

تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن***لقمان کشاورز^۱، دکتر مهرزاد حمیدی^۲، دکتر سید نصرالله سجادی^۳،****دکتر محمود گودرزی^۴**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۷/۲۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۸/۱۱/۱۸

چکیده

هدف این پژوهش تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد «کارت امتیازی متوازن» است. جامعه آماری پژوهش ۱۱۴ نفر از اعضای مجمع عمومی، متخصصان و خبرگان آشنا به امور کمیته ملی المپیک بودند که از بین آنها به طور هدفمند، ۸۹ نفر برای بخش کمی و ۲۷ نفر برای بخش کیفی انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روایی پرسشنامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفت و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ و با ضریب ۰/۸۴ تأیید شد. در بخش کیفی نیز از مصاحبه کیفی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش کمی از آزمون مجذور کای و در بخش کیفی از روش استقرای منطقی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد کمیته ملی المپیک چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۴۱ هدف بلندمدت (۸ هدف در منظر مالی، ۱۱ هدف در منظر مشتری، ۱۲ هدف در منظر فرآیندهای داخلی و ۱۰ هدف در منظر یادگیری و رشد) دارد. همچنین ۱۲۶ سنجه در منظرهای مختلف (به ترتیب ۲۴، ۳۷، ۳۰ و ۳۵ سنجه در منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد) دارد. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت به دلیل ارتباط بین چشم‌انداز و استراتژی‌ها با اهداف بلندمدت و سنجه‌های کمیته ملی المپیک در منظرهای مختلف، منظرها، اهداف و سنجه‌های به‌دست آمده قابلیت ارزیابی عملکرد این سازمان ورزشی را دارند و زمینه اجرای استراتژی‌های کمیته ملی المپیک را فراهم می‌کند.

کلیدواژه‌های فارسی: کارت امتیازی متوازن، ارزیابی عملکرد، سنجه، منظر، کمیته ملی المپیک.

مقدمه

در قرن بیست و یکم، بیشتر سازمان‌ها برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابت به نظام ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیند و نیروی انسانی خود را ارزیابی کنند. سازمان‌های کارآمد و موفق به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق چشم‌انداز و استراتژی‌های آن استفاده می‌کنند (۱). با وجود چنین رویکردی در نظام مدیریت جهانی، اغلب مشاهده می‌شود سازمان‌های ورزشی کشور نظام ارزیابی عملکرد مناسبی ندارند یا با تفکر سنتی به مقوله ارزیابی می‌نگرند و از سنج‌ها و شاخص‌های مالی و گذشته نگر برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند که بیشتر بر عملکرد افراد و کنترل آنها تأکید دارند، نتیجه‌گرا هستند، ارزیابی آنها گسسته است، سبب ایجاد جو بی‌اعتمادی و کاهش روحیه خلاقیت و نوآوری می‌شوند و تنها به مشکلات توجه دارند. در این خصوص، یافته‌های خسروی‌زاده (۱۳۸۷) بیانگر ۱۲ هدف و ۱۲ سنجه مالی و گذشته نگر برای نظام ارزیابی کمیته ملی المپیک می‌باشد (۲) در حالی که چنین تفکراتی، به دلیل توجه بیشتر به کمیت، نسبت به ابزارهای ارزیابی نوین، اثربخشی کمتری دارند. برخی از این ابزارها عبارتند از: مدیریت بر مبنای هدف^۱، مدیریت کیفیت جامع^۲، ایزو ۹۰۰۰/۲۰۰۰، جایزه دمینگ^۳، جایزه ملی مالکوم بالدريج^۴، مدل تعالی مدیریت کیفیت اروپا^۵ و کارت امتیازی متوازن^۶. تأکید بر ارزیابی ابعاد مختلف، ارزیابی‌های گذشته نگر و آینده نگر، تلاش برای بهبود، ایجاد جو اعتماد و همکاری، ایجاد و ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری، روندگرایی، برقراری روابط علت و معلولی، تفهیم اهداف و استراتژی‌ها قبل از ارزیابی و ارزیابی پیوسته از ویژگی‌های این ابزارهاست (۳).

در حال حاضر، بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشور برنامه استراتژیک دارند. از سوی دیگر، سازمان‌ها برای توسعه پایدار و موفقیت در عرصه‌های آسیایی، جهانی و المپیک به نوعی نظام ارزیابی عملکرد نوین نیاز دارند که قابلیت تأثیرپذیری از چشم‌انداز و استراتژی‌ها را داشته باشد و بتواند با بهره‌مندی از ابزارهای نوین ارزیابی عملکرد، همه منابع مالی، انسانی و عملیاتی را همسو کرده، از منابع نامشهود برای دستیابی به منابع مشهود حداکثر استفاده را ببرد. با توجه به این که کارت

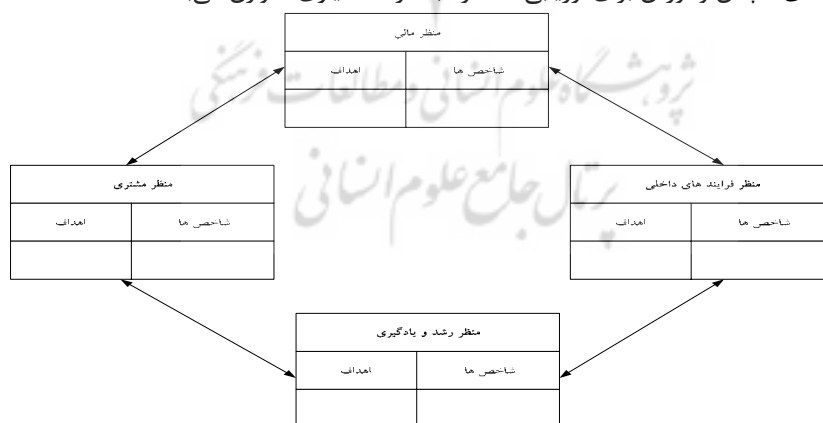
-
1. Management by Objectives(MBO)
 2. Total Quality Management (TQM)
 3. Deming Award
 4. Malcolm Baldrige National Award
 5. European Foundation for Quality Management (EFQM)
 6. Balance Scorecard(BSC)

امتیازی متوازن بیشتر این ویژگی‌ها را داراست و به نظر می‌رسد، بتواند نظام ارزیابی کارآمدی در کمیته ملی المپیک ایجاد کند، سعی بر آن است که در تدوین نظام ارزیابی این نهاد مهم ورزشی کشور که مسئولیت ورزش قهرمانی را بر عهده دارد، از این ابزار نوین مدیریتی استفاده شود.

