



Research Paper

Designing a Productivity Management Model for Physical Education Departments in Universities and Higher Education Institutions in Iran with the aim of Improving Accountability System

Mohammad Keshtidar¹, Nazanin Rasekh², Hamid Reza Maghsoudi Eiman³, Hamid Ghasemi⁴, Masoud Darabi⁵

1. Professor in Sports Management; Faculty of Sports Sciences; Ferdowsi University of Mashhad; Mashhad; Iran.
2. Assistant Professor in Sports Management and Policy, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran.
3. PhD in Sports Management, Sport Organization of Ministry of Science, Research and Technology, Tehran, Iran.
4. Associate Professor in Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
5. PhD in Sports Management; Faculty of Sports Sciences; Ferdowsi University of Mashhad; Mashhad; Iran.

Received: 6 February 2023

Accepted: 14 June 2023

Abstract

Objective: Accountability is one of the prerequisites of modern governance today, so the main purpose of this study was to investigate the accountability system in physical education departments and higher education institutions, and to design a productivity management model based on accountability.

Methodology: This research work adopted a mixed methodology (qualitative-quantitative), and falls into the category of applied research in terms of its objective. The statistical population of the research work in the qualitative section consisted of practicing and academic experts in universities at their departments of physical education and in higher education institutions; and in the quantitative section, it consisted of the all heads and deputies at the General Department of Physical Education of the Student Affairs Organization (86 individuals) and deputies and senior experts at the physical education departments in universities and higher education institutions (31 provinces), who were identified and selected through the cluster-sampling method. In the qualitative section, the authors conducted a systematic analysis based on the grounded theory (Strauss and Corbin's paradigm model, 2006). In the quantitative section, the authors developed a questionnaire based on the findings of the qualitative section, and after confirming the construct validity through confirmatory factor analysis, examined the fit of the obtained quantitative model based on structural equation modeling using the Smart PLS software.

Results: Inefficiency of the accountability system in physical education departments and higher education institutions is evident. The results helped identify causal factors, contextual factors, intervening factors, strategies, and outcomes related to the productivity model based on the accountability system. The causal factors addressed the inefficiency of systems, organizational aspects, work autonomy, work support aspects, inefficiency, financial aspects, and lack of institutional accountability. The contextual factors addressed the technical, human, and cultural aspects. The intervening factors addressed structural conditions, infrastructures, and the accountability process. Taking initiatives such as micro-, mid-, and macro-level strategies could pave the way to achieving outcomes such as transparency, improved performance, higher degrees of trust, enhanced motivation, greater effectiveness of the measures, and to prevent loss of resources and capabilities.

Conclusion: Reorganization of the administrative system of the physical education departments and higher education institutions, development of individual and organizational accountability, training of human resources and meritocracy, development of an accountability culture in the organization, and attention to infrastructures and financial aspects are among the practical research suggestions.

Keywords: Productivity, Organizational Accountability, Meritocracy, University.

To cite this article:

Keshtidar M, Rasekh N, Maghsoudi Eiman H R, Ghasemi H, Darabi M. Designing a Productivity Management Model for Physical Education Departments in Universities and Higher Education Institutions in Iran with the aim of Improving the Accountability System. *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(1):151-176. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.12678.2527>

Corresponding Author: **Nazanin Rasekh**

E-mail: n.rasekh6663@gmail.com



Extended Abstract

Summary

This research work focused on finding ways to improve the efficiency of physical education departments in universities and higher education centers. The researchers discovered that the current system of holding individuals responsible for their work is not effective. They identified various factors that contribute to this inefficiency such as the organizational structure, management practices, and level of support provided to employees. Additionally, financial issues and a lack of accountability were found to be the contributing factors. The researchers examined different aspects of the situation including technical, human, and cultural factors. They also determined that factors such as building conditions and the process of holding individuals accountable are important. To address these issues, the researchers proposed different strategies at various levels to enhance the situation. If these strategies are implemented, it could result in improved communication, performance, trust, motivation, and resource utilization.

Introduction

Improving the health and well-being of individuals at the university including students, employees, professors, and their families is considered a crucial goal of physical education departments. This objective is accomplished by offering sports activities that utilize common sports equipment, promoting competitive sports, focusing on infrastructure, engaging in civil activities such as construction and maintenance, and providing training for human resources. Some of the responsibilities of physical education departments in universities and higher education centers include developing and promoting sports at the university level, providing public sports services (such as daily sports activities, free use of university sports facilities, and public sports festivals), providing championship sports services (such as forming university sports teams, and participating in student and staff competitions), encouraging students and staff to participate in sports activities, implementing sports education programs in various fields, organizing sports competitions, and ensuring their proper execution, forming sports teams and participating in national student Olympiads, and providing necessary sports equipment and facilities at the university level (1).

Therefore, in order to achieve sustainable development in student sports and success in national and international arenas, an optimal model is required in the responsive system to expedite tasks, and prevent wasted time and costs. This model should ensure correct and program-compliant performance, error correction, identification of weaknesses to prevent their repetition, influencing behaviors, effective use of physical, financial, and human resources, and achieving maximum efficiency (maintaining the morale of agents knowing that others are aware of their efforts and respect them), obtaining facilities and resources with the best economic efficiency, preventing intentional or accidental misuse of resources, timely and accurate reporting in administrative hierarchies, timely provision of government rights and benefits, and increasing the effectiveness of actions (2).

Methodology and Approach

This research work used a combination of qualitative and quantitative methods and falls under the category of applied research. The qualitative section of the study included practicing and academic experts in physical education departments at universities and higher education institutions. The quantitative section included heads, deputies, and senior experts at the General Department of Physical Education of the Student Affairs Organization and physical education departments in universities and higher education institutions across 31 provinces. Participants were selected using the cluster-sampling method. In the qualitative section, the authors conducted a systematic analysis using grounded theory. The qualitative research section was based on the grounded theory approach using the Strauss and Corbin approach (2006) (3) with the aim of identifying and exploring the dimensions of the model. In the quantitative section, the authors developed a questionnaire based on the findings from the qualitative section. The construct validity of the questionnaire was confirmed through confirmatory factor analysis, and the fit of the quantitative model was examined using structural equation modeling with the Smart PLS software.



Results and Conclusion

The results helped to identify factors that cause inefficiency in the productivity model based on the accountability system. These factors include problems with systems, organizational aspects, work autonomy, work support, financial aspects, and lack of institutional accountability. The study also considered contextual factors such as technical, human, and cultural aspects. Additionally, the study looked at intervening factors like structural conditions, infrastructures, and the accountability process. By implementing strategies at different levels (micro, mid, and macro), it is possible to achieve outcomes such as transparency, improved performance, increased trust, enhanced motivation, more effective measures, and prevention of resource and capability loss. Prioritizing actions such as reducing paper waste and bureaucracy, avoiding authoritarian organizations, establishing transparent policies for responsiveness, accountability, and proper training of administrative physical education staff, paying attention to the needs and desires of stakeholders, drafting executive, and ethical charters for responsiveness, and honoring the authority of physical education departments in universities and higher education centers, and designing comprehensive online and offline administrative systems based on responsiveness (improving communication and interactive systems) should be done in physical education departments and higher education centers.

Ethical Considerations: This study followed research ethical guidelines by using research articles that adhered to these guidelines. The study made sure to accurately report the results of previous studies without any bias. The analysis of texts and citations was conducted with honesty and integrity.

Funding: This research work was conducted at the request of the Physical Education Department of the Ministry of Science, Research, and Technology.

Keyword: Productivity, Organizational Accountability, Meritocracy, University.

Authors' Contributions: All authors participated in the design, implementation, and writing of all parts of the present study.

Conflicts of interest: The authors stated that they have no conflict of interest.

Acknowledgements: We would like to express our gratitude to all those who assisted us in this study.

References

1. Operational plan of the General Department of Physical Education of the Ministry of Science (2022). General Department of Physical Education, Student Affairs Organization of the Ministry of Science, Research, and Technology, 2023, <http://uso.saorg.ir> [In Persian].
2. Maleki, D, Noh Ibrahim, A R, Abdulahi, B, Zainabadi H. R. Identifying causal factors affecting the responsiveness and productivity of non-governmental universities. *Economic and urban management scientific-research quarterly*. 2020; 9 (33): 105-124 [In Persian].
3. Strauss A, Corbin J. Translation: Buyuk Mahmoudi. *Principles of qualitative research method: basic theory, procedures and methods*. Tehran: Research Institute of Humanities and Cultural Studies, 2006 [In Persian].





دانشگاه صنعتی مازندران

مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

طراحی مدل مدیریت بهره‌وری در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور با رویکرد ارتقای نظام پاسخگویی

محمد کشتی‌دار^۱، نازنین راسخ^۲، حمید رضا مقصودی ایمن^۳، حمید قاسمی^۴، مسعود دارابی^۵

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۲. استادیار مدیریت و سیاست‌گذاری در ورزش، پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران.

۳. دکتری مدیریت ورزشی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تهران، ایران.

۴. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۵. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۷

چکیده

هدف: پاسخگویی یکی از ضرورت‌های حکمرانی نوین در عصر حاضر است، از این‌رو، طراحی مدل مدیریت بهره‌وری در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور با رویکرد ارتقای نظام پاسخگویی هدف اصلی تحقیق حاضر بود.

روش‌شناسی: این تحقیق از حیث هدف، کاربردی و بر مبنای راهبرد، یک تحقیق ترکیبی (کیفی - کمی) است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی، صاحب‌نظران اجرایی و علمی اداره تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و در بخش کمی رؤسا و معاونین اداره کل تربیت‌بدنی سازمان امور دانشجویی و کلیه رؤسا (۸۶ نفر) و معاونین و کارشناسان ارشد اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی (۳۱ استان) بودند که به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای شناسایی و انتخاب شدند. در بخش کیفی تجزیه و تحلیل به روش نظریه زمینه‌ای (نظریه داده بنیاد) نظام‌مند (الگوی پارادایمی استراوس و کوربین، ۱۹۸۵) و در بخش کمی، پس از تدوین پرسشنامه محقق ساخته از یافته‌های بخش کیفی و پس از تأیید روایی سازه مبتنی بر تحلیل عامل تأییدی، به برازش مدل کمی استخراج‌شده مبتنی بر مدل‌یابی معادله ساختاری پرداخته شد.

یافته‌ها: بر پایه نتایج حاصل از پژوهش، ناکارآمدی نظام پاسخگویی در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور مشهود است که در بخش عوامل علی، ناکارآمدی نظام‌ها، جنبه‌های سازمانی، استقلال شغلی، جنبه پشتیبانی و حمایت، ناکارآمدی‌های اجرایی، جنبه‌های مالی و عدم نهادینه بودن پاسخگویی؛ در بخش عوامل زمینه‌ای، جنبه‌های فنی، انسانی و فرهنگی؛ در بخش عوامل مداخله‌گر به شرایط ساختاری، زیرساخت‌ها و فرایند پاسخگویی ذکر شده و با تدوین راهبردهایی همچون راهبردهای سطح خرد، راهبردهای سطح میانی و راهبردهای سطح کلان، امید است بتوان به پیامدهایی همچون شفاف‌سازی و رفع ابهام، بهبود عملکرد، افزایش ضریب اعتماد، تقویت انگیزه افراد، جلوگیری از اتلاف منابع و امکانات و اثربخشی اقدامات دست‌یافت.

نتیجه‌گیری: سازمان‌دهی مجدد نظام اداری اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور، توسعه پاسخگویی فردی و سازمانی، آموزش نیروی انسانی و شایسته‌سالاری در اداره‌ها، توسعه فرهنگ پاسخگویی در سازمان و توجه به زیرساخت‌ها و جنبه‌های مالی از جمله پیشنهادی کاربردی تحقیق به شمار می‌رود.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری، پاسخگویی سازمانی، شایسته‌سالاری، دانشگاه.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

کشتی‌دار محمد، راسخ نازنین، مقصودی ایمن حمید رضا، قاسمی حمید، دارابی مسعود. طراحی مدل مدیریت بهره‌وری در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور با رویکرد ارتقای نظام پاسخگویی. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۲؛ ۱۱(۱)، ۱۵۱ - ۱۷۶.

