

## مدل یابی معادلات ساختاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان

مصطفی ملایی نژاد\*<sup>۱</sup>، اعظم عبداللهی<sup>۲</sup>، حمیدرضا گوهررستمی<sup>۳</sup>، رحیم رضانی نژاد<sup>۴</sup>

### چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف از پژوهش حاضر مدل‌یابی معادلات ساختاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان با رویکرد کارت امتیازی متوازن بود.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی بود که به صورت میدانی انجام شد. جامعه‌ی آماری شامل مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان بود. نمونه آماری به طور هدفمند 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 و بررسی برازش مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری و از نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

**یافته‌ها:** مدل ارزیابی عملکرد در چهار عامل، ۱۲ بعد و ۵۵ شاخص است، به طوری که عامل رشد و یادگیری دارای ۴ بعد و ۱۳ شاخص، فرآیندهای داخلی ۴ بعد و ۲۳ شاخص، مالی ۲ بعد و ۷ شاخص و مشتری و نتایج ورزشی ۲ بعد و ۱۲ شاخص هستند. که به ترتیب عامل فرآیندهای داخلی، مشتری و نتایج ورزشی، رشد و یادگیری و مالی دارای ضرایب بارهای عاملی ۰/۹۱، ۰/۸۳، ۰/۸۱ و ۰/۸۰ بودند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** پیشنهاد می‌شود که در ارزیابی عملکرد سازمان، به ۴ منظر مورد مطالعه و ابعاد آن و شاخص‌های تأییدشده توجه ویژه‌ای شود. که براساس بارعاملی اولویت فعالیت و ارزیابی به فرآیندهای داخلی، مشتری و نتایج ورزشی، رشد و یادگیری و مالی داده شود. بنابراین می‌توان از این شاخص‌ها جهت طراحی مدلی برای ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان استفاده نمود.

**واژگان کلیدی:** کارت امتیازی متوازن، ارزیابی عملکرد، شاخص

۱. کارشناس ارشد مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول: تلفن: ۰۹۱۷۶۵۲۰۹۱۱؛ پست الکترونیکی: mostafa.molaeinejad@gmail.com)

۲. کارشناس ارشد مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی دانشگاه گیلان.

۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان.

۴. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان.

## ۱- مقدمه

کارکردهای نظارت مستمر و شناسایی عوامل و فاکتورهای اثرگذار بر عملکرد سازمان‌ها در صنایع تولیدی و خدماتی مختلف، چند دهه‌ای است که اهمیت خود را به خوبی نشان داده است و صاحبان صنایع مختلف از نقش کلیدی نظارت مستمر بر نقاط کلیدی عملکرد به خوبی آگاه هستند (۱). نظارت و ارزیابی عملکرد<sup>۱</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 (۵). همه سازمان‌های دولتی و خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایند و منابع انسانی خود را موردسنجش 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. به عبارتی دیگر، به جای ارزیابی عملکرد<sup>۲</sup> به مدیریت عملکرد<sup>۳</sup> می‌پردازند (۴). 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 می‌باشد (۱۹). از طرف دیگر، در مسیر ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی همواره مشکلاتی وجود داشته که انجام ارزیابی‌های دقیق و قابل‌اعتماد 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 (۸). کاپلان و نورتون<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در اواخر قرن بیستم ابزار برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به نام اختصاری BSC کارت امتیازی متوازن<sup>۵</sup> ارائه نمودند. این ابزار پس از تکامل فزاینده از یک ابزار ارزیابی عمل کرده و چارچوبی برای پیاده‌سازی اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان را نیز فراهم آورد (۶). 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 به طور متعادل بررسی می‌شود (۱۱). 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 (۴). به منظور انجام وظایف وزارت ورزش و جوانان در استان‌ها، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها بر اساس ماده اساسنامه وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌گردد. اداره کل ورزش و جوانان تشکیلاتی است که به منظور 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 پیش‌بینی شده در

- 1 . Monitoring and evaluating the performance
- 2 . performance appraisal
- 3 . performance management
- 4 . Kaplan and Norton
- 5 . Balanced Scorecard

