم تا امورمان خوب پیش بره. بخصوص با معاونت پشتیبانی و معاونت ابتدایی
دانش‌محوری و پژوهش‌محوری برنامه‌های و فعالیت‌ها	برنامه‌های دفتر باید نیازسنجی شوند و مبتنی بر تئوری‌های علمی انجام شوند.
گسترش فرهنگ تحقیق و توسعه (R&D) از طریق تشکیل کمیته‌های پژوهشی	تحقیق و پژوهش جزء لاینفک هر حوزه است. باید کمیته پژوهش در معاونت توسعه یابد.
تعامل با مراکز آکادمیک و دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی	چرا معاونت از ظرفیت دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها برای رفع نیازهای پژوهشی خود بهره نمی‌برد.
تشکیل انجمن‌های ورزشی دانش‌آموزان	انجمن‌های ورزشی یک فرصت خوب برای توسعه نظام داوطلبی و انجام بسیاری از برنامه‌های فوق‌برنامه ورزشی از جمله المپیادها و کانون‌های ورزشی است.
به‌کارگیری نیروی‌های داوطلب در میان معلمان تربیت‌بدنی، دانشجو معلمان و....	استفاده از ظرفیت دانشجو معلمان تربیت‌بدنی هم فرصت مغتنمی است. هم امور مدارس انجام می‌شود و هم فرصت کسب تجربه برای آنان فراهم است.
به‌کارگیری نیروی‌های داوطلب از میان اولیای مدارس	در بسیاری از کشورهای خارجی از ظرفیت اولیا برای برنامه‌های ورزشی مدارس استفاده می‌کنند.

جدول ۳ محورها، معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد را که براساس برآیند جداول ۱ و ۲ به‌دست آمده است را نشان می‌دهد. بر اساس این جدول مدیریت سیستم مالی در ورزش دانش‌آموزی، تجهیزات و فضاهای استاندارد، مدیریت نیروی انسانی و ذی‌نفعان، توسعه برنامه درسی تربیت‌بدنی، ترویج فوق‌برنامه ورزشی مدارس، ارتباطات و مشارکت‌های سازمانی، ترویج پژوهش و توسعه، و بهره‌مندی از نیروی داوطلبی محورهای اصلی سیستم ارزیابی عملکرد ورزش دانش‌آموزی را تشکیل می‌دهند. در جدول ۳ شاخص‌های ذیل هر یک از محورها نیز مشخص شده است.

جدول ۳. محورها، معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد دفتر تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی

