



## تحلیل ابعاد عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن

حمیدرضا گوهر رستمی<sup>۱\*</sup>، مصطفی ملایی نژاد<sup>۲</sup> و رحیم رضائی نژاد<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه گیلان

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه گیلان

۳. استاد مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه گیلان

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۳/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۹/۲

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر تحلیل ارتباط بین ابعاد عملکرد بر اساس کارت امتیازی متوازن در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان بود.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود که به صورت میدانی انجام شد. نمونه آماری مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان بودند (۸۰ نفر) که به طور تصادفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد و روایی صوری آن توسط صاحب‌نظران (۱۲ نفر) تأیید شد. همچنین پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۹) محاسبه شد. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** مدل ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان ۴ عامل، ۱۲ بعد و ۵۵ شاخص دارد. بین ابعاد فرآیندهای داخلی و مشتری و نتایج ورزشی، بین ابعاد مالی و فرآیندهای داخلی و همچنین بین ابعاد رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی رابطه معناداری وجود دارد. بیشترین همبستگی بین ابعاد رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی (۰/۸۰) و سپس بین بعد مالی و بعد مشتری و نتایج ورزشی (۰/۷۶) است.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به همبستگی بالا بین مناظر عملکرد بنابراین هراندازه به فرآیندهای داخلی سازمان توجه گردد موجب افزایش رشد و یادگیری در شاخص‌های عملکردی سازمان می‌گردد. همچنین توجه به شاخص‌های بعد مالی موجب پیشرفت در شاخص‌های عملکردی در بعد مشتری و نتایج ورزشی خواهد شد. در نتیجه مدیران می‌بایست به ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن در مدیریت عملکرد سازمان با رویکرد علی و معلولی توجه نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن.

## مقدمه

کارکردهای نظارت مستمر و شناسایی عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمان‌ها در صنایع تولیدی و خدماتی مختلف، چند دهه‌ای است که اهمیت خود را به‌خوبی نشان داده است و صاحبان صنایع مختلف از نقش کلیدی نظارت مستمر بر نقاط کلیدی عملکرد به‌خوبی آگاه هستند (آدامز و آرمیتاژ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). نظارت و ارزیابی عملکرد<sup>۲</sup>، موجب هوشمندی سیستم و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی محسوب می‌شود و در جهت سوق دادن سیستم‌ها به سمت استفاده صحیح و بهینه از منابع، می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد (آسمیلد<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). همه سازمان‌های دولتی و خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به‌نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان‌های کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و استراتژی‌ها استفاده می‌کنند. به‌عبارتی دیگر، به جای ارزیابی عملکرد<sup>۴</sup> به مدیریت عملکرد<sup>۵</sup> می‌پردازند (امیری، ۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد فرآیندی است که وجود آن در تمامی سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد و این ارزیابی در واقع نوعی مصون‌سازی سازمان در برابر آفات پیشرو است (پارکر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). از طرف دیگر، در مسیر ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی همواره مشکلاتی وجود داشته که انجام ارزیابی‌های دقیق و قابل اعتماد را تقریباً غیرممکن کرده است. وجود معیارها و شاخص‌های زیاد و در بسیاری موارد پنهان، ارزیابی را به مسئله‌ای پیچیده تبدیل نموده است که الگوریتم‌های ریاضی را نیز از ارائه راهکارهای مناسب برای ساخت یک مدل ارزیابی کارآمد عاجز نموده است (دلورجیو<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸). برای درک مفهوم عملکرد و کاربرد عملیاتی آن در مطالعات سازمان و مدیریت، نیازمند بهره‌گیری از یک الگوی جامع هستیم به‌طوری‌که بتواند زوایای مختلف عملکرد را نشان دهد. کاپلان و نورتون<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) در اواخر قرن بیستم ابزاری برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به نام کارت امتیازی متوازن<sup>۹</sup> ارائه نمودند. این ابزار پس از تکامل فراتر از یک ابزار ارزیابی عمل کرده و چارچوبی برای پیاده‌سازی اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان را نیز فراهم آورد (نیون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶). امروزه در سازمان‌های ورزشی کشور از مدل‌های متفاوتی برای ارزیابی عملکرد استفاده شده است که در هر یک از آنها با رویکردی متفاوت به تحلیل محیط پرداخته شده است. یکی از این مدل‌های راهبردی، مدل کارت امتیازی متوازن است که در آن تمام جنبه‌های یک سازمان به‌طور متعادل بررسی می‌شود (مهرگان و دهقان نیری، ۱۳۸۸). در این تحقیق از میان مدل‌های گوناگون ارائه‌شده برای ارزیابی عملکرد، مدل کارت امتیازی متوازن انتخاب شده است. این مدل با تأکید بر چهار جنبه کلیدی رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مالی و مشتری معیارها و شاخص‌های موردنیاز را برای ارزیابی عملکرد سازمان فراهم می‌کند (امیری، ۱۳۸۷). به‌منظور انجام وظایف وزارت ورزش و جوانان در استان‌ها، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها بر اساس اساسنامه وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌گردد. اداره کل ورزش و جوانان تشکیلاتی است که به‌منظور فراهم نمودن زمینه مساعد در جهت گسترش و توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، ورزش همگانی و روستایی، فرهنگی، آموزشی و پژوهشی، ساماندهی امور جوانان، حقوقی، مجلس و هماهنگی امور استان‌ها، توسعه منابع و پشتیبانی و روابط عمومی مربوطه و ایجاد انگیزه و نیز جذب آحاد مردم به امر ورزش و کشف استعدادها و بالا بردن سطح مهارت‌های ورزشی بر اساس اصول و مبانی پیش‌بینی‌شده در اهداف فدراسیون و وزارت ورزش و