اهداف فدراسیون و سازمان تربیت‌بدنی ایجاد می‌گردد. این اداره کل بر اساس چارت 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 (۶). در همین رابطه پژوهش‌هایی انجام شده است، مثلاً: 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 (۱۰). سعادت‌پور، رضا (۱۳۹۰)، در تحقیقی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان خراسان رضوی بر اساس روش کارت امتیازی متوازن (BSC) نشان داد که میزان اهمیت به حوزه مشتری و مالی در سطح مطلوبی می‌باشد اما در حوزه فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری در سطح مطلوبی نیست. همچنین به وجه چهارگانه کارت امتیازی متوازن اهمیت یکسانی داده نمی‌شود (۱۹). میر فخرالدینی و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیقی نشان داد که اداره کل تربیت‌بدنی استان یزد در دو عامل فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری عملکرد مطلوب داشته و در دو عامل مشتری و مالی (مناظر BSC) عملکرد مطلوبی نداشته است (۱۵). 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، فرایندهای داخلی، آموزش و یادگیری مستمر در استقرار ارزیابی بر اساس روش کارت امتیازی متوازن به‌طور معنی‌داری کمتر از سطح متوسط بوده است (۲). 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 (۱۷). ژنگ مین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان مدیریت عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن دریافتند که چهار عامل (BSC) منبع اصلی تهیه نقشه استراتژیک نبوده بلکه (BSC) به‌عنوان یک روش مدیریت عملکرد برای اهداف متفاوت توسط ذینفعان گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد. لذا هرگونه تغییرات مورد نیاز در (BSC) می‌تواند بر مبنای فرضیه‌های پیشنهادی که موفقیت استراتژیک بلندمدت سازمان را در پی داشته باشد، صورت گیرد. دی دلینی<sup>۲</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 فرایندهای داخلی را داشت که سودآوری این بخش و گرایش دانشجویان به فعالیت‌ها ورزشی به‌ویژه ورزش قهرمانی افزایش یافت (۷). آلونسو و فرناندز (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان کارت امتیازی متوازن برای سرمایه‌گذاری دولتی در بخش ورزش، شاخص‌های عملکرد را اقتضاء، درجه سودمندی، کارایی، مطلوبیت و دوام می‌داند (۳). یان ابویل<sup>۳</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 (۱۸). بنابراین با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان در ورزش کشور یکی از اولین و اساسی‌ترین بخش‌های برنامه‌ریزی راهبردی به شمار می‌رود و اهمیت بسیاری دارد، محقق درصدد است تا با تحلیل شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل

1 . Zheng Min and et al

2 . Delaney

3 . O'Boyle, Ian

ورزش و جوانان استان گیلان، شاخص‌های لازم برای ارزیابی عملکرد این سازمان با رویکرد کارت امتیازی متوازن را تعیین نماید تا با استفاده از این شاخص‌ها و مدل طراحی شده بتوان عملکرد این سازمان را مورد ارزیابی قرار داد.

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی بود که به صورت 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، به منظور روشن‌تر شدن مسیر پژوهش و غنی‌سازی اطلاعات فراهم‌شده جهت شناسایی معیارها و گزینه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان، مصاحبه‌ای با برخی از مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان و اساتید هیئت علمی ترتیب داده شد و ضمن بررسی معیارها و گزینه‌های شناسایی شده 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. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و معاونان بخش‌های مختلف اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان بودند که تعداد ۸۰ نفر به عنوان نمونه آماری به صورت هدفمند 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 در ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گرفت. برای تعیین روایی و رفع ابهامات احتمالی، پرسشنامه توسط اعضای هیئت علمی و جمعی از اساتید گروه مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان مورد بررسی قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات مورد نیاز، بین نمونه مورد نظر توزیع گردید. معیاری که برای مطلوب بودن (AVE) نمایش داده می‌شود مساوی و بالاتر از ۰/۵ است؛ که در این تحقیق این مقدار برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ هست. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از روش آماری آلفای کرونباخ استفاده شد  $(\alpha=0/89)$ . در این پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی برازش مدل و در بخش آمار توصیفی از SPSS23 استفاده شده است.

