

## به کارگیری رویکرد BSC جهت ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور

عاطفه ابطحی‌نیا\*، سیده‌عذری میرکاظمی\*\*، محمد کشتی‌دار\*\*\*

\* هیئت علمی دانشگاه ولایت

\*\* استادیار دانشگاه بیرجند

\*\*\* دانشیار دانشگاه بیرجند

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۹/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱/۲۷

### چکیده

جایگاه ویژه اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها در ارتقای سلامت قشر دانشجو اقتضا می‌کند تا عملکرد آنها به طور مرتب تحت بازنگری قرار گیرد. پژوهش حاضر با هدف به کارگیری روش مناسب جهت ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها انجام شد. روش تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی بوده و اطلاعات به شکل میدانی جمع‌آوری شده‌اند. جامعه تحقیق شامل کلیه خبرگان ورزش دانشگاه اعم از استادان دانشگاه، ارزیابان اداره کل تربیت بدنی و مدیران اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها بود؛ که براساس مبانی نظری روش دلفی ۲۵ نفر به طور هدفمند براساس مدرک تحصیلی و سابقه کار انتخاب شدند. درنهایت از نظرات ۱۷ خبره که به طور کامل پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کردند در تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد. ابزار تحقیق پرسش‌نامه محقق ساخته بود که روایی صوری و محتوایی آن را گروهی از استادان تأیید کردند و اعتبار آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/78$ ) تأیید شد. خبرگان پس از اجرای دو مرحله نظرسنجی ( $W=0/703$ ) ۱۳ معیار با ۶۱ زیرمعیار را در چهاربعد اصلی کارت امتیاز متوازن قرار دادند. ضریب هر معیار در هر بعد با استفاده از روش تحلیل عاملی محاسبه شد. در بعد مالی جذب منابع دولتی، در بعد مشتری برنامه‌های اجرایی جهت مشارکت مشتری، در بعد فرآیندهای داخلی مدیریت و برنامه‌ریزی و در بعد رشد و یادگیری معیار رشد از ضریب بالاتری برخوردار شد. کارت پیشنهادی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند همچون ابزاری توانمند در برای ارزیابی و تدوین استراتژی اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها در اختیار مدیران این اداره‌های قرار گیرد.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، روش کارت امتیازی متوازن، اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها.

## مقدمه

امروزه تعداد انگشت‌شماری از سازمان‌ها از عملکرد خود در محیط‌های متلاطم و آشفته کسب‌وکار راضی هستند و با موانع وسیعی برای بقا در بازارهای ناپایدار و رقابتی جهانی مواجهند. سازمان‌ها برای غلبه بر این موانع و توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابت نیازمند نظام ارزیابی عملکرد اثربخش هستند تا بدین‌وسیله بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های خود را به حداکثر برسانند (۱).

با وجود این، اغلب سازمان‌های ورزشی کشور از نظام ارزیابی عملکرد مناسبی برخوردار نیستند و ارزیابی آنها به صورت سنتی انجام می‌شود و از شاخص‌های مالی و گذشته‌نگر برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند. درحالی‌که تکیه صرف بر شاخص‌های عملکرد مالی، پیامدهای زیان‌باری به همراه دارد و ممکن است به ایجاد تنش‌های شغلی و بی‌اعتمادی به سرپرستان بینجامد (۲).

در پارادایم سنتی، سازمان‌ها با توجه به منابع داخلی خود اقدام به برنامه‌ریزی می‌کردند، اما استراتژی‌ها بایستی در بستر محیط ایجاد، پیاده‌سازی و ارزیابی شوند و این چیزی است که مدیریت استراتژیک به آن می‌پردازد (۳). اگرچه مدیریت استراتژیک بحث جدیدی در مدیریت سازمان‌ها ایجاد کرده است، در بیشتر موارد تا مرحله تدوین پیش‌رفته و به دلیل مشکلات موجود در مرحله اجرا درحد دستورالعمل باقی مانده است (۴،۵). کاپلان و نورتون (۱۹۹۱) با ابداع روش کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> پاسخ مناسبی برای مرتفع ساختن موانع پیش‌گفته ارائه کردند (۵).

مدل BSC با تغییر نگرش مدیریت از مباحث مالی صرف به سوی مباحث استراتژیک، رویکرد حرکت به سوی آینده را دارد؛ به طوری که کار خود را از آینده به سمت عقب آغاز می‌کند، بدین‌ترتیب، امکان شناسایی کاستی‌ها و تدوین نقشه را ممکن می‌سازد. این مدل را می‌توان نظامی جامع جهت استقرار نظام ارزیابی مدیریت عملکرد دانست. درواقع، کارت امتیاز متوازن ترکیبی از معیارهای ارزیابی عملکرد است که شاخص‌های عملکرد جاری، گذشته و آینده را شامل می‌شود و معیارهای غیرمالی را درکنار معیارهای مالی قرار می‌دهد و بینش و دید همه جانبه‌ای را به مدیران سازمان درباره آنچه در داخل و خارج سازمان درحال وقوع است ارائه می‌کند. ازطرف دیگر، کارت امتیاز متوازن باعث متمرکزشدن عملکرد بر اهداف سازمان می‌شود همچون ابزاری برای اولویت‌بندی اقدامات و تخصیص منابع به منظور تمرکز بر حوزه‌های استراتژیکه کار می‌رود (۶).

دانشگاه‌ها و مجموعه‌های آن به منزله سازمان‌هایی غیرانتفاعی رسالت و اهداف ویژه‌ای دارند و مانند هر سازمان دیگری برای رسیدن به اهداف و استفاده حداکثری از منابع محدود، به سنجش عملکرد نیازمندند (۸). اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها رسالت مضاعفی را برعهده دارند، زیرا با صنعتی‌شدن جوامع و گسترش زندگی ماشینی،

کارکردهای اجتماعی ورزش می‌یابد و همچون یکی از نیازهای ضروری جامعه امروز مطرح می‌شود و در برنامه های توسعه، پیشرفت اجتماعی و فرهنگی نیز سهم و جایگاه ارزنده‌ای دارد (۹).