1. Adams
2. Monitoring and Evaluating the Performance
3. Asmild
4. Performance Appraisal
5. Performance Management
6. Parker
7. Delurgio
8. Kaplan and Norton
9. Balanced Scored Card
10. Nyon

جوانان ایجاد می‌گردد. این اداره کل بر اساس نمودار سازمانی زیر نظر وزارت ورزش و جوانان هست و در واقع نماینده و جانشین وزارت ورزش و جوانان در استان بوده که فعالیت‌های مرتبط در سطح استان را با هماهنگی وزارت ورزش و با رعایت کامل قوانین و مقررات مربوطه اجرا و نظارت می‌نماید (آذر و همکاران، ۱۳۸۶). برای دستیابی به چنین اهدافی بهره‌مندی از یک الگوی علی- معلولی پیشنهاد می‌شود که قادر است اقدام‌ها در زمان حال را به نتایج در آینده پیوند دهد. این الگو شامل سه بخش پیامدها (نتایج)، فرآیندها و مبانی هست. هر سازمانی نیازمند تعریف منحصر به فردی از این مفاهیم هست که برای موقعیت خودش مناسب است. در همین رابطه پژوهش‌هایی انجام شده است، به عنوان مثال، حسینی (۱۳۹۰)، در پژوهشی نشان داد که شاخص‌های مالی و اقتصادی بیشترین تأثیر را بر عملکرد باشگاه‌ها داشتند و باشگاه‌ها برای بهبود عملکرد، نیاز به مدیریت هزینه و ایجاد راه‌های درآمد بیشتر هستند، ضمن اینکه ثبات در بازیکنان، مدیریت و مربیان باشگاه اهمیت ویژه‌ای را در این پژوهش داشتند. میر فخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲)، در تحقیقی نشان دادند که اداره کل تربیت بدنی استان یزد در دو عامل فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، عملکرد مطلوب داشته و در دو عامل مشتری و مالی (مناظر کارت امتیازی متوازن) عملکرد مطلوبی نداشته است. علیان (۱۳۹۲)، در پژوهشی نشان داد که عملکرد زیرساخت‌های درونی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بر اساس ارزیابی کارت امتیازی متوازن و نیز عملکرد اداره مربوطه از لحاظ تعیین تأثیر سیستم مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی، آموزش و یادگیری مستمر در استقرار ارزیابی بر اساس روش کارت امتیازی متوازن به‌طور معنی‌داری کمتر از سطح متوسط بوده است. مصفا (۱۳۹۳)، در پژوهشی دریافت که در مدل طراحی شده برای هیئت‌های ورزشی استان گیلان عامل فرایندهای داخلی دارای بالاترین اهمیت و عامل مالی دارای کمترین اهمیت‌اند. دی دلینی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) طی پژوهشی به این نتیجه رسید که وقتی دانشگاه نظام ارزیابی عملکرد بخش ورزش دانشگاه را با استفاده از کارت امتیازی متوازن اجرا کرد ۳ هدف در عامل‌های مالی، مشتری و رشد و یادگیری و ۴ هدف در فرآیندهای داخلی را داشت که سودآوری این بخش و گرایش دانشجویان به فعالیت‌های ورزشی به‌ویژه ورزش قهرمانی افزایش یافت. آلونسو آنگل و فرناندز پاتریسیو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان کارت امتیازی متوازن برای سرمایه‌گذاری دولتی در بخش ورزش، شاخص‌های عملکرد را اقتضاء، درجه سودمندی، کارایی، مطلوبیت و دوام از عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری می‌دانند. اکمکی<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان اجرای کارت امتیازی متوازن برای وزارت ورزش و جوانان جمهوری ترکیه نشان داد که با روش کارت امتیازی متوازن، مؤسسات قادر به اندازه‌گیری دارایی‌های مادی و همچنین دارایی‌های غیرمالی هستند و همچنین در مدیریت معاصر، ورزش باید مانند کشورهای توسعه‌یافته به‌طور مستقل مدیریت شود. ابویل<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی بیان نمود که عملکرد سازمانی به یک تابع مدیریت ضروری در زمینه‌ی ورزش غیرانتفاعی جهت افزایش فشار بر این سازمان‌ها برای ارائه خدمات باکیفیت به سهامداران به شیوه‌ای پاسخگو و شفاف تبدیل شده است. گوهر رستمی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان مدل یابی معادلات ساختاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان نشان دادند که در ارزیابی عملکرد سازمان، به ۴ منظر مورد مطالعه و ابعاد آن و شاخص‌های تأیید شده توجه ویژه‌ای شود که بر اساس بار عاملی اولویت فعالیت و ارزیابی به فرآیندهای داخلی، مشتری و نتایج ورزشی، رشد و یادگیری و مالی داده شود. طالب پور و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل مدیریت عملکرد ورزشی دانشگاهی با ترکیب مدل BSC و EFQM با استفاده از تکنیک QFD، اهداف استراتژیک و معیارهای ارزیابی را با رویکرد مدل برتری پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها اولویت‌بندی نمودند که اهداف «ارتقاء سطوح علمی و تجربی مربیان و کارشناسان» و «افزایش سطح سلامت جسمی و روحی، شادی و تقویت توانایی‌های دانشجویان» در میان اهداف ذینفع؛ اهداف «بهبود فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و نظارت بر

1. Delaney  
2. Alonso angle and Fernandez patricio  
3. Ekmekçi  
4. O'Boyle

فعالیت‌های ورزش دانشگاهی» و «عدم تمرکز در اجرا و جذب دانشگاه‌ها در برگزاری کلیه فعالیت‌های ورزش دانشگاهی» در میان اهداف فرایند داخلی؛ اهداف «افزایش انگیزه دانشجویان و تعهد ملی از طریق برنامه‌های ورزشی» و «ترویج تبادل اطلاعات و ورزش و همکاری علمی با سازمان‌های وابسته به آموزش فیزیکی و امور ورزشی» در میان اهداف رشد و یادگیری، اهداف «توسعه دانشجویان انجمن‌های ورزشی و حمایت و تشویق مربیان و دانشجویان فعال» و «ایجاد یک کمیته هماهنگی ورزشی دانشجویی» در میان اهداف مالی و بودجه به ترتیب تعیین شده است.