کارت امتیازی متوازن نوعی سیستم ارزیابی عملکرد است که در سال ۱۹۹۲، توسط کاپلان و نورتن^۱ معرفی شد (۴). این مدل با ابعاد چهارگانه حیاتی مالی، فرآیندهای داخلی، مشتری و یادگیری و رشد در پی کنترل عملیات کوتاه مدت سازمان، با چشم‌انداز و راهبردهای بلند مدت آن است؛ بنابراین سازمان بر نسبت‌های کلیدی عملکرد در محدوده اهداف متمرکز می‌شود (۴، ۵).

مدل کارت امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف راهبردی کلان سازمان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند؛ به عبارت دیگر بر اساس این مدل، سازمان‌ها برای سنجش عملکرد باید بر حوزه‌های اصلی متمرکز شوند که عبارتند از: حوزه امور مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی سازمان و یادگیری و رشد (۴).

در مدل کارت امتیازی متوازن، برخی شاخص‌ها به اندازه‌گیری میزان پیشرفت و دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف سازمان و برخی دیگر به اندازه‌گیری بلندمدت پرداخته و میزان دستیابی سازمان به موفقیت‌های آینده را مد نظر قرار می‌دهند (۶). سازمان، از طریق ترازبندی امتیازات، هم بر عملکرد جاری خود مانند عملکرد بخش مالی، رضایت مشتری و نتایج فرآیند عملیاتی نظارت می‌کند و هم تأثیر این عوامل را بر بهبود فرآیندهایی مانند آموزش و انگیزش کارکنان، ارتقای نظام اطلاعاتی و توانایی آن برای یادگیری و بهبود بررسی می‌کند (۷، ۸). شکل (۱) نشان دهنده مدل پیشنهادی کاپلان و نورتن برای ارزیابی عملکرد با کارت امتیازی متوازن می‌باشد.



شکل ۱. کارت امتیازی متوازن چارچوب اولیه (کاپلان و نورتن ۱۹۹۲)

در مدل کارت امتیازی متوازن هر کدام از منظرها مفهوم خاصی دارند که در ادامه، مفهوم هر یک از آنها بیان می‌شود.

منظر مالی: این منظر اهمیت بسیاری دارد؛ زیرا مشخص می‌کند دست‌یابی سازمان به اهداف خود در سه منظر دیگر، تا چه اندازه در تحقق اهداف مالی مؤثر است. در واقع، اگر فعالیت‌های انجام شده در سه منظر دیگر، سبب تغییر و بهبود وضعیت مالی سازمان نشود، سودی به همراه نخواهد داشت.

منظر مشتری: در این منظر، پرسش این است که چه کسانی مشتریان اصلی سازمان هستند. با پاسخ به این پرسش و استفاده از سنجه‌هایی مانند رضایت، وفاداری مشتری و جذب و نگهداری مشتری، می‌توان راه‌کارهای مناسبی ارائه داد.

منظر فرآیند داخلی: در این منظر، سازمان‌ها باید روش‌هایی را برای فعالیت انتخاب کنند که به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و سهام‌داران منجر شده، در نهایت، سبب سرآمدی سازمان گردد.

منظر یادگیری و رشد: هنگامی که منظرهای دیگر سازمان مشخص شدند، خلأ بزرگی در سازمان مشاهده می‌شود. این خلأ، میزان مهارت‌ها و دانش کارکنان برای دست‌یابی به اهداف است. آیا با اصلاح ساختار گردش اطلاعات، کارکنان برای کار با نظام‌های جدید دانش کافی دارند؟ آیا جوّ خلاقیت و نوآوری در سازمان تقویت شده است؟ بدین منظور، سازمان باید در پی راه‌کارهایی برای تأمین نیازهای مادی و معنوی کارکنان در همه زمینه‌ها باشد سپس با استقرار سنجه‌های مناسب، پیشرفت آنها را اندازه‌گیری کند (۹).

به طور کلی، در طراحی نظام ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن، ابتدا باید منظرها و اهداف هر یک از آنها و سپس سنجه‌های مناسب برای هر منظر تعیین گردد (۴-۹).

استفاده از نظام ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن در بسیاری از سازمان‌هایی موفقیت‌آمیز بوده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

برگن و همکاران^۱ (۲۰۰۰) در تحقیق خود با عنوان «کارت امتیازی متوازن برای کسب و کارهای کوچک» دریافتند کارت امتیازی متوازن و چهار منظر پیشنهادی کاپلان و نورتن می‌تواند نوعی مقیاس اندازه‌گیری ارائه کند که همه سازمان‌ها قادر به استفاده از آن باشند. همچنین این توانایی را دارد که بین اهداف و استانداردها، تناسب مطلوبی به وجود آورد و با فراهم کردن امکان ارزیابی مناسب، سازمان را در موقعیت رقابتی بهتری قرار دهد (۱۰). ژنگ مین و همکاران^۲ (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان «مدیریت عملکرد بر مبنای کارت امتیازی

1. Von Bergen, et al.

2. Qingmin Hao, et al.

متوازن» دریافتند چهار منظر کارت امتیازی متوازن، منبع اصلی تهیه نقشه استراتژی نیست، بلکه ذی‌نفعان می‌توانند از منظرهای گوناگون کارت امتیازی متوازن، به عنوان روش مدیریت عملکرد، برای اهداف متفاوت استفاده کنند (۱۱). کریس پاپن‌هاوسن^۱ و همکاران (۲۰۰۶) نیز در تحقیقی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، اهداف (منظر مالی ۸ هدف، مشتری ۱۴ هدف، فرآیندهای داخلی ۹ هدف و یادگیری و رشد ۶ هدف) و سنجه‌های مناسب (منظر مالی ۱۵ سنجه، مشتری ۴۷ سنجه، فرآیندهای داخلی ۳۹ سنجه و یادگیری و رشد ۷ سنجه) را برای کسب و کار دانشگاه ماسوچوست تدوین کردند. نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهد بهره‌گیری از نظام ارزیابی کارت امتیازی متوازن در دانشگاه ماسوچوست، برای تحصیلات تکمیلی مناسب بوده و این رویکرد می‌تواند سنجه‌های گوناگون را مطابق با مأموریت و استراتژی‌های کسب و کار دانشگاهی، به خوبی طبقه‌بندی کند (۱۲).

