

تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با کارت امتیازی متوازن

لقمان کشاورز^{۱*}، مریم میراحمدی^۲

۱. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

تاریخ دریافت: (۹۴/۱۰/۲۲) تاریخ پذیرش: (۹۶/۰۳/۰۶)

Developing Performance Evaluation Indicators of the General Administration of Physical Education of Payam Noor University using Balanced Scorecard

L. Keshavarz^{1*}, M. Mirahmani²

1. professor in Sports Management, Payame Noor University.

2. M.A in Sports Management, Payame Noor University.

Received: (12 January 2016)

Accepted: (27 May 2017)

Abstract

The purpose of this study was to develop Performance evaluation indicators of the general administration of Physical Education of Payame Noor University using balanced scorecard. The statistical population consists 200 Payame Noor faculty members, previous and present managers of the general administration of physical education, and experts and stakeholders who were familiar with BSC. On the basis of Morgan table, 132 persons were randomly selected as research samples. The qualitative interview and researcher-made questionnaire were used as investigation tools. Validity of the questionnaire was confirmed by 15 experts and their reliability were studied in a pilot study with 30 subjects and calculated 0.82. For quantitative analysis, description statistical methods and inferential statistics such as chi-square, and K-S, Chronbach's through SPSS software alpha were used and for qualitative analysis logical inductive reasoning method was used. The results showed that the general administration of physical education of Payam Noor University has four perspectives including the financial perspective, the collegiate perspective, the internal process perspective, and the learning & growth perspective, 44 strategic objectives, and 139 measurements.

Keywords

Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Physical Education, Payame Noor University.

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با کارت امتیازی متوازن بود. جامعه آماری پژوهش متشکل از ۲۰۰ نفر از اعضای هیأت علمی، مدیران قبلی و فعلی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، مسئولین و متخصصین، مطلعین و خیرگان آشنا به کارت امتیازی متوازن بود که تعداد ۱۳۲ نفر براساس جدول مورگان به طور تصادفی ساده برای نمونه آماری انتخاب شدند. برای دستیابی به اهداف پژوهش در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آن به تأیید ۱۵ نفر از متخصصین مدیریت ورزشی رسید و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۸۲ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در بخش کمی از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی از جمله مجذور کای و آلفای کرونباخ با کمک نرم‌افزار SPSS و در بخش کیفی نیز از روش استقرای منطقی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور چهار منظر مالی، دانشگاهی، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد، ۴۴ هدف استراتژیک و ۱۳۹ سنجه دارد.

کلید واژه‌ها

ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور.

مقدمه

رسالت و مأموریت دانشگاه پیام‌نور ایجاد بستری مناسب به‌منظور آموزش برای همه، همه وقت و همه جا است. تدوین چنین مأموریتی برای این دانشگاه موجب شده است جمعیتی بالغ بر هشتصد هزار نفر در بیش از پانصد مرکز و واحد آموزشی در مقاطع مختلف تحصیلی در رشته‌های مختلف مشغول به تحصیل باشند. در این راستا اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه نیز در سایه موفقیت‌های ملی و بین‌المللی‌های گذشته توانسته است علاوه بر ارتقاء ساختار از منابع انسانی و مالی مناسبی نیز برخوردار شود تا بتواند به نیازهای ورزشی این تعداد دانشجو پاسخ‌گو باشد. همچنین این اداره کل برای موفقیت در مأموریت تدوین شده به تازگی راهبردهای نوینی را تدوین کرده است که برای اجرای آن ضروری است یک نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر تئوری‌های نوین استفاده کند تا میزان پیشرفت خود را به‌طور محسوس کنترل کند. چرا که تغییر و تحولات سریع دانش مدیریت در عصر حاضر، مدیران سازمان‌ها را بر آن داشته است که به دنبال روش‌های نوین برای ارزیابی عملکرد سازمان خود باشند. چرا که رشد سریع دانش مدیریت به‌گونه‌ای است که امروزه سازمان‌ها بدون داشتن روش ارزیابی عملکرد صحیح در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی دوامی نخواهند داشت. به‌طوری که مطالعات عادل (۱۳۸۴) نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیر ممکن می‌نماید که سرانجام این پدیده بروز مرگ سازمانی است. در این راستا موضوع ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان را به چالش واداشته است. به‌طوری که سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه کاپلان و نورتون در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲). با توجه به اهمیت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و نظر به اهمیت موفقیت سازمان‌ها و نهادهای ورزشی، به‌نظر می‌رسد نهادهای ورزشی مانند اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور نیز توجه خاصی به این مقوله نداشته و از روش‌های ارزیابی عملکرد ناکارآمد و سنتی که بیشتر بر جنبه‌های گذشته نگر تکیه دارند استفاده می‌نمایند. لذا در دست داشتن یک روش ارزیابی کارآمد و به روز می‌تواند یاری رسان این نهادهای ورزشی در

اجرای راهبردهای تدوین شده باشد. از این رو به نظر می‌رسد ارزیابی عملکرد با کارت امتیازی متوازن که قابلیت اطلاع رسانی به هنگام از عملکرد اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور را داشته باشد، بتواند برای پیشبرد اهداف این سازمان ورزشی کمک کننده باشد.

کارت امتیازی متوازن روشی است که با استفاده از آن علاوه بر سنجش‌های مالی، سنجش‌های غیر مالی نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. نظام جامع ارزیابی عملکرد متوازن یک نظام نوین مدیریتی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا چشم‌انداز و راهبرد خود را روشن ساخته و آن را به عمل تبدیل کنند (ریموند، ۱۹۹۹). کارت امتیازی متوازن نوعی روش ارزیابی عملکرد است که در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون معرفی شد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲). این مدل با ابعاد چهارگانه حیاتی مالی، فرآیندهای داخلی، مشتری و یادگیری و رشد در پی کنترل عملیات کوتاه مدت سازمان، با چشم‌انداز و راهبردهای بلند مدت آن است؛ بنابراین سازمان بر نسبت‌های کلیدی عملکرد در محدوده اهداف متمرکز می‌شود (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶). دلیل انتخاب نام روش ارزیابی متوازن آن است که این روش شامل مجموعه‌ای از مقیاس‌ها است و یک تعادل و توازن میان اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، مقیاس‌های مالی و غیر مالی، شاخص‌های رهبر و پیرو و چشم‌اندازهای عملکرد داخلی و خارجی برقرار می‌کند و بر حفظ روابط علت معلولی آنها تأکید می‌کند (میلیس و مرکن، ۲۰۰۴) همچنین مفهوم منظرهای چهارگانه در کارت امتیازی متوازن به شرح ذیل است. در منظر مالی کارت امتیازی متوازن سنجش‌های مالی حفظ می‌شود، زیرا سنجش‌های مالی برای خلاصه کردن پیامدهای اقتصادی قابل سنجش اقدام‌های صورت گرفته ارزشمند هستند. سنجش‌های عملکرد مالی نشان می‌دهند آیا استراتژی یک سازمان و به کار بستن و اجرای آن به پیشرفت و ارتقای محورهای اصلی کار کمک می‌کنند یا خیر. در منظر مشتری پرسش این است که چه کسانی مشتریان اصلی سازمان هستند؟ با پاسخ به این پرسش و استفاده از سنجش‌هایی مانند رضایت، وفاداری مشتری و جذب و نگهداری مشتری، می‌توان راهکارهای مناسبی ارائه داد. منظر فرآیندهای داخلی: در منظر فرآیندهای داخلی، مجریان داخلی مهمی را که سازمان باید در آنها به تعالی و سرآمدی برسد شناسایی می‌شوند. این فرآیندها واحد کسب و کار را قادر به ارائه طرح‌های آموزشی که موجب جلب و حفظ مشتریان در بخش‌های هدف بازار می‌گردد و همچنین برآوردن انتظارات سهامداران، درآمدهای مالی بسیار