عملکرد می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از پارامترها یا شاخص‌ها تعریف شود که به‌صورت مکمل هستند و گاهی وقت‌ها متباین و بیانگر فرایندی است که از طریق آن‌ها انواع مختلف پیامدها و نتایج به دست می‌آید. برای درک عملکرد باید یک الگوی علی - معلولی تعریف نمود که بتواند نشان دهد که چگونه اقدام‌ها در زمان حال می‌تواند نتایج آینده را تحت تأثیر قرار دهد. عملکرد یک رویداد لحظه‌ای نیست بلکه پویاست. سنجه عملکرد در واقع شاهد مثالی است از فرایند خلق مستمر عملکرد. یک سنجه عملکرد تنها وقتی می‌تواند شاخص پیش‌بینی کننده عملکرد باشد که سازمان بتواند روابط علی- معلولی را نشان دهد. همچنین وقتی در مورد معیارهای عملکرد صحبت می‌شود یکی از ویژگی‌ها جامع و یکپارچه بودن معیار است و به‌عبارت‌دیگر عملکرد مفهومی است چندبعدی که دارای رابطه علت و معلولی بین آن‌هاست. به همین دلیل از بین مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، کارت امتیازی متوازن از جمله آن‌هاست که در ضمن جامع و کامل بودن، رابطه علی و معلولی بین مناظر آن‌ها نیز برقرار است، درک این روابط در مدیریت عملکرد سازمان می‌تواند مفید و یاری‌دهنده باشد. به همین دلیل در این تحقیق بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان می‌خواهیم این روابط و میزان تأثیرگذاری بین آن‌ها را مورد بررسی قرار دهد تا بر اساس مبانی نظری اعتبار مدل آن را در سازمان مورد بررسی قرار دهیم (رضائیان، ۱۳۹۰)؛ بنابراین محقق درصدد است تا ارتباط بین ابعاد عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان بر اساس کارت امتیازی متوازن را تحلیل کند تا با استفاده از این شاخص‌ها بتوان عملکرد این سازمان را مورد ارزیابی قرار داد و رابطه بین ابعاد عملکردی را بررسی نماید.

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی بود که به‌صورت میدانی انجام شد و جهت تبیین مبانی نظری معیارهای ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان، از منابع موجود (گزارش‌ها، وب‌سایت‌ها و مدارک موجود) استفاده شده است. در این خصوص، به‌منظور روشن‌تر شدن مسیر پژوهش و غنی‌سازی اطلاعات فراهم‌شده جهت شناسایی معیارها و گزینه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان، مصاحبه‌ای به تفکیک با برخی از مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان (۱۲ نفر) و اساتید هیئت‌علمی (۵ نفر) ترتیب داده شد و ضمن بررسی معیارها و گزینه‌های شناسایی‌شده و جمع‌بندی و خلاصه کردن نتایج، ۴ منظر کارت امتیازی متوازن؛ ۱۲ بعد و ۶۰ شاخص برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان تعیین گردید. با توجه به این‌که یک سری شاخص‌های اولیه با بررسی و مستندات و ادبیات پژوهش اداره کل تعیین شده بود، مصاحبه به‌منظور شناسایی، تغییر، تعدیل و حذف برخی از شاخص‌ها انجام گرفته است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان و مدیران بخش‌های مختلف اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان بودند که تعداد ۸۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری به‌صورت تصادفی انتخاب شدند؛ بنابراین تعداد ۸۰ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۶۴ پرسشنامه قابل استفاده و ۱۶ پرسشنامه ناقص و مخدوش بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته (میزان اهمیت) استفاده شد که از این پرسشنامه جهت تعیین میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها و ابعاد در ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گرفت. برای تعیین روایی و رفع ابهامات احتمالی، پرسشنامه توسط اعضای هیئت‌علمی و جمعی از اساتید گروه مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان که در دسترس بودند مورد بررسی قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات مورد نیاز، بین نمونه مورد نظر توزیع گردید. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از روش آماری

آلفای کرونباخ استفاده شد ( $\alpha=0/89$ ). در این پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> با استفاده از نرم افزار اسمارت پی.ال.اس<sup>۳</sup> جهت تجزیه و تحلیل داده ها و بررسی برازش مدل و در بخش آمار توصیفی از اس.پی.اس.اس<sup>۴</sup> استفاده شده است.

### یافته ها

یافته ها به دو بخش کلی تقسیم می شود که قسمت اول، با استفاده از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه و از طریق فنون آمار توصیفی به تجزیه و تحلیل داده های کمی پرداخته شد که نتایج این بخش نشان داد که میزان پاسخگویان به پرسشنامه از لحاظ جنسیت ۶۸ درصد مردان و ۳۲ درصد زنان بودند. از لحاظ میزان تحصیلات افراد پاسخگو به ترتیب کارشناسی (۴۲ درصد)، کارشناسی ارشد (۳۶ درصد)، کاردانی (۱۴ درصد)، دکتری (۶ درصد) و دیپلم (۲ درصد) بیشترین درصد فراوانی را داشتند. همچنین میزان سابقه شغلی افراد پاسخگو به ترتیب ۴۲ درصد افراد دارای سابقه شغلی ۱۵ سال به بالا، ۲۷ درصد دارای سابقه شغلی ۱۰-۶ سال، ۱۹ درصد افراد دارای سابقه شغلی ۱۵-۱۱ سال و ۱۲ درصد افراد پاسخگو دارای کمتر از ۵ سال سابقه شغلی بودند.

