



## ارزیابی عملکرد انجمن گردشگری ورزشی به روش کارت امتیازی متوازن (BSC)

مهدی کروی<sup>۱</sup>، وحید ساعت‌چیان<sup>۲</sup>، بهادر عزیزی<sup>۳</sup>، احمد محمودی<sup>۴\*</sup>

DOI:10.22034/jtd.2019.184636.1725

### چکیده

انجمن گردشگری ورزشی انجمنی است ورزشی و تخصصی که به‌عنوان متولی امر در حوزه گردشگری ورزشی تأسیس و مقرر شد بر طبق ضوابط و قوانین و مقررات آیین‌نامه‌های اداری - مالی و فنی، تحت نظارت فدراسیون ورزش‌های همگانی، فعالیت کند. از این‌رو، با داشتن نقشی محوری در صنعت گردشگری کشور، اهمیت ارزیابی عملکرد این انجمن بیش از پیش احساس می‌شود. هدف از پژوهش حاضر، ارزیابی عملکرد انجمن گردشگری ورزشی با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن است. جامعه آماری پژوهش دربردارنده ۱۱۴ تن از استادان و دانشجویان است که تمامی این افراد به‌صورت تمام‌شمار به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. به‌منظور گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد به روش کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. پایایی پرسش‌نامه از طریق آزمون آلفای کرونباخ برای وضعیت مطلوب ( $\alpha=0/94$ ) و موجود ( $\alpha=0/98$ ) به‌دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است و داده‌ها با استفاده از نسخه ۲۱ نرم‌افزار اسپس اس تحلیل شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های موردبررسی اولویت معناداری وجود دارد و هیچ‌یک از مؤلفه‌ها وضعیت مطلوبی ندارند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، به این انجمن توصیه می‌شود که تمامی توان خود را برای جلب رضایت و همراهی مشتریان با برنامه‌های بلندمدت سازمان به‌کار گیرد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۱۸

### واژه‌های کلیدی:

ارزیابی عملکرد، انجمن گردشگری ورزشی، کارت امتیازی متوازن.

### مقدمه

گردشگری، به‌عنوان سومین صنعت رایج در جهان، با دو هدف درآمدزایی و اشتغال‌زایی، یکی از منابع مهم هر جامعه برای نیل به اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی قلمداد می‌شود (بلاغی اینالو و همکاران، ۱۳۹۳). بر اساس تحقیقات سازمان جهانی گردشگری<sup>۱</sup>، طی دو دهه آینده این صنعت به‌سرعت رشد خواهد کرد و به بزرگ‌ترین فعالیت درآمدزای جهان تبدیل خواهد شد (Becken, 2013). نظریه‌های جدید در زمینه گردشگری نشان می‌دهند که جذابیت‌های گردشگری اگر بر پایه ورزش باشند، در مقایسه با دیگر جذابیت‌های فرهنگی، مزیت‌های اقتصادی و اجتماعی و سیاسی بیشتری دارند. با توجه به محدودیت‌هایی که در ایران درباره گردشگری وجود دارد، موضوع گردشگری ورزشی شرایط مطلوب‌تر و مناسب‌تری را به لحاظ فرهنگی

و ارزشی فراهم خواهد کرد (Akbar Khan et al., 2014).

در همین زمینه، نقش گردشگری به‌منزله منبعی جدید برای ایجاد اشتغال، کسب درآمد، دریافت‌های مالیاتی بیشتر، جذب ارز و تقویت زیرساخت‌های اجتماعی که موجب رشد و توسعه سایر صنایع می‌شود، در مطالعات بی‌شماری تأیید شده است (Lankford & Howard, 1994). رشد روزافزون و شتابنده صنعت گردشگری موجب شده است که بسیاری از صاحب‌نظران، قرن بیستم را قرن گردشگری بنامند. به نظر متولیان امور گردشگری، در پایان قرن بیستم و آغاز قرن بیست‌ویکم انقلابی در گردشگری رخ می‌دهد: انقلابی که در اقصی نقاط جهان اثرگذار خواهد بود (کاظمی، ۱۳۸۶). در همین راستا، تا به امروز به‌منظور بهره‌برداری هرچه بیشتر از ظرفیت‌های موجود گردشگری در عرصه‌های سرزمینی از روش‌ها و الگوهای گوناگونی در برنامه‌ریزی