در سال‌های اخیر، توجه زیادی به میزان کارآمدی منابع حوزه تربیت بدنی و ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی معطوف شده است؛ به طوری که همتی‌نژاد در سال ۱۳۸۰ اولین پژوهش علمی را در این زمینه انجام داد و چارچوب ارزیابی را در سه مرحله قبل از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا ارائه داد (۱۰). پس از آن، در سال ۱۳۸۴، طالب‌پور و همکاران ارزیابی عملکرد اداره‌های را بر مبنای مدل تعالی سازمان EFQM<sup>۱</sup> طراحی کردند (۱۱) و در سال ۱۳۸۸ میرکاظمی از روش کمی تحلیل پوششی داده‌ها DEA<sup>۲</sup> جهت ارزیابی این سازمان استفاده کرد و به رتبه‌بندی دانشگاه‌ها از نظر کارایی پرداخت (۱۲).

با استفاده از این مدل‌ها می‌توان فهمید که چه فرآیندهایی نیازمند بهبودند، کدام فرآیندها مناسب هستند یا در مقایسه با سازمان‌های دیگر در چه حوزه‌هایی متعالی هستیم؛ اما اینکه کدام حوزه اولویت استراتژیک دارد یا اقدام در کدام حوزه‌ها نتایج ارزنده‌تری برای بهبود عملکرد سازمان در پی دارد تشخیص داده نمی‌شود. در مدل EFQM تدوین و ارزیابی استراتژی به درستی صورت نمی‌گیرد، بلکه فرآیند شکل‌دهی استراتژی ارزیابی می‌شود و مسیر حرکت و نحوه تمرکز فعالیت‌های بهبود به روشنی مشخص می‌شود. کارت امتیاز متوازن همچون ابزاری جهت اولویت‌بندی اقدامات و تخصیص منابع جهت تمرکز بر حوزه‌های استراتژیک می‌تواند پوشش‌دهنده این ضعف باشد. مدل BSC از طریق وادار کردن مدیران به ترجمه دقیق استراتژی به اهداف در چهار بعد متوازن مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری نظامی پویا را برای ارزیابی ایجاد می‌کند (۷). یک مدیر برای کسب دستاوردهای مالی (بعد مالی) باید برای مشتریان خود در بعد مشتری ارزش‌آفرینی کند و این کار عملی نخواهد بود، مگر اینکه در فرآیندهای عملیاتی خود برتری یابد و آنها را با خواسته‌های مشتریان منطبق سازد (بعد فرآیندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرآیندهای ارزش‌آفرین، امکان‌پذیر نیست مگر اینکه فضای کار مناسبی را برای کارکنان ایجاد و نوآوری، خلاقیت، رشد و یادگیری را در سازمان تقویت کند (بعد رشد و یادگیری) (۱۳).

همان‌طور که اشاره کردیم، در اداره‌های تربیت بدنی، به منظور داشتن نظام توسعه پایدار در ورزش دانشجویی و موفقیت در عرصه‌های آسیایی، جهانی و المپیک بایستی اصل نظارت، کنترل و ارزشیابی را بر آنها استوار کرد که همه‌ی منابع مالی، انسانی و عملیاتی را هم‌سو می‌کنند، ارزش‌داری‌های نامشهود سازمان را به خوبی اندازه می‌گیرند و قابلیت ترجمه اهداف استراتژیک سازمان را به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی را دارند.

1 - European Foundation for Quality Management (EFQM)

2 - Data Envelopment Analysis (DEA)

از این رو با توجه به ویژگی‌های کارت امتیازی متوازن و موفقیت این مدل در اجرای استراتژی‌های سازمان، به نظر می‌رسد این مدل بتواند نظام ارزیابی کارآمدی در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها ایجاد کند.

## روش‌شناسی

این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی بوده و با استفاده از تکنیک دلفی انجام شده است. جامعه تحقیق شامل کلیه خبرگان در امر ورزش دانشگاه، اعم از استادان دانشگاه در گرایش مدیریت ورزشی، مدیران اداره‌های تربیت‌بدنی و ارزیابان اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بود. براساس مبانی نظری موجود افراد مشارکت‌کننده تیم دلفی در صورتی که زمینه علمی و تجربی آنها متجانس باشد، می‌توانند بین ۱۰ تا ۱۵ نفر باشند (۱۴). براین اساس ۲۵ نفر به طور هدفمند براساس مدرک تحصیلی و سابقه کاری حجم نمونه را تشکیل دادند. از ۲۵ پرسش‌نامه توزیع شده، ۱۷ پرسش‌نامه که به طور کامل تکمیل و عودت داده شده بود جهت تجزیه و تحلیل استفاده شد.

ابتدا محقق جهت طراحی نظام ارزیابی عملکرد اداره‌های به بررسی اسناد و مدارک موجود، کتاب‌ها و نشریات پرداخت و برای روشن‌تر شدن مسیر تحقیق و غنی‌سازی اطلاعات فراهم‌شده، جلسات مصاحبه‌ای با برخی مدیران و کارشناسان اداره‌های تربیت‌بدنی و مسئولان ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت‌بدنی و فوق برنامه ترتیب داد و از دیدگاه‌های آنان درباره به‌کارگیری تکنیک کارت امتیازی متوازن در ارزیابی استفاده کرد و فهرست استراتژی‌های اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها تهیه و موارد مهم و اساسی در موفقیت سازمان را تحت بررسی قرار داد. براساس استراتژی‌ها و اهداف شناسایی شده، معیارهای ارزیابی تدوین و در قالب پرسش‌نامه محقق ساخته در چهار بعد BSC دسته‌بندی شدند.

روایی پرسش‌نامه را گروهی از متخصصان و استادان دانشگاه تأیید کردند و اعتبار آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/78$ ) تأیید شد. پس از دو مرحله توزیع، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، اجماع نظر خبرگان جهت قراردادن معیارها در هر یک از ابعاد چهارگانه BSC حاصل شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات در این مراحل به وسیله آمار توصیفی و استنباطی (ضریب‌کندال= $w$ ) صورت گرفت. در مرحله بعد وزن هر شاخص در هر بعد جهت تدوین کارت به وسیله تحلیل عاملی محاسبه شد. در انتها کارت امتیازی متوازن پیشنهادی تدوین شد. کلیه محاسبه‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار spss ۱۹ صورت گرفت.

## یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در جدول ۱ آمده است، ۹۴/۱۱ درصد از کل گروه خبرگان مدرک دکتری و ۵/۸۹ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد داشتند. سابقه کاری خبرگان بالای ۱۰ سال بود.

جدول ۱. وضعیت تحصیلی خبرگان منتخب در روش دلفی

| میزان تحصیلات | فراوانی | درصد  |
|---------------|---------|-------|
| دکتری         | ۱۶      | ۹۴/۱۱ |
| فوق لیسانس    | ۱       | ۵/۸۹  |
| کل            | ۱۷      | ۱۰۰   |

خبرگان در مرحله اول نظرسنجی دو زیرمعیار سرانه فضاهای ورزشی و نسبت هزینه کرد کلی بودجه عمرانی ورزش دانشگاه به کل دانشجویان را نیز در ارزیابی لازم دانستند. در این مرحله بنابر نظر خبرگان، برخی معیارها قابلیت توسعه داشته و برخی دیگر باید از هم تفکیک می شدند. پس از اعمال نظر خبرگان پرسش نامه دوباره در اختیار خبرگان قرار گرفت.

خبرگان در مرحله دوم نظرسنجی هیچ معیاری را اضافه نکرده یا تغییر نداده بودند. بنابراین، جهت به دست آوردن اجماع نظر آنان اطلاعات جمع آوری شده تجزیه و تحلیل شد. اشمیت (۱۵) برای تفسیر ضریب کندال ( $W$ ) بیان کرد که ارزش برابر یا بزرگ تر از  $0/7$  بیان کننده توافق رضایت بخش است. اگر میزان  $W$  کمتر از این میزان شود، پرسش نامه دوباره باید برای اعضا فرستاده شود. نتایج حاصل از ضریب کندال ( $W=0/703$ ) در این مرحله حاکی از اجماع نظر خبرگان بود (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج آزمون ضریب کندال برای بررسی میزان اجماع حاصل از نظر خبرگان

|                      |         |
|----------------------|---------|
| تعداد (N)            | ۱۷      |
| ضریب کندال (W)       | ۰/۷۰۳   |
| کای اسکوار ( $X^2$ ) | ۸۶۰/۱۵۹ |
| درجه آزادی (df)      | ۱۵      |
| بازه اطمینان (p)     | ۰/۰۰۱   |

بیشتر تحقیقات استفاده از فراوانی درصدی را زمانی معیار انتخاب در نظر می گیرند که درصد مشخصی از آرا در محدوده خاصی قرار گیرد (۱۶). بنابراین، جهت مشخص کردن هر معیار در هر یک از ابعاد اصلی BSC براساس مشورت با خبرگان فراوانی درصدی  $70$ ، مبنای انتخاب قرار گرفت. بنابراین هر معیار به گونه ای در یک بعد قرار می گرفت که  $70$  درصد خبرگان بر آن اتفاق نظر داشتند. سپس جهت تعیین وزن هر یک از ابعاد و معیارهای آن از تحلیل عاملی استفاده شد. از مجموع اوزان معیارهای تشکیل دهنده هر بعد وزن آن بعد محاسبه شد. نتایج در هر بعد به این شرح به دست آمد:

**بعد مالی**

اولین وجه تحت بررسی در BSC وجه مالی است که عملکرد اهداف بلندمدت سازمان را مشخص می‌کند. این رویکرد سازمان را به مشتریان و سهام‌دارانش مرتبط می‌کند. درحالی‌که بیشتر سازمان‌ها بر اهدافی تأکید خواهند داشت که سودآوری را نشان می‌دهند، اهداف مالی دیگری نیز ممکن است وجود داشته باشند که بر سودآوری تأکید صرف نداشته باشند (خدماتی)؛ در این پژوهش در وجه مالی، سه معیار در قالب هشت زیرمعیار شناسایی، تعیین و وزن‌دهی شد (جدول ۳).

جدول ۳. معیارها و شاخص‌های عملکردی در بعد مالی

| وزن (ضریب) | زیرمعیار  | سؤال | معیار                      |
|------------|---|------|----------------------------|
| ۰/۹۰       | میزان تجهیزات غیر مصرفی به ریال ( ورزشی و غیر ورزشی)  | ۱    | جذب منابع دولتی<br>۳/۱۵    |
| ۰/۸۷       | میزان تجهیزات مصرفی به ریال ( ورزشی و غیر ورزشی)  | ۲    |                            |
| ۰/۸۶       | نسبت هزینه کرد کلی بودجه عمرانی ورزش به کل دانشجویان  | ۳    |                            |
| ۰/۵۲       | نسبت هزینه کرد کلی بودجه جاری ورزش به کل دانشجویان  | ۴    |                            |
| ۰/۹۱       | مدیریت در نگهداری و استفاده مفید از دارایی‌ها جهت بهبود عملکرد آنها در چرخه عمرشان (سنجش به‌وسیله نظرات کارکنان)                                      | ۱    | حفظ منابع<br>۲/۴۴          |
| ۰/۷۸       | استفاده از دارایی‌ها (ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد) جهت حمایت از خط‌مشی و استراتژی، برنامه‌ها و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت (سنجش به‌وسیله نظرات کارکنان) | ۲    |                            |
| ۰/۷۵       | نسبت تعداد مدال‌های کسب‌شده به تیم‌های اعزام‌شده  | ۳    |                            |
| ۰/۹۴       | مجموع ریالی تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای ورزشی با نهادهای خارج از دانشگاه به منظور توسعه ورزش دانشجویی  | ۱    | جذب منابع غیردولتی<br>۰/۹۴ |

**بعد مشتری**

این رویکرد هدف توجه مشتریان سازمان است. در این بعد، مدیران باید بخش‌هایی از بازار و مشتریان را شناسایی کنند که واحدهای سازمان در آنها رقابت می‌کنند. نکتهٔ حائز اهمیت در این بعد این است که معیارهای اصلی عملکرد واحدهای سازمان باید تعیین شود. طبق جدول ۴ در بعد مشتری، سه معیار بهره‌مندی از فناوری اطلاعات و ارتباطات، برنامه‌های اجرایی جهت مشارکت مشتری و میزان رضایت مشتری شناسایی و با پانزده زیرمعیار تعیین و وزن‌دهی شد.