<https://doi.org/10.22044/shm.2023.12678.2527>

نویسنده مسئول: نازنین راسخ

E-mail: n.rasekh6663@gmail.com



مقدمه

هدایت و رهبری مؤثر در دانشگاه‌ها و وجود سیستم‌های دقیق نظارت و پاسخگویی یکی از ضرورت‌ها و نیازهای اجتناب‌ناپذیر در یک نظام کارآمد و خدمتگزار بوده و ابزاری مؤثر جهت نظارت و کنترل بر قدرت و پیشگیری از سوءاستفاده‌ها از اختیارات عمومی و در نهایت ابزاری جهت بهبود خدمات و خدمت‌رسانی مطلوب‌تر محسوب می‌شود. در خصوص نظام پاسخگویی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور می‌توان گفت، به دلیل تحولات مداومی که کشور همواره به‌طور متناوب با آن روبرو است، این بخش‌ها بیش از دیگر نظام‌ها در معرض نقد و بررسی جامعه و افکار عمومی قرار گرفته‌اند. کارآمدی نظام آموزش عالی و میزان مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی آن در انجام رسالت فوق و استفاده بهینه از فرصت‌ها و منابع به بررسی چالش‌های اساسی بستگی دارد. جامعه و دولت‌ها نیز به دلیل تأمین بودجه دانشگاه‌ها به‌طور فزاینده‌ای در خصوص چگونگی به کار بستن مسئولیت‌ها، کیفیت برنامه‌های آموزشی، نتایج تحقیقاتی، هماهنگی برنامه‌ها با نیازهای جامعه و غیره و پاسخگویی دانشگاه تأکید دارند.

افزایش سطح سلامت و شادابی مخاطبین این حوزه در سطح دانشگاه اعم از دانشجویان، کارکنان، اساتید و خانواده‌های آنان با ارائه فعالیت‌های ورزشی از مهم‌ترین رسالت‌های اداره‌های تربیت‌بدنی به شمار می‌رود. این رویکرد با ابزار ورزش همگانی، ورزش قهرمانی، توجه به زیرساخت‌ها، فعالیت‌های عمرانی (ساخت و نگهداری)، آموزش نیروی انسانی میسر می‌شود.

از جمله وظایف اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌توان به توسعه و تعمیم ورزش در سطح دانشگاه، ارائه خدمات ورزش همگانی (ورزش روزانه، خدمات استفاده آزاد از فضاها و اماکن ورزشی دانشگاه، جشنواره ورزش همگانی و...)، ارائه خدمات ورزش قهرمانی (تشکیل تیم‌های ورزشی منتخب دانشگاه و اعزام به مسابقات در سطح دانشجویی و کارکنان)، ترغیب دانشجویان و کارکنان به شرکت در فعالیت‌های ورزشی، اجرای برنامه‌های آموزش ورزش در رشته‌های مختلف، برگزاری مسابقات ورزشی و نظارت بر حسن اجرای آن‌ها، تشکیل تیم‌های ورزشی و اعزام به مسابقات المپیاد سراسری دانشجویان و تهیه وسایل و تجهیزات ورزشی مورد نیاز در سطح دانشگاه اشاره کرد (۱).

بنابراین به منظور دستیابی به توسعه پایدار در ورزش دانشجویی و موفقیت در عرصه‌های ملی و فراملی، به یک الگوی بهینه در نظام پاسخگویی جهت تسریع در امور و جلوگیری از هزینه‌های زمان‌های ازدست‌رفته نیاز است که بتوان منجر به اطمینان از عملکرد درست و مطابق با برنامه، تصحیح اشتباهات، تعیین ضعف‌ها برای جلوگیری از تکرار آن‌ها، تأثیر گذاشتن در رفتارها، کاربرد مؤثر منابع فیزیکی، مالی و نیروی انسانی و به دست آوردن بیشترین کارایی (حفظ روحیه کارگزاران با علم به اینکه دیگران از زحمات آن‌ها مطلع‌اند و به آنان ارج می‌نهند)، به دست آوردن امکانات و منابع با بهترین صرفه‌های اقتصادی، جلوگیری از سوء کاربرد منابع به صورت عمدی یا سهوی، ارائه به‌موقع و صحیح گزارش‌ها در سلسله‌مراتب اداری، ارائه به‌موقع حقوق و مزایای دولتی، افزایش اثربخشی اقدامات، کسب رضایت ارباب‌رجوع هر دستگاه، اجرای صحیح قوانین و مقررات واحقاق حقوق ارباب‌رجوع شد (۲). در همین راستا کریمی و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند که تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها می‌توانند با تبیین دقیق وظایف و مأموریت‌ها، طراحی مجدد مشاغل، مشارکت در تصمیم‌گیری، برنامه‌های بهداشتی و رعایت تناسب شغل با شاغل در سازمان، کارآیی و به‌نوعی بهره‌وری منابع انسانی را افزایش دهند (۳). این اداره‌ها باید سعی کنند تناسب شغلی در سازمان را به‌عنوان یک استراتژی مؤثر در نگهداری منابع انسانی در نظر بگیرند؛ این تناسب از لحظه‌ای آغاز می‌شود که فرد برای کار و انتخاب شغل آماده می‌شود. البته اداره‌های تربیت‌بدنی همیشه باید برای کارمندیابی، انتخاب، استخدام و انتصاب آماده باشند و افرادی را انتخاب نمایند که متناسب با شغل و سازمان مورد نظر باشند. باید ورزش دغدغه اصلی مدیران دانشگاه‌ها شود و دانشگاه‌ها برای حل مشکلات خود باید تعامل بیشتری با دانشجویان داشته باشند. نیروی انسانی بسیاری وجود دارند که آن‌ها را باید مدیریت نمود. در بخش مالی و بهره‌وری مشکلاتی وجود داد و سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه از دغدغه‌های اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور است. با شیوع بیماری کرونا همه سالن‌های ورزشی در سطح شهرستان تعطیل شدند که این امر دغدغه بسیاری از ورزشکاران و ورزش دوستان و کسانی است که در این زمینه امرار معاش و کسب درآمد می‌کردند که نیاز به حمایت همه‌جانبه همه مدیران دارد و



تعطیلی این گونه واحدهای ورزشی موجب گردید، تعداد زیادی از تیم‌های ورزشی نیز دچار مشکل شوند و نتوانند در مسابقات حضور یابند و عملاً ورزش دانشگاه‌ها در حوزه همگانی، آموزشی، قهرمانی برای سه مخاطب خود یعنی دانشجو، عضو هیئت‌علمی و کارمندان و خانواده‌های آن‌ها و تأثیرگذاری اجتماعی آن تعطیل گردد. نیروی انسانی تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و اماکن ورزشی سرپوشیده و روباز آن همواره دستخوش توجه به بهره‌وری و کارآمدی است؛ اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور با مقوله‌های مهمی همچون بودجه و بازاریابی ورزشی، نیروی انسانی رسمی و داوطلبان، ورزش قهرمانی و همگانی، امکانات و تجهیزات، اصول و مهارت‌های مدیریتی، اوقات فراغت دانشجویان، برنامه‌ریزی روبرو هستند که این موارد گستردگی حیطة کار ورزش دانشجویی را نشان می‌دهد (۳). محرم زاده و نوری (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر بهره‌وری کارمندان اداره‌های ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور (کرمانشاه، همدان، کردستان، ایلام و لرستان) پرداختند. یافته‌های پژوهشی آن‌ها نشان داد، تفکر استراتژیک و چابکی سازمانی به‌طور مستقیم بر بهره‌وری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. همچنین تفکر استراتژیک اثر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد. علاوه بر این مشخص گردید که تفکر استراتژیک بر بهره‌وری سازمانی از طریق چابکی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. با توجه به نتایج پژوهش آینده‌نگری، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی و فرصت‌طلبی هوشمندانه کارکنان در کنار سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان می‌تواند منجر به بهبود بهره‌وری کارکنان شود که باید از سوی مدیران اداره‌های ورزش و جوانان غرب کشور مورد توجه قرار گیرد (۴). جعفری و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به طراحی مدل ارتباطی سرمایه اجتماعی و بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری مدیران وزارت ورزش و جوانان اثر می‌گذارد؛ همچنین، در ارتباط بین سرمایه اجتماعی با بهره‌وری، به ترتیب بُعد کمک، ارزیابی، وضوح، انگیزه، اعتبار، محیط و توانایی بیشترین تأثیر را دارند (۵). از سوی دیگر شعبانی بهار و فرید فتحی (۲۰۱۸) نقش آموزش‌های دانشگاهی در توسعه بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان را مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد آموزش‌های دانشگاهی در بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان نقش معنی‌داری دارد؛ همچنین بین بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان بر اساس جنسیت و تحصیلات تفاوت معنی‌داری وجود دارد، به‌طوری‌که بهره‌وری کارمندان با تحصیلات غیر علوم ورزشی بالاتر از کارمندان با تحصیلات علوم ورزشی بود (۶). این تحقیقات به نحوی بر بهره‌وری و مدیریت بهره‌وری اشاره کرده‌اند و آن را مهم شمرده‌اند. علاوه بر اهمیت توجه به ارزیابی عملکرد مطلوب و مدیریت بهره‌وری، توجه به نظام پاسخگویی در سازمان‌های ورزشی نیز احساس می‌شود. پاسخگویی به‌عنوان «چسبی» است که سیستم‌های اجتماعی را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (۷). اسماعیل‌زاده و شیرمحمد زاده (۲۰۱۵) در ارتباط بین قدرت مدیران با میزان پاسخگویی و بهره‌وری سازمانی اداره‌های ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی نشان دادند که بین منابع قدرت تخصص، مرجعیت، قانون و پاداش با بهره‌وری و پاسخگویی کارکنان رابطه مستقیم و معنادار و بین منبع قدرت اجبار با بهره‌وری و پاسخگویی کارکنان رابطه معکوس و معنادار وجود دارد (۸). یاری (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان بهره‌وری در سازمان‌های آموزشی لازم‌موفقیت سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز، تمرکز و برنامه‌ریزی را موثر بر ارتقای بهره‌وری عنوان کرده و ذکر شده است که برای افزایش بهره‌وری در یک سازمان به شرایط متعددی نیاز است که مهم‌ترین آن عامل انسانی است (۹).

سائوروین و اسپنسر اسمیت^۱ (۲۰۲۰) به بررسی نحوه پاسخگویی سازمانی در سازمان‌های اروپایی پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد، در عمل، پاسخ‌های حاکمیت ملی در سراسر اتحادیه اروپا نابرابر است، اما کشورها جداگانه برای تنظیم مقررات بیشتر تلاش می‌کنند. با این حال، شفافیت در مورد اثرات این اقدامات با شواهد متناقض و موانع تحقیق برای دسترسی به سیستم عامل‌ها و داده‌های مربوطه محو می‌شود (۱۰). وهیودین و حاسبیوان^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی و تجزیه و تحلیل برای افزایش کیفیت و بهره‌وری با استفاده از اثربخشی کلی تجهیزات و کنترل فرآیند آماری در صنعت تولید کفش‌های ورزشی پرداختند. برای ایجاد پیشرفت از وضعیت واقعی، استاندارد جدیدی برای کیفیت محصول تعیین شده است، آن‌ها بیان کردند که با برنامه کاری جدید و بهبود مستمر، این کارخانه می‌تواند تعداد محصولات ناقص را کاهش دهد که می‌تواند باعث صرفه‌جویی شود (۱۱).