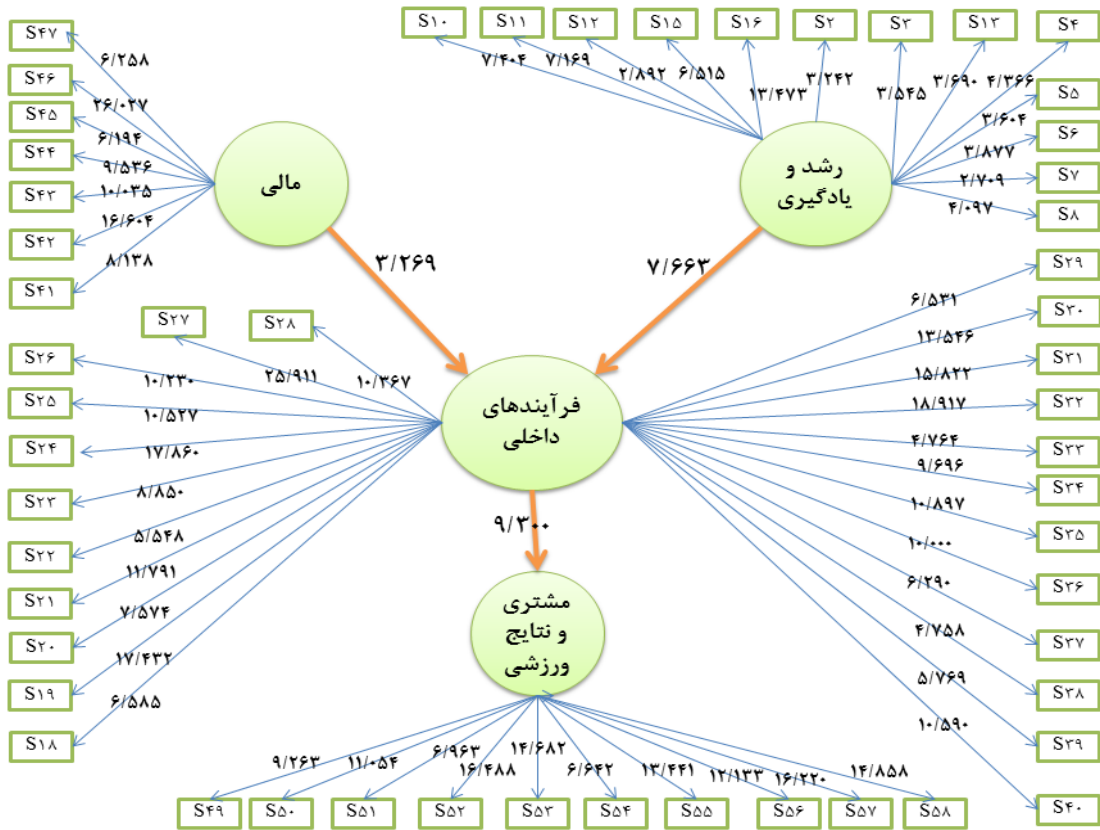
قسمت دوم شامل تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش پی.ال.اس از سه بخش مدل اندازه گیری (پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا)، مدل ساختاری (ضریب معنادار، ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش بینی) و مدل کلی (معیار گف<sup>۴</sup>) تشکیل شده است؛ که کلیه این عوامل، مورد تأیید و مناسب گزارش شد (جدول ۱).

پس از تجزیه و تحلیل داده ها خروجی نرم افزار در شکل های ۱ و ۲ آمده است. برای سنجش معناداری روابط علی و معلولی بین ابعاد از شاخص جزئی مقدار تی استفاده شد. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار تی باید کمتر و بیشتر از منفی و مثبت ۱/۹۶ باشد. کمتر از این مقدار، پارامتر مربوط به الگو، مهم شمرده نمی شود یعنی رد می شود (شکل ۱). بعد از بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرها ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه ها بررسی شد، شکل ۲ مدل پژوهش همراه با ضرایب بار عاملی را نشان می دهد و در آخر برای برازش کلی مدل تحقیق از معیار گف استفاده شد که خروجی آن در قسمت بعدی آورده شده است.

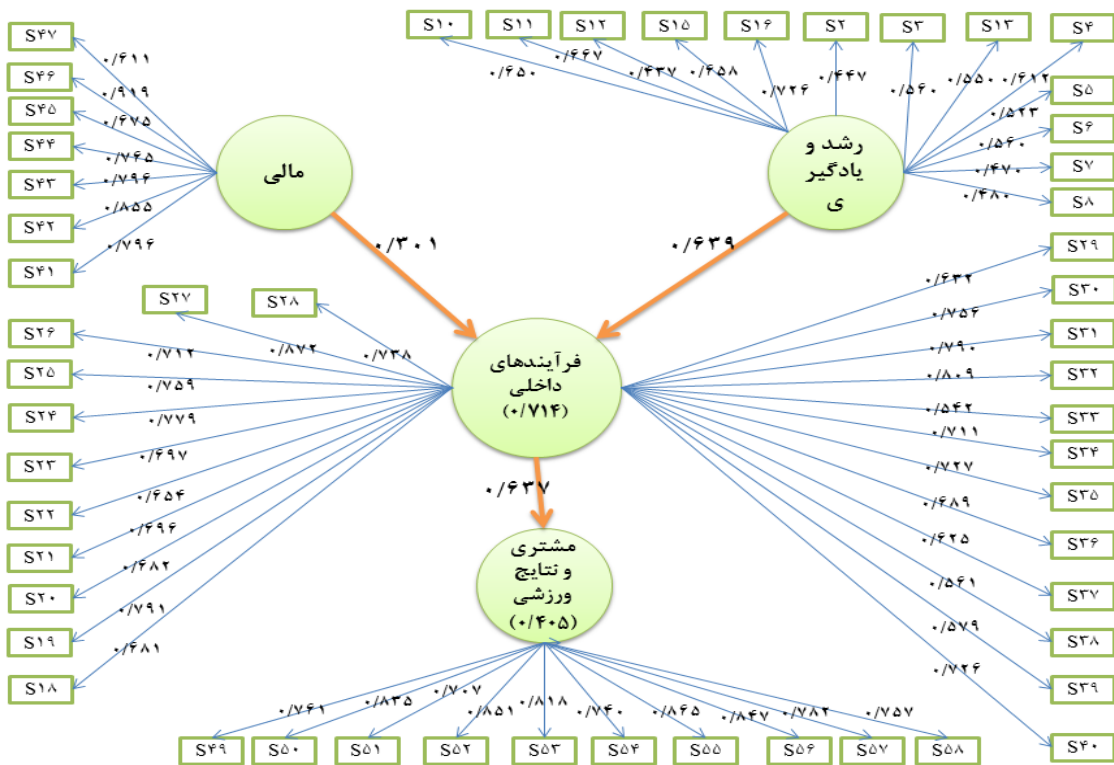
جدول ۱. گزارش معیارهای مدل اندازه گیری هر یک از ابعاد کارت امتیازی متوازن