مرکز ورزش‌های پوربک^۲ در سال ۲۰۰۶، استراتژی جدیدی تدوین کرد و برای اجرای آن، پس از تعیین اهداف، از سنجه‌های متناسب با کارت امتیازی متوازن در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد (به ترتیب ۷، ۸، ۲ و ۷ سنجه) استفاده کرد. این استراتژی طی سال‌های ۲۰۰۶-۲۰۰۷ اجرا شد و استفاده از سنجه‌های مذکور، موجب موفقیت و سودآوری مرکز گردید (۱۳). چینگ بین لین^۳ (۲۰۰۴) در پژوهشی که درباره طراحی باشگاه‌های تندرستی و آمادگی جسمانی انجام داد به این نتیجه دست یافت که طراحی و مدیریت این باشگاه‌ها بر مبنای کارت امتیازی متوازن و بهره‌گیری از نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر آن، باعث ایجاد فرهنگ حمایت از باشگاه، افزایش ارزش باشگاه در بین کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان می‌شود. شایان ذکر است در منظر مالی از ۳ هدف و ۶ سنجه، مشتری ۴ هدف و ۵ سنجه، فرآیندهای داخلی ۵ هدف و ۶ سنجه و یادگیری و رشد ۳ هدف و ۹ سنجه استفاده شد (۱۴). دانیل دی دلینی^۴ (۲۰۰۸) نیز پژوهشی در دانشگاه کانا تیکات استرویس^۵ درباره اصول حسابداری ورزشی با رویکرد کارت امتیازی متوازن انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد وقتی دانشگاه نظام ارزیابی عملکرد بخش ورزش دانشگاه را با استفاده از کارت امتیازی متوازن اجرا کرد (۳ هدف در منظرهای مالی و مشتری و یادگیری و رشد و ۴ هدف در منظر فرآیندهای داخلی)، سودآوری این بخش و گرایش دانشجویان به فعالیت‌های ورزشی، به‌ویژه

-
1. Chris Papenhausen
 2. Purbeck Sports Center
 3. Ching – Bin Lin
 4. Daniel D. Delaney
 5. Connecticut – Storrs University

ورزش قهرمانی افزایش یافت (۱۵).

یافته‌های پژوهش فضل‌اللهی (۱۳۸۶) درمورد اندازه‌گیری عملکرد و عارضه‌یابی سیستم لجستیک با استفاده از کارت امتیازی متوازن نشان دهنده‌ی نتایج خوب و قابلیت این ابزار در حوزه مذکور است. همچنین نتایج اندازه‌گیری عملکرد در واحدهای تجاری، به منظور تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری در آنها، بیانگر این بود که این روش برای دست‌یابی به هدف مورد نظر بسیار اثر بخش بوده است (۱۶). انصاری و همکاران (۱۳۸۴) نیز در تحقیق خود درمورد مدیریت عملکرد با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن دریافتند یکی از چارچوب‌هایی که به خوبی، بین استراتژی و فرآیندها تعادل برقرار می‌کند، کارت‌های امتیازی متوازن است (۱۷). حاجی‌کنانی و همکاران (۱۳۸۴) هم در تحقیق در بررسی و تبیین ماهیت مدیریت عملکرد با توجه به الگوی کارت امتیازی متوازن، نتیجه گرفتند کارت امتیازی متوازن می‌تواند جنبه‌های مشهود و نامشهود سازمان را ارزیابی کند. بر این مبنای مدلی کاربردی برای مدیریت عملکرد ارائه کردند که در آن از چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد استفاده شده بود (۱۸).

در حال حاضر کمیته ملی المپیک از نظام ارزیابی عملکرد سنتی و گذشته نگر استفاده می‌کند و به نظر می‌رسد این نظام از کارایی لازم برخوردار نیست؛ بنابراین پژوهش حاضر سعی دارد با بهره‌گیری از چارچوب اولیه کارت امتیازی متوازن و قابلیت‌های ذکر شده آن در سازمان‌های مختلف، نظام ارزیابی عملکرد جدیدی برای کمیته ملی المپیک تدوین کند و به این پرسش‌ها پاسخ دهد: منظرهای کمیته ملی المپیک چیست؟ اهداف بلند مدت کمیته ملی المپیک کدام است؟ سنجه‌های مناسب برای نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن چیست؟

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق

تحقیق حاضر با توجه به ماهیت آن به دو شکل کمی و کیفی انجام شد. در بخش کمی، برای دست‌یابی به منظرهای کمیته ملی المپیک از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که روایی محتوایی و صوری آن توسط متخصصان تأیید شد. برای تعیین پایایی، پرسشنامه در یک گروه با تعداد ۳۰ نفره توزیع شد و ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به دست آمد. در بخش کیفی پژوهش نیز برای تعیین اهداف بلندمدت و سنجه‌ها، با خبرگان، متخصصان و صاحب‌نظران مصاحبه کیفی انجام شد تا اطلاعات مورد نیاز به دست آید. به این منظور، مصاحبه‌های بخش کیفی تحقیق تا دست‌یابی به تمام اطلاعات مورد نیاز یا به عبارت دیگر اشباع نظری ادامه یافت.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل: اعضای مجمع عمومی کمیته ملی المپیک^۱ (۶۴ نفر) و متخصصان، صاحب نظران و خبرگان آشنا به امور کمیته ملی المپیک (۵۰ نفر)، در مجموع ۱۱۴ نفر بودند. بر اساس جدول مورگان، برای بخش کمی، ۸۹ نفر انتخاب شدند و در بخش کیفی، از بین ۸۹ نفر نمونه آماری بخش کمی، ۲۷ نفر به طور هدفمند به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. مصاحبه کیفی با این تعداد، به اشباع نظری رسید.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده

اطلاعات جمع آوری شده در بخش کمی، با استفاده از آزمون آماری مجذور کای و نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش استقرای منطقی به منظور مفهوم سازی استفاده شد؛ به عبارت دیگر بیان یافته‌های تحقیق به شکلی که برای همه افراد قابل درک باشد. فرآیند تحلیل داده‌ها به این ترتیب بود:

اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، کدگذاری نظرات، طبقه‌بندی نظرات در گروه‌های مفهومی یکسان، تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق، ترکیب مفاهیم، نتیجه‌گیری و مقایسه نتایج به دست آمده با سایر تحقیقات.