جدول ۴. معیارها و شاخص‌های عملکردی در بعد مشتری

| وزن<br>(ضریب) | زیرمعیار   | سؤال | معیار  |
|---------------|--|------|--|
| ۰/۸۵          | انعکاس مطلوب خبرهای مربوط به ورزش دانشجویی در رسانه‌های گروهی  | ۱    | بهره‌مندی از فناوری اطلاعات و ارتباطات<br>۱/۴۱ |
| ۰/۵۶          | طراحی وب‌سایت مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه و میزان فعالیت آن  | ۲    |  |
| ۰/۹۰          | واگذاری خدمات فعالیت‌های ورزشی دانشگاه به بخش نهضت داوطلبی جهت تهیه و تدارک برنامه‌های ورزشی (سنجش به‌وسیله بررسی اسناد و مدارک)                                     | ۱    | برنامه‌های اجرایی جهت مشارکت مشتری<br>۷/۶۶     |
| ۰/۸۹          | تعداد کارکنان و اعضای هیئت علمی مشارکت‌کننده در امر ورزش به کل آنها  | ۲    |  |
| ۰/۸۸          | برخورداری از مرکز تندرستی و مشاوره ورزشی   | ۳    |  |
| ۰/۸۶          | نسبت دانشجویان شرکت‌کننده در فعالیت‌های ورزشی درون‌دانشگاهی و همگانی در خوابگاه و فضاهای ورزشی دانشگاه به کل دانشجویان   | ۴    |  |
| ۰/۸۴          | میزان فعال‌سازی فعالیت‌های ورزشی دانشجویان دانشکده‌های موجود در دانشگاه (تعداد دانشکده‌های فعال به کل دانشکده‌ها)  | ۵    |  |
| ۰/۸۱          | نسبت برنامه‌های کوهنوردی و اردوهای تفریحی برای دانشجویان به کل آنها  | ۶    |  |
| ۰/۷۴          | میزان استفاده از اتاق‌های هم‌جوار خوابگاه‌ها (نسبت کارت‌های صادر شده جهت استفاده از فضاهای ورزشی خوابگاه‌ها به کل دانشجویان مستقر در خوابگاه‌ها)                     | ۷    |  |
| ۰/۷۱          | نسبت تعداد کل اعضای شرکت‌کننده در فعالیت‌های قهرمانی فوق برنامه دانشگاه (دانشجویان) به کل آنها   | ۸    |  |
| ۰/۵۲          | نسبت برنامه‌های کوهنوردی و اردوهای تفریحی برای کارکنان و اعضای هیئت علمی به کل آنها  | ۹    |  |
| ۰/۵۱          | تعداد جلسات برگزار شده انجمن‌ها به کل آنها (انجمن‌های تخصصی، خوابگاهی، دانشجویی)   | ۱۰   |  |
| ۰/۷۰          | میزان رضایت دانشجویان و کارمندان از خدمات مدیریت تربیت‌بدنی (بخش ورزش‌های همگانی، ورزش قهرمانی، آموزشی و...) (سنجش به‌وسیله پرسش‌نامه رضایتمندی کارکنان و دانشجویان) | ۱    | میزان رضایت مشتری<br>۱/۸۴                      |
| ۰/۶۱          | رضایت کارکنان از حوزه مدیریت تربیت‌بدنی (سنجش به‌وسیله پرسش‌نامه رضایتمندی کارکنان)  | ۲    |  |
| ۰/۵۳          | میزان رضایت دانشجویان از فعالیت‌های ورزشی در خوابگاه (سنجش به‌وسیله پرسش‌نامه رضایتمندی دانشجویان)   | ۳    |  |

### بعد فرآیندهای داخلی

در این بعد سعی بر آن است تا فرآیندهای مهم داخلی اداره‌ها (که باید سازمان در آنها بهترین باشد) شناسایی شوند. در این بعد، معیارها باید بر فرآیندهایی متمرکز شوند که بیشترین تأثیر را بر رضایت مشتری و دستیابی به اهداف مالی سازمان دارند (۱۷). فرآیند تولیدی یا عملیاتی، مبین موج کوتاه ایجاد ارزش در سازمان‌هاست. این فرآیند با دریافت سفارش از مشتری آغاز می‌شود و با تحویل و ارائه محصولات یا خدمات به مشتری به پایان می‌رسد. این فرآیند بر تحویل و ارائه به موقع، کارآمد و مداوم محصولات و خدمات به مشتریان متمرکز است.

طبق جدول ۵ در وجه فرآیندهای داخلی، چهار معیار مدیریت و برنامه‌ریزی، امور اداری و اجرایی، زیرساخت‌ها و استانداردسازی و ارزیابی با ۲۷ زیرمعیار شناسایی و وزن‌دهی شد.