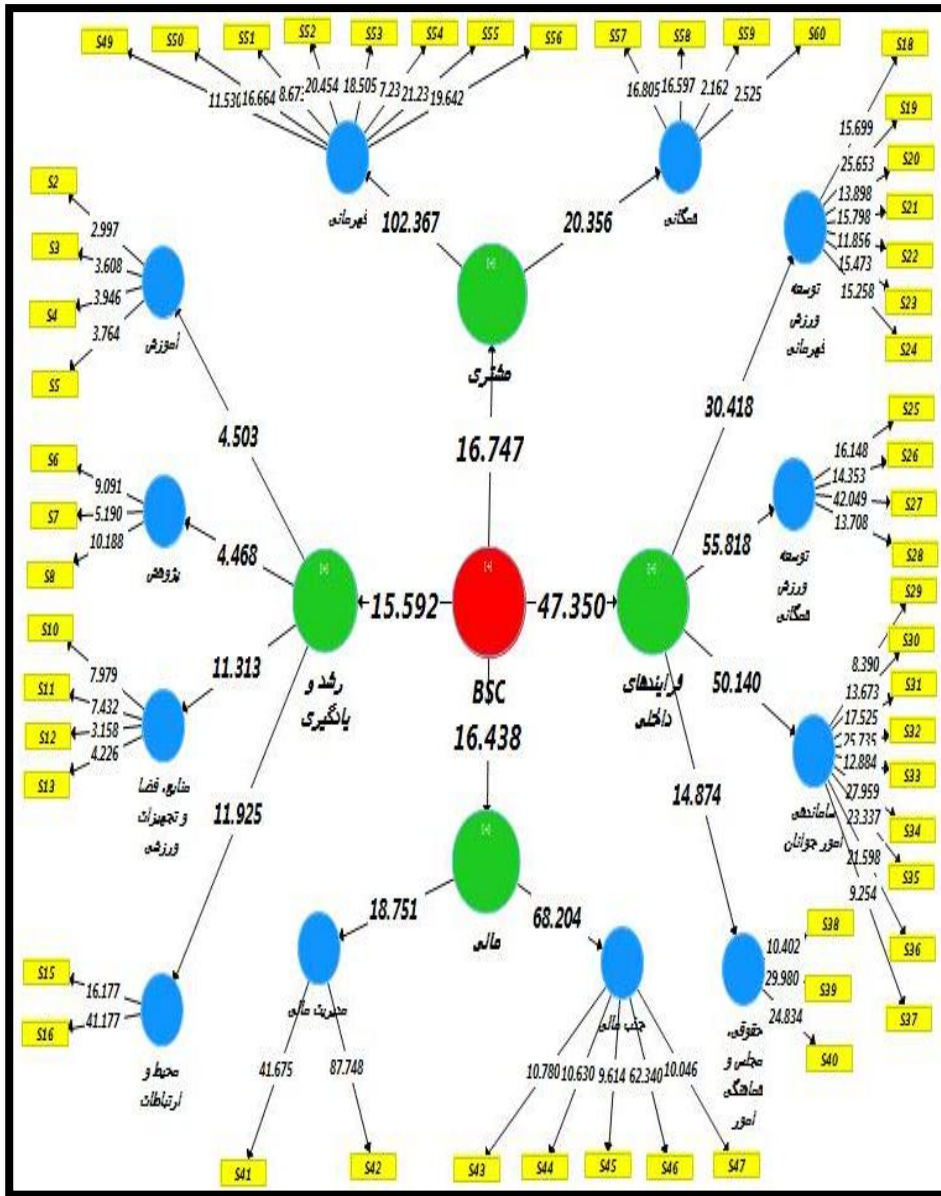
## یافته‌ها

یافته‌ها به دو بخش کلی تقسیم شده است که قسمت اول، با استفاده از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه و از طریق فنون آمار توصیفی به تجزیه و تحلیل داده‌های کمی پرداختیم که نتایج این بخش نشان داد که میزان پاسخگویان به پرسشنامه از لحاظ جنسیت ۶۸٪ مردان و ۳۲٪ زنان بودند. از لحاظ میزان تحصیلات افراد پاسخگو به ترتیب کارشناسی (۴۲٪)، کارشناسی ارشد (۳۶٪)، کاردانی (۱۴٪)، دکتری (۶٪) و دیپلم (۲٪) بیشترین درصد فراوانی را داشتند. همچنین میزان سابقه کار پاسخگویان به ترتیب شامل درصد فراوانی، ۱۵ سال به بالا (۴۲٪)، ۱۰-۶ سال (۲۷٪)، ۱۱-۱۵ سال (۱۹٪) و کمتر از ۵ سال (۱۲٪) بود.

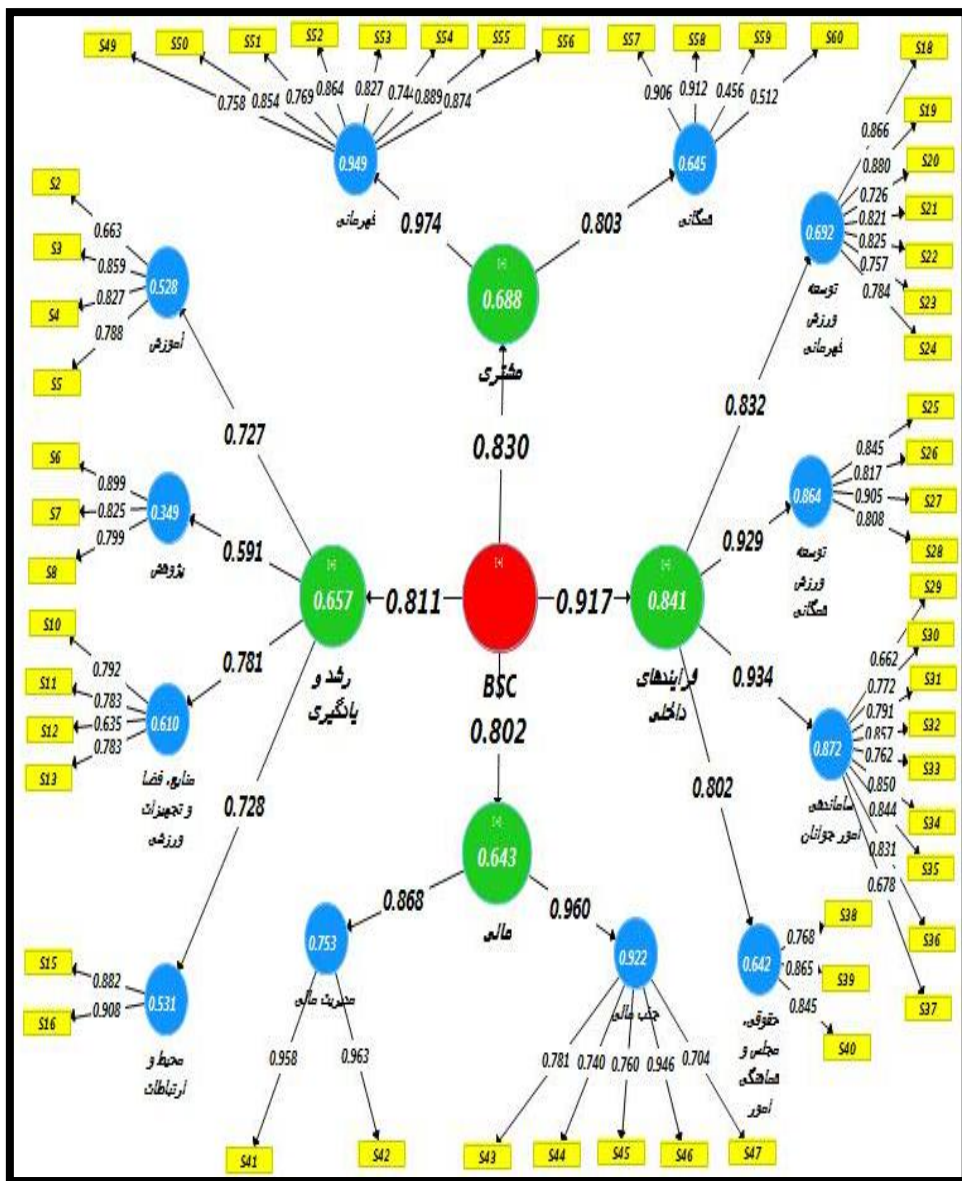
1 . Structural Equation Modeling (SEM)  
2 . Partial Least Squares (PLS)