یافته‌های تحقیق

در این بخش، یافته‌های تحقیق درباره منظرها، اهداف و سنجه‌های تحقیق در قالب جدول ارائه می‌گردد.

جدول ۱. توصیف عوامل دموگرافیک نمونه‌ها

سابقه مدیریتی	تحصیلات			میانگین سن (سال)	جنسیت	
	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری		مؤنث	مذکر
حداقل ۷ سال	۲۹	۲۵	۳۵	۴۵/۵	۸	۸۱

۱. اعضای مجمع عمومی کمیته ملی المپیک ۷۳ نفر می‌باشند. به دلیل اینکه ۹ نفر از آنها در حال حاضر از اعضای هیئت اجرایی کمیته ملی المپیک و رؤسای فدراسیون‌های ورزشی نیز هستند و دو مرتبه در جامعه آماری شمرده می‌شدند، از جامعه آماری حذف شدند.

جدول ۲. نتایج آزمون مجذور کای (۲) برای تعیین منظرهای کمیته ملی المپیک

منظر	استراتژی	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
مالی	افزایش منابع مالی و تقویت استقلال مالی کمیته	۴۰/۰۱۵	۱	۰/۰۰۱
	تلاش در جهت استفاده از حق پخش تلویزیونی برای توسعه ورزش قهرمانی	۱۱۲/۲۹	۳	۰/۰۰۱
	احراز مقام شایسته در بازی‌های آسیایی و المپیک	۱۵/۶۹	۱	۰/۰۰۱
مشتری	کمک به توسعه ورزش قهرمانی	۴۸	۴	۰/۰۰۱
	توسعه و تعالی ورزش زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته در بازی‌های آسیایی، المپیک و سایر رقابت‌های ورزشی	۵۳/۳۸	۴	۰/۰۰۱
	رقیب شناسی در عرصه ورزش قهرمانی	۷۲/۹۲	۴	۰/۰۰۱
	گسترش فعالیت‌های کمیته ملی المپیک در سراسر کشور	۹۴/۰۷۷	۴	۰/۰۰۱
فرآیندهای داخلی	توسعه ارتباطات با قوای سه‌گانه و تقویت استقلال کمیته ملی المپیک	۱۱۹/۲۳	۴	۰/۰۰۱
	توسعه ارتباطات مؤثر و مشارکت در فعالیت‌های مجامع بین‌المللی ورزشی	۸۶/۴۵	۳	۰/۰۰۱
	افزایش تقسیم کار ملی بین سازمان‌های ورزشی کشور	۱۷۸/۶	۴	۰/۰۰۱
یادگیری و رشد	علمی و روزآمد نمودن ورزش و بهره‌گیری از جدیدترین یافته‌ها	۱۱۷/۹۵	۳	۰/۰۰۱
	ارتقای سطح منابع انسانی کمیته ملی المپیک	۷۰/۲۸	۲	۰/۰۰۱
	اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت و بهبود مستمر فرآیندها و عملیات	۱۲۱/۵۴	۴	۰/۰۰۱
	اشاعه و گسترش ورزش پاک در سراسر کشور	۳۱/۶۸	۳	۰/۰۰۱

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، تفاوت آماری معنی‌داری بین گزینه‌های مختلف وجود دارد (در حد $\alpha = 0.05$)؛ بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵٪ نتیجه گرفت کمیته ملی المپیک، سه استراتژی در منظر مالی، چهار استراتژی در منظر مشتری، سه استراتژی در منظر فرآیندهای داخلی و چهار استراتژی در منظر یادگیری و رشد دارد. در نتیجه، کمیته ملی المپیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد می‌باشد.

جدول ۳. اهداف و سنجه‌های کمیته ملی المپیک در منظر مالی

منظر	هدف	سنجه
مالی	تدوین قوانین و مقررات بهره‌مندی از حق پخش تلویزیونی	تعداد قوانین و مقررات موجود مرتبط با حق پخش تلویزیونی
	افزایش باور و حساسیت مسئولان در حمایت از پرداخت حق پخش تلویزیونی ورزش	میزان حمایت دولت از پرداخت حق پخش تلویزیونی به نهادهای ورزشی تعداد فدراسیون‌های بهره‌مند از حق پخش تلویزیونی درصد درآمد کمیته و فدراسیون‌های ورزشی از حق پخش تلویزیونی
	اعزام تیم‌ها و ورزشکاران بیشتر به بازی‌های آسیایی و المپیک	تعداد رشته‌های اعزامی به بازی‌های آسیایی تعداد رشته‌های اعزامی به بازی‌های المپیک تعداد ورزشکاران اعزامی به بازی‌های آسیایی تعداد ورزشکاران اعزامی به بازی‌های المپیک تعداد ورزشکاران اعزامی به بازی‌های آسیایی زمستانی تعداد ورزشکاران اعزامی به بازی‌های المپیک زمستانی
	کسب سهمیه بیشتر برای حضور در بازی‌های آسیایی و المپیک	تعداد سهمیه رشته‌های تیمی برای حضور در بازی‌های المپیک تعداد سهمیه کسب شده رشته‌های انفرادی برای حضور در بازی‌های المپیک تعداد سهمیه کسب شده ورزشکاران برای حضور در بازی‌های المپیک زمستانی
	ارتقای سطح فنی و کیفی ورزشکاران و تیم‌های اعزامی به بازی‌های آسیایی و المپیک با رویکرد کسب مقام شایسته و متناسب با چشم‌انداز کمیته	تعداد مدال‌های طلای کسب شده در بازی‌های آسیایی تعداد مدال‌های طلای کسب شده در بازی‌های المپیک
	ایجاد نظام و راه‌اندازی جذب حامیان مالی کمیته	تعداد حامیان مالی داخلی تعداد حامیان مالی خارجی میزان جذب کمک از حامیان مالی کیفیت ارتباط با حامیان مالی (نرخ CRM)
	افزایش دارایی‌ها و سرمایه کمیته ملی المپیک	میزان جذب اعتبار از بودجه عمومی کشور میزان جذب اعتبار از بخش خصوصی میزان جذب اعتبار از سرمایه‌گذاری و درآمدزایی میزان دارایی‌های کمیته
	افزایش جذب کمک از سازمان‌های بین‌المللی و نهضت المپیک	میزان جذب کمک‌های مالی و معنوی از IOC و المپیک سولیداریتی و سایر نهادهای بین‌المللی

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد، کمیته ملی المپیک در منظر مالی ۸ هدف دارد که برای ارزیابی آنها می‌توان از ۲۴ سنجه استفاده کرد.

