# به‌کارگیری 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 به‌کارگیری روش مناسب جهت ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها انجام شد. روش تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی بوده و اطلاعات‌به شکل میدانی جمع‌آوری شده‌اند. جامعه تحقیق شامل کلیه خبرگان ورزش دانشگاه اعم از استادان دانشگاه، ارزیابان اداره کل تربیت‌بدنی و مدیران اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها بود؛ که براساس مبانی نظری روش دلفی ۲۵ نفر به‌طور هدفمند براساس مدرک تحصیلی و سابقه کار انتخاب شدند. درنهایت از نظرات ۱۷خبره که به‌طور کامل پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کردند در تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد. ابزار تحقیق‌پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود که روایی صوری و محتوایی آن را گروهی از استادان تأیید کردند و اعتبار آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (α=۰/۷۸) تأیید شد. خبرگان پس از اجرای دو مرحله نظرسنجی (W=۰/۷۰۳) ۱۳معیار 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 تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها در اختیار مدیران این اداره‌های قرار گیرد.

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

[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

## 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 کارآیی 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 پیش رفته 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،[1] 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؛ به‌طوری‌که 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 استراتژیکبه کار می‌رود (۶).

دانشگاه‌ها و مجموعه‌های آن به منزلهٔ 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،

1 - Balanced Score Card (BSC)



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

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 تربیت‌بدنی و ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت‌بدنی معطوف شده است؛ به‌طوری‌که 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 برمبنای مدل تعالی سازمان EFQM[1] طراحی کردند (۱۱) و در سال ۱۳۸۸ میرکاظمی از روش کمی تحلیل پوششی داده‌ها DEA[2] 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 درپی دارد تشخیص داده نمی‌شود. در مدل EFQM تدوین و ارزیابی استراتژی به‌درستی صورت نمی‌گیرد، بلکه فرآیند شکل‌دهی استراتژی ارزیابی می‌شود و مسیر حرکت و نحوه تمرکز فعالیت‌های بهبود به‌روشنی مشخص می‌شود. کارت امتیاز متوازن همچون ابزاری جهت اولویت‌بندی اقدامات و تخصیص منابع جهت تمرکز بر حوزه‌های استراتژیک می‌تواند پوشش‌دهندهٔ این ضعف باشد. مدل BSC ازطریق 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، ارزش دارایی‌های نامشهود سازمان را به‌خوبی 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)



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

ازاین‌رو 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 تربیت بدنی و ارزیابان اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بود. براساس مبانی نظری موجود افراد مشارکت‌کننده تیم دلفی درصورتی که زمینه علمی و تجربی آنها متجانس باشد، می‌توانند بین ۱۰ تا ۱۵ نفر باشند (۱۴). براین‌اساس ۲۵ نفر به طور هدفمند براساس مدرک تحصیلی و سابقه کاری حجم نمونه را تشکیل دادند. از ۲۵ پرسش‌نامه توزیع‌شده، 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 روشن‌ترشدن مسیر تحقیق و غنی‌سازی اطلاعات فراهم‌شده، جلسات مصاحبه‌ای با برخی مدیران و کارشناسان اداره‌های تربیت‌بدنی و مسئولان ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی 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 شناسایی‌شده، معیارهای ارزیابی تدوین و درقالب پرسش‌نامه محقق‌ساخته 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 (α=۰/۷۸) تأیید شد. پس از دو مرحله توزیع، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، اجماع نظر خبرگان جهت قراردادن معیارها در هریک از ابعاد چهارگانه BSC حاصل شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات در این مراحل به‌وسیله آمار توصیفی و استنباطی (ضریب‌کندال=W) صورت گرفت. در مرحله بعد وزن هر شاخص در هر بعد جهت تدوین کارت به‌وسیله تحلیل عاملی محاسبه شد. در انتها کارت امتیاز متوازن پیشنهادی تدوین شد. کلیه محاسبه‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار spss۱۹ صورت گرفت.

## یافته‌های تحقیق

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



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

جدول۱. وضعیت تحصیلی خبرگان منتخب در روش دلفی

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

خبرگان در مرحله اول نظرسنجی دو زیرمعیارِ سرانه فضاهای ورزشی و نسبت هزینه‌کرد 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 می‌شدند. پس از اعمال نظر خبرگان پرسش‌نامه دوباره در اختیار خبرگان قرار گرفت.

خبرگان در مرحله دوم نظرسنجی هیچ معیاری را اضافه نکرده یا تغییر نداده بودند. بنابراین، جهت به‌دست‌آوردن اجماع نظر آنان اطلاعات جمع‌آوری‌شده تجزیه و تحلیل شد. اشمیت (۱۵) برای تفسیر ضریب کندال (W) بیان کرد که ارزش برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۷ بیان‌کننده توافق رضایت‌بخش است. اگر میزان W کمتر از این میزان شود، پرسش‌نامه دوباره باید برای اعضا فرستاده شود. نتایج حاصل از ضریب کندال (W=۰/۷۰۳) 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 (X2) | ۸۶۰/۱۵۹ |
| درجه آزادی (df) | ۱۵ |
| بازه اطمینان (p) | ۰/۰۰۱ |