قسمت دوم شامل تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش PLS از سه بخش مدل اندازه‌گیری (پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا)، مدل ساختاری (ضریب معنادار، ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش‌بینی) و مدل کلی (معیار GOF) تشکیل شده است؛ که کلیه‌ی این عوامل، مورد تأیید و مناسب گزارش شد.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها خروجی نرم‌افزار در شکل‌های ۱ و ۲ آمده است. برای سنجش معنی‌داری روابط علی بین متغیرها از شاخص جزئی مقدار  $t$  استفاده شد. بر اساس سطح معناداری  $0/05$  مقدار  $t$  باید بیشتر از  $1/96$  باشد. کمتر از این مقدار، پارامتر مربوط به الگو، مهم شمرده نمی‌شود. بعد از بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرها ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها بررسی شد، شکل ۲ مدل پژوهش همراه با ضرایب بار عاملی را نشان می‌دهد؛ و در آخر برای برازش کلی مدل تحقیق از معیار GOF استفاده شد که خروجی آن در قسمت بعدی آورده شده است.



شکل ۱- الگوی ضرایب معناداری z



شکل ۲- الگوی مقادیر ضرایب بارهای عاملی

در ادامه برای برازش کلی مدل تحقیق از معیار GOF استفاده شده است که از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\frac{\text{communalities}}{R^2}} = \sqrt{\frac{0/56}{0/70}} = 0/65$$

$$\frac{\text{communalities}}{R^2} = \frac{0/63+0/60+0/52+0/50}{4} = 0/56$$

$$R^2 = \frac{0/65+0/84+0/64+0/68}{4} = 0/70$$

با توجه به سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۴۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار، حاصل شدن ۰/۶۵، نشان از برازش کلی قوی مدل را دارد.

### جدول ۱- ضرایب بارهای عاملی

عوامل	بار عاملی	ابعاد	بار عاملی	شاخص ها	بار عاملی
کارت امتیازی متوازن	فرایندهای داخلی	سازمان دهی امور جوانان	۰/۹۳	تعداد رتبه‌های کسب‌شده در جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های فرهنگی در سطح مناطق و کشور	۰/۸۵
			۰/۸۵	تعداد مقام‌های کسب‌شده (انفرادی و تیمی) در مسابقات قرآنی کشور	۰/۸۵
			۰/۸۴	تعداد برنامه‌های فرهنگی ورزشی (مراسم تجلیل و...) برگزار شده	۰/۸۴
			۰/۹۳	تعداد جلسه مجمع خیرین ازدواج استان	۰/۹۳
			۰/۷۹	تعداد اعزام به همایش‌ها، جشنواره و نمایشگاه‌های فرهنگی در سطح مناطق و کشور در حوزه جوانان	۰/۷۹
			۰/۷۷	تعداد میزبانی همایش‌ها، جشنواره و نمایشگاه‌های فرهنگی در سطح مناطق و کشور در حوزه جوانان	۰/۷۷
			۰/۷۶	تعداد اعزام به مسابقات قرآنی ویژه جامعه مخاطب در سطح کشور	۰/۷۶
			۰/۶۷	تعداد طرح‌های ملی مصوب و در حال اجرا در حوزه سمن‌ها	۰/۶۷
			۰/۶۶	تعداد سازمان‌های ورزشی مردم‌نهاد فعال استان	۰/۶۶
			۰/۹۰	تعداد میزبانی مسابقات و جشنواره‌های ورزش همگانی و روستایی در سطح ملی	۰/۹۰
توسعه ورزش همگانی			۰/۹۲	تعداد همایش‌های برگزار شده ورزش همگانی استانی	۰/۸۴
			۰/۸۱	تعداد خانه‌های ورزش روستایی راه‌اندازی شده	۰/۸۱
			۰/۸۰	تعداد اعزام به مسابقات و جشنواره‌های ورزش همگانی و روستایی در سطح ملی	۰/۸۰
			۰/۸۸	تعداد تیم‌های حاضر در مسابقات رویدادهای آسیایی	۰/۸۸
توسعه ورزش تهرمانی و مرقه‌ای			۰/۸۳	تعداد تیم‌های حاضر در مسابقات رویدادهای بین‌المللی	۰/۸۶