و همکاران^۷ (۲۰۰۰) در تحقیق خود با عنوان «کارت امتیازی متوازن برای کسب‌وکارهای کوچک»، دریافتند کارت امتیازی متوازن و چهار منظر پیشنهادی کاپلان و نورتون می‌تواند نوعی مقیاس اندازه‌گیری ارائه کند که همه سازمان‌ها قادر به استفاده از آن باشند. همچنین کاربرد کارت امتیازی متوازن این توانایی را دارد که بین اهداف و استانداردها، تناسب مطلوبی به وجود آورد و با فراهم کردن امکان ارزیابی مناسب، سازمان را در موقعیت بهتری قرار دهد. چینگ^۸ (۲۰۰۴) در پژوهشی که درباره طراحی باشگاه‌های تندرستی و آمادگی جسمانی انجام داد به این نتیجه دست یافت که طراحی و مدیریت این باشگاه‌ها بر مبنای کارت امتیازی متوازن و استفاده از نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر آن، باعث ایجاد فرهنگ حمایت از باشگاه، افزایش ارزش باشگاه در بین کارکنان، مشتریان و ذینفعان می‌شود. در این پژوهش در منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد به ترتیب ۳، ۴، ۵، ۳ هدف راهبردی و ۶، ۵، ۶، ۹ سنجه تعیین گردید. کریس و والت^۹ (۲۰۰۶) در تحقیقی در زمینه کارت امتیازی متوازن برای دانشگاه ماساچوست اهداف و سنجه‌های مناسبی طراحی کردند که شامل ۸ هدف در منظر مالی، ۱۴ هدف در منظر مشتری، ۹ هدف در منظر فرآیندهای داخلی و ۶ هدف در منظر یادگیری و رشد بود. همچنین به ترتیب ۱۵، ۴۷، ۳۹ و ۷ سنجه در منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد تدوین نمودند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد استفاده از نظام ارزیابی کارت امتیازی متوازن در دانشگاه ماساچوست، برای تحصیلات تکمیلی مناسب بوده و این رویکرد می‌تواند سنجه‌های مختلف را مطابق با مأموریت و استراتژی‌های کسب‌وکار دانشگاهی به خوبی طبقه بندی کند. مرکز ورزش‌های پوربک^{۱۰} (۲۰۰۶) در اوایل قرن بیست و یکم استراتژی جدیدی را تدوین کرده و برای اجرای آن، پس از تعیین اهداف، از سنجه‌های متناسب با کارت امتیازی متوازن در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد به (ترتیب ۷، ۸، ۲ و ۷ سنجه) استفاده کرد. این استراتژی طی سال‌های ۲۰۰۷-۲۰۰۶ اجرا شد و استفاده از سنجه‌های مذکور، موجب موفقیت و سودآوری مرکز گردید. دی دلینی^{۱۱} (۲۰۰۸) نیز پژوهشی در دانشگاه کانکتیکات استروس درباره اصول حسابداری ورزشی با رویکرد کارت امتیازی متوازن انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد، وقتی دانشگاه از نظام ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی

خوب می‌سازند. در سنجه‌های فرآیند داخلی روی آن دسته از فرآیندهای داخلی که بیشترین تأثیر را بر رضایت مشتریان و دستیابی به اهداف مالی یک سازمان می‌گذارند، تمرکز می‌شود. چهارمین منظر کارت امتیازی متوازن یادگیری و رشد، زیرساختی را شناسایی می‌کند که سازمان برای رشد و بهبود در دراز مدت باید ایجاد کند (کشاورز و فراهانی، ۱۳۹۳). منظرهای مشتری و فرآیندهای داخلی مهم‌ترین عوامل موفق شدن در حال حاضر و آینده را مشخص می‌کنند. بعید به نظر می‌رسد که سازمان‌ها بتوانند با استفاده از فناوری‌ها و توانایی‌های امروز خود، به اهداف کمی دراز مدت خود برای مشتریان و فرآیندهای داخلی دست پیدا کنند. همچنین رقابت شدید جهانی مستلزم آن است که سازمان دائماً توانایی‌های خود را برای ارائه ارزش به مشتریان و سهامداران بهبود بخشد. یادگیری و رشد سازمانی سه منشاء اصلی دارد که عبارتند از: کارکنان، سیستم‌ها و روش‌های سازمانی. اهداف مالی، مشتریان و فرآیندهای داخلی در کارت امتیازی متوازن نوعاً فاصله‌های زیادی را که میان توانایی‌های موجود افراد، سیستم‌ها و روش‌ها برای دستیابی به عملکرد متمایز لازم است، آشکار می‌کنند. برای پر کردن این فاصله‌ها، سازمان باید در زمینه بازآموزی مهارتی کارکنان، تقویت فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی و همسو کردن روش‌ها و رویه‌های سازمانی، سرمایه‌گذاری کند. این اهداف در منظر یادگیری و رشد کارت امتیازی بیان شده‌اند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶). در طی سال‌ها استفاده از این روش ارزیابی عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن، نتایج موفقیت‌آمیزی برای بسیاری از سازمان‌ها حاصل شده است که به مواردی از آن‌ها اشاره می‌گردد. در این رابطه دیویس و آلبرایت^۵ (۲۰۰۴) تحقیقی با موضوع تأثیر پیاده سازی ارزیابی متوازن بر عملکرد شرکت‌ها در یک بانک آمریکایی انجام دادند. آنان ارزیابی متوازن را در چهار شعبه از بانک پیاده‌سازی کردند و پس از دو سال نتایج شاخص‌های این چهار شعبه را با چهار شعبه‌ای که هنوز برای ارزیابی عملکرد، روش‌های سنتی را به کار می‌بردند، مقایسه کردند. نتایج نشان داد بین پیاده‌سازی و به‌کارگیری ارزیابی متوازن و عملکرد این شعبه‌ها رابطه معناداری وجود دارد. مالنا و سلتنو^۶ (۲۰۰۱) اثربخشی روش ارزیابی متوازن در انتقال اهداف استراتژیک را ارزیابی کردند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن به بهبود عملکرد سازمان‌ها منجر می‌شود. برگن