جدول ۴. اهداف و سنجه‌های کمیته ملی المپیک در منظر مشتری

منظر	هدف	سنجه
سازمان	ایجاد نظام جمع‌آوری اطلاعات از وضعیت ورزش قهرمانی رقبا	میزان اطلاعات جمع‌آوری شده از ورزش قهرمانی رقبا تعداد تحلیل عملکرد تیم‌ها و ورزشکاران کشورهای رقیب بانک‌های اطلاعاتی مرتبط با ورزش قهرمانی کشورهای رقیب در فدراسیون‌های ورزشی
	توسعه و ارتقای نظام آموزش المپیک در سراسر کشور	تعداد مدارس تحت پوشش آموزش المپیک تعداد دانشگاه‌های تحت پوشش آموزش المپیک تعداد نفرات تحت پوشش دوره‌های آموزش المپیک تعداد دوره‌های ویژه آموزش المپیک برای خبرنگاران رسانه‌های گروهی تعداد مقالات مربوط به آموزش المپیک در رسانه‌ها و جراید کشور تعداد دروس مرتبط با آموزش المپیک در کتاب‌های درسی
	افزایش سطح مقبولیت کمیته در جامعه	تعداد ابزارهای رضایت‌سنجی از عملکرد کمیته تعداد طرح‌های سنجش رضایت ذی‌نفعان و افراد از کمیته تعداد طرح‌های افزایش رضایت مخاطبان کمیته میزان مشارکت کمیته در طرح‌ها و برنامه‌های عام‌المنفعه و اجتماعی
	ایجاد نظام نظارت بر نحوه تدارک تیم‌های ملی توسط فدراسیون‌ها و کیفی سازی اردوها	تعداد چک لیست‌ها و ابزارهای ممیزی میزان استانداردسازی و شفاف سازی شیوه‌های نظارت میزان نظارت بر کیفیت اردوها با بهره‌گیری از ابزارهای ارزیابی تعداد ممیزان
	ایجاد نظام جذب، حفظ و ارتقای مربیان تیم‌های ملی	تعداد دوره‌های ارتقای مربیان تعداد المپین‌ها و قهرمانان ملی شرکت کننده در دوره‌های مربیگری تعداد آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های جذب، حفظ و ارتقای مربیان
	استقرار و توسعه نظام استعدادیابی	تعداد بازیکنان راه‌یافته به تیم‌های ملی از طریق نظام استعدادیابی تعداد قوانین و مقررات نظام استعدادیابی تعداد دوره‌های پرورش استعدادیابی در کمیته تعداد تحقیق‌های انجام شده در خصوص استعدادیابی در رشته‌های مختلف ورزشی
	ایجاد نظام یکپارچه تشویق و ترغیب از قهرمانان و مربیان ملی	میزان استانداردسازی تشویق و ترغیب قهرمانان و مربیان ملی
	تقویت تیم‌های ملی نوجوانان و جوانان برای حضور در بازی‌های آسیایی نوجوانان المپیک جوانان	میزان سرمایه‌گذاری در تیم‌های ملی جوانان و نوجوانان تعداد جوانان اعزامی به المپیک جوانان تعداد مدال‌های کسب شده در المپیک جوانان تعداد رشته‌ها و تیم‌های شرکت کننده در المپیک جوانان تعداد تیم‌های شرکت کننده در بازی‌های آسیایی نوجوانان تعداد مدال‌های کسب شده در بازی‌های آسیایی نوجوانان
	ارتقای فنی ورزش بانوان	تعداد مربیان خارجی ورزش بانوان تعداد مربیان داخلی ممتاز ورزش بانوان تعداد مدیران زن در ورزش قهرمانی کشور
	افزایش تسهیلات و تجهیزات ورزش بانوان	تعداد سالن‌های ورزشی مجهز ویژه تیم‌های ملی بانوان کیفیت تسهیلات و تجهیزات ورزش بانوان
	افزایش اعزام تیم‌های ملی بانوان به رقابت‌های برون مرزی با پوشش اسلامی	تعداد رشته‌های ورزشی بانوان اعزام شده به رقابت‌های بین‌المللی با حفظ و رعایت شئون اسلامی توسط بانوان کشور

جدول ۴ نشان می‌دهد کمیته ملی المپیک در منظر مشتری ۱۱ هدف دارد که برای ارزیابی آنها می‌توان از ۳۷ سنجه استفاده نمود.