1. Saurwein and Spencer-Smith

2. Wahyudin and Hasibuan

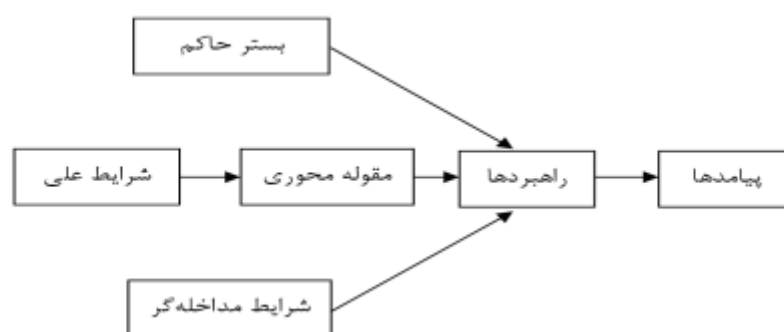


مطالعه و بررسی مدل‌های بهره‌وری نشان می‌دهد که تفاوت بسیاری در اجزای اصلی تشکیل‌دهنده این مدل‌ها وجود دارد، به‌عنوان مثال در کشورهای آسیایی مانند ژاپن (جایزه دمینگ) تأکید بر روی ارزش‌های حفظ روابط بلندمدت و کارگروهی است و در کشورهای آمریکایی (جایزه مالکوم بالدريج) تأکید بر نتایج و خلق ارزش است (۱۲). مروری بر مفاهیم بهره‌وری سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که بهره‌وری به‌عنوان یک دیدگاه فکری، به مفهوم هوشمندانه کار کردن و طرز تفکری برای تداوم پیشرفت و بهبود است (۱۳). بهره‌وری برخلاف تصور بسیاری، صرفاً یک معیار اقتصادی و مالی نیست. بهره‌وری در عمق معنای خویش نگرشی برای عقلانی کردن فعالیت‌ها است. با این نگرش، بهره‌وری به این معنی است که سازمان‌ها می‌توانند کارها و فعالیت‌های خود را هر روز بهتر از پیش به انجام برسانند (۱۴) و در نهایت می‌توان گفت، هدف از بهبود بهره‌وری، به حداکثر رساندن استفاده بهینه از منابع، کاهش هزینه‌های انجام دادن کار، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای حقیقی (به‌جای دستمزدهای اسمی) و بهبود معیارهای زندگی است (۱۵) و مدیریت بهره‌وری به معنای اداره کردن فرایند بهره‌وری در سازمان است.

در طی بررسی پیشینه تحقیق، این نتیجه حاصل شد که اکثر تحقیقات با رویکرد عمومی و جداگانه به بررسی مدیریت بهره‌وری و پاسخگویی سازمانی پرداخته‌اند و تحقیق مرتبطی یافت نشد که بتواند منجر به شناسایی دقیق عوامل مؤثر در بهره‌وری پاسخگویی و ارائه مدل بپردازد، از این‌رو تیم تحقیق در نظر دارند - که مبتنی بر روش تحقیق کیفی که منجر به دستیابی به پاسخ‌های عمیق و موشکافانه می‌گردد - بتوانند به سوال اصلی تحقیق که آیا مدل مدیریت بهره‌وری با تأکید بر پاسخگویی اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از برآزش بهینه برخوردار است؟ پاسخی جامع و همراه با راه‌کارهای اجرایی مؤثر ارائه بدهند.

روش‌شناسی

الف) بخش کیفی: این تحقیق از حیث هدف، کاربردی و بر مبنای راهبرد، یک تحقیق ترکیبی (کیفی - کمی) مبتنی بر روش نظریه زمینه‌ای با رویکرد استراوس و کوربین (۲۰۰۶) با هدف شناسایی و اکتشاف ابعاد مدل بود (۱۶). نحوه طبقه‌بندی و نظام حاکم بر مدل پارادایمی برخاسته از داده‌ها در شکل شماره ۱ مشخص شده است. در تحقیق حاضر جهت جمع‌آوری اطلاعات شهودی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پس از انجام هر مصاحبه، موارد مطرح‌شده پیاده‌سازی و با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی دسته‌بندی شدند.



شکل ۱. الگوی پارادایمی تئوری زمینه‌ای

Figure 1. Paradigm Model of Grounded Theory

جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی، صاحب‌نظران اجرایی و علمی (با مشارکت مدیرکل تربیت‌بدنی سازمان امور دانشجویان و معاونین، رؤسا و معاونین اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی) بودند و برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری به روش گلوله برفی استفاده و جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع نظری به طول انجامید (۱۵ نفر).

در این بخش ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی در قالب جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری ارائه شده است (جدول ۱).

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش (بخش کیفی)

Table 1 Demographic Characteristics of Participants in the Qualitative Part of the Research

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه کاری
۱	زن	۵۵	دکتری	۲۵ سال
۲	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	۱۸ سال
۳	مرد	۴۵	دکتری	۱۷ سال
۴	مرد	۴۷	کارشناسی ارشد	۱۹ سال
۵	زن	۶۰	دکتری	۲۸ سال
۶	زن	۳۵	دکتری	۵ سال
۷	مرد	۵۰	دکتری	۲۵ سال
۸	مرد	۴۲	دکتری	۱۳ سال
۹	مرد	۴۸	دکتری	۱۷ سال
۱۰	زن	۵۵	کارشناسی ارشد	۲۰ سال
۱۱	مرد	۳۷	کارشناسی ارشد	۱۹ سال
۱۲	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
۱۳	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	۱۸ سال
۱۴	زن	۳۸	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
۱۵	زن	۴۰	کارشناسی ارشد	۱۷ سال

بخش کمی: جامعه و نمونه آماری در بخش کمی، رؤسا و معاونین اداره کل تربیت‌بدنی سازمان امور دانشجویان و کلیه رؤسا (۸۶ نفر)، معاونین و کارشناسان ارشد اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی (۳۱ استان) بودند که مبتنی بر روش انتخاب حجم نمونه برای انجام تحلیل عامل تأییدی (به ازای هر متغیر ۵ الی ۱۰ نفر) و به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای، ۱۰۳ نفر انتخاب شدند. در این قسمت، پس از تدوین پرسشنامه محقق ساخته از یافته‌های بخش کیفی و پس از تأیید روایی سازه مبتنی بر تحلیل عامل تأییدی؛ به برازش مدل کمی استخراج شده مبتنی بر مدلیابی معادله ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس پرداخته شد.

قابلیت اعتماد

گوبا و لینکن در دهه ۱۹۸۰، مفهوم قابلیت اعتماد^۱ را به‌عنوان معیاری برای جایگزین روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی، صحت و استحکام داده‌ها در پژوهش کیفی را مورد ارزیابی قرار دهند. این مفهوم از قابلیت اعتبار (مقبولیت)^۲، قابلیت اتکا (تائیدپذیری)^۳، قابلیت انتقال (انتقال‌پذیری)^۴ و قابلیت اطمینان^۵ عناصر تشکیل شده است. در این تحقیق به‌منظور صحت اعتبار داده‌ها سعی شد، نمونه‌ها از خبرگان اجرایی و علمی مطلع در زمینه مدیریت بهره‌وری و نظام پاسخگویی، از مصاحبه و یادداشت‌های عرصه در طول تحقیق برای جمع‌آوری حداکثری داده‌ها و از مشارکت همکاران تحقیق و افراد باتجربه در زمینه تحقیق کیفی در روند تحلیل داده‌ها بهره گرفته شود. به‌منظور تاییدپذیری، تمامی مراحل انجام تحقیق به‌ویژه مراحل تحلیل داده‌ها در تمام مسیر به‌صورت مشروح و مبسوط ثبت شد تا چنانچه محقق دیگری مایل به ادامه پژوهش در این حوزه باشد، به‌راحتی بتواند بر اساس مکتوبات و مستندات موجود مربوط به مصاحبه‌ها و تحلیل‌ها و سایر مراحل پژوهش این کار را دنبال نماید. در این تحقیق سعی شد با مرور متعدد مصاحبه‌ها، توصیفات عمیق و تحلیلی از بستر مطالعه و استخراج

1. Trustworthiness
2. Credibility
3. Dependability
4. Transferability
5. Reliability



حداکثری و غیرتکراری انتقال‌پذیری نیز پوشش داده شود. در تحقیق حاضر قابلیت اطمینان داده‌ها و مدارک توسط یک ناظر خارجی به‌طور دقیق مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق نیز از روش‌های پایایی باز آزمون (شاخص ثبات) و پایایی بین دو کدگذار جهت تأیید پایایی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها استفاده گردید که دستیابی به شاخص ثبات، با روش زیر انجام گرفت. استفاده از دو کدگذار، بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه مدیریت در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد و درصد توافق بین دو کدگذار ۸۷ درصد به دست آمد که نتیجه قابل قبولی است^۱.

یافته‌ها

الف) یافته‌های بخش کیفی

با استناد به کدگذاری مرحله اول که به کدگذاری باز معروف است، از طریق بازبینی مصاحبه‌های انجام‌گرفته با صاحب‌نظران، ۱۰۹ مفهوم شناسایی گردید (جدول ۲).

جدول ۲. مفاهیم اقتباس‌شده از مصاحبه‌ها

Table 2. Concepts Adapted from Interviews

مفاهیم اقتباس‌شده از مصاحبه	کد مصاحبه
عدم برقراری ارتباط به‌موقع	P1, P9
ناکافی بودن تجهیزات ارتباطی	P1, P4
نبود ردیف بودجه مشخص	P4, P5, P9, P10
ضعف در فناوری اطلاعات	P1, P4
ناکافی بودن نیروی انسانی	P1, P4, P5, P8
مهم تلقی نشدن پاسخگویی نزد کارکنان	P9, P10, P12
پاسخگو نبودن خود افراد	P6, P9, P11
پاسخگو نبودن اداره کل تربیت‌بدنی	P6, P9, P10
بروکراسی اداری	P1, P3, P4, P6, P9
چابک نبودن سازمان‌های دولتی	P2, P11
نبود اختیارات لازم	P1, P6, P7, P9, P10
نداشتن قدرت سازمانی مدیران تربیت‌بدنی	P10, P11, P13
نبود ضمانت اجرا برای برنامه‌های تعیین‌شده	P5, P9, P10
عدم ورود مدیران تربیت‌بدنی در امورات کلان ورزش دانشگاه	P4, P6, P9, P10, P11
مشخص نبودن مسئولیت انجام کارها	P11, P13
عدم تعهد مدیریت بالادستی	P4, P9
واقعی نبودن بسیاری از گزارش‌ها	P3, P6, P9
خرج بودجه ورزش در امورات غیر مرتبط	P4, P7, P9, P11
عدم تفویض اختیار از جانب معاونت‌های دانشگاه	P4, P7, P8, P9
عدم انجام کارها به‌صورت سامانمند	P1, P4, P7, P8, P9, P10
نبود سیستم ارزیابی مشخص	P9, P11
کم‌اهمیت جلوه دادن اداره‌های تربیت‌بدنی	P9, P10
عدم اختصاص بودجه کافی به اداره‌های تربیت‌بدنی	P2, P4, P5, P7, P9, P10
طولانی بودن فرایند پاسخ‌دهی	P1, P9
مناسب نبودن ساختار تشکیلاتی	P1, P2, P5, P7, P8, P10, P11

۱. اگر میزان درصد پایایی در مورد یک مصاحبه (کنترل تحلیل)، ۶۰ درصد یا بیشتر باشد، تحلیل صورت گرفته دارای پایایی است (خواستار، ۱۳۸۸).