1 . Purbeck Sports Centre
1 . Delaney

0
1

5. Davis and Albright
6. Malina and Selto
7. Bergen
8. Ching
9. Chris and Walter

می‌شد) مقایسه شد که نتایج بیانگر این است که عملکرد صنایع مخابرات در دوره‌ای که از کارت امتیازی متوازن استفاده شده است در مقایسه دوره قبل بهتر بوده است. کشاورز و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن دریافتند برای ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد ۴۱ هدف استراتژیک و ۱۲۷ سنجه از نوع گذشته‌نگر، حال‌نگر و آینده‌نگر وجود دارد. دهقانی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان رتبه‌بندی و ارزیابی عملکرد شعب بانک شهر با رویکرد کارت امتیازی متوازن دریافتند منظر مشتری نسبت به سایر مناظر کارت امتیازی متوازن از اهمیت بیشتری برخوردار است و پس از آن منظر مالی قرار داشته و مناظر فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری دارای اهمیتی یکسان بودند. یافته‌های کشاورز (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای نشان داد برای اجرای راهبرد اخذ و میزبانی رویدادهای بزرگ بین‌المللی در ایران چهار منظر ورزشی، مالی، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد، ۴۹ هدف راهبردی و ۹۰ سنجه وجود دارد. رسولی‌منش و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان بررسی یک چارچوب به‌منظور تسهیل در اجرای استراتژی توسعه شهری با استفاده از کارت امتیازی متوازن دریافتند که مدیریت مالی، نهادینه سازی، ظرفیت سازی، ذینفعان و رهبری اثر قابل توجهی در اجرای استراتژی شهری دارند. همچنین یک رابطه علی معناداری بین شاخص‌های اتخاذ شده در مدل BSC وجود داشت. حریری و صراف‌پور (۲۰۱۵) در پژوهشی با هدف ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های تخصصی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن دریافتند، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های تخصصی ایران در چهار منظر کارت امتیازی متوازن (منابع و زیرساخت‌ها، کارایی، رشد و توانمندی‌های بالقوه و استفاده) گردآوری شده و به صورت سیاهه واری در آمدند. در این رابطه یافته‌ها حاکی از این بود که تعداد ۴۸ شاخص در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد بومی وجود دارد. همچنین شاخص‌های به‌دست آمده می‌توانند نه تنها عملکرد کتابخانه‌های تخصصی ایران را مورد ارزیابی قرار دهند، بلکه معیاری فراهم می‌آورند که پژوهشگران عملکرد کتابخانه مورد نظر را با سایر کتابخانه‌های تخصصی مورد مقایسه قرار دهند.

همان‌طوری که مطالعات مبانی نظری و ادبیات پیشینه نشان می‌دهد کاربرد کارت امتیازی متوازن به عنوان یک روش نوین

متوازن در بخش ورزش استفاده نمود، سودآوری و گرایش دانشجویان به فعالیت‌های ورزشی به خصوص ورزش قهرمانی افزایش یافت. در این تحقیق در منظر مالی و مشتری و یادگیری و رشد ۳ هدف، و در منظر فرآیندهای داخلی ۴ هدف قرار گرفت. ماو و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهشی دریافتند که در کشور چین، به دلیل استفاده از روش امتیازی متوازن، تعداد زیادی از بیمارستان‌ها عملکرد بهتری نسبت به گذشته داشته و منافع اجتماعی و اقتصادی فراوانی به‌دست آورده‌اند. یکی از آن بیمارستان‌ها، بیمارستان دیتان می‌باشد که از سال ۲۰۰۴ شروع به استفاده از این روش نمود، یک سال بعد، عملکرد بیمارستان پیشرفت قابل توجهی داشت. همچنین سطح تحقیقات و آموزش در این بیمارستان پیشرفت چشمگیری داشت و میزان درآمد افزایش یافت. یافته‌های یولینگ و همکاران (۲۰۱۲) در شرکت سیکو در کشور چین نشان داد استفاده از ارزیابی عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن توانسته‌اند مشکلات نارضایتی مشتریان را رفع نمایند. آنها در منظرهای مالی، مشتری و یادگیری و رشد برای هر منظر ۳ هدف و در منظر فرآیندهای داخلی ۱ هدف تعیین نمودند. وو (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان ساخت یک نقشه استراتژیک برای مؤسسات بانکی با استفاده از شاخص‌های عملکرد کارت امتیازی متوازن دریافت برطبق بررسی‌های متخصصین ضروری‌ترین عوامل برای عملکرد بانک، شامل رضایت مشتری، عملکرد فروش و نرخ حفظ مشتری می‌باشند. همچنین نتایج پژوهش نشان دهنده یک نقشه استراتژیک برای کمک به مدیریت در اولویت‌بندی شاخص‌های عملکردی و تمرکز بر روی فعالیت‌های مربوط به استراتژی‌های مهم می‌باشد. لین و همکاران^۳ (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان بازخورد عملکرد براساس کارت امتیازی متوازن در بیمارستان‌های دولتی چین دریافتند که در بخش بزرگی از بیمارستان‌های دولتی چین روش کارت امتیازی متوازن به تصویب رسیده است. علاوه بر این، آنها دریافتند که برنامه‌های کارت امتیازی متوازن بر عملکرد بیمارستان به‌وسیله عواملی مانند دامنه عملیاتی، کیفیت تکنولوژی و جامعیت تجهیز منابع پزشکی تأثیر مثبت می‌گذارد. دانشفرد و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی که در صنایع مخابرات ایران انجام دادند دریافتند که پیاده سازی کارت امتیازی متوازن موجب بهبود عملکرد سازمان شده است. در این پژوهش روند معیارهای کارت امتیازی متوازن در شرکت صنایع مخابرات ایران از سال ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۲ (که از روش BSC استفاده نمی‌شد) با روند سال‌های ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۹ (که از روش BSC استفاده

1 . Wu
1 . Lin et al

4
5

1 . Mao et al
1 . Yuling et al

2
3

پیام‌نور، مسئولین تربیت‌بدنی استانی دانشگاه، مسئولین تربیت‌بدنی مراکز و واحدها و کارشناسان تربیت‌بدنی و متخصصین، مطلعین و خبرگان آشنا به کارت امتیازی متوازن بودند، که مجموعاً ۲۰۰ نفر را شامل شد. برای دستیابی به اهداف تحقیق در بخش کمی بر اساس جدول مورگان ۱۳۲ نفر به طور تصادفی برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. در بخش کیفی نیز پس از مصاحبه با ۲۲ نفر از بین ۱۳۲ نفر نمونه آماری اطلاعات مورد نیاز به اشباع نظری رسید. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی میانگین، انحراف استاندارد، جدول توزیع فراوانی و درصد و آمار استنباطی از جمله مجذورکای، کلموگروف - اسمیرنف و آلفای کرونباخ استفاده شد. در بخش کیفی نیز برای تعیین اهداف بلند مدت و سنج‌ها، از روش استقراء منطقی استفاده شد. همچنین برای تحلیل داده‌های بخش کمی از نرم افزار SPSS.V.22 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱ اطلاعات جمعیت شناختی نمونه‌ها را نشان می‌دهد.