جدول ۵. اهداف و سنجه‌های کمیته ملی المپیک در منظر فرآیندهای داخلی

منظر	هدف	سنجه
فرآیندهای داخلی	تعیین نقش و جایگاه حقوقی کمیته ملی المپیک در ورزش کشور	میزان نقش کمیته در ورزش کشور تعداد قوانین و مقررات حمایتی از افزایش نقش کمیته در ورزش کشور
	جلب حمایت‌های قوای سه‌گانه	میزان تعامل کمیته با قوای سه‌گانه (تعداد جلسات مشترک با رؤسای قوای سه‌گانه) میزان حمایت قوای سه‌گانه از کمیته در طول سال
	استقلال مالی کمیته از سایر نهادهای ورزشی	درصد خودکفایی مالی کمیته
	افزایش کسب کرسی‌های مؤثر بین‌المللی ورزش	تعداد کرسی‌های مؤثر بین‌المللی ورزشی تعداد کرسی‌های غیرمؤثر بین‌المللی
	ارتقای جایگاه و نقش کمیته در ورزش جهان و آسیا	تعداد نشست‌های همکاری منطقه‌ای و قاره‌ای به‌منظور اثرگذاری بر تصمیمات ورزشی بین‌المللی
	افزایش تعامل سازمان‌های ورزشی با نهادهای بین‌المللی ورزشی	تعداد پروتکل‌های همکاری بین سازمان‌های ورزشی هم‌تراز در سایر کشورها تعداد پروتکل‌های همکاری با نهادهای بین‌المللی
	افزایش هماهنگی و انسجام سازمان‌های مرتبط برای اعزام تیم‌های ملی به بازی‌های آسیایی و المپیک	تعداد آیین‌نامه‌ها و مقررات مرتبط با انسجام و هماهنگی سازمان‌های ورزشی تعداد جلسات مشترک همکاری و هماهنگی بین سازمان‌های ورزشی تعداد فعالیت‌های مشترک با سایر سازمان‌های مرتبط تعداد مصوبات اجرا شده حاصل از جلسات مشترک با سایر سازمان‌های مرتبط
	تفکیک و شفاف‌سازی اختیارات و مسئولیت‌های کمیته و سازمان تربیت بدنی در ورزش قهرمانی	کیفیت شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و تقسیم وظایف بین کمیته و سازمان تربیت بدنی میزان شفافیت مسئولیت و پاسخ‌گویی عملکرد وظایف
	افزایش تعامل و ارتباط بین کمیته و فدراسیون‌های ورزشی	تعداد طرح‌ها و برنامه‌های مشترک کمیته با فدراسیون‌های ورزشی تعداد جلسات مشترک کمیته با فدراسیون‌های ورزشی برای برنامه‌ریزی و اجرای آنها
	ارتقای سطح دانش و آگاهی جامعه در خصوص ورزش پاک	تعداد دوره‌های مؤثر آموزش ورزش پاک تعداد قوانین و مقررات مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار در ورزش تعداد احکام صادر شده در خصوص دوپینگ و رفتارهای ناهنجار در ورزش در طول سال تعداد مقالات مرتبط در رسانه‌ها تعداد کتاب‌های مرتبط تعداد برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی مرتبط
	ارتقاء و تحکیم ساختار تشکیلاتی مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار در ورزش	تعداد طرح‌های مرتبط با ارتقای ساختار تشکیلاتی مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار در ورزش تعداد منشورهای اخلاقی رشته‌های مختلف ورزشی در کشور تعداد اداره‌ها یا واحدهای فعال مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار در ورزش در کمیته و فدراسیون‌های ورزشی
	افزایش بهره‌مندی ورزش قهرمانی از ظرفیت‌های علمی کشور	دوره‌های آموزشی کاربردی تشکیل شده با توجه به نیازهای اصلی ورزشکاران تعداد جلسات و بوردهای تخصصی مرکب از متخصصان دانشگاهی و ورزش قهرمانی تعداد پروتکل‌های علمی بین کمیته و نهادهای علمی داخل و خارج کشور

جدول ۵ نشان می‌دهد کمیته ملی المپیک در منظر فرآیندهای داخلی ۸ هدف دارد که برای ارزیابی آنها می‌توان از ۳۰ سنجه استفاده کرد.

جدول ۶. اهداف و سنجه‌های کمیته ملی المپیک در منظر یادگیری و رشد

منظر	هدف	سنجه
یادگیری و رشد	گسترش فرهنگ R&D در ورزش قهرمانی	تعداد تحقیقات انجام شده در کمیته با رویکرد R&D در زمینه ورزش قهرمانی میزان به‌کارگیری تحقیقات در فعالیت‌های ورزش قهرمانی
	بهبود نظام آموزش ورزش قهرمانی	کیفیت دوره‌های آموزشی ورزش قهرمانی میزان رضایت شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی میزان روزآمد بودن مواد آموزشی
	ایجاد نظام بهینه انتخاب قهرمانان تیم‌های ملی	درصد قهرمانان تیم‌های ملی انتخاب شده بر اساس نظام مدون تعداد آیین‌نامه‌های انتخاب قهرمانان تیم‌های ملی
	توسعه نظام مبتنی بر فناوری در ورزش قهرمانی	تعداد نرم‌افزارهای رایانه‌ای مورد استفاده در ورزش قهرمانی تعداد رایانه‌ها و سخت‌افزارهای مورد استفاده در کمیته تعداد مقالات علمی و کاربردی ورزش قهرمانی در نشریه المپیک تعداد سیستم‌های MIS فعال در ورزش قهرمانی میزان مهارت و آگاهی افراد در استفاده از فناوری در ورزش قهرمانی
	ایجاد نظام آموزش و ارتقای نیروی انسانی در کمیته	تعداد کارکنان تحت پوشش دوره‌های آموزشی تعداد دوره‌های آموزشی ویژه کارکنان تعداد آیین‌نامه‌های آموزشی و ارتقای نیروی انسانی میزان انتخاب و ارتقای مبتنی بر نظام شایسته‌سالاری
	بهینه‌سازی انگیزه و نگرش‌های شغلی کارکنان در کمیته	میزان انگیزش میزان تعهد سازی و عجزین شدن با شغل کارکنان کیفیت روحیه و وفاداری سازمانی در بین کارکنان میزان رضایت شغلی میزان امنیت شغلی
	اصلاح هرم نیروی انسانی کمیته با رویکرد تخصصی	نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی مرتبط به کل کارکنان نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی به کل کارکنان تعداد کارکنان معرفی شده برای ادامه تحصیل به نهادهای آموزشی داخل و خارج کشور میزان تمرکز بر امور تخصصی و واگذاری اختیارات اجرایی به نهادهای مرتبط تحت پوشش
	اصلاح اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های کمیته	تعداد اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های بازنگری و اصلاح شده میزان متناسب سازی اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها با قوانین کشور و مفاهیم منشور المپیک، فدراسیون‌های جهانی و قاره‌ای
	اصلاح ساختار تشکیلاتی، حذف واحدهای موازی و استفاده بهینه از مراکز تخصصی	میزان تناسب ساختار تشکیلاتی کمیته با وظایف میزان حذف واحدهای موازی میزان بهره‌گیری از مراکز تخصصی کمیته
	ایجاد و فعال سازی نظام مدیریت عملکرد متناسب با برنامه استراتژیک کمیته	کیفیت عملکرد کمیته میزان کارآیی فعالیت‌های کمیته میزان تناسب عملکرد سالانه با برنامه استراتژیک کمیته کیفیت مدیریت عملکرد در کمیته میزان تلاش کمیته در رفع نواقص و اشکالات مشخص شده در ارزیابی‌های ادواری

جدول ۶ نشان می‌دهد کمیته ملی المپیک در منظر یادگیری و رشد ۱۰ هدف دارد که برای ارزیابی آنها ۳۵ سنجه به‌دست آمده است.