مفاهیم اقتباس شده از مصاحبه	کد مصاحبه
عدم به کارگیری الگوها و مدل های جدید در نظام پاسخگویی	P11, P13
پاسخ دهی در زمان های غیر متعارف	P1, P9, P11
عدم تخصص و دانش به روز مدیران تربیت بدنی	P11, P12, P13
کارآمد نبودن مدیران	P6, P8, P9, P11
نبود نیروی انسانی متخصص	P7, P8
نبود تعهد اداری بین کارکنان	P1, P2, P9
پایین بودن انگیزه نیروی انسانی	P1, P2, P3, P4, P6, P10, P11
عدم استقلال مالی اداره های تربیت بدنی زیرمجموعه	P4, P5, P6, P7, P9
عدم دسترسی مستقیم اداره های تربیت بدنی به بودجه	P4, P5, P9, P10
پاسخگو نبود وزارت علوم به نیازهای اداره های تربیت بدنی	P10
پاسخگو نبودن دانشگاه به نیازهای اداره های تربیت بدنی	P6, P9, P10
نبود نظام جامع پاسخگویی	P1, P3, P7, P8, P9
تکثر سامانه ها	P3
نبود نظام جبران خدمات عادلانه	P3, P7, P9, P10, P11
نبود قوانین و مقررات شفاف و مدون در ارتباط با پاسخگویی	P11
ناکارآمدی نظام منابع انسانی	P11, P14
پایین بودن سواد ورزشی جامعه	P10
دانش و آگاهی پایین مدیران بالادستی دانشگاه در ارتباط با ورزش	P4, P10
استفاده از شیوه های سنتی پاسخ دهی	P11, P14
مشخص نبودن فرایندهای پاسخگویی	P11, P13
قرار گرفتن بودجه تربیت بدنی در قالب فعالیت های فرهنگی دانشگاه	P5, P9, P10
پیچیده بودن ساختار اداری	P1, P5, P6, P8, P10, P11
فقدان زیرساخت های لازم	P11
متخصص نبودن مدیران	P1, P5, P6, P7, P8
عدم اشراف مدیران به تکنولوژی های روز	P11
بالا بودن سن نیروی انسانی	P6, P7, P8, P14
عدم شفافیت اداری	P4, P6, P7, P11
نبود دموکراسی اداری	P11, P13
تغییرات پی در پی سیستم های اداری	P6, P4, P8, P11
تغییرات پی در پی منابع انسانی	P2, P4, P9
عدم حمایت کافی از سامانه های موجود	P3, P9, P10
عدم حمایت دانشگاه از اداره های تربیت بدنی	P9, P10, P13
عدم پیاده سازی اثربخش برنامه های از قبل تعیین شده	P5, P9, P11
سلیقه ای عمل کردن متولیان فرهنگی	P5, P10
مطالبه اطلاعات تکراری و غیر ضروری	P3, P9
پیگیری و نظارت تا حصول نتیجه	P1, P3, P5, P11
سنجش رضایت مندی ارباب رجوع	P8, P6, P7, P11
تبدیل وضعیت نیروهای شرکتی به پیمانی	P7, P8, P14, P15
تأمین امنیت شغلی	P8, P10, P11
ارزشمند شمردن ملاک پاسخگویی	P11
ایجاد ساختار سازمانی مناسب	P11, P13
دادن اختیارات لازم به اداره های تربیت بدنی	P1, P6, P9
تفویض اختیار	P8, P9, P13
شایسته سالاری	P11, P13, P14, P12
فرهنگ سازی	P2, P4, P5, P7, P9, P10, P11, P12
تدوین ارزش ها و انتظارات رفتاری از افراد در سیستم نظام پاسخگویی	P11, P13



مفاهیم اقتباس شده از مصاحبه	کد مصاحبه
تعیین شاخص‌ها و استانداردهای اداری تحقق پاسخگویی مناسب	P11, P12, P13
تعریف یک سیستم و اتوماسیونی اداری اثربخش و کارا	P6, P10
تکریم ارباب‌رجوع	P11, P12, P14
مستندسازی پاسخ‌ها و گزارش‌ها	P11, P13
طراحی و راه‌اندازی سایت آموزش مجازی	P2, P3, P4, P5, P6, P8
ارائه بازخورد	P3, P4, P5, P8, P10, P11
اعمال اقدامات تنبیهی و تشویقی در زمان مقتضی	P6, P8, P9, P10
شرح شغل	P11, P12, P14
تدوین مقررات شفاف و اثرگذار در ارتباط با پاسخگویی	P11, P12, P14
آموزش افراد	P6, P8, P11
تقویت انگیزش	P6, P7, P10
استفاده از ساختار بروکراتیک	P10, P8, P11
صرف بودجه صرفاً در حوزه تربیت‌بدنی و ورزش	P1, P3, P5
استفاده از ظرفیت معاونت فرهنگی دانشگاه‌ها	P1, P10
تعریف یک ساختار تشکیلاتی جدید مختص اداره‌های تربیت‌بدنی	P1, P4, P7
ایجاد نظام پاسخگویی	P10, P14
تعیین ضعف‌ها برای جلوگیری از تکرار آن‌ها	P5, P10, P11, P12
مرتفع سازی مشکلات اداره‌های تربیت‌بدنی	P3, P9, P10, P11, P13, P14
محقق شدن اهداف سازمانی	P5, P6, P11, P13, P14
ایجاد حرکت و شتاب در روند فعالیت‌های سازمان	P5, P9, P11
افزایش ضریب اثربخشی	P5, P10
چابک شدن اداره‌های تربیت‌بدنی	P2, P6, P7, P12, P13, P14
خارج کردن اداره‌های تربیت‌بدنی از فضای ابهام	P5, P9, P11
ممانعت از شکل‌گیری ذهنیت منفی	P2, P4, P6, P7
افزایش احساس مسئولیت در کارکنان	P11, P12, P13, P14
جلوگیری از ریخت‌وپاش‌های غیرضروری	P11, P12, P13
کاربرد مؤثر منابع فیزیکی، مالی و نیروی انسانی	P11, P12, P13
جلوگیری از سوء کاربرد منابع به صورت عمدی یا سهوی	P2, P4, P5, P8, P10
اعتماد سیستم به افراد	P11, P14
کاهش شک و تردید کارکنان	P2, P3, P5, P6, P10
حصول اطمینان از عملکرد درست و مطابق با برنامه	P1, P2, P3, P9, P11, P12
ارائه به‌موقع و صحیح گزارش‌ها در سلسله‌مراتب اداری	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P10
اعتماد افراد به سیستم	P2, P13, P14
تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان	P4, P6, P7, P15
ایجاد آرامش روانی در فرد	P2, P3, P4, P5, P7, P8, P10, P12, P14
افزایش بهره‌وری و کارایی کارمندان	P2, P3, P4, P7, P8, P9, P10
حصول اطمینان از انجام خدمات	P11, P13, P14
پاسخگویی به نیازها	P2, P5, P6, P7, P9, P11, P13

در مرحله دوم کدگذاری داده‌ها بانام کدگذاری محوری، کلیه داده‌ها کدگذاری شده و کدها یا مفاهیم اولیه متعددی ساخته شدند. با استناد به نتایج کدگذاری مرحله دوم و روابط بین مفاهیم شناسایی شده، ۲۲ مقوله فرعی به نام‌های شرایط ساختاری، زیرساخت‌ها، فرایند پاسخگویی، جنبه‌های فنی، جنبه‌های انسانی، جنبه‌های فرهنگی، جنبه‌های مالی، عدم نهادینه بودن پاسخگویی، ناکارآمدی نظام‌ها، جنبه‌های سازمانی، استقلال شغلی، جنبه پشتیبانی و حمایت، ناکارآمدی اجرایی، راهبردهای سطح خرد، راهبردهای سطح میانی،



راهبردهای سطح کلان، شفاف‌سازی و رفع ابهام، بهبود عملکرد، افزایش ضریب اعتماد، تقویت انگیزه افراد، اثربخشی اقدامات و جلوگیری از اتلاف منابع و امکانات تشکیل گردید (جدول ۳). لازم به ذکر است، این مفاهیم مبتنی بر قرابت معنایی و موضوعی تشکیل شده‌اند و در انتخاب نام برای این مقوله مبانی تحقیق مدنظر قرار گرفت.

جدول ۳. مقوله‌های فرعی ایجادشده بر مبنای مفاهیم شناسایی شده

Table 3. Subcategories created based on Identified Concepts

مقوله فرعی	مفاهیم اولیه	منبع مصاحبه
شرایط ساختاری	عدم برقراری ارتباط به‌موقع	P1, P9
	طولانی بودن فرایند پاسخ‌دهی	P1, P9
	مناسب نبودن ساختار تشکیلاتی	P1, P2, P5, P7, P8, P10, P11
	قرار گرفتن بودجه تربیت‌بدنی در قالب فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه	P5, P9, P10
جنبه‌های مالی	پیچیده بودن ساختار	P1, P5, P6, P8, P10, P11
	عدم اختصاص بودجه کافی به اداره‌های تربیت‌بدنی	P2, P4, P5, P7, P9, P10
	عدم استقلال مالی اداره‌های تربیت‌بدنی	P4, P5, P6, P7, P9
	عدم دسترسی مستقیم اداره‌های تربیت‌بدنی به بودجه	P4, P5, P9, P10
جنبه‌های سازمانی	نبود ردیف بودجه مشخص	P4, P5, P9, P10
	بروکراسی اداری	P1, P3, P4, P6, P9
	چابک نبودن سازمان‌های دولتی	P2, P11
	عدم شفافیت اداری	P4, P6, P7, P11
زیرساخت‌ها	نبود دموکراسی اداری	P11, P13
	تغییرات پی‌درپی سیستم‌های اداری	P6, P4, P8, P11
	تغییرات پی‌درپی منابع انسانی	P2, P4, P9
	فقدان زیرساخت‌های لازم	P11
جنبه‌های فنی	ناکافی بودن تجهیزات ارتباطات	P1, P4
	ضعف در فناوری اطلاعات	P1, P4
	عدم تخصص و دانش به‌روز مدیران	P11, P12, P13
	کارآمد نبودن مدیران	P6, P8, P9, P11
عدم نهادینه بودن پاسخگویی	متخصص نبودن مدیران	P1, P5, P6, P7, P8
	عدم اشراف مدیران به تکنولوژی	P11
	پاسخگو نبودن خود افراد	P6, P9, P11
	پاسخگو نبودن اداره‌های تربیت‌بدنی	P6, P9, P10
جنبه پشتیبانی و حمایت	پاسخگو نبود وزارت علوم	P10
	پاسخگو نبودن دانشگاه	P6, P9, P10
	عدم تعهد مدیریت بالادستی	P4, P9
	عدم حمایت کافی از سامانه‌های موجود	P3, P9, P10
ناکارآمدی نظام‌ها	نبود ضمانت اجرا برای برنامه‌های تعیین‌شده	P5, P9, P10
	عدم دخالت مدیران تربیت‌بدنی در امورات کلان ورزش دانشگاه	P4, P6, P9, P10, P11
	عدم حمایت دانشگاه از اداره‌های تربیت‌بدنی	P9, P10, P13
	نبود نظام جامع پاسخگویی	P1, P3, P7, P8, P9
ناکارآمدی نظام‌ها	تکثر سامانه‌ها	P3
	عدم انجام کارها به‌صورت سامانمند	P1, P4, P7, P8, P9, P10
	نبود سیستم ارزیابی مشخص	P9, P11
	نبود نظام جبران خدمات	P3, P7, P9, P10, P11
ناکارآمدی نظام منابع انسانی	نبود قوانین و مقررات شفاف و مدون در ارتباط با پاسخگویی	P11
	ناکارآمدی نظام منابع انسانی	P11, P14