ارزیابی عملکرد قابلیت‌های ارزشمندی در بسیاری از سازمان‌های مختلف نشان داده است. همچنین این روش در برخی از سازمان‌های ورزشی کشور مورد استفاده قرار گرفته و نتایج مطلوبی نیز به همراه داشته است. در این راستا از آنجا که اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور به تازگی راهبردهای نوینی را تدوین کرده و برای اجرا و ارزیابی آن یک روش ارزیابی نوین با شاخص‌های ارزیابی کارآمد لازم است، پژوهش حاضر در صدد است به این سوال پاسخ دهد که شاخص‌های ارزیابی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور با کارت امتیازی متوازن چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر نوع آمیخته و ترکیبی از تحقیقات کمی و کیفی می‌باشد. در بخش کمی برای دستیابی به منظرهای اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور، از پرسش‌نامه محقق ساخته که روایی صوری و محتوایی آن به تأیید ۱۵ تن از متخصصین مدیریت ورزشی رسید و پایایی آن در یک آزمون مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ ۰/۸۲ محاسبه شد، استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش متشکل از اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام‌نور، مدیران قبلی و فعلی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه

جدول ۱. توصیف اطلاعات فردی نمونه‌ها

درصد	فراوانی	رده سنی (سال)	سابقه مدیریتی	جنسیت		
				آقایان	بانوان	مجموع
۱۱/۴	۱۵	≥ 25	۱ ۳ ۵ ۲	۱۱۲	۲۰	۱۳۲
۱۵/۱۵	۲۰	۲۶ - ۲۸		تحصیلات		
۲۹/۶	۳۹	۲۹ تا ۳۱		کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
۲۱/۲۱	۲۸	۳۲ - ۳۴		۵۰	۳۷	۴۵
۲۲/۷۳	۳۰	≤ 35				
۱۰۰	۱۳۲	جمع کل				

جدول ۲. نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنف برای بررسی وضعیت طبیعی بودن داده‌ها در پرسشنامه

سطح معنی‌داری	آماره k-s	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	پرسشنامه
۰/۰۰۱	۳/۲۷۶	۰/۴۷	۳/۲۵	۱۳۲	تعیین منظرهای اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور

جهت انجام آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های غیرپارامتریک استفاده می‌شود.

جدول ۳ نشان می‌دهد براساس آزمون استنباطی مجذور کای، درجه آزادی و سطح معناداری بین گزینه‌های سؤال هر

با توجه به نتایج جدول ۲ از آزمون کلموگروف - اسمیرنف چنین نتیجه گرفته می‌شود که چون مقدار سطح معنی‌داری برای پرسش‌نامه کوچکتر از سطح آزمون یعنی $\alpha = 0/05$ می‌باشد؛ بنابراین پرسش‌نامه دارای توزیع نرمال نمی‌باشند. به همین دلیل

دانشگاهی، ۴ استراتژی در منظر فرآیندهای داخلی و ۳ استراتژی در منظر یادگیری و رشد قرار دارند. در نتیجه اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور دارای چهار منظر مالی، دانشگاهی، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد می‌باشد.

کدام از استراتژی‌های اداه کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در کدام منظر قرار دارند، در حد $\alpha=5\%$ تفاوت آماری معناداری بین گزینه‌های مختلف وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان نتیجه گرفت ۱ استراتژی در منظر مالی، ۵ استراتژی در منظر

جدول ۳. نتایج آزمون مجذور کای برای تعیین منظرهای اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور

منظر	استراتژی	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
دانشگاهی	افزایش تعداد کرسی‌های ملی و بین‌المللی موثر توسط نمایندگان دانشگاه	۱۷/۴۸	۴	۰/۰۰۱
	بهبود سطح کیفی و کمی مسابقات ورزشی دانشگاه	۱۱/۲۹	۳	۰/۰۰۱
	توسعه مشارکت دانشجویان، اعضای هیأت علمی و کارکنان در فعالیت ورزشی	۱۵/۱۸	۳	۰/۰۰۱
	بهبود وضعیت ورزشی همگانی	۱۶/۱۳	۴	۰/۰۰۱
	بهبود وضعیت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	۱۰/۲۶	۳	۰/۰۰۱
مالی	بهبود اعتبارات ورزشی دانشگاه	۱۲/۳۲	۱	۰/۰۰۱
فرآیندهای داخلی	بهبود وضعیت اماکن، تاسیسات و تجهیزات ورزشی دانشگاه	۹/۱۹	۳	۰/۰۰۱
	توسعه نهضت داوطلبی در ورزش دانشگاه	۸/۸۲	۳	۰/۰۰۱
	بهبود نگرش علمی در فعالیت‌های ورزشی دانشگاه	۱۶/۹۴	۳	۰/۰۰۱
	توسعه محبوبیت دانشگاه در جامعه از طریق ورزش	۱۰/۷۲	۳	۰/۰۰۱
یادگیری و رشد	ارتقاء ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی در دانشگاه	۱۲/۲۸	۲	۰/۰۰۱
	بهبود کیفیت و کمیت منابع انسانی ورزش دانشگاه	۱۵/۴۷	۲	۰/۰۰۱
	بهبود نظام فناوری در ورزش دانشگاه	۱۰/۵۴	۳	۰/۰۰۱