بحث و نتیجه‌گیری

به نظر کاپلان و نورتن (۱۹۹۲) گام اول در تدوین نظام ارزیابی عملکرد با کارت امتیازی متوازن، تعیین منظرهای سازمان مورد نظر است. بر این مبنا، یافته‌های پژوهش نشان داد کمیته ملی المپیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد است. یافته‌های پژوهش حاضر با مدل پیشنهادی کاپلان و نورتن (۱۹۹۲) و یافته‌های برگن و همکاران (۲۰۰۰)، ژنگ مین و همکاران (۲۰۰۵)، پاپن هوسن و همکاران (۲۰۰۶)، مرکز ورزش‌های پوربک (۲۰۰۶)، لین (۲۰۰۴) و دی لینی (۲۰۰۸) همخوانی دارد. در پژوهش حاضر، منظرهای کمیته ملی المپیک از طریق استراتژی‌های این کمیته تعیین شد؛ بنابراین مبنای تعیین اهداف و سنجه‌های منظرهای مختلف نیز استراتژی‌های کمیته بوده است. این اقدام زمینه تعیین سنجه‌هایی غیر از سنجه‌های مالی را در کمیته ملی المپیک فراهم آورد. این رویکرد در بسیاری از نظام‌های ارزیابی عملکرد سنتی وجود ندارد یا کمتر به آن توجه می‌شود. در پژوهش خسروی‌زاده (۱۳۸۷) برای تعیین سنجه‌های کمیته ملی المپیک با روش‌های سنتی، فقط ۱۲ سنجه مالی و گذشته نگر برای کمیته ملی المپیک به دست آمد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت کمیته ملی المپیک با تعیین چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد در صدد است اهداف این منظرها را تعیین کند و بر مبنای آنها سنجه‌های مالی، غیرمالی، عملکردی و پیامد را تدوین نماید تا علاوه بر ایجاد توازن بین سنجه‌های مذکور، زمینه ترجمه استراتژی‌های کمیته ملی المپیک به اهداف کمی و ابتکارات در منظرهای مختلف فراهم گردد.

همان‌طور که بیان شد، مرحله دوم تدوین نظام ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن، تعیین اهداف منظرهای تعیین شده است (۴). از ترجمه استراتژی‌های کمیته ملی المپیک در منظرهای مختلف، ۸ هدف در منظر مالی، ۱۱ هدف در منظر مشتری، ۱۲ هدف در منظر فرآیندهای داخلی و ۱۰ هدف در منظر یادگیری و رشد به دست آمد. با نگاهی دقیق‌تر، می‌توان دریافت تعادلی نسبی بین تعداد اهداف تعیین شده در منظرهای مختلف وجود دارد؛ بنابراین نتایج تحقیق حاضر با مدل ارزیابی عملکرد کاپلان و نورتن (۱۹۹۲) همخوان است. همچنین بین تعداد، تنوع و تناسب اهداف با منظرهای به دست آمده و یافته‌های پاپن هاوسن و همکاران (۲۰۰۶)، دانیل (۲۰۰۸) و لین (۲۰۰۴) همخوانی وجود دارد، اما با یافته‌های خسروی‌زاده (۱۳۸۷) که با استفاده از روش‌های مرسوم سنتی، ۱۱ هدف بلندمدت برای کمیته ملی المپیک تعیین کرده است، مغایرت دارد. در پژوهش حاضر، ۳۰ هدف بلندمدت بیشتر، در منظرهای مختلف برای کمیته ملی المپیک به دست آمده است. در واقع، می‌توان چنین بیان کرد که برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن، پس از

تعیین منظرها، با توجه به استراتژی‌ها و چشم‌انداز، اهداف مناسبی تعیین می‌شود سپس با استفاده از آنها، زمینه تعیین سنجه‌های منظرهای مختلف فراهم شده، نظام مناسبی برای ارزیابی عملکرد آن سازمان تعیین می‌گردد. اقدام انجام شده در کمیته ملی المپیک، می‌تواند علاوه بر ایجاد سنجه‌های مناسب برای نظام ارزیابی مورد نظر، زمینه مناسبی برای اجرای استراتژی‌ها و چشم‌انداز کمیته نیز به‌وجود آورد. با توجه به این که رویکرد مذکور در کمیته ملی المپیک مورد توجه قرار گرفته است، به نظر می‌رسد این کمیته بتواند برای ارزیابی عملکرد خود گام‌های مؤثری بردارد. همچنین این قابلیت می‌تواند مبنای تعیین چارچوب کاری کمیته بر اساس شرایط محیطی، جهت‌دهی به رفتار کارکنان، ایجاد یگانگی و وحدت مدیریت، تعیین معیارهای تصمیم‌گیری و تعیین استانداردها و شاخص‌هایی برای ارزیابی موفقیت‌ها قرار گیرد و این کمیته را به سوی دستیابی به رسالت‌های تدوین شده، سوق دهد.

در بخش پایانی تدوین نظام ارزیابی عملکرد با کارت امتیازی متوازن، لازم است با مدنظر قرار دادن اهداف تعیین شده، سنجه‌های مناسب برای هر منظر تدوین شوند (۴). یافته‌های پژوهش در جدول‌های ۳ تا ۶ نشان می‌دهد کمیته ملی المپیک در منظر مالی ۲۴ سنجه، منظر مشتری ۳۷ سنجه، منظر فرآیندهای داخلی ۳۰ سنجه و منظر یادگیری و رشد ۳۵ سنجه دارد؛ به عبارت دیگر از میان ۱۲۶ سنجه کمیته ملی المپیک، تنها ۲۴ سنجه، مالی است و سایر سنجه‌ها در منظرهای مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد قرار دارند. نوع و سنخیت این سنجه‌ها علاوه بر هماهنگی با سنجه‌های پیشنهادی مدل ارزیابی کاپلان و نورتن (۱۹۹۲)، با یافته‌های پاپن هاوسن (۲۰۰۶)، مرکز ورزش‌های پوریک (۲۰۰۶) و لین (۲۰۰۴) همخوانی دارد. با توجه به این که در نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن، تنها ۲۴ سنجه مالی یا تابع (عملکردی) مدنظر قرار گرفته و ۱۰۲ سنجه غیرمالی یا هادی در آن قرار دارد؛ نظام ارزیابی نوین از توجه صرف به سنجه‌های مالی و نتیجه‌گرا دوری کرده، درصدد است از استراتژی‌ها و چشم‌انداز کمیته ملی المپیک برای ایجاد نظام ارزیابی عملکرد بهره گیرد. از سوی دیگر، بررسی دقیق سنجه‌های به‌دست آمده نشان می‌دهد در تعیین سنجه‌های کمیته ملی المپیک با ابزار کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های اندازه‌گیری میزان پیشرفت و دستیابی به چشم‌انداز و رسالت، سنجه‌های اندازه‌گیری افق‌های کوتاه و بلندمدت، سنجه‌های گذشته، حال و آینده‌نگر، روندگرا، نشئت گرفته از استراتژی‌ها، ارزیابی آموزش و انگیزش کارکنان، ارزیابی ارتقای سیستم اطلاعاتی، یادگیری و بهبود و همچنین سنجه‌های ارزیابی همه منابع انسانی، مالی و عملیاتی وجود دارد. وجود چنین سنجه‌هایی که در روش‌های ارزیابی سنتی و توأم با سنجه‌های مالی گذشته نگر کمتر مشاهده شده است، بر