مقوله فرعی	مفاهیم اولیه	منبع مصاحبه
استقلال شغلی	نبود اختیارات لازم	P1, P6, P7, P9, P10
	نداشتن قدرت سازمانی مدیران تربیت‌بدنی	P10, P11, P13
	عدم تفویض اختیار از جانب معاونت‌ها	P4, P7, P8, P9
	مشخص نبودن مسئولیت انجام کارها	P11, P13
فرایند پاسخگویی	عدم به‌کارگیری الگوها و مدل‌های جدید در نظام پاسخگویی	P11, P13
	پاسخ‌دهی در زمان‌های غیرمعارف	P1, P9, P11
	استفاده از شیوه‌های سنتی پاسخ‌دهی	P11, P14
	مشخص نبودن فرایندهای پاسخگویی	P11, P13
جنبه‌های انسانی	ناکافی بودن نیروی انسانی	P1, P4, P5, P8
	نبود نیروی انسانی متخصص	P7, P8
	نبود تعهد اداری بین کارکنان	P1, P2, P9
	پایین بودن انگیزه نیروی انسانی	P1, P2, P3, P4, P6, P10, P11
ناکارآمدی اجرایی	بالا بودن سن نیروی انسانی	P6, P7, P8, P14
	عدم پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌های تعیین‌شده	P5, P9, P11
	سلیقه‌ای عمل کردن متولیان فرهنگی	P5, P10
	مطالبه اطلاعات تکراری و غیرضروری	P3, P9
	واقعی نبودن بسیاری از گزارش‌ها	P3, P6, P9
	خرج بودجه ورزش در امورات غیر مرتبط	P4, P7, P9, P11
جنبه‌های فرهنگی	مهم تلقی نشدن پاسخگویی نزد کارکنان	P9, P10, P12
	پایین بودن سواد ورزشی جامعه	P10
	دانش و آگاهی پایین مدیران بالادستی دانشگاه در ارتباط با ورزش	P4, P10
	کم‌اهمیت جلوه دادن اداره‌های تربیت‌بدنی	P9, P10
راهبردهای سطح خرد	تکریم ارباب‌رجوع	P11, P12, P14
	مستندسازی پاسخ‌ها و گزارش‌ها	P11, P13
	پیگیری و نظارت تا حصول نتیجه	P1, P3, P5, P11
	سنجش رضایت‌مندی ارباب‌رجوع	P8, P6, P7, P11
	تبدیل وضعیت نیروهای شرکتی به پیمانی	P7, P8, P14, P15
	تأمین امنیت شغلی	P8, P10, P11
	طراحی و راه‌اندازی سایت آموزش مجازی	P2, P3, P4, P5, P6, P8
	ارائه بازخورد	P3, P4, P5, P8, P10, P11
	اعمال اقدامات تنبیهی و تشویقی در زمان مقتضی	P6, P8, P9, P10
	ارزشمند شمردن ملاک پاسخگویی	P11
راهبردهای سطح میانی	ایجاد ساختار سازمانی مناسب	P11, P13
	دادن اختیارات لازم به اداره‌های تربیت‌بدنی	P1, P6, P9
	تفویض اختیار	P8, P9, P13
	شرح شغل	P11, P12, P14
	تدوین مقررات شفاف و اثرگذار در ارتباط با پاسخگویی	P11, 12, P14
	آموزش افراد	P6, P8, P11
	تقویت انگیزش	P6, P7, P10
	استفاده از ساختار بروکراتیک	P10, P8, P11
	صرف بودجه صرفاً در حوزه تربیت‌بدنی و ورزش	P1, P3, P5
	استفاده از ظرفیت معاونت فرهنگی دانشگاه‌ها	P1, P10
راهبردهای سطح کلان	شایسته‌سالاری	P11, P13, P14, P12
	فرهنگ‌سازی	P2, P4, P5, P7, P9, P10, P11, P12

مقوله فرعی	مفاهیم اولیه	منبع مصاحبه
	تدوین ارزش‌ها و انتظارات رفتاری از افراد در سیستم پاسخگویی	P11, P13
	تعیین شاخص‌ها و استانداردهای اداری تحقق پاسخگویی مناسب	P11, P12, P13
	تعریف یک سیستم و اتوماسیونی اداری اثربخش و کارا	P6, P10
	تعریف یک ساختار تشکیلاتی جدید مختص اداره‌های تربیت‌بدنی	P1, P4, P7
	ایجاد نظام پاسخگویی	P10, P14
	تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان	P4, P6, P7, P15
تقویت انگیزه افراد	ایجاد آرامش روانی در فرد	P2, P3, P4, P5, P7, P8, P10, P12, P14
	ممانعت از شکل‌گیری ذهنیت منفی	P2, P4, P6, P7
	افزایش احساس مسئولیت در کارکنان	P11, P12, P13, P14
افزایش ضریب اعتماد	اعتماد سیستم به افراد	P11, P14
	کاهش شک و تردید کارکنان	P2, P3, P5, P6, P10
	اعتماد افراد به سیستم	P2, P13, P14
جلوگیری از اتلاف منابع و امکانات	جلوگیری از ریخت‌وپاش‌های غیرضروری	P11, P12, P13
	کاربرد مؤثر منابع فیزیکی، مالی و نیروی انسانی	P11, P12, P13
	جلوگیری از سوء کاربرد منابع به‌صورت عمدی یا سهوی	P2, P4, P5, P8, P10
	حصول اطمینان از انجام خدمات	P11, P13, P14
اثربخشی اقدامات	حصول اطمینان از عملکرد درست و مطابق با برنامه	P1, P2, P3, P9, P11, P12
	ارائه به‌موقع و صحیح گزارش‌ها در سلسله‌مراتب اداری	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P10
	پاسخگویی به نیازها	P2, P5, P6, P7, P9, P11, P13
شفاف‌سازی و رفع ابهام	خارج کردن اداره‌های تربیت‌بدنی از فضای ابهام	P5, P9, P11
	تعیین ضعف‌ها برای جلوگیری از تکرار آن‌ها	P5, P10, P11, P12
	مرتفع‌سازی مشکلات اداره‌های تربیت‌بدنی	P3, P9, P10, P11, P13, P14
	محقق شدن اهداف سازمانی	P5, P6, P11, P13, P14
بهبود عملکرد	افزایش بهره‌وری و کارایی کارمندان	P2, P3, P4, P7, P8, P9, P10
	ایجاد حرکت و شتاب در روند فعالیت‌های سازمان	P5, P9, P11
	افزایش ضریب اثربخشی	P5, P10
	چابک شدن اداره‌های تربیت‌بدنی	P2, P6, P7, P12, P13, P14

در جدول شماره چهار مقوله‌های اصلی الگوی پارادایمی مبتنی بر مقوله‌های فرعی ذکر شده است. مدل پژوهش شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با مدل بهره‌وری مبتنی بر نظام پاسخگویی بود. در بخش عوامل علی به ناکارآمدی نظام‌ها، جنبه‌های سازمانی، استقلال شغلی، جنبه پشتیبانی و حمایت، ناکارآمدی‌های اجرایی، جنبه‌های مالی و عدم نهادینه بودن پاسخگویی؛ در بخش عوامل زمینه‌ای به جنبه‌های فنی، انسانی و فرهنگی؛ در بخش عوامل مداخله‌گر به شرایط ساختاری، زیرساخت‌ها و فرایند پاسخگویی و با تدوین راهبردهایی همچون راهبردهای سطح خرد، راهبردهای سطح میانی و راهبردهای سطح کلان امید است، بتوان به پیامدهایی همچون شفاف‌سازی و رفع ابهام، بهبود عملکرد، افزایش ضریب اعتماد، تقویت انگیزه افراد، جلوگیری از اتلاف منابع و امکانات و اثربخشی اقدامات دست‌یافت.

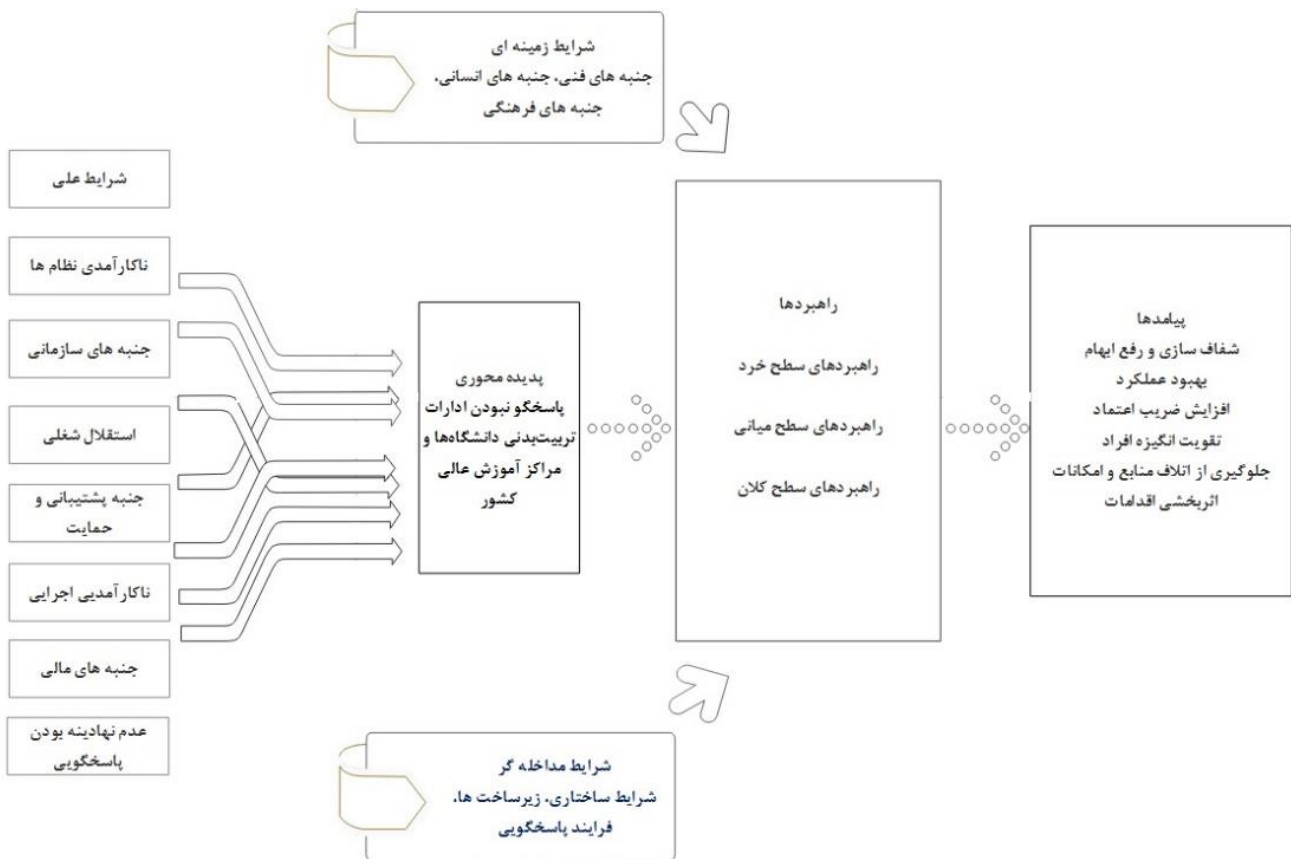
جدول ۴. ایجاد مقوله‌های اصلی بر مبنای مقوله‌های فرعی تشکیل شده

Table 4. Creating main Categories based on Subcategories

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
عوامل علی	ناکارآمدی نظام‌ها
	جنبه‌های سازمانی
	استقلال شغلی
	جنبه پشتیبانی و حمایت
	ناکارآمدی اجرایی
عوامل زمینه‌ای	جنبه‌های مالی
	عدم نهادینه بودن پاسخگویی
	جنبه‌های فنی
عوامل مداخله‌گر	جنبه‌های انسانی
	جنبه‌های فرهنگی
	شرایط ساختاری
	زیرساخت‌ها
راهبردها	فرایند پاسخگویی
	راهبردهای سطح خرد
	راهبردهای سطح میانی
پیامد	راهبردهای سطح کلان
	شفاف‌سازی و رفع ابهام
	بهبود عملکرد
	افزایش ضریب اعتماد
	تقویت انگیزه افراد
	جلوگیری از اتلاف منابع و امکانات
	اثر بخشی اقدامات

ارائه مدل

در این تحقیق برای نمایش کدهای نظری و قابل فهم بودن آن‌ها، مدل مدیریت بهره‌وری در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور با رویکرد ارتقای نظام پاسخگویی ارائه می‌شود (شکل ۲). لازم به ذکر است، این الگو مبتنی بر رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین طراحی شده است و در آن مشخص شده که تابع شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر چه راهبردهای برای مرتفع سازی عدم پاسخگویی لازم است مورد توجه قرار گیرد و سرانجام نیز پیامدهای حاصل از این راهبردها به‌عنوان خروجی سیستم در نظر گرفته شده است.



شکل ۲. مدل مدیریت بهره‌وری در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور با رویکرد ارتقای نظام پاسخگویی

Figure 2. Productivity Management Model for Physical Education Departments of Universities and Higher Education Institutions in Iran: Toward Improving the Accountability System

ب) یافته‌های بخش کمی

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری (بخش کمی) در جدول شماره پنج ارائه شده است.

جدول ۵. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کمی در تحقیق

Table 5. Demographic Characteristics of Participants in the Quantitative Part of the Research

متغیر	مؤلفه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳۷	۳۶
	مرد	۶۶	۶۴
سن	۳۰-۳۹	۲۵	۲۴
	۴۰-۴۹	۴۴	۴۳
تحصیلات	۵۰ به بالا	۱۹	۳۳
	کارشناسی	۳۵	۳۴
	کارشناسی ارشد	۴۱	۴۰
سمت / تخصص	دکتری	۲۷	۲۶
	رؤسا، معاونین و کارشناسان اداره کل تربیت‌بدنی سازمان امور دانشجویی	۱۴	۱۴
	معاونین اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی	۲۹	۲۸
	کارشناسان ارشد اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی	۶۰	۵۸
جمع		۱۰۳	۱۰۰

ارزیابی مدل مسیری- ساختاری

برای آزمون مدل تحقیق، از مدل‌سازی مسیری- ساختاری استفاده که این روش، مدلی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای تحقیق و سؤالات پرسشنامه بود و در ابتدا روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری (ارزیابی بیرونی) مورد بررسی قرار گرفت.