جدول ۴. اهداف راهبردی و سنجه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه
دانشگاهی	افزایش تعداد نمایندگان در انجمن‌های ورزشی اداره کل تربیت‌بدنی و فدراسیون ملی دانشجویی و هیأت‌های ورزشی استان‌ها	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف هیأت‌های ورزشی استانی و شهر
		تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف انجمن‌های ورزشی در اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم
		تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف انجمن‌های ورزشی فدراسیون ملی ورزش دانشجویی
		تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف هیأت‌های ورزشی استانی و دانشگاهی
	افزایش تعداد نمایندگان دانشگاه در انجمن‌های ورزشی دانشگاه‌های آسیا و فیزو	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف ورزش دانشجویی آسیا
		تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف فیزو
	افزایش تعداد نمایندگان دانشگاه در فدراسیون‌ها، هیأت‌ها و انجمن‌های ورزشی	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف فدراسیون‌های ورزشی
		تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف هیأت‌های ورزشی
		تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف انجمن‌های ورزشی
ارتقاء سطح کیفی مسابقات ورزشی	تعداد اعضای تیم‌های ملی شرکت‌کننده در مسابقات دانشگاه	

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه		
		تعداد قهرمانان کشور شرکت کننده در مسابقات دانشگاه		
		تعداد قهرمان استانی شرکت کننده در مسابقات دانشگاه		
		تعداد قهرمانان المپیک، بازی‌های آسیایی، جهانی و بین‌المللی شرکت کننده در مسابقات دانشگاه		
		تعداد مربیان درجه یک و بین‌المللی شرکت کننده در مسابقات دانشگاه		
		تعداد داوران درجه یک و بین‌المللی قضاوت کننده در مسابقات دانشگاه		
		ارتقاء سطح کمی مسابقات ورزشی	تعداد المپیادهای ورزش در سال	
				تعداد مسابقات قهرمانی تک رشته ای در مراکز و واحدها
				تعداد مسابقات قهرمانی تک رشته‌ای دانشگاه
				تعداد مسابقات قهرمانی تک رشته‌ای در استان
				تعداد تیم‌های شرکت کننده در مسابقات قهرمانی دانشجویان سراسر کشور
				تعداد ورزشکاران شرکت کننده در مسابقات قهرمانی دانشجویان سراسر کشور
				تعداد تیم‌های شرکت کننده در لیگ‌های مختلف
				تعداد ورزشکاران شرکت کننده در لیگ‌های مختلف
				تعداد تیم‌های شرکت کننده در رویدادهای بین‌المللی
				تعداد ورزشکاران شرکت کننده در رویدادهای بین‌المللی
تعداد المپیادهای ورزش در سال				
	افزایش مشارکت دانشجویان در فعالیتهای ورزشی	تعداد دانشجویان شرکت کننده در فعالیتهای ورزشی		
		تعداد اعضای هیأت علمی شرکت کننده در کلاس‌های آموزشی		
	افزایش مشارکت اعضای هیأت علمی در فعالیتهای ورزشی	تعداد اعضای هیأت علمی شرکت کننده در فعالیتهای ورزشی		
		تعداد کارکنان شرکت کننده در کلاس‌های آموزشی		
	افزایش مشارکت کارکنان در فعالیتهای ورزشی	تعداد کارکنان شرکت کننده در فعالیتهای ورزشی		
		توسعه کلاس‌ها و ورزشی فوق برنامه در دانشگاه	تعداد کلاس‌های ورزشی در رشته‌های انفرادی سازمان مرکزی	
			تعداد کلاس‌های ورزشی در رشته‌های گروهی سازمان مرکزی	
			تعداد کلاس‌های ورزشی در رشته‌های انفرادی استان‌ها مراکز و واحدها	
			تعداد کلاس‌های ورزشی در رشته‌های گروهی استان‌ها مراکز و واحدها	
			توسعه ورزش‌های بومی - محلی در استان‌ها	تعداد ورزش‌های بومی - محلی و روستایی و عشایری فعال در دانشگاه
	افزایش رویدادها و جشنواره‌های ورزش همگانی	تعداد رویدادها و جشنواره‌های ورزش همگانی در سطح سازمان مرکزی دانشگاه		
		تعداد رویدادها و جشنواره‌های ورزش همگانی در سطح استان‌ها		
		تعداد رویدادها و جشنواره‌های ورزش همگانی در سطح مراکز و واحدها		
	بهبود دستورالعمل‌های حمایتی مرتبط با ورزش همگانی	تعداد آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های حمایتی مرتبط با ورزش همگانی در دانشگاه		
		افزایش تعداد باشگاه‌های ورزشی دانشگاه	تعداد باشگاه‌های موجود در دانشگاه	
	افزایش حضور در لیگ‌های کشوری استانی و شهرهای مختلف	تعداد تیم‌های شرکت کننده در لیگ‌های کشوری		
		تعداد تیم‌های شرکت کننده در لیگ‌های استانی		
		تعداد تیم‌های شرکت کننده در لیگ‌های شهری		
		تعداد مسابقات دوستانه با تیم‌های کشوری و دانشگاهی		
		تعداد حضور در رویدادهای بین‌المللی		

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه
	دانشجویی و غیر دانشجویی	تعداد حضور در رویدادهای بین‌المللی غیر دانشجویی
		سطح نگرش مسئولین به ورزش قهرمانی
	افزایش سطح نگرش مسئولین به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در دانشگاه	سطح نگرش مسئولین به ورزش حرفه‌ای
		تعداد آیین‌نامه‌های حمایتی موجود در حوزه ورزش قهرمانی
	افزایش تعداد آیین‌نامه‌های حمایتی از ورزش قهرمانی حرفه‌ای	تعداد آیین‌نامه‌های حمایتی موجود در حوزه ورزش حرفه‌ای

ارزیابی آن می‌توان از ۱۲ سنجه استفاده نمود.
 نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور دارای ۴۱ سنجه در منظر فرآیندهای داخلی برای ارزیابی ۱۴ هدف استراتژیک این اداره کل می‌باشد.

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور دارای ۵۴ سنجه در منظر دانشگاهی، برای ارزیابی ۱۸ هدف استراتژیک می‌باشد.
 جدول ۵ نشان می‌دهد که اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور دارای ۳ هدف راهبردی در منظر مالی است که برای

جدول ۵. اهداف و سنجه‌های منظر مالی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه
مالی	افزایش اعتبارات دولتی ورزشی دانشگاه	میزان اعتبار دولتی بخش تربیت‌بدنی اداره کل
		میزان اعتبار دولتی بخش تربیت‌بدنی استان‌ها
		میزان اعتبار دولتی (سرانه ورزشی) دانشجویان
	افزایش درآمدزایی از حوزه ورزش دانشگاه	میزان درآمدزایی از اماکن ورزشی روباز دانشگاه
		میزان درآمد زایی از اماکن ورزشی روبسته دانشگاه
	افزایش جذب منابع مالی از خیرین و بخش خصوصی برای ورزش دانشگاه	میزان جذب منابع مالی از خیرین برای فعالیتهای آموزشی در ورزش
		میزان جذب منابع مالی از خیرین برای مسابقات ورزشی دانشگاه
		میزان جذب منابع بخش خصوصی برای فعالیتهای آموزشی ورزشی
		میزان جذب منابع از بخش خصوصی برای مسابقات ورزشی دانشگاه
		میزان جذب منابع بخش خصوصی برای حضور در مسابقات قهرمانی دانشگاه‌های سراسر کشور
		میزان جذب منابع از بخش خصوصی برای حضور در مسابقات بین‌المللی ورزشی