جدول ۵. معیارها و شاخص‌های عملکردی در بعد فرآیندهای داخلی

| وزن<br>(ضریب) | زیرمعیار  | سؤال | معیار                            |
|---------------|---|------|----------------------------------|
| ۰/۹۲          | تعداد جلسه‌های تبادل نظر بین مدیر و کارشناسان حوزه مدیریت تربیت‌بدنی با هیئت رئیسه دانشگاه و برگزاری شوراهای ورزش دانشگاه و شورای تخصصی ورزش  | ۱    | مدیریت و<br>برنامه ریزی<br>۱۱/۹۹ |
| ۰/۸۶          | تعیین و ابلاغ حدود اختیارات و مسئولیت‌ها متناسب با پست‌ها (سنجش به‌وسیله نظرات کارکنان)   | ۲    |                                  |
| ۰/۸۶          | ارتباط مثبت و مؤثر با گروه یا دانشکده تربیت‌بدنی، کارمندان دانشگاه، رؤسای دانشکده‌ها، دانشجویان و سایر ذینفعان<br>(سنجش به‌وسیله تعداد جلسات یا فعالیت‌های برگزار شده با گروه‌های مذکور)                        | ۳    |                                  |
| ۰/۸۳          | ایجاد و اجرای منشور اخلاقی در واحد اداره تربیت بدنی<br>(نظم و آمادگی و آراستگی لباس- رعایت ادب و نزاکت و خوش برخوردی- آمادگی برای توضیحات کافی به خدمت‌گیرندگان و...) (سنجش به‌وسیله نظرات کارکنان و دانشجویان) | ۴    |                                  |
| ۰/۸۳          | وجود شناسنامه از اماکن ورزشی  | ۵    |                                  |
| ۰/۸۱          | وجود برنامه زمان‌بندی شده مدون برای استفاده از امکانات ورزشی  | ۶    |                                  |
| ۰/۸۰          | مدت زمان استفاده از فضاهای ورزشی به ساعت در هفته  | ۷    |                                  |
| ۰/۷۸          | قدرت اولویت‌بندی، هدایت و نظارت مستقیم در جهت ارتقای سطح کاری کارکنان و تلاش در جهت یادگیری آنها  | ۸    |                                  |
| ۰/۷۵          | تهیه و ارائه گزارش‌های تحلیلی در رابطه با برنامه‌های عملیاتی مدیریت تربیت‌بدنی به ریاست دانشگاه و اداره کل وزارت متبوع در هر سال  | ۹    |                                  |

ادامه جدول ۵. معیارها و شاخص‌های عملکردی در بعد فرآیندهای داخلی

|      |  |    |                                    |
|------|--|----|------------------------------------|
| ۰/۷۴ | پیگیری مصوبات شورای ورزش دانشگاه و ارسال آن به اداره کل در سال قبل (نسبت موارد اعمال شده حاصل از مصوبات شورای ورزش و تخصصی به کل مصوبات)   | ۱۰ |                                    |
| ۰/۷۳ | وجود طرح جامع ورزش دانشگاه، مدون و مکتوب به همراه پیش‌بینی بودجه مربوطه  | ۱۱ |                                    |
| ۰/۷۰ | تدوین و اجرای تقویم ورزشی دانشگاه (تدوین برنامه‌های عملیاتی، زمان‌بندی، تأمین منابع، پیش-بینی و برآورد ریالی و منابع تأمین بودجه..) که به تصویب شورای ورزش دانشگاه رسیده است.  | ۱۲ |                                    |
| ۰/۷۰ | وجود شرح وظایف مشخص و تعریف شده برای هریک از کارکنان (سنجش به وسیله نظرات کارکنان و بررسی مدارک)   | ۱۳ |                                    |
| ۰/۶۵ | ایجاد و اجرای نظام نیازسنجی براساس وضعیت موجود، برنامه‌ها، سیاست‌ها در جهت تحلیل و درک نیازهای کارکنان، دانشجویان و سایر ذینفعان (آموزشی، فرهنگی، رفاهی...) جهت بهبود فرآیندها (سنجش به وسیله نظرات کارکنان و دانشجویان) | ۱۴ |                                    |
| ۰/۵۳ | وجود نمودار پیشرفت برنامه‌های عملیاتی واحد براساس جدول کارنمای ارائه شده   | ۱۵ |                                    |
| ۰/۵۰ | شرکت فعال و مؤثر در جلسات اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم و گردهمایی مدیران وزارت   | ۱۶ |                                    |
| ۰/۹۰ | میزان مشارکت و همکاری دانشگاه با دبیرخانه منطقه مربوطه   | ۱  | امور اداری و<br>اجرای<br>۳/۵۷      |
| ۰/۸۲ | نسبت تعداد تیم‌های ورزشی اعزام شده به مسابقات قهرمانی به کل دانشجویان  | ۲  |                                    |
| ۰/۷۴ | ایجاد و استفاده از سیستم مکانیزاسیون جهت انجام فرآیندهای جاری (سیستم اتوماسیون اداری در دبیرخانه نرم‌افزار در بخش ورزش‌های همگانی، قهرمانی و ...)  | ۳  |                                    |
| ۰/۶۰ | نسبت پذیرش میزبانی به برنامه‌های اعلام شده از سوی اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم (مسابقات قهرمانی، گردهمایی‌ها، کارگاه‌ها و میزبانی دانشگاه‌های سطح و منطقه)   | ۴  |                                    |
| ۰/۵۱ | مشخص بودن فرآیندهای جاری واحد ورزشی به صورت مدون جهت تبلیغات ورزشی انگیزاننده برای پرداختن به فعالیت‌های ورزشی   | ۵  |                                    |
| ۰/۸۵ | وضعیت ظاهری اماکن ورزشی، ساختمان‌ها و یا بخش‌های اداری تربیت بدنی فوق برنامه و کیفیت سرویس‌دهی از دیدگاه دانشجویان، کارکنان و ...  | ۱  | زیر ساخت‌ها<br>۲/۰۵                |
| ۰/۶۲ | درصد خرابی‌های امکانات و تجهیزات ورزشی در حوزه تربیت بدنی (اماکن، تجهیزات) (سنجش به وسیله نظرات کارکنان و دانشجویان)   | ۲  |                                    |
| ۰/۵۸ | سراهنه فضاهای ورزشی  | ۳  |                                    |
| ۰/۷۲ | وجود چک‌لیست‌های نظارتی استاندارد برای حفظ، نگهداری، تعمیر سالن‌ها و امکانات   | ۱  | استانداردسازی<br>و ارزیابی<br>۲/۰۷ |
| ۰/۶۹ | وجود تجهیزات ایمنی و حفاظتی سالن‌ها و فضاهای ورزشی   | ۲  |                                    |
| ۰/۶۶ | تدوین و اجرای سیستم ارزشیابی کارکنان در جهت بهبود عملکرد (سنجش به وسیله نظرات کارکنان)   | ۳  |                                    |

### بعد رشد و یادگیری

وجوه مشتری و فرآیندهای داخلی عواملی را که برای موفقیت فعلی و آینده سازمان بسیار مهم هستند، شناسایی می‌کنند. با وجود این بعید به نظر می‌رسد که سازمان‌ها بتوانند با فناوری‌ها و قابلیت‌های کنونی اهداف بلندمدتشان را درباره مشتریان و فرآیندهای داخلی برآورده سازند. چهارمین بعد BSC، یعنی رشد و یادگیری، زیرساخت‌هایی را شناسایی می‌کند که سازمان باید برای رشد و بهبود بلندمدت ایجاد کند (۱۸).