ارزیابی بیرونی مدل مسیری- ساختاری: بررسی پایایی مدل

برای بررسی پایایی سازه‌ها معمولاً سه ملاک مورد بررسی قرار می‌گیرد. اولین ملاک ضریب آلفای کرونباخ است. شایان ذکر است که با وجود اینکه ملاک رایج در بررسی قابل قبول بودن همسانی درونی از طریق آلفای کرونباخ مقدار $0/7$ است، دومین ملاک، ضریب دیلون- گلد اشتاین یا پایایی ترکیبی (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) سازه‌ها است که طی آن پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌ها با یکدیگر محاسبه می‌گردد که باید بیشتر از $0/7$ باشد. مقادیر به‌دست‌آمده برای این شاخص‌ها نیز حاکی از پایایی قابل قبول مدل تحقیق حاضر است. سومین ملاک بررسی پایایی، معرف‌ها یا بار عاملی متغیرهای مشاهده‌شده است که از طریق محاسبه مقدار همبستگی بین یک سازه و هر کدام از متغیرهای قابل مشاهده آن به دست می‌آید؛ همچنین برای بررسی روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده^۱ استفاده شد، مقادیر بالای $0/5$ در این بخش قابل قبول است (جدول ۶).

جدول ۶. ارزیابی بیرونی مدل مسیری- ساختاری

Table 6. External Evaluation of the Path-Structural Model

متغیر	پدیده محوری	شرایط مداخله گر	شرایط علی	شرایط زمینه‌ای	پیامدها	راهبردها
پدیده محوری	۰/۸۹					
شرایط مداخله گر	۰/۲۸	۰/۸۷				
شرایط علی	۰/۳۲	۰/۷۱	۰/۸۶			
شرایط زمینه‌ای	۰/۴۱	۰/۴۰	۰/۵۳	۰/۸۴		
پیامدها	۰/۴۰	۰/۵۲	۰/۳۳	۰/۶۰	۰/۸۰	
راهبردها	۰/۴۵	۰/۴۱	۰/۴۸	۰/۳۷	۰/۴۹	۰/۷۸

ارزیابی درونی - مدل ساختاری

برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری از ضریب تعیین (R^2) و ضرایب مسیر استفاده شد (جدول ۷). مقادیر R^2 برابر ۰/۱۸ و ۰/۵۲ در مدل‌های مسیری (پی ال اس) به ترتیب ضعیف و قابل توجه توصیف می‌شود.

جدول ۷. ضریب تعیین متغیرهای درون‌زای تحقیق

Table 7. R2 of Endogenous Research Variables

شاخص	پدیده محوری	پیامدها	راهبردها
ضریب تعیین R^2	۰/۸۰	۰/۳۴	۰/۴۵

در مورد ضریب مسیر که معادل بتای استاندارد شده در رگرسیون است، مقادیر کمتر از ۰/۳ ضعیف، بین ۰/۳ تا ۰/۶ متوسط و از ۰/۶ به بالا خوب تفسیر می‌شود. معنی‌داری ضریب مسیر به وسیله بررسی شاخص تی مشخص می‌شود، به طوری که مقادیر تی بالاتر از ۱/۹۶ معنی‌دار در نظر گرفته می‌شود. همان‌طور که از جدول شماره ۸ استنباط می‌شود، تمام مسیرها معنادار می‌باشند.

جدول ۸. برآورد پارامترهای مدل ساختاری

Table 8. Estimation of Structural Model Parameters

مسیر	ضریب اثر استاندارد	ضریب تی	تفسیر
شرایط علی به پدیده محوری	۰/۴۲۶	۴/۸۷۵	معنادار و متوسط
شرایط زمینه‌ای به پدیده محوری	۰/۵۰۵	۵/۵	معنادار و قوی
شرایط مداخله گر به پدیده محوری	۰/۲۸۳	۳/۱۱۳	معنادار و ضعیف
پدیده محوری به راهبردها	۰/۵۹۶	۷/۰۸۳	معنادار و قوی
راهبردها به پیامدها	۰/۳۰۹	۲/۱۰۷	معنادار و متوسط

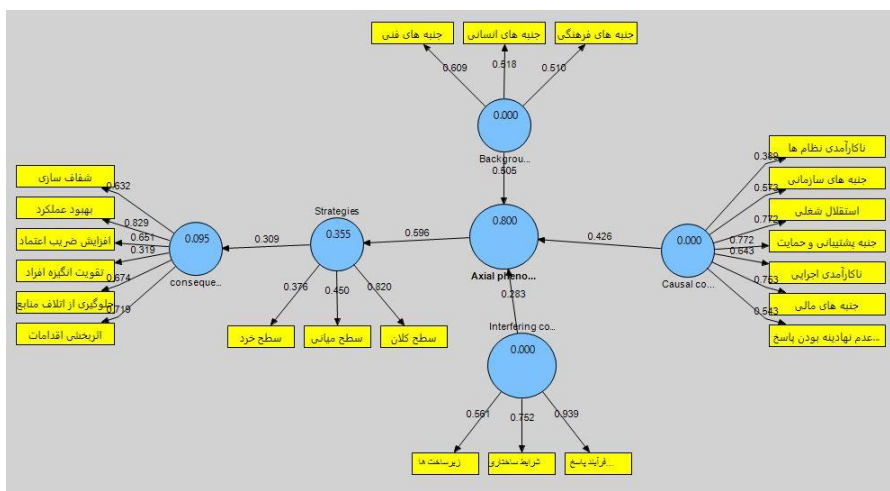
در این بخش برازش مدل اندازه‌گیری با شاخص اشتراکی، برازش مدل ساختاری با شاخص افزونگی و برازش کلی با نیکویی برازش اندازه‌گیری شد. شاخص افزونگی فقط برای متغیرهای درون‌زا (متغیر ملاک) محاسبه می‌گردد و مانند شاخص اشتراکی باید مقدار آن مثبت باشد (جدول ۹). در کتاب‌های آماری سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش معرفی نموده‌اند.



جدول ۹. برآورد پارامترهای مدل ساختاری

Table9. Estimation of Structural Model Parameters

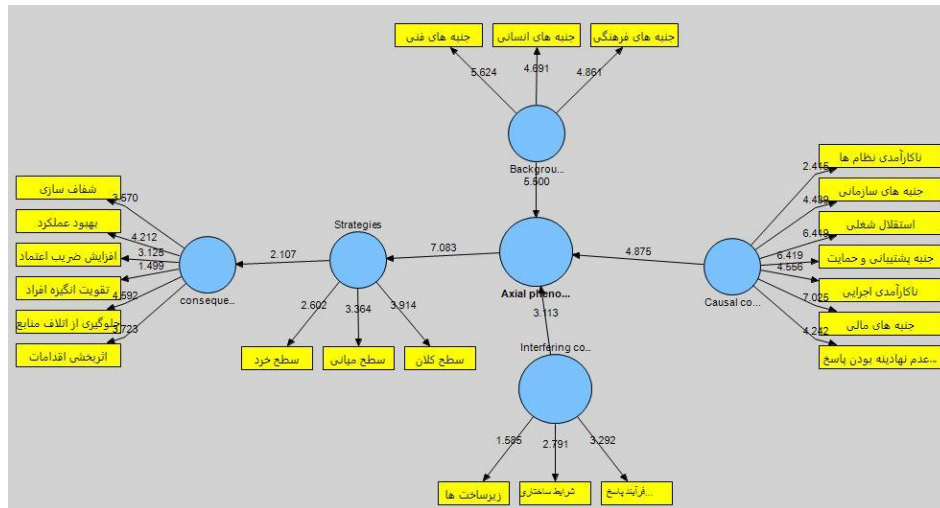
متغیر	شاخص اشتراکی	شاخص افزونگی
پدیده محوری	۰/۶۴	۰/۲۳
شرایط مداخله‌گر	۰/۶۰	—
شرایط علی	۰/۷۱	—
شرایط زمینه‌ای	۰/۴۹	—
پیامدها	۰/۵۳	۰/۳۱
راهبردها	۰/۴۷	۰/۱۲



شکل ۳. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

Figure3. Research Model in Standard Estimation Mode

شکل شماره ۳، مدل استخراج‌شده در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی نشان داده شده است، هرچه بار عاملی بزرگ‌تر و به یک نزدیک‌تر باشد، یعنی متغیر مشاهده‌شده بهتر می‌تواند متغیر پنهان یا مکنون را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ و ۰/۶ قابل قبول و در غیر این صورت اگر بیشتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. در این پژوهش نیز مشخص شد که مدل در حالت استاندارد قابل قبول است.



شکل ۴. مدل تحقیق در حالت شاخص تی

Figure 4. Research Model in t Index

در حالت معنی داری نیز مشخص است که ارزش تی (ضریب مسیر در حالت معناداری) باید بیشتر از مقدار $1/96$ باشد. از این رو رابطه بین هر سؤال و متغیر مورد نظر معنی دار می باشد. در صورتی که که ارزش تی برای همه سؤالات بیشتر از مقدار $1/96$ به دست آید؛ رابطه بین سؤالات و متغیرهای مورد نظر معنی دار است که در این پژوهش نیز این نتایج قابل مشاهده بوده و سؤالات تبیین کننده مناسبی برای متغیرهای مورد نظر بودند (شکل ۴).

بحث و نتیجه گیری

کاهش کاغذبازی ها و بروکراسی ها در سازمان، دوری از سازمان های دیوان سالارانه مخرب، ترسیم خطمشی های شفاف در زمینه پاسخگویی، شایسته سالاری و آموزش صحیح نیروی کارشناسی اداره تربیت بدنی، توجه به نیازها و خواسته های ذینفعان، نگارش منشور اجرایی و اخلاقی پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع اداره های تربیت بدنی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی و طراحی سامانه های اداری آنلاین و آفلاین جامع مبتنی بر پاسخگویی (ارتقای نظام های ارتباطی و تعاملی) از جمله اقداماتی است که در اداره های تربیت بدنی و مراکز آموزش عالی می بایست در دستور کار قرار گیرد.