جدول ۶. اهداف و سنجه‌های منظر فرآیندهای داخلی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه
فرآیندهای داخلی	افزایش مساحت اماکن ورزشی روباز دانشگاه	مساحت اماکن ورزشی روباز سازمان مرکزی
		مساحت اماکن ورزشی روباز موجود در سطح مراکز و واحدها
	افزایش مساحت اماکن ورزشی روبسته دانشگاه	مساحت اماکن ورزشی رو بسته سازمان مرکزی
		مساحت اماکن ورزشی رو بسته مراکز و واحدها
	افزایش تأسیسات و تجهیزات ورزشی	تعداد اماکن ورزشی دارای تأسیسات و تجهیزات ورزشی مناسب و کامل
		تعداد اماکن ورزشی دارای تأسیسات و تجهیزات ورزشی ناقص
		کیفیت تأسیسات و تجهیزات ورزشی موجود
	بهبود وضعیت حقوقی نهضت داوطلبی در ورزش دانشگاه	تعداد آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های موجود در حوزه نهضت داوطلبی
		تعداد آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های انجمن‌های ورزشی دانشگاه
		تعداد آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های انجمن‌های ورزشی دانشجویی

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه
		دانشگاه
	افزایش انجمن‌های ورزشی دانشجویی در سطوح مختلف دانشگاه	تعداد انجمن‌های ورزشی دانشجویی در مراکز و واحدها
	افزایش انجمن‌های ورزشی استانی دانشگاه	تعداد انجمن‌های ورزشی در سطح استانی
	افزایش انجمن‌های ورزشی دانشگاه (سازمان مرکزی)	تعداد انجمن‌های ورزشی در سازمان مرکزی
	افزایش نگرش راهبردی به ورزش دانشگاه	تعداد جلسات شورای ورزش در دانشگاه
		تعداد جلسات شورای ورزش در استان‌ها
		تعداد برنامه‌های راهبردی در ورزش سازمان مرکزی
		تعداد برنامه‌های راهبردی در ورزش سازمان و استان‌ها
		تعداد برنامه‌های میان مدت در ورزش سازمان مرکزی
		تعداد برنامه‌های میان مدت در استان‌ها مراکز و واحدها
		تعداد برنامه‌های عملیاتی در سازمان مرکزی
		تعداد برنامه‌های عملیاتی در استان‌ها مراکز و واحدها
		تعداد مدل‌های اجرایی برنامه راهبردی ورزش در دانشگاه
		تعداد مدل‌های ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد در ورزش دانشگاه
	قوانین و مقررات بهره‌مندی از علوم ورزشی در فعالیت‌های ورزشی دانشگاه	تعداد آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مرتبط با تأکید بر بهره‌گیری از علوم ورزشی در ورزش سازمان مرکزی
		تعداد آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مرتبط با تأکید بر بهره‌گیری از علوم ورزشی در ورزش استان‌ها
		تعداد آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مرتبط با تأکید بر بهره‌گیری از علوم ورزشی در ورزش مراکز و واحدها
	افزایش دوره‌های آموزشی مدیریت راهبردی در فعالیت‌های ورزشی	تعداد دوره‌های آموزشی تدوین برنامه راهبردی
		تعداد دوره‌های آموزشی اجرایی برنامه‌های راهبردی
		تعداد دوره‌های آموزشی مدیریت کیفیت ورزش
		تعداد دوره‌های آموزشی ارزیابی عملکرد در ورزش
		تعداد دوره‌های آموزشی مدیریت عملکرد در ورزش
		تعداد دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی در ورزش
	توسعه نظام شایسته‌سالاری در ورزش دانشگاه	تعداد دستورالعمل‌های موجود در بخش ارتقاء شغلی
		تعداد دستورالعمل‌های موجود در بخش شرایط احراز شغل
		میزان به‌کارگیری دستورالعمل‌ها برای ارتقاء شغلی
	ارتقا و ورزش پاک در دانشگاه	میزان ارزیابی عملکرد و منابع انسانی
		تعداد دوپینگ در بین دانشجویان ورزشکار
		تعداد درگیری‌ها در رقابت‌های ورزشی دانشگاه
		تعداد بسته‌های فرهنگی موجود در ورزش دانشگاه
	افزایش حضور در مراسم عام‌المنفعه و اجتماعی	تعداد حضور مسئولین تربیت‌بدنی در مراسم عام‌المنفعه
		تعداد حضور مسئولین تربیت‌بدنی در مراسم اجتماعی

جدول ۷. اهداف و سنجه‌های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه
یادگیری و رشد	ارتقاء ساختار تشکیلاتی اداره کل تربیت‌بدنی به معاونت تربیت‌بدنی در سازمان مرکزی	تعداد معاونت تربیت بدنی