شاخص‌های مربوط به رشد، توسعه و فناوری دانش سازمانی، چهارچوبی فرعی را برای دستیابی به اهداف اولیه، مشتری و فرآیندهای داخلی ایجاد می‌کنند. به عبارتی شاخص‌های یادگیری و رشد دانش سازمانی، نیروی محرکه دستیابی به نتایج برتر در سه حوزه مزبور هستند. منظور از رشد، توسعه و فناوری سازمانی، کسب، به‌کارگیری و تسلط یافتن بر روش‌ها و ابزار جدیدی است که بهبود سریع فرآیندهای کلیدی سازمان را مقدور می‌کنند (۱۹).

طبق جدول ۶ در بعد رشد و یادگیری، سه معیار رشد، یادگیری و منابع انسانی با یازده زیرمعیار شناسایی و وزن‌دهی شد.

جدول ۶. معیارها و شاخص‌های عملکردی در بعد رشد و یادگیری

| وزن (ضریب) | زیرمعیار   | سؤال | معیار           |
|------------|--|------|-----------------|
| ۰/۹۴       | تعداد طرح‌های پژوهشی اجراشده   | ۱    | رشد<br>۳/۷۹     |
| ۰/۸۳       | ایجاد انگیزه در کارکنان و حمایت و قدردانی از ایشان (سنجش به‌وسیله نظرات کارکنان)                                       | ۲    |                 |
| ۰/۷۷       | توسعه خلاقیت و ابداع در فعالیت‌ها (سنجش به‌وسیله نظرات کارکنان و دانشجویان)  | ۳    |                 |
| ۰/۷۰       | اطمینان از آموزش کارکنان جهت اجرای فرآیندهای جدید یا تغییر یافته، قبل از پیاده‌سازی آنها (سنجش به‌وسیله نظرات کارکنان) | ۴    |                 |
| ۰/۵۵       | تعداد و مساحت فضاهای ورزشی تغییر کاربری داده (شامل اتاق‌های تندرستی، فضاهای روباز و سرپوشیده...)                       | ۵    |                 |
| ۰/۸۲       | تعداد منابع آموزشی (بروشورها، کتاب‌ها و جزوات آموزشی و...) به کل دانشجویان   | ۱    | یادگیری<br>۲/۹۹ |
| ۰/۷۶       | نسبت تعداد کلاس‌های مربیگری برگزار شده به کل دانشجویان   | ۲    |                 |
| ۰/۷۳       | نسبت تعداد کلاس‌های داوری برگزار شده به کل دانشجویان   | ۳    |                 |
| ۰/۶۸       | نسبت تعداد کلاس‌های آموزشی ورزشی برگزار شده به کل دانشجویان  | ۴    |                 |
| ۰/۸۴       | نسبت شاغلان متخصص به کل دانشجویان  | ۱    | نیروی انسانی    |
| ۰/۶۶       | نسبت مربیان به کل دانشجویان  | ۲    | ۱/۵             |

جدول ۷. کارت امتیاز متوازن پیشنهادی جهت ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها

| امتیاز کل (مطلوب) | ضریب  | تعداد سؤال (زیرمعیار) | معیار                                  | ابعاد BSC       |
|-------------------|-------|-----------------------|--|-----------------|
| ۶۳                | ۳/۱۵  | ۴                     | جذب منابع دولتی                        | مالی            |
| ۳۶/۶              | ۲/۴۴  | ۳                     | حفظ منابع                              |                 |
| ۴/۷               | ۰/۹۴  | ۱                     | جذب منابع غیردولتی                     |                 |
| ۱۴/۱              | ۱/۴۱  | ۲                     | بهره‌مندی از فناوری اطلاعات و ارتباطات | مشتری           |
| ۳۸۳               | ۷/۶۶  | ۱۰                    | برنامه‌های اجرایی جهت مشارکت مشتری     |                 |
| ۲۷/۶              | ۱/۸۴  | ۳                     | میزان رضایت مشتری                      |                 |
| ۹۵۹/۲             | ۱۱/۹۹ | ۱۶                    | مدیریت و برنامه‌ریزی                   | فرآیندهای داخلی |
| ۸۹/۲۵             | ۳/۵۷  | ۵                     | امور اداری و اجرایی                    |                 |
| ۳۰/۷۵             | ۲/۰۵  | ۳                     | زیرساخت‌ها                             |                 |
| ۳۱/۰۵             | ۲/۰۷  | ۳                     | استانداردسازی و ارزیابی                |                 |
| ۹۳/۷۵             | ۳/۷۹  | ۵                     | رشد                                    | رشد و یادگیری   |
| ۵۹/۸              | ۲/۹۹  | ۴                     | یادگیری                                |                 |
| ۱۵                | ۱/۵   | ۲                     | نیروی انسانی                           |                 |

• ضریب معیار × امتیاز مطلوب (۵) × تعداد سؤال = امتیاز کل هر معیار

جدول ۸. درجه‌بندی امتیاز هر زیرمعیار در پرسش‌نامه

| میزان امتیاز | توضیح  |
|--------------|--|
| ۱            | وجود زیرمعیارهایی به میزان خیلی کم یا فقدان آن |
| ۲            | وجود شاخص به میزان کم                          |
| ۳            | وجود شاخص به طور نسبی                          |
| ۴            | وجود شاخص به میزان زیاد                        |
| ۵            | وجود شاخص به میزان خیلی زیاد                   |

جهت تدوین کارت امتیاز متوازن (جدول ۷)، امتیاز هر معیار به وسیله مجموع امتیاز زیرمعیارهای آن محاسبه و وزن آن در نظر گرفته شد. براساس بررسی مبانی نظری موجود درخصوص تدوین کارت امتیاز متوازن (۲۰) برای هر سؤال یا زیرمعیار امتیاز ۵ در نظر گرفته شد. از حاصل ضرب تعداد زیرمعیارها در امتیاز آن (۵) امتیاز کل

به دست آمد. جهت ارزیابی، ارزیاب باید پس از بررسی زیرمعیارهای تعیین شده در هر اداره تربیت بدنی دانشگاه براساس جدول ۸ از کمترین امتیاز ۱ تا حداکثر ۵ به آن اختصاص دهد و در انتها امتیاز کل آن اداره را تعیین کند.