۱. استاد گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبانی، تهران، ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)؛ ah.mahmoudi@ut.ac.ir



گردشگری استفاده شده است که هرکدام معایب و مزایای خاص خود را داشته‌اند. اگرچه رویکردهایی همچون رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی، با به‌کارگیری شیوه‌های خلاقانه و مشارکت‌محور، مشارکت جامعه محلی را در تصمیم‌گیری‌ها به همراه داشته است، اما واقعیت آن است که در حوزه گردشگری، علاوه بر ذی‌نفعان محلی، توجه به بازارهای گردشگری، سرمایه‌گذاری‌ها و جذب سرمایه‌ها، زیرساخت‌ها و مانند آن مستلزم الگویی است که همه موارد مذکور را به‌کار گیرد (Xiao & Smith, 2007).

بنابراین، تلفیق صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از صنایع مهم و برتر جهان و ورزش به‌عنوان برند پرمخاطب و بااهمیت جهانی، یکی از شگفت‌انگیزترین صنایع خدماتی به نام صنعت گردشگری ورزشی را پدید آورد، به‌طوری که کشورهای جهان همواره در تلاش‌اند، با تدوین راهبردهای گوناگون، بیشترین بهره را از این صنعت بزرگ و ارزشمند ببرند. هم‌اکنون صنعت گردشگری ورزشی یکی از بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین شاخه‌های گردشگری در جهان به‌شمار می‌آید و کارشناسان امر، این صنعت را منبع اصلی در اشاعه فرهنگ ملل، اشتغال‌زایی، رشد اقتصادی، توسعه زیرساخت‌ها و... می‌دانند (انجمن گردشگری ورزشی ایران، ۱۳۹۲).

در همین راستا، فعالیت‌های مرتبط با گردشگری ورزشی را می‌توان در پنج بخش اصلی مشاهده کرد:

۱. کسانی که در قالب تیم‌های ورزشی سفر می‌کنند، مانند ورزشکاران، مربیان، داوران و مسئولان؛
۲. طرفداران ورزش و تماشاگران رویدادهای ورزشی که ترجیح می‌دهند تعطیلات، اوقات فراغت و تفریحی خود را در محیط‌های ورزشی (داخل یا خارج کشور) بگذرانند؛
۳. محققان و پژوهشگرانی که در زمینه‌های گوناگون ورزشی سفر می‌کنند؛
۴. بازرگانانی که در بخش ورزش سفر می‌کنند؛
۵. افرادی که سفر می‌کنند تا از امکانات توان‌بخشی پزشکی و ورزشی بهره‌مند شوند (انجمن گردشگری ورزشی ایران، ۱۳۹۲).

ازاین‌رو، با توجه به اهمیت موارد ذکرشده، انجمن گردشگری ورزشی که انجمنی است ورزشی و تخصصی، برحسب نیاز، در تاریخ ۹ مرداد ۱۳۸۴، برطبق مصوبه و تأیید سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان متولی امر در حوزه گردشگری ورزشی تأسیس و مقرر شد بر طبق ضوابط، قوانین و مقررات آیین‌نامه‌های اداری - مالی و فنی، تحت نظارت فدراسیون ورزش‌های همگانی جمهوری اسلامی ایران فعالیت کند. این انجمن، پس از تشکیل وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، با عزمی راسخ و با

حمایت همه‌جانبه مسئولان وزارت و فدراسیون ورزش‌های همگانی کشور، با تدوین راهبرد و تعیین بازارهای هدف، متولی و مجری فعالیت‌های گسترده در جهت بسط و گسترش صنعت گردشگری ورزشی در کشور است (انجمن گردشگری ورزشی ایران، ۱۳۹۲).