تعداد مدیریت تربیت بدنی	ارتقاء ساختار تشکیلاتی تربیت‌بدنی به مدیریت در استان‌ها	
تعداد اداره تربیت بدنی	ارتقاء ساختار تشکیلاتی تربیت‌بدنی به اداره در مراکز و واحدها	
تعداد کارشناس دارای مدرک دکتری در رشته‌های تربیت‌بدنی	افزایش کیفیت منابع انسانی ورزش دانشگاه	
تعداد کارشناس دارای مدرک کارشناسی‌ارشد رشته‌های تربیت‌بدنی		
تعداد کارشناس دارای مدرک کارشناسی رشته‌های تربیت‌بدنی		
تعداد کارشناس دارای مدرک کاردانی رشته‌های تربیت‌بدنی		
تعداد کارشناس دارای مدرک دیپلم در رشته‌های تربیت‌بدنی		
تعداد دوره‌های آموزشی مدیریت ورزشی		
کیفیت منابع انسانی تربیت‌بدنی سازمان مرکزی		
کیفیت منابع انسانی تربیت‌بدنی استان‌ها		
کیفیت منابع انسانی تربیت‌بدنی مراکز و واحدها		
کیفیت دوره‌های آموزشی مدیر تربیت‌بدنی		
کیفیت دوره‌های آموزشی	افزایش کمیت منابع انسانی ورزش دانشگاه	
تعداد معاونین تربیت‌بدنی		
تعداد مدیر کل تربیت‌بدنی دانشگاه		
تعداد مدیر تربیت‌بدنی در استان‌ها		
تعداد کارشناسان مسئول تربیت‌بدنی		
تعداد کارشناسان تربیت‌بدنی		
تعداد رؤسای اداره تربیت‌بدنی		
تعداد کارشناس تربیت‌بدنی در واحدها	افزایش میزان بهره‌مندی از نرم‌افزارها و سخت‌افزارها در ورزش دانشگاه	
میزان بهره‌مندی از نرم‌افزارهای مختلف در ورزش دانشگاه		
تعداد سخت‌افزارهای موجود در ورزش دانشگاه		
تعداد نرم‌افزارهای موجود در ورزش دانشگاه		
میزان انجام فعالیت‌ها ورزش دانشگاه بدون نرم‌افزار	افزایش دانش منابع انسانی نسبت به استفاده از فناوری	
میزان آشنایی منابع انسانی به نرم‌افزارها تربیت‌بدنی		
میزان آشنایی منابع انسانی به نرم‌افزارهای آماری مرتبط با تربیت بدنی	افزایش تولید بسته‌های دیداری - شنیداری آموزشی در رشته‌های مختلف ورزشی	
تعداد فیلم‌های آموزشی تولید شده در رشته‌های مختلف		
تعداد کارگاه‌های آموزشی مجازی مدیریت ورزشی	توسعه کارگاه‌های آموزشی مجازی در حوزه ورزش	
تعداد کارگاه‌های آموزشی مجازی در حوزه تربیت‌بدنی (کلاس‌های آموزشی در حوزه‌های مختلف)		
تعداد کارگاه‌های آموزشی مجازی دوره مربیگری		
تعداد کارگاه‌های آموزشی مجازی دوره داوری		

کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور با کارت امتیازی متوازن بود. نتایج پژوهش نشان داد برای تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور با کارت امتیازی متوازن چهار منظر مالی، دانشگاهی، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد وجود دارد که این یافته‌ها با نتایج پژوهش کشاورز (۱۳۹۴)، برگن و همکاران (۲۰۰۰)، پاپن هوسن و همکاران (۲۰۰۶)، مرکز

جدول ۷ نشان می‌دهد که اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور در منظر یادگیری و رشد دارای ۹ هدف است که برای ارزیابی آنها ۳۲ سنجه به‌دست آمده است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره

بتواند راهبردهای تدوین شده را از حالت تئوریک خارج و زمینه تدوین شاخص‌های ارزیابی مناسب را مهیا کند. در این راستا در پژوهش حاضر ۱۴ راهبرد تئوریک به ۴۴ هدف راهبردی در قالب چهار منظر دانشگاهی، مالی، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد معرفی کرد. از این رو به نظر می‌رسد تعیین ۴۴ هدف راهبردی این قابلیت را برای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور فراهم کند که راهبردهای تئوریک از این حالت خارج شده و زمینه اندازه‌گیری و یا به بیان دیگر امکان تدوین شاخص‌های مناسب برای اندازه‌گیری عملکرد این اداره کل را فراهم کند.

در بخش پایانی، یافته‌های پژوهش نشان داد تعداد ۵۴ سنجه در منظر دانشگاهی، ۱۲ سنجه در منظر مالی، ۴۱ سنجه در منظر فرآیندهای داخلی و ۳۲ سنجه در منظر یادگیری و رشد به عنوان شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور وجود دارد. در واقع از بین ۱۳۹ شاخص تدوین شده فقط ۱۲ شاخص در منظر مالی قرار دارد. نوع و سنخیت این سنجه‌ها علاوه بر هماهنگی با سنجه‌های مدل پیشنهادی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) که بیانگر شاخص‌هایی که قابلیت ارزیابی عملکرد گذشته، حال و آینده را دارند، با یافته‌های کشاورز (۱۳۹۴)، کریس و همکاران (۲۰۰۶)، مرکز ورزش‌های پوربک (۲۰۰۶)، لین (۲۰۰۲)، کشاورز (۱۳۸۹) و یولینگ و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد. با توجه به اینکه در شاخص‌های تدوین شده برای ارزیابی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور فقط ۱۲ سنجه از جنس مالی بوده و تعداد ۱۲۷ سنجه غیر مالی با قابلیت اندازه‌گیری عملکرد فعلی و آینده این اداره کل را دارند، تدوین شده است که چنین قابلیتی بیانگر کارآمد بودن شاخص‌های ارزیابی تدوین شده با رویکردهای نوین ارزیابی عملکرد است، می‌توان اظهار داشت که شاخص‌های تدوین شده در به‌روز رسانی سیستم ارزیابی عملکرد این اداره کل می‌تواند مؤثر واقع شود. چرا که در روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد تکیه صرف بر عملکرد مالی و گذشته‌نگر است. اما پژوهش حاضر با در نظر گرفتن تعداد بسیار زیادی سنجه در منظرهای غیر مالی در صدد است با توجه به اینکه در قرن حاضر روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد کاربرد خود را از دست داده‌اند و اهداف غیرمالی جایگاه به‌سزایی در موفقیت سازمان‌ها دارند، گامی در جهت پیشرفت این اداره کل در عرصه فعالیت‌های دانشجویی در سطح دانشگاه و بین دانشگاه‌های کشور بردارد. ضمن اینکه اجرایی نمودن اهداف و سنجه‌هایی که در مناظر غیر مالی قرار دارند خود منجر به توفیق این اداره کل در استقلال مالی و همچنین کاهش اتکا به منابع مالی دولتی دارد. از این رو توصیه می‌شود به‌منظور توفیق

ورزش‌های پوربک (۲۰۰۶)، لین (۲۰۰۴)، دی دلینی (۲۰۰۸)، یولینگ و همکاران (۲۰۱۲) و کشاورز و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد. در پژوهش حاضر منظر مشتری به منظر دانشگاهی تغییر نام یافته است و از آنجایی که در ورزش دانشگاهی مشتریان همان دانشجویان می‌باشند و تمام فعالیت‌ها در جهت اجرای استراتژی‌های مربوط به ورزش دانشجویی می‌باشد، این تغییر نام قابل قبول است. با استناد به یافته‌های پژوهش حاضر و ادبیات پیشینه برای اجرایی شدن راهبردهای تدوین شده و همچنین تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد در هر سازمانی ضروری است که ابتدا راهبردهای تدوین شده از وضعیت تئوریک خارج شده و جنسیت راهبردها تعیین شود. به بیان دیگر برای تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد در ابتدا باید مشخص شود که راهبردها با توجه به مبانی کارت امتیازی متوازن بر قالب کدام یک از منظرهای این مدل و یا این که چه منظرهایی در مدل کارت امتیازی متوازن سازمان مربوطه وجود دارد. در صورتی که چنین اقدامی در هر سازمانی انجام شود، زمینه ترجمه راهبردها به اهداف راهبردی فراهم می‌شود. با توجه به این که در پژوهش حاضر چهار منظر مالی، دانشگاهی، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد به‌دست آمد، به نظر می‌رسد با چنین اقدامی زمینه مناسب برای ترجمه راهبردها در یک توازن و تعادل به اهداف راهبردی فراهم شده است. چرا که در صورتی که منظرهای مناسب برای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور تدوین نمی‌شد امکان ترجمه راهبردهای تئوریک به اهداف راهبردی که توانایی ایجاد پلی بین راهبردها و سنجه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد این اداره کل فراهم نمی‌شد.