محورها	معیارها	شاخص
مدیریت سیستم مالی در ورزش دانش آموزی	جذب مالی از دستگاه های عمومی و دولتی	مبلغ جذب شده
	جذب منابع از سازمان ها و شرکت های خصوصی	مبلغ جذب شده
	بهره گیری از روش های مختلف و متنوع در جذب منابع	تعداد روش های جذب
	نظم و شفافیت در کارکردهای مالی	تناسب هزینه ها با اعتبارات ابلاغ شده
	استانداردسازی فضاهای ورزشی در مدارس	تعداد فضای استاندارد شده
تجهیزات و فضاهای استاندارد	توسعه وسایل ورزشی استاندارد	تعداد تجهیزات استاندارد خریداری شده
	گسترش سرانه فضاهای ورزشی	میزان افزایش سرانه فضاهای ورزشی مدارس
	انتخاب و به کارگیری معلمان شایسته	تعداد معلم تربیت بدنی جذب شده
	توسعه آموزش معلمان تربیت بدنی	تعداد نفرات شرکت کننده در دوره های آموزشی (نفر/ساعت)
	آموزش خانواده	تعداد افراد تحت پوشش دوره های آموزش خانواده
مدیریت نیروی انسانی و ذی نفعان	مسابقات روش های تدریس تربیت بدنی	تعداد افراد شرکت کننده در جشنواره
	آموزش های تخصصی به آموزگاران پایه	تعداد نفرات شرکت کننده در دوره های آموزشی (نفر/ساعت)
	توانمندسازی کارشناسان و مدیران حوزه تربیت بدنی	تعداد نفرات شرکت کننده در دوره های آموزشی (نفر/ساعت)
	توانمندسازی سرگروه های آموزشی درس تربیت بدنی	تعداد نفرات شرکت کننده در دوره های آموزشی (نفر/ساعت)
	رقابت های علمی تخصصی معلمان تربیت بدنی	تعداد نفرات شرکت کننده در رقابت ها
توسعه برنامه درسی تربیت بدنی	نظارت های بالینی از درس تربیت بدنی	تعداد بازدیدهای انجام شده در طول سال تحصیلی
	ساماندهی متعادل و متناسب معلمان در مدارس	تناسب معلم/دانش آموزان در مدارس
	ترویج برنامه درسی تربیت بدنی و سلامت	تعداد محتوای تولید شده و منتشر شده
	توسعه المپیادهای ورزشی درون مدرسه ای	تعداد مدارس تحت پوشش /تعداد دانش آموز تحت پوشش
	گسترش کانون های ورزشی	تعداد مدارس تحت پوشش /تعداد دانش آموز تحت پوشش
ترویج فوق برنامه ورزشی مدارس	ترویج مدارس پویا	تعداد مدارس تحت پوشش
	توسعه برنامه پاک	تعداد دانش آموز تحت پوشش
	گسترش نرمش صبحگاهی در مدارس	تعداد مدارس تحت پوشش /تعداد دانش آموز تحت پوشش
	اجرای ورزش با خانواده	تعداد مدارس تحت پوشش /تعداد دانش آموز تحت پوشش
	توسعه ورزش کارکنان آموزش و پرورش	تعداد معلمان شرکت کننده در مسابقات/نسبت معلمان شرکت کننده به کل معلمان
ارتباطات و مشارکتهای سازمانی	عقد و اجرای تفاهم نامه های مشترک با سازمان های بیرونی	تعداد تفاهم نامه منعقد شده
	همکاری و تعامل برنامه های مشترک درون سازمانی	تعداد برنامه های مشترک اجرا شده