بنابراین، با توجه به موارد ذکرشده و توسعه روزافزون صنعت گردشگری که گردشگری ورزشی نیز یکی از زیرمجموعه‌های مهم و تأثیرگذار این صنعت به‌شمار می‌رود، ارزیابی عملکرد این انجمن موجب شناخت مشکلات موجود و ارائه راهکارهای مناسب به این انجمن خواهد شد و مدیران و دست‌اندرکاران را در جهت تحقق اهداف و چشم‌اندازهای موردنظر یاری خواهد رساند.

### اهمیت موضوع پژوهش

امروزه سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که ۸۰ درصد ارزش‌افزایی آن‌ها از طریق دارایی‌های نامشهودشان شامل سرمایه‌های انسانی (دانش و مهارت‌های کارکنان)، سرمایه‌های سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزش‌های حاکم بر آن) و سرمایه‌های اطلاعاتی (منابع اطلاعاتی و داده‌های آماری) ایجاد می‌شود و دیگر نمی‌توانند صرفاً با اتکا به دارایی‌های مشهود، ارزیابی عملکرد و در پی آن مدیریت عملکردی جامعی داشته باشند (Kaplan & Norton, ۱۹۹۶). ایران، با داشتن ظرفیت‌های فراوان در زمینه گردشگری ورزشی، هنوز به جایگاه و اعتبار واقعی خود دست نیافته است، زیرا سهم گردشگری این کشور (که گردشگری ورزشی نیز جزئی از آن است) از تولید ناخالص ملی فقط ۰/۱ است (هنرور و همکاران، ۱۳۸۴؛ مال‌میر، ۱۳۸۵؛ کاظمی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹)، درحالی‌که در بسیاری از کشورها با پژوهش، برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری و به‌ویژه بازاریابی توانسته‌اند گردشگری را توسعه دهند و از فواید زیاد آن در زمینه‌های اقتصادی بهره ببرند (بلاغی اینالو و همکاران، ۱۳۹۳).

گردشگر ورزشی<sup>۱</sup> فردی است که به محلی غیر از محل زندگی خود به مدت حداقل ۲۴ ساعت و حداکثر یک سال مسافرت می‌کند و هدف اصلی او حضور در رویداد ورزشی یا بازدید از جذابیت‌های مرتبط با ورزش است (هنرور، ۱۳۸۸). گردشگر ورزشی موجب رشد اقتصادی می‌شود (Homafar et al., 2011)، به‌طوری‌که در سال‌های اخیر گردشگری ورزشی به‌عنوان صنعتی پیشرو در بیشتر کشورها در حال اوج‌گیری و توسعه بوده است (بلاغی اینالو و همکاران، ۱۳۹۳). بااین‌حال، از سال ۱۳۸۴ انجمن گردشگری ورزشی ایران زیر نظر فدراسیون ورزش‌های

1. Sport Tourist



کسب دانش و چگونگی استفاده از آن، به‌منظور حضور و بقا در بازار رقابتی موجود، تمرکز می‌کند. با توجه به توفیق مدل مزبور در سازمان‌های مختلف، برخی از سازمان‌های ورزشی نیز این روش را به کار گرفته‌اند که در ادامه به فرآیند بهره‌گیری آن‌ها اشاره می‌شود.