کارایی و قابلیت این ابزار نوین مدیریتی دلالت دارد. بهره‌مندی از نظام ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن موجب موفقیت بسیاری از سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف شده است و تحقیقات کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)، پاپن هاوسن (۲۰۰۶)، مرکز ورزش‌های پوریک (۲۰۰۶)، لین (۲۰۰۴)، دی لینی (۲۰۰۸)، برگن و همکاران (۲۰۰۰)، ژنگ مین و همکاران (۲۰۰۵)، فضل‌اللهی (۱۳۸۶)، انصاری و همکاران (۱۳۸۴) و حاجی‌کتانی و همکاران (۱۳۸۴) نیز این ادعا را تأیید می‌کند؛ بنابراین پیاده‌سازی و اجرای آن در کمیته ملی المپیک و ورزش قهرمانی کشور، با توجه به قابلیت مدیریتی، منابع انسانی، مادی و مالی و پتانسیل موجود در بین ورزشکاران، می‌تواند بین منابع سازمانی، عملیاتی، انسانی (منابع نامشهود به تعبیر کاپلان و نورتون (۹)) و موفقیت در بخش مالی و مدال‌آوری (از قبیل استقلال و تقویت بنیه مالی و کسب مقام شایسته در بازی‌های آسیایی و المپیک) و به تعبیر کاپلان و نورتون منابع مشهود پیوندی ناگسستنی به وجود آورد. در واقع، نظام ارزیابی عملکرد با اطمینان بخشی به مدیران بخش‌های ورزش کشور درباره عدم کنترل آنها برای برجسته کردن ضعف‌ها، نسبت دادن موفقیت‌ها به برخی افراد و شکست‌ها به برخی دیگر، ایجاد همدلی در بین بخش‌های مختلف ورزش کشور و برقراری نظام پاسخ‌گویی عملکرد افراد فعال در ورزش قهرمانی و رشد خلاقیت در بین همه افراد، ورزش قهرمانی را به جایگاه اصلی خود خود در آسیا و جهان برساند. چنین تفکری این قابلیت را دارد که بین بخش‌های مختلف ورزش کشور، به‌ویژه ورزش قهرمانی و مدیران بخش‌های مختلف کمیته ملی المپیک همسویی به وجود آورد و مدیران کشور را به سوی تدوین اهداف کمی بلندمدت و برنامه‌ها، اقدامات و ابتکاراتی سوق دهد که در راستای استراتژی‌ها و چشم‌انداز کمیته بوده و ورزش قهرمانی را به موفقیت برساند.

منابع:

۱. امیری، فرزاد، ۱۳۸۶، اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها (با استفاده از مدل تعالی کانجی)، ماهنامه تدبیر، سال ۱۸، شماره ۱۶۸.
۲. خسروی‌زاده، اسفندیار، ۱۳۸۷، مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۳. گروه مشاوران پنکو، ۱۳۸۸، مقایسه انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد، دپارتمان مدیریت استراتژیک و کارت امتیازی متوازن.
4. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard— measures that drive performance. Harvard Business Review, January- February: 71–80.

5. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review, September- October: 134- 42.
۶. نیون، پل آر، (۱۳۸۶). ارزیابی متوازن - گام به گام راهنمای طراحی و پیاده سازی. مترجمان پرویز بختیاری، صنم اله قلی، آناهیتا خزاعی، شیما مشایخی. چاپ اول. تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
7. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996a). Translating strategy into action – the Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press
8. Kaplan, R.S, Norton, D.P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, January- February: 75- 85.
۹. کاپلان، رابرت اس، نورتون، دیوید پی، (۱۳۸۶). سازمان استراتژی محور. مترجم پرویز بختیاری. چاپ چهارم. تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
10. Von Bergen, C.W., Daniel, C.B. (2004). A balanced score card for small business. Annual Conference of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship in Dallas, Texas, USA
11. Qingmin, H., Guojie, Z. (2005). Performance Measurement Based on Balance Scorecard. Chinese Business Review, 4 (3)
12. Papenhausen, C., Einstein, W. (2006). Insights from the Balance Scorecard Implementing the Balance Scorecard at a College of Business. Emerald Group Publishing Limited, 10 (3): 15- 22
13. Purbeck Sports Centre Service Plan 2008/2009. (2008), H:/L & DS/ Democratic Services/ Agenda Purbeck Sports Centre Committee, September, 200
14. Ching – Bin, L. (2004). Establishing an on Site Health/ Fitness Center: recommendations for an on Site Health/Fitness Center at XYZ, available on online: http://chrs.rutgers.edu/project_documents/Bin-Fitness1.pdf
15. Delaney, D.D. (2008). Accounting for Athletics: a balance Scorecard Approach. Honors Scholar Theses, University of Connecticut – Stross
۱۶. فضل اللهی، سمیرا، ۱۳۸۶، اندازه‌گیری عملکرد و عارضه‌یابی سیستم لجستیک با استفاده از کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی شرکت خودرو ساز). تهران: سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد انصاری، منوچهر، جلیلی، محمد تقی، ۱۳۸۴، مدیریت عملکرد با استفاده از تکنیک BSC. تهران: دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
۱۷. حاجی کتانی، علی، کیائی، بتول، نصیری، نسترن، ۱۳۸۴، بررسی و تبیین ماهیت مدیریت عملکرد با توجه به الگوی BSC. تهران: دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.