عوامل	ضریب آلفای کرون باخ (Alpha $\geq$ 0/7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR $\geq$ 0/7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE $\geq$ 0/5)
رشد و یادگیری	۰/۸۲	۰/۸۶	۰/۵۰۶
فرآیندهای داخلی	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۵۰۳
مالی	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۶۰۸
مشتری و نتایج ورزشی	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۶۳۷
معیار GOF	۰/۹۷ = بسیار قوی		

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Partial Least Squares (PLS)
3. Smart PLS
4. GOF



شکل ۱. مدل آزمون شده تحقیق در حالت اعداد معنی داری



شکل ۲. مدل آزمون شده تحقیق در حالت تخمین استاندارد

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار، حاصل شدن ۰/۹۷، نشان از برازش کلی قوی مدل را دارد.

جدول ۲. همبستگی متغیرهای پنهان

رشد و یادگیری	مشتری و نتایج ورزشی	مالی	فرآیندهای داخلی
			فرآیندهای داخلی ۰/۷۰
		۰/۷۸	مالی ۰/۶۵
	۰/۷۹	۰/۷۶	مشتری و نتایج ورزشی ۰/۶۳
۰/۵۷	۰/۵۲	۰/۵۶	رشد و یادگیری ۰/۸۰

جدول ۳. مقادیر ضرایب معناداری Z و ضریب استاندارد شده مسیر

تأیید یا رد	ضریب استاندارد شده مسیر	ضریب معناداری Z	فرضیه
تأیید	۰/۶۳	۷/۶۶	بین ابعاد رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی رابطه معناداری وجود دارد.
تأیید	۰/۳۰	۳/۲۶	بین ابعاد مالی و فرآیندهای داخلی رابطه معناداری وجود دارد.
تأیید	۰/۶۳	۹/۳۰	بین ابعاد فرآیندهای داخلی و مشتری و نتایج ورزشی رابطه معناداری وجود دارد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر تحلیل ارتباط بین ابعاد عملکرد بر اساس کارت امتیازی متوازن در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان است که پس از بررسی نظرات اعضای منتخب اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی نتایجی به دست آمد که به بحث و نتیجه‌گیری در مورد هر کدام از فرضیه‌ها می‌پردازیم.

با توجه به نتایج تحقیق بین ابعاد رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج نشان داد که ضریب معناداری مسیر میان ابعاد رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی از ۱/۹۶ بیشتر است که این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن تأثیر رشد و یادگیری بر فرآیندهای داخلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد داشته و باعث تأیید این فرضیه می‌شود که توجه به بعد رشد و یادگیری در سازمان تأثیر معناداری بر بعد فرآیندهای داخلی دارد. همچنین ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی ۰/۶۳ برآورد شده و بیانگر این مطلب است که متغیر رشد و یادگیری به میزان ۶۳ درصد از تغییرات متغیر فرآیندهای داخلی را تبیین می‌کند که با یافته‌های میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲)، علیان (۱۳۹۲)، مصفا (۱۳۹۳)، دی لینی (۲۰۰۸)، اکمکی (۲۰۱۴)، گوهررستمی و همکاران (۲۰۱۶)، طالب‌پور و همکاران (۲۰۱۷)، کلانی و همکاران (۱۳۹۲) و بیگمی و همکاران (۱۳۹۷) هم‌راستا است؛ بنابراین بر اساس رابطه علی و معلولی به نظر می‌رسد هراندازه مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان به شاخص‌های منظر رشد و یادگیری مانند ایجاد تفاهم‌نامه‌ها با دیگر سازمان‌های استان در حوزه ورزش‌های قهرمانی، حرفه‌ای، همگانی و تربیتی، توسعه سرانه فضای ورزشی سرپوشیده (نسبت مساحت به جمعیت)، توسعه سرانه فضای ورزشی روباز (نسبت مساحت به جمعیت)، گسترش کارشناسان استانی اداره کل متصدی شغل در فدراسیون‌ها و سازمان‌های

ملی توجه نمایند سبب توسعه و پیشرفت شاخص‌های عملکردی در بعد فرآیندهای داخلی خواهد بود. از طرفی توجه به شاخص‌های بعد فرآیندهای داخلی نظیر اجرای ارزیابی عملکرد سالانه ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان سبب شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های این سازمان‌ها خواهد شد و مدیران را نسبت به عملکرد سازمان خودآگاه می‌سازد.