### پیشینه تحقیق

در خصوص موضوع پژوهش، خالقی بابایی و کشاورز (۱۳۹۷) پیاده‌سازی راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران را با رویکرد کارت امتیازی متوازن بررسی کردند و نشان دادند که الگوی ارائه‌شده قابلیت ایجاد زمینه اجرایی برنامه راهبردی ورزش قهرمانی ایران را دارد. نجفی و همکاران (۱۳۹۶) نیز، با تدوین منظرها و نقشه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، بیان داشتند که در نقشه راهبردی تدوین‌شده، روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف راهبردی وجود دارد و در نهایت، منظرها، راهبردها و نقشه راهبردی ترسیم‌شده قابلیت اجرای راهبردهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی را دارند. در همین راستا، تقی‌پور بقالی نوبر و پورسلطانی زرنیدی (۱۳۹۵)، با استفاده از کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی شهر تبریز، راهکارهایی از قبیل افزایش برون‌سپاری، اعزام ورزشکاران را برای رساندن سازمان به وضع مطلوب ارائه کردند. سراجی و همکاران (۱۳۹۵) نیز با ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی منتخب جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها بیان داشتند که در مورد کل فدراسیون‌ها، میانگین کارایی مقیاس ۰/۷۲۴، کارایی مدیریتی ۰/۷۳۸ و کارایی فنی ۰/۵۸۹ است. این بدان معناست که مجموع فدراسیون‌ها با ۲۸ درصد ناکارایی مقیاس، ۲۷ درصد ناکارایی مدیریتی و ۴۲ درصد ناکارایی فنی مواجه‌اند. گاوکار<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) با سنجش عملکرد با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن بیان داشتند که کارت امتیازی متوازن ابزاری قدرتمند برای برنامه‌ریزی راهبردی است. ابطحی‌نیا و همکاران (۱۳۹۳) به‌منظور ارزیابی عملکرد کل اداره‌های تربیت‌بدنی در کشور از مدل کارت امتیازی متوازن بهره بردند و به این نتیجه دست یافتند که در بعد مالی، جذب منابع دولتی، در بعد مشتری، برنامه‌های اجرایی برای مشارکت مشتری، در بعد فرایندهای داخلی، مدیریت و برنامه‌ریزی و در بعد رشد و یادگیری، معیار رشد از ضریب بالاتری برخوردارند و ابزاری توانمندند که برای ارزیابی و تدوین راهبردهای اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها در اختیار مدیران‌اند. همچنین، میرفخرالدین و همکاران (۱۳۹۲) برای سنجش عملکرد اداره کل

همگانی و وزارت ورزش و جوانان، و کمیته‌های گردشگری ورزشی در استان‌ها زیر نظر هیئت‌های ورزشی و اداره کل ورزش و جوانان تنها ارگان‌هایی هستند که مجوز برگزاری تورهای ورزشی را دارند (جلیلونند و همکاران، ۱۳۹۳).

یکی از مهم‌ترین مشکلات حوزه گردشگری ورزشی در ایران نداشتن برنامه راهبردی با توجه به قابلیت‌های کشور عنوان شده است. مشکلات فرهنگی، مشکلات مدیریتی در گردشگری ورزشی و مشکلات مربوط به زیرساخت‌ها از دیگر موانع توسعه گردشگری ورزشی در ایران به‌شمار می‌روند (محرّم‌زاده، ۱۳۸۸). برنامه‌ریزی برای گردشگری ورزشی ذاتاً پیچیده و مشکل است. شاید مهم‌ترین دلیل بیشترین مشکل این باشد که گردشگری ورزشی آمیخته‌ای از دو حوزه کاملاً مجزای گردشگری و ورزش است که هر حوزه به‌طور جداگانه‌ای مدیریت می‌شود. این مسئله بدین معنی است که هیچ‌یک از این دو واحد مسئولیت کامل گردشگری ورزشی را بر عهده ندارند (Deery & Jago, 2005). در همین راستا، سوارت و باب<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و همافر و همکاران (۲۰۱۱) به اهمیت برنامه‌ریزی در حوزه گردشگری ورزشی اشاره کرده‌اند.