تعداد میزبانی مسابقات مختلف ورزشی در سطح داخل کشور	۰/۸۲	حقوقی و مجلس و هماهنگی امور	فرایندهای داخلی	
تعداد میزبانی مسابقات مختلف ورزشی در سطح جهانی و بین‌المللی و آسیایی	۰/۸۲			
تعداد اعزام (انفرادی و تیمی) به مسابقات مختلف ورزشی در سطح داخل کشور	۰/۷۸			
تعداد اعزام (انفرادی و تیمی) به مسابقات رسمی مختلف ورزشی در سطح جهانی و بین‌المللی و آسیایی	۰/۷۵			
تعداد تیم‌های حاضر در مسابقات باشگاه‌های لیگ‌های داخلی در سطوح مختلف	۰/۷۲			
تعداد املاک حل‌وفصل شده با اولویت استفاده از راهکارهای غیر بودجه‌ای	۰/۸۶			
تعداد ارزیابی عملکرد سالانه ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان	۰/۸۴			
تعداد مجوز اخذشده تأسیس و احداث باشگاه‌های ورزشی	۰/۷۶			
تعداد سهمیه کسب‌شده در مسابقات المپیک	۰/۸۸			
تعداد سهمیه کسب‌شده در مسابقات پارالمپیک	۰/۸۷			
تعداد مقام‌های کسب‌شده تیمی و انفرادی در رویدادهای رسمی بین‌المللی (المپیک و جهانی)	۰/۸۶	نتایج ورزش قهرمانی و حرفه ای	مشتری و نتایج ورزشی	
تعداد ورزشکاران زن دعوت‌شده به تیم‌های ملی در رشته‌های مختلف ورزشی	۰/۸۵			
تعداد مقام‌های کسب‌شده تیمی و انفرادی در رویدادهای آسیایی	۰/۸۲			
تعداد ورزشکاران ملی‌پوش در رشته‌های مختلف ورزشی (آقایان و بانوان)	۰/۷۶			
تعداد ورزشکاران مرد دعوت‌شده به تیم‌های ملی در رشته‌های مختلف ورزشی	۰/۷۵			
تعداد مقام‌های کسب‌شده تیمی و انفرادی در رویدادهای کشوری	۰/۷۴			
سرانه فضای ورزشی سرپوشیده (نسبت مساحت به جمعیت)	۰/۷۹			نتایج ورزش همگانی و روستایی
سرانه فضای ورزشی روباز (نسبت مساحت به جمعیت)	۰/۷۸			
تعداد داوران مرد و زن فعال	۰/۷۸			
تعداد مربیان مرد و زن فعال	۰/۶۳			
سرانه فضای ورزشی سرپوشیده (نسبت مساحت به جمعیت)	۰/۷۹	منابع فضاهای ورزشی و تجهیزات	رشد و یادگیری	
سرانه فضای ورزشی روباز (نسبت مساحت به جمعیت)	۰/۷۸			
تعداد داوران مرد و زن فعال	۰/۷۸			
تعداد مربیان مرد و زن فعال	۰/۶۳			

عوامل	بار عاملی	ابعاد	بار عاملی	شاخص ها	بار عاملی
رشد و یادگیری	+ / ۸۱	محیط و ارتباطات	۰ / ۷۲	تعداد تفاهم‌نامه‌ها یا دیگر سازمان‌های استان در حوزه ورزش‌های قهرمانی، حرفه‌ای، همگانی و تربیتی	۰ / ۹۰
				تعداد کارشناسان استانی اداره کل متصدی شغل در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ملی	۰ / ۸۸
				تعداد کلاس‌های داوری برگزار شده در سطح کشوری و بین‌المللی در استان	۰ / ۸۵
				تعداد افراد اعزام شده به کلاس‌های ارتقاء مربیگری در سطح کشوری و بین‌المللی	۰ / ۸۲
				تعداد افراد اعزام شده به کلاس‌های ارتقاء داوری در سطح کشوری و بین‌المللی	۰ / ۷۸
	آموزش	۰ / ۷۲	تعداد کلاس‌های مربیگری برگزار شده در سطح کشوری و بین‌المللی در استان	۰ / ۶۶	
				تعداد نشست‌های علمی - اجرایی (مانند نشست‌های دانشگاه و اداره کل)	۰ / ۸۹
				تعداد طرح‌های پژوهشی - ورزشی انجام گرفته در سطح استان در قالب پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری	۰ / ۵۹
				تعداد مقالات علمی همکاران اداره کل در سمینارها و کنگره‌های علمی در سطوح داخلی و خارجی	۰ / ۷۹
				پژوهش	۰ / ۵۹
میزان جذب منابع مالی از طریق خیرین	۰ / ۷۸				
میزان درآمد حاصل از محل تبلیغات و ...	۰ / ۷۶				
میزان درآمد حاصل از محل اجاره اماکن	۰ / ۷۴				
میزان درآمد حاصل از فروش اماکن	۰ / ۷۰				
اعتبارات هزینه‌ای اداره ورزش و جوانان	۰ / ۹۶				
تربیت	۰ / ۸۶	اعتبارات عمرانی اداره ورزش و جوانان	۰ / ۹۵		
			اعتبارات عمرانی اداره ورزش و جوانان	۰ / ۹۵	
مالی	۰ / ۸۰	میزان جذب اعتبارات از محل سایر منابع استانی (هزینه‌ای، سرمایه‌ای)	۰ / ۹۴		
			میزان جذب منابع مالی از طریق خیرین	۰ / ۷۸	
			میزان درآمد حاصل از محل تبلیغات و ...	۰ / ۷۶	
			میزان درآمد حاصل از محل اجاره اماکن	۰ / ۷۴	
			میزان درآمد حاصل از فروش اماکن	۰ / ۷۰	
			اعتبارات هزینه‌ای اداره ورزش و جوانان	۰ / ۹۶	