علم‌محوری در تولید و طراحی برنامه‌ها	تعداد تولیدات علمی
تشکیل کمیته‌های پژوهش در ستاد و استان	تعداد جلسات و مصوبات کمیته‌های پژوهشی
مشارکت با مؤسسات علمی و دانشگاه‌ها	تعداد تفاهم‌نامه‌های مشترک / تعداد برنامه‌های مشترک
توسعه انجمن‌های علمی دبیران تربیت‌بدنی	تعداد معلمان مشارکت‌کننده در انجمن / تعداد تولیدات و برنامه‌های انجمن
توسعه انجمن‌های ورزشی دانش‌آموزی در مدارس	تعداد انجمن‌های فعال
بهره‌مندی از معلمین و دانشجو معلمین داوطلبی در اجرای برنامه‌ها	تعداد داوطلبین جذب شده در اجرای برنامه‌ها
بهره‌گیری از والدین در اجرای برنامه‌ها	تعداد داوطلبین جذب شده در اجرای برنامه‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش مطالعه کیفی تدوین شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش بود. یافته‌های پژوهش نشان داد مدیریت سیستم مالی شامل تنوع‌بخشی به منابع درآمدی، جذب اعتبار از نهادها و بخش‌های دولتی و خصوصی، و انضباط و شفافیت مالی از معیارهای اصلی است. این نتایج با [مولایی‌نژاد و همکاران \(۲۰۲۱\)](#)، [احمدی و همکاران \(۲۰۲۱\)](#)، [فلچر و آرنولد^۱ \(۲۰۱۱\)](#)، [بیل و رایبسون^۲ \(۲۰۰۷\)](#)، [نارکونیون و اُل‌بینایت^۳ \(۲۰۱۸\)](#)، و [اختر و سوشیل^۴ \(۲۰۱۸\)](#) و [داجنوک^۵ و همکاران \(۲۰۲۰\)](#) همسو است. در این بعد همسو با نتایج این پژوهش در مطالعات مادلا و همکاران (۲۰۰۵)، شیوری و موری (۲۰۰۶)، [فلچر و آرنولد \(۲۰۱۱\)](#)، توجه به امور پشتیبانی، توسعه زیرساخت‌های ورزش و توسعه منابع مالی و استفاده بهینه از بودجه از ضروریات برای بهبود ظرفیت عملکردی سازمان‌ها است. در تمامی سازمان‌ها و نهادهای حاکمیتی و خصوصی توجه به نظام مالی همواره به‌عنوان اصلی‌ترین معیار در مدیریت عملکرد یک سازمان مورد تأکید قرار می‌گیرد. باتوجه به شرایط اقتصادی حاکم بر کشور، اعتبارات بخش دولتی پاسخگوی نیازهای دستگاه‌ها نیست و حوزه تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش هم برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود نیاز دارد تا بخشی از اعتبارات خود را از بخش خصوصی تأمین کند. همچنین در راهکارهای ۱-۲۰ تا ۷-۲۰ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز بر ضرورت تأمین تخصیص و تنوع‌بخشی به منابع مالی، مدیریت مصارف متناسب با نیازهای کمی و کیفی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی تأکید شده است. تجهیزات و فضاهای استاندارد یکی دیگر از محورهای اصلی ارزیابی عملکرد بود که شامل استانداردهای فضا، تجهیزات و توسعه کمی فضای ورزشی (سرانه ورزشی) در آموزش و پرورش است. اگر چه موضوع توسعه کمی فضاها ذیل شرح وظایف سازمان نوسازی مدارس تعریف شده است، اما نیازسنجی، پیگیری و بهره‌بردار آن حوزه تربیت‌بدنی است. یافته‌های این پژوهش با نتایج [مولایی‌نژاد \(۲۰۲۱\)](#)، [فلچر و آرنولد \(۲۰۱۱\)](#)، شیوری و موری (۲۰۰۶)، [بیل و رایبسون \(۲۰۰۷\)](#) و دابل (۲۰۲۲) همخوانی دارد. [وحدانی و همکاران \(۲۰۱۷\)](#) استانداردسازی فضا و تجهیزات ورزشی را به‌عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش برشمردند. موضوع توسعه کمی فضاها در راستای راهکار ۳-۱۴ سند تحول بنیادین مبنی بر اهتمام به طراحی، ساخت و تجهیز مناسب نمازخانه، کتابخانه، آزمایشگاه، فضای سبز و فضای ورزشی در تمام مدارس به‌عنوان محیط تعلیم و تربیت، راهکار ۱-۱۴ مبنی بر طراحی و ساخت فضاهای تربیتی متناسب با اقتضائات برنامه درسی، استانداردهای تربیتی و راهکار ۲-۱۴ سند مبنی بر مناسب‌سازی فضاهای فیزیکی و آموزشی و تربیتی با نیازهای ویژه و تفاوت‌های جنسیتی دانش‌آموزان است. برای ارتقای عملکرد در این شاخص پیشنهاد می‌شود با مشارکت مدیران

¹ Fletcher & Arnold

² Bayle & Robinson

³ Narkunienė & Ulbinaitė

⁴ Akhtar & Sushil

⁵ Dajnoki

مدارس، اولیای دانش‌آموزان و خیرین اقدامات لازم صورت پذیرد. می‌توان پیشنهاد داد در سطح استان‌ها کارگروه‌هایی برای رصد و ارزیابی فضاها و شناسایی ظرفیت‌های مدارس برای تغییر کاربری اماکن و فضاهای بلااستفاده به فضاهای ورزشی تشکیل و فرایند آن به‌صورت مشارکتی انجام شود.