همچنین نتایج نشان داد که بین ابعاد فرآیندهای داخلی و مالی رابطه معناداری وجود دارد. همچنان پس از بررسی نظرات اعضای منتخب اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی نتایج نشان داد که ضریب معناداری مسیر میان ابعاد مالی و فرآیندهای داخلی از ۱/۹۶ بیشتر است که این مطلب حاکی از معنی دار بودن تأثیر بعد مالی بر فرآیندهای داخلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد داشته و باعث تأیید این فرضیه می‌شود که توجه به بعد مالی در سازمان تأثیر معناداری بر بعد فرآیندهای داخلی دارد. همچنین ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر مالی و فرآیندهای داخلی ۰/۳۰ در نظر گرفته شده و بیانگر این مطلب است که متغیر مالی به میزان ۳۰ درصد از تغییرات متغیر فرآیندهای داخلی را تبیین می‌کند که با یافته‌های حسینی (۱۳۹۰)، علیان (۱۳۹۲)، مصفا (۱۳۹۳)، دی لینی (۲۰۰۸)، اکمکی (۲۰۱۴)، گوهر رستمی و همکاران (۲۰۱۶) و طالب‌پور و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا است؛ بنابراین اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان باید به شاخص‌های جذب منابع مالی و مدیریت مالی و هزینه نمودن آن در سرفصل‌های مربوطه توجه ویژه‌ای نماید. لذا ایجاد بودجه و منبع مالی مصوب و مدون در غالب طرح‌های درآمدزای مالی و جذب منابع مالی دولتی و غیردولتی برای اداره کل ورزش و جوانان لازم و ضروری به نظر می‌رسد که می‌تواند به میزان قابل توجهی بر توسعه شاخص‌های ابعاد فرآیندهای داخلی در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان تأثیرگذار باشد.

با توجه به این که بین ابعاد فرآیندهای داخلی و مشتری و نتایج ورزشی رابطه معناداری وجود دارد. در نهایت، پس از بررسی نظرات اعضای منتخب اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی نتایج نشان داد که ضریب معناداری مسیر میان ابعاد فرآیندهای داخلی و مشتری و نتایج ورزشی از ۱/۹۶ بیشتر است که این مطلب حاکی از معنی دار بودن تأثیر بعد فرآیندهای داخلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد داشته و باعث تأیید این فرضیه می‌شود که توجه به بعد فرآیندهای داخلی در سازمان تأثیر معناداری بر بعد مشتری و نتایج ورزشی دارد. همچنین ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر فرآیندهای داخلی و مشتری و نتایج ورزشی ۰/۶۳ است و نشان می‌دهد متغیر فرآیندهای داخلی به میزان ۶۳ درصد از تغییرات متغیر مشتری و نتایج ورزشی را تبیین می‌کند که با یافته‌های علیان (۱۳۹۲)، مصفا (۱۳۹۳)، دی لینی (۲۰۰۸)، اکمکی (۲۰۱۴)، گوهر رستمی و همکاران (۲۰۱۶) و طالب‌پور و همکاران (۲۰۱۷) همخوان است؛ بنابراین هراندازه که به شاخص‌های بعد فرآیندهای داخلی نظیر فرایند توسعه ورزش همگانی و روستایی، فرایند توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و افزایش تعداد تیم‌ها و ورزشکاران شرکت‌کننده در مسابقات مختلف ورزشی در سطح کشوری، آسیایی، بین‌المللی و جهانی توجه بیشتری گردد سبب افزایش شاخص‌های عملکردی در بعد مشتری و نتایج ورزشی مانند شاخص‌های سهمیه کسب‌شده در مسابقات المپیک، سهمیه کسب‌شده در مسابقات پارالمپیک، مقام‌های کسب‌شده تیمی و انفرادی در رویدادهای رسمی بین‌المللی (المپیک و جهانی)، ورزشکاران مرد و زن دعوت‌شده به تیم‌های ملی در رشته‌های مختلف ورزشی، تعداد مقام‌های کسب‌شده تیمی و انفرادی در رویدادهای آسیایی، تعداد ورزشکاران ملی‌پوش در رشته‌های مختلف ورزشی (آقایان و بانوان)، در رشته‌های مختلف ورزشی و تعداد مقام‌های کسب‌شده تیمی و انفرادی در رویدادهای کشوری خواهد شد.

بنابراین با توجه به نتایج پژوهش، در سازمان‌های دولتی مدل‌های نقشه استراتژیک بر اساس کارت امتیازی متوازن نشان می‌دهد که منظر رشد و یادگیری و منظر مالی به‌عنوان ورودی سازمان باید در نظر گرفته شوند و هدف نهایی یا متغیر وابسته منظر مشتری می‌شود؛ بنابراین نقشه استراتژیک و روابط علی معلولی در سازمان‌های دولتی و خصوصی تفاوتی باهم دیگر دارند چراکه در سازمان‌های خصوصی هدف نهایی سودآوری یا منظر مالی است در حالی که در سازمان‌های دولتی هدف نهایی منظر مشتری