بیشتر تحقیقات استفاده از فراوانی درصدی را زمانی معیار انتخاب در نظر می‌گیرند که درصد مشخصی از آرا در محدوده خاصی قرار گیرد (۱۶). بنابراین، جهت مشخص‌کردن هر معیار در هریک از ابعاد اصلی BSC براساس مشورت با خبرگان فراوانی درصدی ۷۰، مبنای انتخاب قرار گرفت. بنابراین هر معیار به‌گونه‌ای در یک بعد قرار می‌گرفت که ۷۰درصد خبرگان بر آن اتفاق نظر داشتند. سپس جهت تعیین وزن هریک از ابعاد و معیارهای آن از تحلیل عاملی استفاده شد. از مجموع اوزان معیارهای تشکیل‌دهنده هر بعد وزن آن بعد محاسبه شد. نتایج در هر بعد به این شرح به‌دست آمد:



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

### 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 درقالب هشت زیرمعیار شناسایی، تعیین و وزن‌دهی شد (جدول ۳).

**جدول ۳. معیارها و شاخص‌های عملکردی در بعد مالی**

| معیار | سؤال | زیرمعیار | وزن (ضریب) |
|---|---|---|---|
| جذب منابع دولتی ۳/۱۵ | ۱ | میزان تجهیزات غیر مصرفی به ریال ( ورزشی و غیر ورزشی) | ۰/۹۰ |
| | ۲ | میزان تجهیزات مصرفی به ریال ( ورزشی و غیر ورزشی) | ۰/۸۷ |
| | ۳ | نسبت هزینه کرد کلی بودجه عمرانی ورزش به کل دانشجویان | ۰/۸۶ |
| | ۴ | نسبت هزینه کرد کلی بودجه جاری ورزش به کل دانشجویان | ۰/۵۲ |
| حفظ منابع ۲/۴۴ | ۱ | مدیریت در نگهداری و استفاده مفید از دارایی‌ها جهت بهبود عملکرد آنها در چرخه عمرشان (سنجش به‌وسیله نظرات کارکنان) | ۰/۹۱ |
| | ۲ | استفاده از دارایی‌ها (ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد) جهت حمایت از خط‌مشی و استراتژی، برنامه‌ها و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت (سنجش به‌وسیله نظرات کارکنان | ۰/۷۸ |
| | ۳ | نسبت تعداد مدال‌های کسب‌شده به تیم‌های اعزام‌شده | ۰/۷۵ |
| جذب منابع غیردولتی۰/۹۴ | ۱ | مجموع ریالی تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای ورزشی با نهادهای خارج از دانشگاه به منظور توسعه ورزش دانشجویی | 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.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

جدول ۴. معیارها و شاخص‌های عملکردی در بعد مشتری

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



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

### 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

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



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

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

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



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

### 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 کند۶ (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 تسلط‌یافتن 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.

جدول۶. معیارها و شاخص‌های عملکردی در بعد رشد و یادگیری

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



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

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

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

● 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 (جدول۷)، امتیاز هر معیار به‌وسیله 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 حاصل‌ضرب تعداد زیرمعیارها در امتیاز آن (۵) امتیاز کل



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

به‌دست آمد. جهت ارزیابی، ارزیاب باید پس از بررسی زیرمعیارهای تعیین‌شده در هر اداره تربیت‌بدنی 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 نتیجه‌گیری

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 به‌واسطه 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 به‌اثبات‌رسیده 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 تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها از استراتژی‌های سازمان نشئت گرفته بودند و در چهار بعد طبقه‌بندی و بررسی شدند؛ درنتیجه 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 تربیت‌بدنی، بومی‌سازی و انطباق ابعاد کارت امتیاز متوازن با نظر خبرگان صورت گرفت؛ با وجود این برخلاف والدراما 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 نورتن (۱۹۹۲) و تحقیقات متعددی از جمله بسکای (۲۰۱۲)، رادقصبهو همکاران (۲۰۱۳)، لقمان (۱۳۸۸) و بایسبیا 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 درجهت تکمیل آن مطرح شده است (۲۲). یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که اداره‌های تربیت‌بدنی در بعد مالی هشت زیرمعیار، بعد مشتری پانزده زیرمعیار، بعد فرآیندهای داخلی بیست‌وهفت زیرمعیار و بعد رشد و یادگیری یازده زیرمعیار دارند؛ و از میان شصت‌ویک 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.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

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 نورتن (۱۹۹۲)، والدراما و همکاران (۲۰۱۳)، بلیور و همکاران (۲۰۱۰)، بایسبیا 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 ارزش دارایی‌های 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 هریک 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 سوق‌دادن مدیران به تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت در راستای استراتژی‌های موجود، زمینهٔ 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 شرکت های صنعتی، پایان نامه کارشناسی ارشد،دانشگاه شیراز.

۴- کاپلان، نورتون، ۱۳۹۰، سازمان های 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.




[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

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 ارائهٔ الگوی ارزیابی عملکرد، رساله دکترای 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 عذری، ۱۳۸۸، طراحی مدل ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها، رساله دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، دانشکده تربیت‌بدنی 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- Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M, 1999, Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard, John Wiley & Sons, England, 317.

۱۹- لاودن، کنشی، 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 بااستفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن، فصلنامهٔ 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 sectoragencies: An experience in municipal sport services, Academia, Revisit Latino Americana de Administration, 45, 116-139.

23- Becsky, 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 andecellence 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 استراتژی‌کمیته ملی‌المپیک بارویکرد BSC رساله‌دکتری دانشکده تربیت‌بدنی، 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.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

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 Journa(SMIJ) , 4, 2, 101-112.

[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

# 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(α=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

[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]