مدیریت نیروی انسانی و ذی‌نفعان نیز یکی دیگر از محورهای اصلی ارزیابی عملکرد است که خود شامل انتخاب و به‌کارگیری معلمان شایسته، توسعه آموزش معلمان تربیت‌بدنی و آموزش خانواده می‌شود. آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی و آموزش مشارکت‌کنندگان، مربیان، مدیران و اولیای دانش‌آموزان به‌عنوان دو راهبرد مهم در انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی (۲۰۱۷-۲۰۱۲) هستند که همسو با این پژوهش هستند. سازمان برای اینکه بتواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد، لازم است به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مؤلفه‌هایش توجه کند و با استفاده از آن‌ها منابع انسانی را توانمند کرده و به خلاقیت و نوآوری در سازمان تشویق نماید تا بتواند با تغییرات پرشتاب، پیشرفت‌های سریع علمی و فناوری و پدیده جهانی‌شدن همگام شده و درنهایت به موفقیت بیشتری برسد. ضرورت توجه به مهارت‌های مدیریتی و ارزیابی مهارت مدیران سازمان‌های ورزشی نه‌تنها یک اصل بلکه پلی جهت موفقیت سازمانی تلقی می‌شود و سازمان‌ها برای بهبود عملکرد باید بر روی ایجاد این مهارت‌ها در افراد سرمایه‌گذاری کنند. برای توسعه عملکرد مرتبط با این شاخص بایستی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کلیه ذی‌نفعان اصلی پیش‌بینی کرد. بدیهی است برنامه‌ریزی آموزشی باید بر اساس نیازسنجی علمی صورت بگیرد و کلیه افراد درگیر و ذی‌نفعان از جمله معلمان، مدیران، کارشناسان و آموزگاران را در بر بگیرد. آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی و آموزش مشارکت‌کنندگان، مربیان، مدیران و اولیای دانش‌آموزان به‌عنوان دو راهبرد مهم در انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی (۲۰۱۷-۲۰۱۲) هستند که همسو با این پژوهش هستند. همچنین این معیار در راستای راهکار ۳-۱۷ سند تحول مبنی بر اصلاح و به‌روزرسانی روش‌های تعلیم و تربیت با تأکید بر روش‌های فعال، گروهی، خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان، راهکار ۴-۱۵ مبنی بر دانش افزایی مستمر معلمان در حین خدمت و ارتقای شأن و منزلت اجتماعی آن‌ها و راهکار ۶-۱۱ سند مبنی بر استقرار سازوکارهای ارتقای توانمندی‌های معلمان برای مشارکت مؤثر آنان در برنامه ریزی درسی می باشد. امروزه توانمند سازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی تلقی می شود. قطع به یقین وجود نیروهای متخصص در حوزه تربیت‌بدنی از یک سو و وجود گسترده مراکز علمی، آموزشی و پژوهشی به عنوان یک فرصت مناسب، می تواند زمینه ساز اجرا و پیاده سازی راهبرد مذکور باشند.