یا رضایت مشتریان و ذینفعان است؛ بنابراین برای تدوین مدل ارزیابی عملکرد جامع که بتواند روابط علی معلولی بین ابعاد سازمان را مشخص نماید و درک بهتری را فراهم آورد می‌توان از کارت امتیازی متوازن در سازمان‌ها به‌عنوان ابزار ارزیابی و پیاده‌سازی استراتژی استفاده نمود. ورودی سازمان‌های دولتی مناظر رشد و یادگیری و مالی هستند که در رشد و یادگیری باید به ابعادی مانند آموزش، پژوهش، منابع، فضاهای ورزشی و تجهیزات، محیط و ارتباطات و در منظر مالی باید به ابعادی مانند مدیریت مالی و جذب منابع مالی توجه نمود. عامل رشد و یادگیری به‌عنوان یکی از ورودی‌های سازمان و بخصوص بعد منابع؛ تجهیزات و فضاهای ورزشی اهمیت زیادی دارد، چون اجرای فعالیت‌های ورزشی نیاز اساسی به وجود منابع؛ تجهیزات و فضاهای ورزشی دارد. اداره کل ورزش استان باید با تقویت منابع انسانی ماهر، متخصص و دیگر شاخص‌های نیروی انسانی در بدنه و کادر مدیریتی خود به‌عنوان یک سرمایه زمینی دستیابی به سایر شاخص‌های تجهیزات و سازمان را فراهم سازد. در بعد آموزش نیز اداره کل ورزش و جوانان جهت بقا، پیشرفت و به‌روز بودن سازمان و منابع انسانی نیاز به برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی بخصوص برای نیروهای انسانی متخصص از جمله مربیان و داوران دارد، مثل برگزاری کارگاه‌های علمی آموزشی، کلاس‌های مربیگری، کلاس‌های داوری؛ یکی از این روش‌ها برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان است. با توجه به مشکلات اقتصادی موجود در کشور در حال حاضر مدیران باید جهت جذب منابع مالی برنامه‌ریزی‌هایی را تدارک ببینند، یکی از این روش‌ها راه‌اندازی مجمع خیران ورزش‌یار برای اداره کل ورزش و جوانان استان جهت جذب منابع مالی است. این مجمع با اهداف متفاوتی مانند تلاش برای شناسایی؛ هدایت و جذب خیران ورزش‌یار، کمک‌های مردمی، احداث؛ تکمیل؛ ترمیم؛ تجهیز و همیاری مراکز ورزشی، ارتباط و تعامل با خیریه‌ها؛ نهادهای عمومی و سازمان‌های بین‌المللی در زمینه ورزش، کمک به توسعه ورزش همگانی در راستای ارتقای سطح سلامتی و نشاط اجتماعی، کمک به توسعه ورزش قهرمانی در راستای افزایش اقتدار و غرور ملی می‌توان تشکیل داد. در نتیجه توجه به ورودی‌ها را به نحو مطلوبی می‌توان مدیریت کرد و نتیجه این روابط رضایت مشتریان و ذینفعان سازمان‌های ورزشی است. لزوم توجه به این روابط و درک جامع از مناظر می‌تواند به مدیران ورزشی در مدیریت استراتژیک و عملکرد و رویکردی فرایندی کمک نماید.

بر اساس مدل طراحی‌شده و ضرایب معناداری Z و ضریب استاندارد شده مسیر، رابطه معنی‌داری بین ابعاد رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی، ابعاد مالی و فرآیندهای داخلی؛ و ابعاد فرآیندهای داخلی و مشتری و نتایج ورزشی وجود دارد که در فرآیند ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان باید به این رابطه علی و معلولی بین ابعاد عملکردی توجه ویژه‌ای شود. آنچه تاکنون در مورد موضوع پژوهش حاضر می‌دانستیم این بود که برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان با رویکرد کارت امتیازی متوازن از عوامل، ابعاد و شاخص‌های عملکردی استفاده می‌شود که هر کدام از شاخص‌ها و ابعاد و عوامل سهم جداگانه‌ای در فرایند عملکرد یک سازمان داشتند اما مقاله حاضر اطلاعات جدیدی به حیطة و موضوع مورد مطالعه اضافه کرده است که نشان می‌دهد بین عوامل؛ ابعاد و شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان یک رابطه علی - معلولی وجود دارد که موفقیت در هر عامل منجر به پیشرفت در عوامل دیگر می‌شود.

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد درک مدل که تعیین‌کننده روابط علی و معلولی بین ابعاد مناظر کلی سازمان است می‌تواند در مدیریت یک سازمان نقش مهمی را ایفا کند و اقدامات آینده‌نگر سازمان را توجیه نماید. در هر صورت همان‌طور که گفته شد، اقدامات حال و آینده‌نگر سازمان و نتایج را رقم زد و مجموعه ابعاد و شاخص‌های مورد بررسی در سازمان که باید مدیریت و ارزیابی گردد و اطلاعاتی از آن در سازمان وجود داشته باشد. بر اساس روابط و نتایج این تحقیق نیز تأیید شده است؛ که این مسئله تأییدی بر رویکرد سیستمی در مدیریت است که هر سیستم بر اساس ورودی که در این تحقیق (فرایند رشد و یادگیری و فرایند مالی)، فرایند (فرآیندهای شغلی) و خروجی (نتایج و رضایت) شکل گرفته است و این رویکرد باید ارزیابی و مدیریت شود.

بر اساس این تحقیق و نتایج آن پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی ورزش به‌ویژه ادارات ورزش و جوانان استان‌ها، جهت پیاده‌سازی استراتژی بر اساس روابط علی معلولی این تحقیق، عملکرد سازمانی خود را مدیریت نمایند تا بتوانند اقدامات گذشته، حال و آینده خود در جهت دستیابی به اهداف سازمانی معنادار و شفاف نمایند.