## بحث و نتیجه‌گیری

در دنیا یکی از مشکلات مدیریتی این است که ارزش‌آفرینی سازمان‌ها تغییر کرده اما ابزار ارزیابی عملکرد پا به پای آن تغییر نکرده است. از این‌روست که تعیین مدل مناسب برای سنجش میزان عملکرد سازمان به‌عنوان یکی از اصول اساسی در سازمان‌ها به‌منظور رشد و پیشرفت قلمداد می‌شود (۱۲). به این منظور هدف پژوهش حاضر مدل یایی معادلات ساختاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان با رویکرد کارت امتیازی متوازن می‌باشد که از طریق بررسی نظرات اعضای منتخب اداره کل ورزش و جوانان

استان گیلان صورت گرفت و نتایج آن نشان داد که عامل فرایندهای داخلی در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان بیشترین تغییرات مربوط به کارت امتیازی متوازن در اداره کل ورزش و جوانان را تبیین می‌کند که دارای ضریب بار عاملی ۰/۹۱ می‌باشد و با نتایج تحقیق مصفا همخوانی دارد. این عامل دارای چهار بعد است که به ترتیب میزان اهمیت، ساماندهی امور جوانان، فرایند توسعه ورزش همگانی و روستایی، فرایند توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و حقوقی، مجلس و هماهنگی امور (۰/۹۳٪)، (۰/۹۲٪)، (۰/۸۳٪) و (۰/۸۰٪) از کل تغییرات مربوط به کارت امتیازی متوازن را تبیین می‌کنند. با وجود اینکه ضرایب بارهای عاملی هر ۴ بعد بالا است، دو بعد ساماندهی امور جوانان و فرایند توسعه ورزش همگانی و روستایی با اختلاف بسیار اندکی نسبت به دو بعد دیگر مهم‌تر هستند. بیشترین اهمیت را بعد ساماندهی امور جوانان دارد، که نشانگر اهمیت بالای این بعد است. بعد ساماندهی امور جوانان شاید به‌عنوان چالش مهمی برای کشور باشد که بخشی از آن‌ها در ادارات کل ورزش و جوانان موردبررسی قرار می‌گیرد و فعالیت اجرایی در این زمینه برای جوانان مهم است. با توجه به جدول شماره ۱ در عامل فرایندهای داخلی همچنین بعد فرایند توسعه ورزش همگانی ضریب اهمیت بیشتری نسبت به فرایند توسعه ورزش قهرمانی دارد که نشان‌دهنده اهمیت بیشتر این بعد و توجه بالای اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان به ورزش همگانی نسبت به ورزش قهرمانی در عامل فرایندهای داخلی از دیدگاه پاسخگویان می‌باشد.

همچنین عامل مشتری و نتایج ورزشی در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان دارای ضریب عاملی ۰/۸۳ می‌باشد. این عامل دارای دو بعد است که به ترتیب میزان اهمیت، نتایج ورزش قهرمانی و حرفه‌ای (۰/۹۷٪) و نتایج ورزش همگانی و روستایی (۰/۸۰٪) از کل تغییرات مربوط به کارت امتیازی متوازن را تبیین می‌کنند. با توجه به اینکه بیشترین اهمیت را بعد نتایج ورزش قهرمانی و حرفه‌ای دارد، یا نشانگر اهمیت بیشتر بعد نتایج ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از نگاه مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان است و یا این‌که سازمان‌های ورزشی با ورزش قهرمانی بهتر جایگاه و تصویر مثبت خود را در کشور نشان می‌دهند. همچنین در عامل مشتری و نتایج ورزشی از نظر پاسخگویان به ترتیب 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 اهمیت بیشتری را دارند.