یافته‌های پژوهش مبین این است که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور ۱۸ هدف در منظر دانشگاهی، ۳ هدف در منظر مالی، ۱۴ هدف در منظر فرآیندهای داخلی و ۹ هدف در منظر یادگیری و رشد دارد که یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیق کریس و همکاران (۲۰۰۶)، دی دلینی (۲۰۰۸)، لین (۲۰۰۴)، یولینگ و همکاران (۲۰۱۲) و کشاورز (۱۳۹۴) که اهداف مختلفی در منظرهای مختلف سازمان‌های گوناگون به‌دست آورده‌اند، همخوانی دارد. از آنجا که راهبردها حالت تئوریک دارند و از مهم‌ترین دلایل عدم اجرای راهبردهای تدوین شده در سازمان‌های ورزشی کشور تئوری بودن راهبردها می‌باشد (کشاورز، ۱۳۸۷)، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور برای غلبه بر این ناکارآمدی و همچنین تدوین شاخص‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد خود براساس کارت امتیازی متوازن ضروری است پلی بین شاخص‌ها و راهبردهای تدوین شده بنا کند تا

نقشه استراتژیک خود را برای سال‌های آتی تدوین نماید. در این رابطه این اداره کل با داشتن پتانسیل مدیریتی، مادی، انسانی و نیز ورزشکاران شایسته می‌تواند این اهداف و شاخص‌ها را به برنامه‌های عملیاتی و اجرایی تبدیل کرده و با ارزیابی دقیق براساس کارت امتیازی متوازن، میزان دستیابی به اهداف مورد نظر را سنجیده و نقاط قوت خود را تقویت و نقاط ضعف را برطرف نماید.

اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور در دستیابی به اهداف تدوین شده و راهبردهای جدید و با توجه به شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده بر مبنای کارت امتیازی متوازن استفاده از اهداف راهبردی و سنجه‌های به‌دست آمده را در اولویت کارها، برنامه‌ها و اقدامات خود قرار دهد. همچنین این اداره کل می‌تواند با استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد به‌دست آمده اهداف کمی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خود را تدوین و در ادامه

REFERENCES

- Adeli, A. (2005). Assessing the performance of the Islamic Republic of Iran's police force in order to restore security and order in Bam, M.A. thesis, Oloume Entezami University, P. 1.
- Ching, B. L. (2004). Establishing an on Site Health/Fitness Center: recommendations for an on Site Health/Fitness Center at XYZ, pp: 1-15. Available on the website: http://chrs.rutgers.edu/project_documents/Bin-Fitness1.pdf
- Chris, P., Walter, E (2006). "Insights from the Balance Scorecard Implementing the Balance Scorecard at a College of Business", *Emerald Group Publishing Limited*, 10(3): 15-22.
- Daneshfard, K., Vahdani, K., Aghaz, A. (2010). "Assess the role of balance scorecard in improving organizational performance", *Quarterly Journal of Management and Leadership Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 4(2): 55-72.
- Davis, S., Albright, T. (2004). "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance", *Journal: Management Accounting Research*, 15(2): 135-153.
- Dehghani, E., Shahverdiani, S., Ansari, K. (2014). "Rating and assessment the performance of City bank branches base on the balanced scorecard approach using TOPSIS model", *Financial Engineering and Portfolio Management*, 15(20): 119 - 147.
- Delaney, D. (2008). Accounting for Athletics: A Balanced Scorecard Approach, Honor Scholar Thesis. Available on the website http://digitalcommons.uconn/srhonors_theses/13.
- Hariri, N., Sarafpour, S. (2015). "Introducing measurement indicators of Iranian special libraries within balanced score card approach A", *Journal of epistemology (library and information science and technology)*, 7(27): 31 - 42.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992). "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp.71-9.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996b). "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.
- Keshavarz, L. (2009). "Establishing Model of Bidding and Hosting International Mega Sporting Events in Iran through BSC", *Research Project, Payame Noor University*, P. 1.
- Keshavarz, L. (2009). Investigating the causes of non-implementation of strategic plans in sports organizations and providing a solution, the commemoration conference of on research week, Shariaty Technical Collage, P.5.
- Keshavarz, L. Hamidi, M., Sajjadi, S.N. Godarzi, M. (2010). "Establishing a performance evaluation System for the National Olympic Committee by the Balance Scorecard Approach", *Research on Sport Sciences*, 29: 83-98.
- Keshavarz, L., Farahani, A. (2014). Management of sports organizations, Andeshehaye Hoghoghi Publisher, 6th edit, PP: 64-71.
- Lin, Z., Zengbiao Y. U., Zhang, L. (2014). "Performance outcomes of balanced scorecard application in hospital administration in China", *China Economic Review*, 30: 1-15.
- Malina, M., Selto F. (2001). "Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard", *Journal of Management Accounting Research*, 3: 47-90.
- Mao, Y., Zhang, Y., & Xing, H. J. (2008). "The exploration of balanced scorecard in strategy implementation in public hospitals". *Hospital Directors' Forum*, 3, 54-59.
- Milis, K., Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of formation and communication technology projects, 22:87-9.
- Purbeck Sports Centre Service (2008). Purbeck Sports Centre Service Plan 2008, H/L & DS/ Democratic Services/ Agenda Purbeck Sports Centre Committee, September, 200

- Rasoolimanesh, S.M., Mastura, J., Nurwati, B., Ramayah, T. (2015). "Investigating a framework to facilitate the implementation of city development strategy using balanced scorecard". *Habitat International*, 46:156-165.
- Raymond, P. (1999). "Business-IT alignment: productivity paradox payoff?", *Journal of Industrial Management & Data systems*, 99(8): 367-373.
- Von Bergen, C. W., Daniel C. Bunco,(2004). A BALANCED SCORECARD FOR SMALL BUSINESS, Annual Conference of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Dallas, Texas, USA January 15-18.
- Wu, Y, H., (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35(3), 303-320
- Yuling, L., Yuanhong, C., Zengbiao. Y. (2012). "The Performance Evaluation System Transformation Based on Balanced Scorecard—A Case Study of SEICO Company", *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(4): 578-586