## بحث و نتیجه گیری

سازمانها در صورتی وظیفه خود را به نحو احسن به انجام می‌رسانند که مسیر آینده جامعه را روشن کنند. بنابراین تبیین چشم‌انداز برای سازمانها ضروری است. چشم‌انداز در سازمان به واسطه استراتژیها تحقق می‌یابد و این استراتژیها می‌توانند از طریق کارت امتیازی متوازن تبیین شوند (۶). کارت امتیاز متوازن از مهم‌ترین مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد است که ابزاری جهت تبدیل دیدگاه به عمل و رویکردی به اثبات رسیده برای مدیریت استراتژیک است (۷).

سازمان‌هایی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند، باید آن را با محیط و فرآیندهای درونی خود هماهنگ سازند. کاپلان و نورتون تأکید می‌کنند که BSC فقط یک الگو است و باید با توجه به عوامل مشخصه سازمان تعدیل شود (۷).

در این پژوهش ابعاد اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها از استراتژی‌های سازمان نشئت گرفته بودند و در چهار بعد طبقه‌بندی و بررسی شدند؛ در نتیجه مبنای تعیین معیارها و زیرمعیارهای ابعاد مختلف نیز استراتژی‌های سازمان بود.

گام اول در تدوین نظام ارزیابی عملکرد با کارت امتیازی متوازن بومی‌سازی ابعاد و تعیین آنهاست (۴). در پژوهش حاضر با توجه به اهداف اداره‌های تربیت بدنی، بومی‌سازی و انطباق ابعاد کارت امتیاز متوازن با نظر خبرگان صورت گرفت؛ با وجود این برخلاف والدرا و همکاران (۲۰۱۳)، نژادسجادی و همکاران (۱۳۸۹) و بلیور و همکاران (۲۰۱۰) تغییری در ابعاد دیده نشد (۲۲، ۲۱، ۷) و براساس یافته‌های پژوهش، اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها چهار بعد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری دارند که با مدل پیشنهادی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) و تحقیقات متعددی از جمله بسکای (۲۰۱۲)، رادقصبهو همکاران (۲۰۱۳)، لقمان (۱۳۸۸) و بایسیبا و همکاران (۲۰۱۲) هم‌خوانی دارد (۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۵).

چان و هو (۱۹۹۷) اظهار کرده‌اند که کارت امتیازی متوازن معیار سنجش مدیریتی است که جانشین معیارهای ارزیابی مالی نشده است، بلکه در جهت تکمیل آن مطرح شده است (۲۲). یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که اداره‌های تربیت بدنی در بعد مالی هشت زیرمعیار، بعد مشتری پانزده زیرمعیار، بعد فرآیندهای داخلی بیست و هفت زیرمعیار و بعد رشد و یادگیری یازده زیرمعیار دارند؛ و از میان شصت و یک زیرمعیار موجود در اداره‌های تربیت بدنی، فقط هشت زیرمعیار مالی بودند و دیگر زیرمعیارها در ابعاد دیگر (مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری) قرار گرفتند.

به‌کارگیری نظام ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن موجب موفقیت بسیاری از سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف شده است که می‌توان به تحقیقات کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)، والدراما و همکاران (۲۰۱۳)، بلیور و همکاران (۲۰۱۰)، بایسیا و همکاران (۲۰۱۲) و کریمادیس (۲۰۰۸) اشاره کرد (۲۷،۲۶،۲۲،۷،۵).

علت مقبولیت و موفقیت مدل کارت امتیاز متوازن آن است که با دیدی وسیع و کلان به عملکرد سازمان می‌نگرد و براساس چهار دیدگاه مالی، مشتری فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری به ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد. بنابراین، پیاده‌سازی و اجرای مدل ارائه‌شده در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها می‌تواند ارزش‌های نامشهود اداره‌های تحت مطالعه را به‌خوبی اندازه‌گیری کند و بین دارایی‌های مشهود و نامشهود پیوندی مستحکم به وجود آورد (۷). مدل پیشنهادی پژوهش حاضر معیارهای ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها را ارائه داده و با استفاده از تحلیل عاملی، جهت تصمیم‌گیری مطمئن‌تر و تعیین وزن هر یک از ابعاد و معیارها و دخال دادن این اوزان در کارت امتیازی متوازن اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها موجب یک‌پارچ کردن نتایج در کارت امتیازی متوازن پیشنهادی شده است.

این پژوهش با ارائه نمونه‌ای کاربردی از نقشه استراتژی اداره‌ها و جدول تبیین اهداف و معیارهای آن، درصدد بود تا فرآیند اجرای این مدل را در اداره‌های تربیت‌بدنی تسهیل و هموار کند و با سوق دادن مدیران به تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت در راستای استراتژی‌های موجود، زمینه موفقیت و پیشرفت چشمگیر در ورزش دانشجویی را فراهم کند و گامی مؤثر در رشد ورزش دانشگاه قلمداد شود.

با توجه به اینکه این تحقیق تنها به ارزیابی عملکرد اداره‌ها با رویکرد کارت امتیاز متوازن پرداخته است، برای تحقیقات آتی، پیشنهاد می‌شود عملکرد اداره‌ها تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها با ترکیب مدل حاضر با دیگر مدل‌های ارزیابی عملکرد از جمله DEA، ۳۶۰ درجه و... و نیز استفاده از روش‌های دیگر وزن‌دهی به زیرمعیارها از جمله روش‌های تصمیم‌گیری چندمتغیره و نظریه فازی ارزیابی شود.