همچنین، کاپلان و نورتون، با درک الزامات و نیازمندی‌های سازمان‌های نوین و برای اجرای اثربخش راهبرد و ایجاد سیستم جامع مدیریت و بهبود عملکرد، در سال ۱۹۹۲ سیستم مدیریتی نوینی را با عنوان کارت امتیازی متوازن معرفی نمودند (Creelman & Makhijani, 2008). کارت امتیازی متوازن سیستمی مدیریتی است که اجرای راهبردها را مدیریت می‌کند و عملکرد سازمان را در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و رشد و یادگیری اندازه‌گیری می‌کند و باعث انتقال و تفهیم مأموریت، چشم‌انداز، راهبردها و انتظارات عملکردی به کلیه ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، کارت امتیازی متوازن چشم‌انداز و مأموریت سازمان را در قالب مجموعه‌ای از روابط علت و معلولی در چهار منظر ذکر شده نشان می‌دهد (Niven, 2006). کارت امتیازی، از منظر مالی، به‌منظور شناخت نیازمندی‌ها و عملکرد مالی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و از منظر مشتری، به‌منظور آگاهی از سطح رضایت مشتریان (از طریق سنجش‌های کمی و کیفی کالا یا خدمت) به کار می‌رود؛ از منظر فرایندهای داخلی نیز، در جهت ارزیابی فرایندهای لازم در سازمان به کار گرفته می‌شود. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین شوند و معیارهای مناسبی برای کنترل پیشرفت آن‌ها در نظر گرفته شود. کارت امتیازی از منظر دانش، رشد و یادگیری نیز بر نحوه آموزش کارکنان،

2. Gavankar

1 Swart & Bob



تربیت بدنی استان یزد از کارت امتیاز متوازن استفاده کردند و به این نتیجه رسیدند که اداره کل تربیت بدنی استان یزد در دو منظر فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری عملکرد مطلوب داشته و در دو منظر مشتری و مالی عملکرد مطلوبی نداشته است. کشاورز و همکاران (۱۳۸۹) نیز از مدل روش ارزیابی متوازن در کمیته ملی المپیک برای تبیین راهبردهای این سازمان بهره گرفتند و بدین نتیجه رسیدند که مدل مذکور قابلیت ایجاد زمینه اجرای راهبردهای کمیته ملی المپیک را دارد. در این خصوص، نژادسجادی و همکاران (۱۳۹۰) از روش کارت امتیاز متوازن برای الگوی اجرای راهبرد و طراحی نقشه راهبرد در سازمان ورزشی تهران بهره گرفتند و دریافتند که این روش، علاوه بر پیوند دادن تدوین و اجرای راهبرد، مسیر تحقق اهداف آرمانی را هموار می‌سازد و در نهایت با هدفمند کردن برنامه‌های سازمان زمینه رفاه و نشاط و سلامتی هرچه بیشتر مردم را فراهم می‌آورد. امیز (۲۰۱۱) در تحقیق خود به این نکته اشاره می‌کند که امارات متحده عربی تمرکز خود را از اقتصاد مبتنی بر نفت و گاز برداشته و در نتیجه شاهد رشد صنایع خدماتی مرتبط با سلامتی، ورزش و تفریحات و گردشگری بوده است. به طوری که این صنایع ۴۷/۶ درصد ناخالص ملی این کشور را شامل می‌شود. دلینی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نیز اصول حسابداری ورزشی را با رویکرد روش ارزیابی متوازن بررسی کرد و نشان داد، وقتی دانشگاه مأموریت و راهبرد خود را در بخش ورزش با روش ارزیابی متوازن اجرا کرد، توانست توانایی ورزشکاران را پیش از فراغت از تحصیل افزایش دهد و کیفیت مسابقات و تیم‌های ورزشی این دانشگاه را ارتقا دهد که موجب افزایش تماشاگران ورزشی برای تماشای مسابقات تیم‌های ورزشی دانشگاه شد. کلت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) به مقایسه دو شهر پرداختند که یکی از آن‌ها برای توسعه گردشگری ورزشی، برنامه راهبردی تدوین کرده بود، در حالی که شهر دیگر هیچ تلاشی در این زمینه انجام نداده بود. آن‌ها در این پژوهش ثابت کردند شهری که در این زمینه برنامه‌ریزی راهبردی داشت به روابط جدید، بینش‌های فرهنگی جدید و شبکه‌های سازمانی بهبودیافته دست یافت، اما شهر دیگر به هیچ‌یک از این فواید بلندمدت دست نیافت. همچنین، فریگو و همکاران (۲۰۰۰) برنامه راهبردی ورزش شهرداری گرانیسپای اسپانیا را به منظور افزایش تقاضا برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی در شهر گرانیسپای با روش ارزیابی متوازن و چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد اجرا کردند. در این راستا، با بهره‌مندی از روش مزبور، اهداف راهبردی افزایش کیفیت ارائه خدمات ورزشی،