در بخش سوم عامل رشد و یادگیری در اداره کل ورزش و جوانان استان دارای ضریب عاملی ۰/۸۱ هست. این عامل دارای چهار بعد است که به ترتیب میزان اهمیت، منابع؛ فضاهای ورزشی و تجهیزات، محیط و ارتباطات، آموزش و پژوهش (۰/۷۸٪)، (۰/۷۲٪)، (۰/۷۲٪) و (۰/۵۹٪) از کل تغییرات مربوط به منظر رشد و یادگیری را تبیین می‌کنند. با توجه به اینکه بیشترین اهمیت را بعد منابع؛ فضاهای ورزشی و تجهیزات دارد، نشانگر اهمیت بالای این بعد است. یعنی برای تشکیل یک سازمان ابتدا نیازمند منابع انسانی، فضاهای ورزشی و تجهیزات در چارچوب یک سازمان هستیم. بنابراین تا در سازمان منابع انسانی کارآمد و ماهری وجود نداشته باشد، اساساً از بعد تجهیزات ورزشی استفاده مطلوبی به عمل نمی‌آید. با توجه به جدول ۱ در عامل رشد و یادگیری همچنین شاخص‌های سرانه فضای ورزشی سرپوشیده و روباز در عامل منابع، افزایش تفاهم‌نامه‌ها با دیگر سازمان‌های استان در حوزه ورزش‌های

قهرمانی، حرفه‌ای، همگانی و تربیتی در عامل محیط و ارتباطات، برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری در سطح کشور و بین‌المللی در استان در عامل آموزش و افزایش نشست‌های علمی - پژوهشی؛ افزایش میزان حمایت از طرح‌های پژوهشی - ورزشی در سطح استان در قالب پایان‌نامه‌های ارشد و دکتری در عامل پژوهش بیشترین اهمیت را دارند.

نهایتاً عامل مالی در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان دارای ضریب عاملی  $0/80$  می‌باشد. این عامل دارای دو بعد است که به ترتیب میزان اهمیت، جذب منابع مالی (۹۶٪) و مدیریت مالی (۸۶٪) از کل تغییرات مربوط به منظر مالی را تبیین می‌کنند. با توجه به اینکه بالاترین اهمیت را بعد جذب منابع مالی دارد، بیانگر آن است که اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان به جذب منابع مالی بیشتر از مدیریت مالی توجه دارند. در عامل مالی و شاخص‌های استراتژیک آن از نظر پاسخگویان به پرسشنامه، شاخص‌های اعتبارات هزینه‌ای اداره ورزش و جوانان، اعتبارات عمرانی اداره ورزش و جوانان، میزان جذب اعتبارات از محل سایر منابع استانی (هزینه‌ای، سرمایه - ای)، میزان جذب منابع مالی از طریق خیرین و میزان درآمد حاصل از محل اجاره اماکن بیشتر از سایر شاخص‌ها است. که بیانگر توجه عمده‌ی اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان به میزان اهمیت جذب منابع مالی و مدیریت مالی و هزینه نمودن آن در سرفصل‌های مربوطه است. 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. در راستای جذب منابع مالی برای اداره کل ورزش و جوانان ممکن است این سازمان با مشکلاتی روبه‌رو گردد که یکی از مهم‌ترین راه‌کارها با این مشکل بررسی این موانع می‌باشد. الهی و همکاران (۱۳۸۸)، موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین موانع شناسایی شده ریشه در ساختار اقتصادی کشور، برخی مشکلات حقوقی و قانونی، مالکیت دولتی باشگاه‌ها، ساختار و نیروی انسانی صنعت فوتبال، مدیریت بازاریابی، برنامه‌ریزی مسابقات فوتبال، امکانات و تسهیلات صنعت فوتبال و ... دارند. در مجموع می‌توان گفت برای گام برداشتن در راستای توسعه جذب منابع درآمدی حاصل از حامیان مالی در صنعت ورزش، ابتدا باید به موانعی که در برابر آن وجود دارد توجه نمود. چنین موانعی می‌تواند توسط سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان صنعت ورزش و فوتبال کشور قبل از تدوین راهبردهای توسعه جذب حمایت مالی و اولویت‌های برنامه‌ریزی برای آن مد نظر قرار گیرد.

بنابراین با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود که در ارزیابی عملکرد سازمان اداره کل ورزش و جوانان، به ۴ منظر مورد مطالعه و ابعاد آن و شاخص‌های تأییدشده توجه ویژه‌ای شود. که بر اساس بار عاملی اولویت فعالیت و ارزیابی به فرآیندهای داخلی به‌ویژه دو مقوله مهم ساماندهی امور مربوط به جوانان کشور و فرآیند توسعه ورزش همگانی و روستایی، در منظر مشتری و نتایج ورزشی به‌خصوص بعد نتایج ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، در عامل رشد و یادگیری توجه به بعد منابع؛ فضاهای ورزشی و توسعه تجهیزات ورزشی و درنهایت در عامل مالی توجه ویژه به بعد جذب منابع مالی باشد.