## منابع

- 1- Yang, Y., Wu, W. W., Liang, D. P., & Yu, B, 2010, Strategic planning for management of technology of China's high technology enterprises, *Journal of Technology Management in China*, 12( 5), 6-25.
- 2- Wong-On-Wing, B., Lan, G., Wei, L., & Dan, Y, 2007, Reducing conflict in balanced scorecard evaluations, *Journal: Accounting, Organizations and Society*, 32 , 4/5, 363-377,
- ۳- مصلح شیرازی، علی نقی، ۱۳۸۸، تلفیق برنامه ریزی سناریو با ارزیابی متوازن برای تدوین چارچوب مدیریت استراتژیک شرکت‌های صنعتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۴- کاپلان، نورتون، ۱۳۹۰، سازمان‌های استراتژی محور، محمود بختیاری، چاپ نهم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۷۵.
- 5- Kaplan, R.S., Norton, D.P, 1996, Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January- February, 75- 85.
- 6- Cardinaels, E., Paula, M.G., & Veen-Dirks, V, 2010, Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard, *Accounting Organizations and Society*, 35, 565-578.

- 7- Valderrama, T., García, C., Rodríguez, V.B., & Revuelta, D, 2013, Balanced Scorecard and Efficiency: Design and Empirical Validation of a Strategic Map in the University by Means of DEA, *American Journal of Operations Research*, 3, 30-52
- 8- Martin, E, 2006, An Application of the Data Envelopment Analysis Methodology in the Performance Assessment of Zaragoza University Departments, *Quality in higher education*, 12(1), 57-79.
- ۹- حیدری نژاد، صدیقه، ۱۳۸۳، تبیین و تعیین شاخص های بهره وری دانشکده ها و گروههای آموزشی تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاههای دولتی و ارائه الگوی ارزیابی عملکرد، رساله دکتری تربیت بدنی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- ۱۰- همتی نژاد، مهرعلی، ۱۳۸۰، تدوین نظام ارزیابی برای برنامه های تربیت بدنی دانشگاه های کشور، پژوهشکده ی تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- ۱۱- طالب پور، مهدی، کشتی دار، محمد، ۱۳۸۴، تدوین نظام نظارت و ارزیابی برای برنامه های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه های کشور، پژوهشکده ی تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- ۱۲- میرکاظمی، سیده غدیری، ۱۳۸۸، طراحی مدل ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاهها، رساله دکتری مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان.
- 13- Schoeneborn, F, 2009, Linking Balanced scorecard to System Dynamics, *Int J Adv Manu Technol*, 41, 128-142.
- 14- Ramirez, E., Brennan, L. K, 2006, Indicators of Activity-Friendly Communities. An Evidence-Based Consensus Process, *American Journal of Preventive Medicine*, 31 (6), 515-524.
- 15- Schmidt, R. C, 1997, Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques, *Decision Sciences*, (3), 763-774.
- 16- Hsu, C. C, 2007, The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus, *Research & Evaluation*, 12 ( 10), 1-8.
- 17- Lipe, M. G., Salterio, S. E, 2002, A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization, *Accounting Organizations and Society*, 27, 531-540.
- 18- Olive, N. G., Roy, J., & Wetter, M, 1999, Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard, John Wiley & Sons, England, 317.
- ۱۹- لاودن، کنثسی، لاودن، جین پردیس، ۱۳۷۷، نظام های اطلاعات مدیریت (ن ا. م)، رضایی نژاد، عبدالرضا، تهران، چاپ اول، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۵۵.
- ۲۰- حسن زاده، حمیدرضا، زارع، محمد صادق، ۱۳۸۸، تبیین شاخص های ارزیابی عملکرد شرکتهای بیمه خصوصی با استفاده از روش امتیازی متوازن با نظر خبرگان، فصلنامه صنعت بیمه، ۳، ۴، ۷-۳۶.
- ۲۱- نژاد سجادی، سیداحمد، حمیدی، مهرزاد، سجادی، نصراله، گودرزی، محمود، ۱۳۹۰، تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۸، ۷-۲۱.
- 22- Bolívar, M. P., Antonio, M., Hernandez, L., & Rodriguez, D. O, 2010, Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services, *Academia, Revisit Latino Americana de Administration*, 45, 116-139.
- 23- Becskey, A, 2011, the application of balanced scorecard in team sports, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – apstractagroinform Publishing House, Budapest*, 5, 3, 29-32.
- 24- Rad Ghasabeh, M., Rahimi, A, 2013, applying simultaneous balanced scorecard and excellence model by tools of qfm and swot and madm, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2, 5, 205-211
- ۲۵- کشاورز، لقمان، ۱۳۸۸، مدل سازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- 26- Bisbea, J., Barrube, Joan, 2012, The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations, *Rev Esp Cardiol*, 65(10), 919-927.

27- Kriemadis, Thanos., Kotsovos, A., & Alexopoulos, P, 2008, Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department, Sport Management Scientific Forum in International Journal(SMIJ) , 4, 2, 101-112.

## The Application of BSC Approach in Performance Evaluation of the Physical Education Offices of Iranian Universities

Abtahi nia A.,(M.A),Velayat University  
Mirkazemi S,O., (Ph.D), University of Birjand  
Keshtidar M., (Ph.D), University of Birjand

### Abstract

The present study aims to find a suitable method for the performance evaluation of physical education offices of Iranian universities. The method used is of descriptive-analytical with field-gathered data. Were used The population was comprised of all the academic sports scholars including university lecturers, the physical education headquarters evaluators, and the managers of physical education offices of universities, out of sample 25 were purposefully selected on level of education and job experience basis using Delphi theoretical framework. In terms of the 17 experts who fully completed questionnaires were used in data analysis. The Res tool was a researcher-made questionnaire whose face and content validities were approved by a group of lecturers and their validities by Chronbach's Alpha coefficient( $\alpha=78\%$ ). Following two steps of Delphi implementation, the scholars came to an agreement( $W=0.703$ )putting a number of 13 elements with 61 criteria in the four main perspectives of Balanced Score Card(BSC).Subsequently, each criterion's coefficient was measured using factor analysis. The Criteria of Government Resources Acquirement, Executive Plans for Customer Participation, Management and Planning, and Growth enjoyed higher coefficients in Financial, Customer, Internal Processes, and Growth and Learning Perspectives, respectively. The proposed BSC can be a powerful tool for the evaluation and formulation of physical education offices of universities strategies available to the managers of such offices.

**Keywords:** Performance evaluation, Balanced Score Card method, Physical education offices of universities