یکی دیگر از محورهای اصلی ارزیابی عملکرد، ارتباطات و مشارکت‌های سازمانی بود که دربرگیرنده همکاری‌ها و تعاملات حوزه تربیت‌بدنی با سایر بخش‌های درون‌سیستمی و دستگاه‌های برون‌سازمانی است. تعامل و مشارکت درون‌بخشی و فراسازمانی منجر به اشتراک گذاشتن دانش، منابع انسانی، منابع مالی، منابع اطلاعات و تجهیزات و اماکن می‌شود و این امر می‌تواند منجر به ایجاد یک استراتژی برد-برد شود (میسنر^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس گزارش [رایتر و جموندن \(۲۰۰۳\)](#) تعاملات میان سازمان‌ها منجر به یک ارتباط بین‌سازمانی می‌شود. ارتباط میان سازمان‌ها در برهه‌های زمانی مختلف متفاوت است، روابط عموماً هزینه‌بر هستند، اما آن‌ها نوعی سرمایه‌گذاری تلقی می‌شوند. روابط پایدار و باکیفیت میان سازمان‌ها اغلب دارای منافع و کارکردهای اقتصادی هستند و افزایش زمان همکاری و تعامل (مشروط به پایداری سیاست‌ها و مدیریت) عموماً منجر به توسعه و تقویت همکاری‌ها و ارتباطات می‌شود. یکی از استراتژی‌های ۹گانه معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ظرفیت‌سازی و تنوع‌بخشی به بنیادهای مالی، بازاریابی و درآمدزایی با مشارکت خانواده‌ها سازمان‌های دولتی، نهادهای عمومی و بخش خصوصی است ([حمیدی و همکاران، ۲۰۱۷](#)). گسترش ارتباطات درون و برون‌سازمانی از اهداف استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی و سلامت است که به عنوان یک بعد زیربنایی در سطح زمینه‌ای نقشه استراتژی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت قرار دارد ([وحدانی و همکاران، ۲۰۱۷](#)). لذا نتایج این تحقیق با یافته‌های [حمیدی و همکاران \(۲۰۱۷\)](#) و [وحدانی و همکاران \(۲۰۱۷\)](#) همسو است. انجام بسیاری از برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت‌بدنی مستلزم همکاری و مشارکت سایر بخش‌ها و دستگاه‌ها است.

¹ Misener

² Ritter & Gemünden

به‌عنوان مثال برای جبران معلم تربیت‌بدنی ناگزیر هستیم از آموزگاران دوره ابتدایی برای کلاس تربیت‌بدنی استفاده کنیم و برای توانمندسازی آنان نیازمند تعامل فراوان با معاونت آموزش ابتدایی هستیم و یا می‌توان برای توسعه و استانداردسازی فضاهای ورزشی مدارس با شهرداری‌ها وارد مذاکره شد. در هدف شماره ۹ سند تحول بنیادین نیز بر جلب مشارکت ارکان سهیم و مؤثر بخش‌های عمومی و غیردولتی در تعلیم و تربیت تأکید شده است.

ترویج پژوهش و توسعه یکی دیگر از معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد در دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی بود. یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند سازمان‌ها را پیشرو و متمایز از سازمان‌های رقیب نگاه دارد، توجه خاص و ویژه آن‌ها به فعالیت‌های تحقیق و توسعه است. این اقدام می‌تواند از طریق علم محوری در تولید و طراحی برنامه‌ها، تشکیل کمیته‌های پژوهش در ستاد و استان، مشارکت با مؤسسات علمی و دانشگاه‌ها و توسعه انجمن‌های علمی دبیران تربیت‌بدنی صورت پذیرد. در راهکارهای ۱- ۲۳ تا ۴-۲۳ سن تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز بر توسعه ظرفیت‌های پژوهش و نوآوری، نظریه‌پردازی و مستندسازی تجربیات تربیتی تأکید شده است. نتایج این تحقیق با یافته‌های حمیدی و همکاران (۲۰۱۷) و وحدانی و همکاران (۲۰۱۷) همسو است. بهره‌مندی از نیروی داوطلبی معیار دیگری بود که احصا شد. نیروهای داوطلب فرصتی منجر به کاهش هزینه‌های رویدادها، کاهش منابع انسانی و افزایش کارایی می‌شود (ویکر^۱ ۲۰۱۷). توسعه نظام داوطلبی علاوه بر منافع سازمانی، منجر به علاقه‌مندی بیشتر دانش‌آموزان به ورزش، توسعه مشارکت در ورزش و توسعه مهارت‌های مختلف ورزشی می‌شود (هو و همکاران^۲ ۲۰۲۳). نتایج این تحقیق با برخی از یافته‌ها از جمله بانگ^۳ و همکاران (۲۰۲۰) و خاسانزیانویا (۲۰۱۷) همخوانی دارد. با توجه به تنوع فعالیت‌های ورزشی فوق‌برنامه تربیت‌بدنی در مدارس و کمبود منابع انسانی یکی از بهترین راهکارها توسعه و ترویج نهضت داوطلبی در دانش‌آموزان است. عوامل مدیریتی، ساختاری، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، نوع رویداد و نوع داوطلبان از جمله عواملی هستند که بر مدیریت نظام‌مند دانش‌آموزان به‌عنوان داوطلب مؤثر هستند. توسعه و گسترش نهضت داوطلبی علاوه بر صرفه‌جویی مالی و اقتصادی، کمبود نیروی انسانی را جبران می‌کند. از سوی دیگر نیز کسب تجربیات مختلف مهارتی و تخصصی، توسعه مشارکت‌ها، بالارفتن اعتمادبه‌نفس و... نیز از جمله فواید داوطلبی برای دانش‌آموزان است. با توجه به گستردگی المپیادهای ورزشی درون مدرسه‌ای، حیاط پویا، نرمش صبحگاهی و رقابت‌های ورزشی بین مدارس توسعه و گسترش داوطلبان دانش‌آموزان بسیار حائز اهمیت است. نظام داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی می‌تواند هم در مربیان و هم در متربیان صورت پذیرد. بهره‌مندی از معلمان تربیت‌بدنی، دانشجو معلمان، دانش‌آموزان و حتی اولیای دانش‌آموزان در برگزاری رویدادهای مختلف ورزشی در سطح مدرسه می‌تواند هم منجر به بهره‌وری سازمانی شود و هم در ترویج و اشاعه زندگی فعال نقش داشته باشد.