در بخش کیفی و بر پایه نتایج تحقیق، یکی از یافته های عوامل علی مؤثر، جنبه های سازمانی است. نبود طراحی و یا معماری دقیق سازمانی، عدم چابکی سازمانی، فرهنگ و جوسازمانی نامناسب، تقسیم کارهای نادرست در سازمان، وجود ساختارهای بلند سلسه مراتبی، عدم توجه به ابعاد و اندازه سازمان ها، نبود انضباط اداری، نبود نظارت های سازمانی و در نهایت وجود فساد اداری دلایل منطقی این یافته می باشند. نبود دموکراسی اداری، تغییرات پی در پی سیستم های اداری، تغییرات پی در پی منابع انسانی از دیگر مواردی است که عدم بهره وری در نظام پاسخگویی را شامل می شود. پاسخگویی سازمانی که به نظارت های درون سازمانی مرتبط با فرادست و فرودست در سازمان اشاره دارد با اصلاح مؤلفه های حیاتی چون فضا سازی فرهنگی در سازمان، حمایت های سازمانی و اخلاق سازمانی، حرفه ای و سازمان دهی مجدد ساختار و نظام اداری اداره های تربیت بدنی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی (مبتنی بر پاسخگویی) می تواند در این راستا و رفع مشکلات سازمانی مؤثر باشد (۱۷). از دیگر عوامل علی می توان از استقلال شغلی نام برد. استقلال در شیوه انجام کارها، استقلال در برنامه ریزی شغلی، استقلال در ارزیابی شغلی، ارائه پیچیدگی وظایف به کارکنان و همین طور کمک به توسعه رفتارهای خلاقانه از جمله اقدامات اساسی است که می بایستی در دستور کار اداره های تربیت بدنی دانشگاه های کشور بر مبنای ارتقای استقلال شغلی قرار گیرد. این یافته مهم با نتایج

وانگ^۱ (۲۰۱۶) و جیبلی^۲ و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد (۱۸ و ۱۹). بر پایه نتایج حاصل از تحقیق؛ از دیگر عوامل علی تأثیرگذار، جنبه پشتیبانی و حمایت سازمانی است. عدم اطمینان مدیران بالادستی به کارکنان خود و در پی آن عدم تفویض اختیار اصولی به ایشان، عدم تعهد به نیروی زیردست و در نهایت عدم توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان موجبات این یافته، در اداره‌های تربیت‌بدنی می‌شود. کارکنان با حمایت سازمانی بالا تعهد عاطفی بالا، عملکرد سازمانی بالا و همین‌طور کاهش تمایل به ترک خدمت بیشتری دارند (۲۰). به همین روی کارمند با حمایت سازمانی بالا انگیزه بیشتری برای پاسخگویی و احترام به ارباب‌رجوع دارد. بر همین پایه ایجاد تعهد عاطفی در سازمان و جلب اعتماد سازمانی و فردی در سازمان از جمله اقدامات ضروری قابل‌ارائه در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور است. بر اساس نتایج حاصل از تحقیق؛ از دیگر عوامل علی تأثیرگذار، ناکارآمدی اجرایی است. ضعف در آیین‌نامه‌ها و قوانین، ساختار سازمانی ناکارآمد، فرهنگ سازمانی غیر حامی، نبود تعاملات و نظام ارتباطات نظام‌مند و مواردی از این دست منجر به ایجاد ناکارآمدی اجرایی در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌تواند باشد. یکی دیگر از عوامل مهم در ناکارآمدی اجرایی عدم پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌های تعیین‌شده در سازمان است. امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین کند. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند. در بحث اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی مقولاتی مانند مسائل انسانی، فرایندی، ساختاری و همچنین نهادی کردن استراتژی جهت اجرای موفق استراتژی‌ها مطرح است. در بخش اجرای استراتژی‌ها، به عواملی چون تعیین هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار و تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش مقاومت در برابر تغییر، وفق دادن مدیران در برابر استراتژی، تقویت فرهنگ پشتیبانی از استراتژی، تطبیق فرایندهای تولیدی و عملیاتی، تشکیل واحد منابع انسانی اثربخش جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها اشاره کرد. در سلیقه‌ای عمل کردن متولیان فرهنگی، می‌توان گفت ورزش مقوله جدا از فرهنگ نیست، دانشجویان با توجه به اینکه ذاتاً رقابت‌پذیر است، تمایل زیادی به انجام فعالیت‌های ورزشی در دانشگاه‌ها دارند، اما آن‌طور که باید بستر برای فعالیت آن‌ها در دانشگاه‌ها فراهم نیست. دلیل کم‌رنگ بودن فعالیت‌های ورزشی در دانشگاه‌ها را می‌توان مسئولان مرتبط با این حوزه دانست؛ چراکه عموم مسئولان مرتبط با حوزه تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها افراد غیرورزشی می‌باشند. همچنین مطالبه اطلاعات تکراری و غیرضروری، واقعی نبودن بسیاری از گزارش‌ها و خرج بودجه ورزش در امورات غیر مرتبط می‌تواند از دلایل عدم پاسخگویی بهینه باشد. از دیگر عوامل علی تأثیرگذار بر پاسخگو نبودن اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور می‌توان به جنبه‌های مالی اشاره کرد. جنبه‌های مالی، شامل عدم اختصاص بودجه کافی به اداره‌های تربیت‌بدنی، عدم استقلال مالی اداره‌های تربیت‌بدنی، عدم دسترسی مستقیم اداره‌های تربیت‌بدنی به بودجه و نبود ردیف بودجه مشخص است. گستردگی و تنوع برنامه‌های فوق‌برنامه (آموزشی، تفریحی و همگانی و ورزش قهرمانی) در دانشگاه‌ها اهمیت برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی دقیق را آشکار می‌سازند و کیفیت آن‌ها برای اجرای فوق‌برنامه، مسابقات و رقابت‌های ورزشی دانشگاه‌ها، تأثیر مستقیمی دارد (۲۱). از این‌رو باید تمام دانشجویان از بهترین امکانات مادی و کالبدی ورزش برخوردار باشند، تا توان بالقوه و آمادگی جسمانی و روحی خود را بهبود بخشند و با نشاط و شادابی و طراوت قادر باشند نقش مؤثرتری در توسعه پایدار ایفا نمایند. برای دستیابی به این هدف غایی، علاوه بر تدوین سیاست و برنامه‌ریزی مدون برای فوق‌برنامه ورزشی دانشجویان، داشتن بودجه مناسب مکفی برای اجرای برنامه‌ها و دسترسی مدیران اداره‌های تربیت‌بدنی به آن الزامی است. همچنین بودجه، موجب بهبود و تقویت وظایف مدیران می‌گردد و یکی از ابزارهای مورد استفاده مدیریت برای تصمیم‌گیری و تعیین اهداف است. در این بین ارتقای سیستم حسابداری، توسعه نظام گزارشگری مالی، ایجاد نظام نظارت و هدایت صحیح بودجه و ارزیابی‌های مالی از دیگر پیشنهاد‌های کاربردی در ارتقای نظام پاسخگویی بر اساس جنبه‌های مالی است. آخرین عامل علی عدم نهادینه

1. Wang

2. Giebels



بودن پاسخگویی است. آموزش نیروی انسانی، تقویت روحیه پاسخگویی فردی و سازمانی، توسعه اخلاق پاسخگویی از جمله پیشنهادهایی است که در این زمینه می‌تواند برای اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی مؤثر باشد.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق؛ جنبه‌های فنی یکی از عوامل مؤثر زمینه‌ای در عدم پاسخگویی اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور می‌باشد. ناکافی بودن تخصص و دانش به‌روز مدیران، کارآمد نبودن مدیران، متخصص نبودن مدیران و عدم اشراف مدیران به فناوری از جمله شاخص‌های فنی مهم در به وجود آمدن این یافته می‌باشند. بی‌شک وظایفی که از تخصص و تجربیات مدیر می‌آید، موجبات تمایز و مزیت رقابتی را در سازمان فراهم می‌نماید. از این‌رو، یکی از مواردی که می‌بایست در دستور اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه و مراکز آموزش عالی قرار گیرد، توجه به دانش و تخصص مدیران خودشان است. شایسته‌سالاری و به‌کارگیری مدیران خبره در این زمینه، برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران و نظارت‌های دقیق دوره‌ای از عملکرد مدیران می‌تواند تا حدی مشکلات زمینه‌ای ذکرشده را کاهش و در پی آن فرهنگ و نگرش پاسخگویی را ارتقا دهد. از دیگر عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار؛ جنبه‌های انسانی است. ناکافی بودن نیروی انسانی، نبود نیروی انسانی متخصص، نبود تعهد اداری بین کارکنان، پایین بودن انگیزه نیروی انسانی و بالا بودن سن نیروی انسانی از جمله عوامل زمینه‌ای می‌باشد. به همین منظور شایسته‌سالاری و توجه به تخصص و تجربیات کارکنان اداره‌های تربیت‌بدنی، پیدا کردن عوامل کاهش انگیزه و تلاش در جهت رفع آن، هدف‌گذاری و ارزش‌گذاری در اداره، ارائه استقلال و تفویض اختیار اصولی به کارکنان، درگیر کردن کارکنان در پروژه‌ها و برنامه‌های با اولویت بالا در سازمان، ارائه پاداش‌های عدالت محور و مواردی از این دست از جمله اقدامات مهم در راستای حل مشکلات زمینه‌ای در بخش انسانی خواهد بود. این یافته با نتایج الفتی و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد (۲۲). آخرین عامل زمینه‌ای، جنبه‌های فرهنگی است. مهم تلقی نشدن پاسخگویی نزد کارکنان، پایین بودن سواد ورزشی جامعه، پایین بودن فعالیت جسمی از جمله دلایل به وجود آمدن این یافته می‌باشند. مدیریت آمرانه در اداره‌های تربیت‌بدنی، ضعف در فرهنگ مطالبه‌گری مردم، آگاه نبودن افراد از حقوق شهروندی خود، اعتقاد نداشتن به مسئولیت پاسخگویی و درنهایت ضعف فرهنگی مبتنی بر پاسخگویی از دیگر علل وقوع این مهم در اداره‌های تربیت‌بدنی می‌شود. بر همین پایه، اطلاع‌رسانی در خصوص شیوه‌ها و حدود پاسخگویی، افزایش دانش و آگاهی مردمی در این زمینه، اعتباربخشی به فرهنگ پاسخگویی، ایجاد جو مناسب برای پاسخگویی و مواردی از این دست از جمله پیشنهادهای کاربردی قابل ارائه خواهد بود. این یافته با نتایج الفتی و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد (۲۲).

شرایط ساختاری از عوامل مداخله‌گر مؤثر است. که با نتایج تحقیقات صبحی و همکاران (۲۰۱۹) هم‌راستا است (۲۳). عدم برقراری ارتباط به‌موقع، طولانی بودن فرایند پاسخ‌دهی، مناسب نبودن ساختار تشکیلاتی، قرار گرفتن بودجه تربیت‌بدنی در قالب فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه، پیچیده بودن ساختار از جمله عوامل مداخله‌گر ساختاری در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌باشد. بروز ناهماهنگی بهترین و متقن‌ترین دلیل برای تجدید ساختار یک سازمان است. از بررسی این مفهوم معلوم می‌شود که سازمان‌دهی در کلیه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی و اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور مصداق دارد. از دیگر عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار، زیرساخت‌ها است. این یافته با نتایج جوهانسون و تولان^۱ (۲۰۱۸) همخوانی دارد (۲۴). فقدان زیرساخت‌های لازم، ناکافی بودن تجهیزات ارتباطات، ضعف در فناوری اطلاعات از جمله عوامل مداخله‌گر شناسایی شده می‌باشد. مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی زمینه مدیریت مؤثر بر تحقق اهداف خود را تسهیل نمایند. آخرین عامل مداخله‌گر تأثیرگذار، فرایند پاسخگویی است. این یافته با نتایج دازاگادو و بلو^۲ (۲۰۱۷) هم‌راستا است (۲۵). عدم به‌کارگیری الگوها و مدل‌های جدید در نظام پاسخگویی، پاسخ‌دهی در زمان‌های غیرمعارف، استفاده از شیوه‌های سنتی پاسخ‌دهی، مشخص نبودن فرایندهای پاسخگویی از جمله عوامل مداخله‌گر مرتبط با این عامل است.

بر پایه نتایج حاصل از تحقیق، یکی از راهبردهای سطح کلان می‌تواند شایسته‌سالاری باشد. دستیابی به چنین امر مهم نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها و توجه عمیق به تغییرات داخلی و محیطی دارد، این میان بخش سیاست‌گذار جامعه یعنی دولت لازم است برای

1. Johansson and Thollander

2. D'Áz-Aguado and Bello



تحقق شایسته‌سالاری، آن را طی فرایندهای فرعی شایسته خواهی در سطح جامعه و سازمان‌ها و در عمل شایسته‌شناسی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری و شایسته‌داری را توسط مدیران و متولیان بخش نیروی انسانی، پیاده نماید. استفاده از کارکنان شایسته و بایسته در امور ارتباطی و تعاملی اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه و مراکز آموزش عالی، می‌تواند شاهد توسعه این امر مهم بود. یکی دیگر از راهبردهای سطح کلان، شاخص‌ها و استانداردهای اداری در سیستم نظام پاسخگویی است. این یافته با نتایج ذاکری و همکاران (۲۰۱۱) هم‌راستا است (۲۶). ترسیم ارزش‌های رفتاری مبتنی بر پاسخگویی، ترویج ارزش‌های بروکراتیک، آموزش ارزش‌ها در سازمان، ترسیم شاخص‌ها و در پی آن نهادینه شدن شاخص‌ها در نظام اداری، تشویق به خودکنترلی و خودنظارتی در سازمان، نظارت‌های مستمر، تشکیل نظام‌های اطلاعاتی و درنهایت ایجاد نظام‌های جامع عملکردی نیز مجموعه پیشنهادی کاربردی در جهت ارتقای استانداردها و شاخص‌های اداری مبتنی بر پاسخگویی اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است. از جمله راهبردهای سطح کلان دیگر، فرهنگ‌سازی نظام پاسخگویی است. در همین راستا تربیت فرهنگی شهروندان، ایجاد روحیه حق‌طلبی و عدالت‌جویی در جامعه، عملیاتی‌سازی ارزیابی‌های پایین به بالا در سازمان از جمله راهکارهای توسعه فرهنگ پاسخگویی در سازمان‌ها است.