1. Adams, A., Armitage, S., (2002), Mutuality for football clubs, lessons from the financial sector, *Studies in Economics and Finance*, 22 (1), pp. 26-41.
2. Alian, Nafisa (1392). Exploring the possibility of implementing a balanced scorecard approach for evaluating the performance of the Directorate General of Youth and Sports, Isfahan, Master Thesis, University of Guilan.( persion)
3. Alonso Angle B. Fernandez Patricio S. (2009). The Balanced Scorecard of Investment in Sport: Proposal for Change. *RIVISTA DI DIRITTO ED ECONOMIA DELLO SPORT*. ISSN 1825-6678. Vol. V, Fasc. 1, 2009.
4. Amiri, F. (2006) performance evaluation and business excellence model kanji, monthly plan, Eighteenth year, No. 168.(persion)
5. Asmild, M., Paradi, J.C., Pastor, J.T., (2009), Centralized resource allocation BCC models, *Omega*, 37, pp. 40-49.
6. Azar, A. (1386). Improve the system of balanced scorecard based on fuzzy logic, the third Performance Management Conference.(persion)
7. 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.
8. Delurgio, S.A., (1998), Forecasting principles and applications, McGrow Hill edition.
9. Fakhredini Mir Haidar; Peymanfar, MH; Khatibi Aghda, Nabi and Ali-Mohammadi, H. (1392). Evaluating the performance of sports organizations using an integrated model TOPSIS, BSC. (Case Study of Physical Education in Yazd province).( persion)
- 10.Hosseini, (1390). Premier League football club's performance evaluation model using the Balanced Scorecard, Master Thesis, University of Guilan. (persion)
- 11.invertebrates, MR. Dehghan, Mahmoud (1388). Model strategic assessment of higher education institutions. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 52, S55-72.
- 12.Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1993). "Putting the balance scorecard to work". *Harvard Business Review*. Sep. – Oct. PP: 134-147.
- 13.Kaplan, R.S, Norton, D.P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a strategic.
- 14.Kaplan, Robert .S. and David P. Norton. (2006). *Translating Strategy in to Action: The Balanced Scorecard*; Translated by Molmasi, Ramin and Jamile Seify, First Edition, Tehran, Published by Iran s Commercial Studies and Research Institute.

15. Mirfakhredini, Heydar; Peymanfar, MH; Khatibi Aghda, Abdul Nabi, Ali Mohammadi, H. (1392). Sports organizations performance evaluation using the integrated model (BSC - TOPSIS) Case Study: Department of Physical Education in Yazd province, education Bdny- Sport Management Issue 16 (Scientific Research (ISC)).( persion)
16. Mosaffa, P. (1393). Design a model for evaluating the performance of sports bodies Gilan Province balanced scorecard approach. Sport Management master's thesis, Islamic Azad University of Karaj.( persion)
17. O'Boyle I. developing a performance management framework for a national sport organisation. Sport Management Review. 2015; 18(2):308-16.
18. Parker, C., 2000, Performance management, Work study, 49 (2), pp. 63-66.
19. Saadatpour, R. (1390), Khorasan Razavi physical education department employee performance evaluation based on the Balanced Scorecard (BSC). Master's thesis in Physical Education and Sport Science Sport managerial orientation of higher education, nonprofit and non-governmental north-Amol.( persion)

## Structural Equation Modeling (SEM) of Performance Evaluation Indexes in General Directorate of Youth and Sport of Guilan Province

Mostafa Molaeinejad\*<sup>1</sup> – Azam Abdollahi<sup>2</sup> – Hamid Reza Gohar Rostami<sup>3</sup> – Rahim Ramezanejad<sup>4</sup>

### Abstract

**Aim:**The aim of the study was to evaluate the performance evaluation indexes of general directorate of youth and sport of Guilan province by the use of balanced scorecard approach.**Methodology:**The research method was descriptive survey which was conducted through field method.The population included managers and experts from the general directorate of youth and sport of Guilan province. The purposive sampling was used.A researcher- made questionnaire was used for data collection and its validity was approved by experts(n = 12)and its reliability was calculated by using Cronbach's alpha test(0.89).In this study in order to analyze the data and model fitting the structural equation modeling(SEM)with PLS software was used. **Findings:**Performance evaluation model of general directorate of youth and sport of Guilan province has four factors,12dimensions and55indicators.So that learning and development factor has4dimensions and 13indicators, internal processes have4dimensions and23indicators, financial factor has 2 dimensions and 7indicators and customer and sport results have2dimensions12indicators. Respectively internal processes, customer and sporting results, learning and development and financial factors had coefficients of factor loading of0.91,0.83,0.81and0.80 respectively.**Conclusion:**According to the results,it is suggested that in evaluating the performance of the organization, special attention should be paid to four studied terms and their confirmed dimensions and indicators. Based on the factor loading the priority of activities and evaluation should be allocated to internal processes, customer and sporting results, learning and development and financial factors. So this index can be used to design a model to evaluate the performance of the general directorate of youth and sport of Guilan province.

### Keywords

Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Index.

---

1 . (Corresponding Author: Email:mostafa.molaeinejad@gmail.com; Tel: +989176520911)

2 .  
3 .  
4 .