درمجموع می‌توان گفت همان‌طور که در سند تحول بنیادین به‌عنوان یکی از اسناد بالادستی تأکید شده است، نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت در تعلیم و تربیت رسمی عمومی باید شکل بگیرد. در این راستا یافته‌های این پژوهش معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد حوزه ورزش دانش‌آموزی را احصا و ارائه کرد که بر مبنای آن مدیران و متولیان مربوطه می‌توانند با بهره‌مندی از این معیارها و شاخص‌ها سازوکارهای قانونی و ساختار مناسب برای سنجش و ارزشیابی عملکرد ورزش دانش‌آموزی را به‌عنوان بخشی از نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی را فراهم کنند. این معیارهای و شاخص‌ها می‌تواند در سطوح استان، منطقه و شهرستان مورد استفاده قرار گیرد، تا با استفاده از آن میزان انحراف از استراتژی‌ها در سطح استان و مناطق شناسایی شود و در جهت بهبود عملکرد تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های لازم صورت پذیرد.

تقدیر و تشکر

از کلیه کارشناسان، مدیران، صاحب‌نظران، اساتید حوزه تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی که در این پژوهش ما را یاری کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

¹ Wicker

² Hu

³ Bang

References

- Ahmadi S, Savadi M, Saybani H (2021), Identify and prioritize the performance evaluation dimensions of the General Departments of Sports and Youth across the country in both technical and support dimensions, *New trends in sport management*. 9 (32) :121-137
- Akhtar, M. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal*, 24(4), 923-942.
- Bang, H., Won, D., & Park, S. (2020). School engagement, self-esteem, and depression of adolescents: The role of sport participation and volunteering activity and gender differences. *Children and youth services review*, 113, 105012.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268.
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593.
- Bobillo, F. , Delgado M. , Gómez-Rom J. , & Lo´pez, E. (2009). A semantic fuzzy expert system for fuzzy balanced scorecard, *Expert Systems with the Application*, 36, 423-433.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3.
- Dajnoki, K., Szabados, G. N., & Bába, É. B. (2018). A case study on human resource management practice of a sport organization. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(4), 410-425.
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223-242.
- Geeraert, A. (2018). National Sports Governance Observer. Final report. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.
- Gile, P. P., Van De Klundert, J., & Buljac-Samardzic, M. (2022). Human resource management in Ethiopian public hospitals. *BMC Health Services Research*, 22(1), 763.
- Halajian A, Mostafizian M, Mirsafian H R, Zahedi H. (2020), Evaluation of Performance of Isfahan Municipality Cultural and Social Sports Organization Based on CIPP Model with Citizenship Sports Approach. *Research in Sports Management and Motor Behavior*; 10 (20):203-227
- Hamidi, M; Vahdani, M; (2022). Performance management in sports organizations, Bamdad Ketab press
- Hassanzadeh, E. (2023). Performance indicators framework for assessment of national libraries using the analytic hierarchy process. *IFLA Journal*, 49(4), 704-723. <https://doi-org.bibliodigital.ugc.edu.co/10.1177/03400352231192129>
- Hamidi, M, Vahdani, M, Khabiri, M, Alidoust, E. (2017), Developing a Strategic Plan for Physical Education and Sports Activities at the Ministry of Education . *Quarterly Journal of Family and Research*; 14 (1):33-50
- Hu, J., Zhang, T., Wang, H., Chen, Z., & Liu, L. (2023). Intention patterns predicting college students' volunteer service participation. *Heliyon*, 9(11).
- Khasanzyanova, A. (2017). How volunteering helps students to develop soft skills. *International Review of Education*, 63, 363-379.
- Liang, Y., Lee, M. J., & Jung, J. S. (2022). Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance. *Frontiers in Psychology*, 13.