بر اساس نتایج؛ راهبردهای مؤثر بر پاسخگو نبودن اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور، راهبردهای سطح خرد است که شامل تکریم ارباب‌رجوع و سنجش رضایت‌مندی ارباب‌رجوع است؛ همچنین مستندسازی پاسخ‌ها و گزارش‌ها، پیگیری و نظارت تا حصول نتیجه، تبدیل وضعیت نیروهای شرکتی به پیمانی، تأمین امنیت شغلی، طراحی و راه‌اندازی سایت آموزش مجازی، ارائه بازخورد، اعمال اقدامات تنبیهی و تشویقی در زمان مقتضی از دیگر راهبردهای سطح خرد است.

نتایج حاصل از یافته‌های بخش کمی نیز مبین این موضوع بود که شرایط علی (ناکارآمدی نظام‌ها، جنبه‌های سازمانی، استقلال شغلی، جنبه پشتیبانی و حمایت، ناکارآمدی اجرایی، جنبه‌های مالی، عدم نهادینه بودن پاسخ) با ضریب اثر ۰/۴۲۶، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای پاسخگو نبودن اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور است. همچنان که شرایط زمینه‌ای (جنبه‌های فرهنگی، جنبه‌های انسانی، جنبه‌های فنی) با ضریب اثر ۰/۵۰۵، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای پاسخگو نبودن اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور است. از سویی در بخش دیگری از نتایج این بخش مشخص گردید، شرایط مداخله‌گر (فرایند پاسخ، شرایط ساختاری، زیرساخت‌ها) با ضریب اثر ۰/۲۸۳، پیش‌بینی‌کننده معنادار اما ضعیفی برای پاسخگو نبودن اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور است. در حقیقت شرایط مداخله‌گر، اثر شرایط علی بر پدیده مورد مطالعه یعنی مدیریت بهره‌وری با رویکرد نظام پاسخگویی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ همچنین نتایج نشانگر این بود، پاسخگو نبودن اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور پیش‌بینی‌کننده معناداری برای ترسیم و تدوین راهبردها (راهبردهای سطح کلان، سطح میانی و سطح خرد) در این سازمان‌ها است (۰/۵۹۶). درنهایت نتایج بخش کمی نشان‌دهنده این واقعیت بود که تحقق راهبردها در سطوح سه‌گانه پیش‌بینی‌کننده معناداری برای پیامدهای تحقق مدیریت بهره‌وری با رویکرد نظام پاسخگویی است (۰/۳۰۹).

راهکارهای اجرایی و عملیاتی

در جدول شماره ۹ راهکارهای اجرایی و عملیاتی جهت بهینه‌سازی نظام پاسخگویی در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ارائه شده است.

جدول ۹. راهکارهای اجرایی و عملیاتی بهینه‌سازی نظام پاسخگویی در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

Table 9. Executive and Operational Solutions to Optimize the Accountability System in Physical Education Departments of Universities and Higher Education Institutions

هدف: توسعه بهره‌وری مبتنی بر پاسخگویی اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه و مراکز آموزش عالی				
برنامه محوری، اخلاق حرفه‌ای، شایسته‌سالاری			سیاست‌ها	
ردیف	فعالیت‌ها و اقدامات	موضوع	مخاطبین	زمان‌بندی
۱	آموزش ضمن خدمت	پاسخگویی سازمانی	کل سازمان	سه‌ماهه
۲	ایجاد و هماهنگ‌سازی اتوماسیون‌های اداری مبتنی بر نظام پاسخگویی	پاسخگویی سازمانی	کل سازمان
۳	توسعه کانال‌های ارتباطی آنلاین	پاسخگویی مجازی	ذینفعان
۴	نگارش منشور پاسخگویی ورزش دانشگاه	پاسخگویی سازمانی	کل سازمان
۵	نگارش شرح شغل‌های فردی مبتنی بر پاسخگویی	پاسخگویی فردی	کل سازمان
۶	طراحی صدای مشتری (نظام انتقادات و پیشنهادات)	پاسخگویی سازمانی	ذینفعان
۷	طراحی نظام نظارتی مبتنی بر پاسخگویی	پاسخگویی سازمانی	کل سازمان
۸	طراحی نظام ارزشیابی ۳۶۰ درجه مبتنی بر پاسخگویی	پاسخگویی سازمانی	ذینفعان داخلی و خارجی
۹	راه‌اندازی شورای مشورتی ورزش دانشگاه	پاسخگویی فرهنگی	ذینفعان
۱۰	راه‌اندازی شورای صنفی و فعالان حوزه ورزش دانشگاه	پاسخگویی فرهنگی	دانشجویان

ملاحظات اخلاقی: در پژوهش حاضر از مقالات پژوهشی که نکات اخلاقی را رعایت کرده بوند استفاده شده است و تلاش شد تا درانتقال یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین، شفافیت لازم برای مخاطبان ایجاد گردد و در گزارش نتایج هیچ گونه سوگیری انجام نشود. صداقت و امانت داری نیز در تحلیل متون و نقل قول رعایت شده است.

حامی مالی: این طرح به سفارش اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شده است.

مشارکت نویسندگان: تمامی نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش کلیه بخش‌های پژوهش حاضر، مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع: بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی: بر خود لازم می‌دانیم از کلیه افرادی که درانجام دادن این پژوهش ما را یاری نمودند، قدردانی و سپاسگزاری کنیم.

منابع

- Operational plan of the General Department of Physical Education of the Ministry of Science (2022). General Department of Physical Education, Student Affairs Organization of the Ministry of Science, Research and Technology, 2023, <http://uso.saorg.ir> [In Persian]
- Maleki, D, Noh Ibrahim, A R, Abdulahi, B, Zainabadi H. R. Identifying causal factors affecting the responsiveness and productivity of non-governmental universities. Economic and urban management scientific-research quarterly. 2020; 9 (33): 105-124 [In Persian]
- Karimi J, Mohammadi F, Abbasi H. The Effect of Organizational Fit on Organizational Citizenship Behavior Regarding the Moderating Role of Psychological Empowerment of Employees in Physical Education Management employees of Iranian Universities. Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies, 2018; 5(2): 69-76. [In Persian] DOI: 20.1001.1.25384023.1397.5.2.6.1
- Moharramzadeh M, Nouri M S. Effect of Strategic Thinking on Productivity of Staff in Sports and Youth Departments of West of Country with Mediating Role of Organizational Agility,



- Journal of Human Resource Management in Sport, 2020, 7(2): 225-244 [In Persian] DOI: 10.22044/shm.2020.8434.1994
5. Jafari A, Rezaei Soofi M, Keshavarz L. Presenting Relationship Model of Social Capital and Productivity of Ministry of Youth and Sports, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2019, 6(21): 19-28. [In Persian] <https://doi.org/10.30473/fmss.2019.5720>
 6. Shabani Bahar Gh, Farid Fathi A. Role of University Education in Developing Productivity of Employees of Ministry of Sports and Youth, *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2018, 5(2): 277-290. [In Persian] <https://doi.org/10.22044/shm.2018.6799.1710>
 7. Wikhamn W, Hall A T. Accountability and satisfaction: organizational support as a Moderator. *Journal of Managerial Psychology*; 2014, 29 (5): 458 – 471. DOI:10.1108/JMP-07-2011-0022
 8. Ismail Zadeh A, Sher Mohammadzadeh M. The relationship between the power of managers and the level of responsiveness and organizational productivity of sports and youth departments of East Azarbaijan province, National conference of applied sports and health sciences, Tabriz, Shahid Madani University of Azerbaijan, 2015. https://www.civilica.com/Paper-ASSF01-ASSF01_046.html. [In Persian]
 9. Yari M. Productivity in educational organizations, The 5th National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Social and Cultural Studies, 2016, <https://civilica.com/doc/613751/> [In Persian]
 10. Saurwein F, Spencer-Smith C. Combating Disinformation on social media: Multilevel Governance and Distributed Accountability in Europe. *Digital Journalism*, 2020: 1-22.
 11. Wahyudin B I S, Hasibuan S. Analysis for Enhancing Quality and Productivity Using Overall Equipment Effectiveness and Statistical Process Control in Manufacturing Industry Case Study: Manufacturing Industry Sport Shoes in Tangerang Region, 2019.
 12. Talwar B. Comparative Study of Core Value of Excellence Modes Visà-Vis Human Value. In: *Journal of Measuring Business Excellence*, 2009, 13(4): 34-46 DOI:10.1108/13683040911006774
 13. Smith E A. The Productivity Manual: Methods and Activities for involving employees. In *productivity improvement*: Stone, C. N. (1993).
 14. Prichard R D. Hand book of Industrial psychology, 2ed, vol3, Palo atto, CA: Consulting psychology press. 1992.
 15. Khaki, GH. cycle management of Productivity improvement, Fujan Publishing, Tehran, first edition. 2012. [In Persian]
 16. Strauss A, Corbin J. Translation: Buyuk Mahmoudi. Principles of qualitative research method: basic theory, procedures and methods. Tehran: Research Institute of Humanities and Cultural Studies, 2006. [In Persian]
 17. Alvani S, Ahmadi K. The concept of corporate social responsiveness and the necessity of explaining its factors at Iran's public organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 2013; 1(3): 8-16. [In Persian] DOI: 20.1001.1.2322522.1392.1.0.8.2
 18. Wang K. The effect of autonomy on team creativity and the moderating variables. *Journal of Creativity and Business Innovation*. 2016, 2: 160-171.
 19. Giebels E, De Reuver R S M, Rispens S, Ufkes E.G. The critical roles of task conflict and job autonomy in the relationship between proactive personalities and innovative employee behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2016, 52(3): 320-341 <https://doi.org/10.1177/0021886316648774>
 20. Eisenberger R, Chen Z M, Johson K L, Sucharski L, Aselage J. Perceived organizational support and Extra- role performance: Which leads to which? *The journal of social psychology*, 2010, 149 (1): 19- 124. DOI: 10.3200/SOCP.149.1.119-124
 21. Maghsodi Amin H, Hadavi F, Maghsodi Amin A, Monsef A, Ebrahimi M, Esmaili M. Analysis of the state of budget spending in the sports programs of Iranian universities. *Sports Management and Movement Behavior Research Journal*, 2018; 7(14): 31-50



22. Olfati A, Yousefi B, Bahrami S, Eydi H. Identification and Prioritization of Accountability Barriers in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 2021; 13(1): 141-160. Doi: 10.22059/jsm.2019.272841.2202. **[In Persian]**
23. Sobhi E, Gholamhasan M, Emadzadeh M K, Shekarchizadeh A. Bureaucracy's Role in promoting accountability system (Case Study: general offices in Tehran province). 2019, 6 (17) :103-129
24. Johansson M, Thollander P. A review of barriers to and driving forces for improved energy efficiency in Swedish industry—recommendations for successful in-house energy management. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 2018. 82: 618-628. DOI:10.1016/j.rser.2017.09.052
25. DÃaz-Aguado M, Bello V. Application of eco-efficiency in a coal-burning power plant benefitting both the environment and citizens: Design of a city water heating system. *Applied energy*, 2017, 5:14-21. DOI: 10.1016/j.apenergy.2015.09.098
26. Zakari M, Esdi E, Lotfi H. Developing a model for accountability and control on bureaucracy in rule of Imam Ali: Bureaucracy-Democracy relation approach. *Public Policy in Administration*, 2011, 2(4):1-18. **[In Persian]**