## منابع

- امیری، فرزاد. (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد سازمان‌ها با مدل تعالی کانجی. ماهنامه تدبیر، ۱۸(۱۶۸)، ۲۳-۲۹.
- بیگمی، زهرا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصرالله و هنری، حبیب. (۱۳۹۷). مدل تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)، ۱۶۳-۱۸۵.
- حسینی، میثاق. (۱۳۹۰). طراحی مدل ارزیابی عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- رضائیان، علی و گنجعلی، اسدالله. (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد (چیستی، چرایی و چگونگی). تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع). ۱۱-۱۲.
- علیان، نفیسه. (۱۳۹۲). بررسی امکان پیاده‌سازی روش کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید پی. (۲۰۰۱). سازمان استراتژی محور. مترجم پرویز بختیاری (۱۳۸۶)، چاپ چهارم، تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- کاپلن، رابرت و نورتون، دیوید. (۲۰۰۶). استراتژی در فعالیت: کارت امتیازی متوازن. ترجمه رامین ملمسی، جمیله سیفی (۱۳۸۶). ویرایش دوم، تهران: انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی ایران.
- کلانی، امین؛ ترخانی، عزت‌الله؛ محمدی شمس‌آبادی، امیر مسعود و طیبی، سجاد. (۱۳۹۲). رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۱(۱)، ۷۳-۸۴.
- مصفا، پگاه. (۱۳۹۳). طراحی الگویی برای ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی استان گیلان با رویکرد کارت امتیازی متوازن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- مهرگان، محمدرضا و دهقان نیری، محمود. (۱۳۸۸). مدل راهبردی ارزیابی مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۵۲، ۵۵-۷۲.
- میر فخرالدینی، حیدر؛ پیمان‌فر، محمدحسن؛ خطیبی عقدا، عبدالنبی و علی محمدی، حسین. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدل منسجم BSC، TOPSIS. (مطالعه موردی اداره کل تربیت‌بدنی استان یزد). نشریه مدیریت ورزشی، ۵(۱۶)، ۹۶-۷۷.
- نیون، پل آر. (۲۰۰۳). ارزیابی متوازن - گام‌به‌گام راهنمای طراحی و پیاده‌سازی. مترجمان پرویز بختیاری، صنم اله قلی، آناهیتا خزاعی، شیما مشایخی (۱۳۸۶). چاپ اول. تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- همتی نژاد، مهر علی؛ قلی زاده، محمدحسن؛ رضانیان، محمدرحیم و میر کاظمی، سیده عذرا. (۱۳۸۹). اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها. مطالعات مدیریت ورزشی، ۷(۲۷)، ۱۲۷-۱۳۸.
- Adams, A., & Armitage, S. (2002). Mutuality for football clubs, lessons from the financial sector. *Studies in Economics and Finance*, 22(1), 26-41.
- Alonso Angle B., & Fernandez Patricio S (2009). The Balanced Scorecard of public Investment in Sport. *Proposal for Change*. 22(1), 89-107.

- Asmild, M., Paradi, J. C., & Pastor, J. T. (2009). Centralized resource allocation BCC models. *Omega*, 37(1), 40-49.
- Delaney D, Daniel (2008). Accounting for Athletics: A Balanced Scorecard Approach. Thesis. University of Connecticut - Storrs. Drive Performance. Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance.
- Delurgio, S. A. (1998). Forecasting principles and applications, McGraw Hill edition.
- Ekmekçi, Y. A. D. (2014). Implementing of Balanced Scorecard: Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 754-761.
- Hamidreza, G., Mustafa, M. N., Rahim, R. N., & Azam, A. (2016). Structural Equation Modeling (SEM) of Performance Evaluation Indices in General Directorate of Youth and Sport of Guilan Province with Partial Least Squares (PLS). *Physical education of students*, 20(5), 49-56.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-142.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- O'Boyle, I. (2015). developing a performance management framework for a national sport organisation. *Sport Management Review*, 18(2), 308-316.
- Parker, C. (2000). Performance measurement. *Work Study*, 49(2), 63-66.
- Talebpour, M., Amiri, M., & Rahmani, M. (2017). Designing the Model of Academic Sports Performance Management by Combining BSC and EFQM Excellence Model using QFD Technique. *Annals of Applied Sport Science*, 4(4), 22-36.
- 

به این مقاله این گونه استناد کنید:

گوهر رستمی، حمیدرضا؛ ملایی نژاد، مصطفی و رمضانی نژاد، رحیم. (۱۳۹۸). تحلیل ابعاد عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۶(۲)، ۳۴۵-۳۵۶.

---



## Analysis of Performance Dimensions in General Directorate of General Administration of Sport and Youth in Guilan Province based on Balanced Scorecard Model

Hamid Reza Goharrostami<sup>1</sup>, Mostafa Molaeinejad<sup>2</sup>, and Rahim Ramezanejad<sup>3</sup>

1. Assistant Professor in Sport Management, University of Guilan

2. MA in Sport Management, University of Guilan

3. Professor in Sport Management, University of Guilan

Received: 23 November 2018

Accepted: 10 June 2019

### Abstract

**Objective:** The aim of this work was to investigate the relationship between the performance dimensions based on balanced scorecard in the Guilan General Administration of Sport and Youth.

**Methodology:** This was a descriptive-relationship study and was conducted in the field. The managers and experts in the Guilan Providence and Sport Adolescents Organ (80 cases) participated in this study. The samples were randomly selected. A researcher-made questionnaire was used to collect data and content validity obtained by the qualified experts (n = 12). The reliability was confirmed using the Cronbach's alpha test (0.89). In this study, the PLS software was used to analyze the data.

**Results:** The performance evaluation model of the Guilan Providence and Sport Adolescents Organ composed of 4, 12, and 55 indices. There were significant relationships among growth and learning, customer and sports results, internal processes, and financial dimensions. The highest correlation was found between the growth dimensions, learning, and internal processes, and then it was between the customer and financial aspects and sports results, respectively (0.80, 0.76).

**Conclusion:** The results obtained showed that there was a cause and effect relationship between assessing the performance of Providence and Sport Adolescents Organ, and their relationships were high. Also due to improvement in the financial indicators of the performance, indicators will be in the demission customer and sports results. As a result, the managers have the 4th dimension's balanced scorecard in the organizational performance management approach to consider the cause and effect.

**Keywords:** Performance Management, Performance Evaluation, Balanced Scorecard.

### To cite this article:

Goharrostami, H. R., Molaeinejad, M., & Ramezanejad, R. (2019). Analysis of Performance Dimensions in General Directorate of General Administration of Sport and Youth in Guilan Province based on Balanced Scorecard Model. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(2), 345-356.

Corresponding Author: **Hamid Reza Goharrostami**

E - mail: goharrostami@gmail.com