- [McCormick, A. C. \(2019\). Beyond Performance Indicators: Reforming Higher Education Evaluation Systems to Promote Improvement. International Journal of Chinese Education, 8\(1\), 60-72.](#)
- [Misener, K. E., Babiak, K., Jones, G., & Lindsey, I. \(2022\). Great expectations: A critical review of interorganizational relationships in amateur sport. Journal of Sport Management, 1\(aop\), 1-12.](#)
- [Molaeinejad, A., Majedi, N., & Nobakht Ramezani, Z. \(2021\). Evaluating the Performance of Physical Education Departments of Higher Education Institutions Based on Hierarchical Analysis \(AHP\) and Structural Equation Modeling \(SEM\) - Case Study: Technical and Vocational University. Karafan Quarterly Scientific Journal, 18\(2\), 211-227. doi: 10.48301/kssa.2021.131717](#)
- [Narkunienė, J., & Ulbinaitė, A. \(2018\). Comparative analysis of company performance evaluation methods. Entrepreneurship and sustainability issues, 6\(1\), 125-138.](#)
- [Outila, V., & Fey, C. F. \(2022\). "We have performance appraisal every day and every hour": Transferring performance management to Russia. Journal of International Management, 28\(2\), 100901.](#)
- [Patrucco, A. S., Luzzini, D., & Ronchi, S. \(2016\). Evaluating the effectiveness of public procurement performance management systems in local governments. Local Government Studies, 42\(5\), 739-761.](#)
- [Ritter, T., & Gemünden, H. G. \(2003\). Interorganizational relationships and networks: An overview. Journal of Business Research, 56\(9\), 691-697.](#)
- [Tavallaei, R. \(2007\) New approaches to evaluating the performance of organizations. Bi-Quarterly Journal of Police Human Development 4\(12\): 9–30. \(In Persian\)](#)
- [Tjahjadi, B., Soewarno, N., Astri, E., & Hariyati, H. \(2019\). Does intellectual capital matter in performance management system-organizational performance relationship? Experience of higher education institutions in Indonesia. Journal of intellectual capital. Vol. 20 No. 4, pp. 533-554.](#)
- [Vahdani, M., Hamidi, M., Khabiri, M., & Alidoust Ghahfarrokhi, E. \(2017\). Codification a Strategy Map of Physical Education and Sports Activities in Ministry of Education of Iran. Research on Educational Sport, 5\(12\), 17-36.](#)
- [Wicker, P. \(2017\). Volunteerism and volunteer management in sport. Sport Management Review, 20\(4\), 325-337.](#)
- [Zhan, S., & Chong, A. \(2021\). Data requirements and performance evaluation of model predictive control in buildings: A modeling perspective. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 142, 110835.](#)