همگانی‌شدن ورزش، ارتقای فرهنگ انجام فعالیت‌های ورزشی در بین شهروندان و در نهایت رشد وضعیت مالی و سودآوری در چهار منظر به دست آمد که اهداف مزبور با سنجش‌های متناسب هر منظر سنجیده شد و برای دستیابی به راهبردهای تدوین شده اقدامات مناسبی برگزیده شد. همچنین، صیاد (۱۳۹۷) با ارزیابی عملکرد دپارتمان داوری فدراسیون فوتبال از دیدگاه داوران با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن دریافت که این دپارتمان باید تمامی توان خود را به سمت شناسایی و تأمین نیازهای اساسی مشتریان (داوران) هدایت کند. برقراری نظام پاداش یکی از راهکارهایی است که این دپارتمان می‌تواند به منظور جذب و رضایت داوران و ایجاد انگیزه در آنان به کار گیرد. همچنین ایجاد امنیت فردی و شغلی مناسب برای این افراد باید در دستور کار این دپارتمان قرار گیرد تا موجب رشد و توسعه روزافزون این حرفه شود. در نهایت، توجه و رسیدگی به مشکلات فرهنگی و ایجاد جوئی مناسب در ورزشگاه‌ها به آرامش خاطر داوران کمک شایانی خواهد کرد.

### مبانی نظری

صنعت گردشگری در قرن ۲۱ از ستون‌های اصلی اقتصاد ملی هر کشور رو به پیشرفت به شمار می‌رود و در ردیف صنعت‌های پردرآمد، پاک و پررونق جهان قرار دارد و از هر پانزده نفر شاغل یک نفر در این بخش مشغول است (Momeni et al., 2010). صنعت گردشگری که آمیخته‌ای است از صنعت و ورزش، به‌عنوان صنعتی قدرتمند و بااهمیت در جهان، موجب شده که یکی از شگفت‌انگیزترین صنعت‌های خدماتی به نام صنعت گردشگری ورزشی پدید آید (Speckbacher et al., 2003).

گردشگری ورزشی یکی از مهم‌ترین گونه‌های گردشگری است (Momeni et al., 2010). به‌طور کلی، گردشگران ورزشی یا تماشاچیان هستند یا گردشگران ورزشی فعال که خودشان در حین سفر به فعالیت‌های گوناگون ورزشی می‌پردازند (Speckbacher et al., 2003). با توجه به محدودیت‌های فرهنگی و مذهبی و ارزشی که در ایران در خصوص گردشگری و همچنین گردشگری ورزشی رویدادها وجود دارد، به نظر می‌رسد موضوع گردشگری ورزشی تفریحی شرایط مطلوب‌تر و مناسب‌تری برای توسعه دارد که این نکته باید در برنامه‌ریزی‌های توسعه گردشگری ورزشی مورد توجه قرار گیرد (سند چشم‌انداز، ۱۴۰۴). گردشگری هر مکان نیز کلیدی است مشتمل بر بخش‌ها، اجزا و عناصر متعدد و پیچیده همانند جاذبه‌ها، مراکز اقامتی، حمل و نقل، تأسیسات زیربنایی، خدمات، تبلیغات، بازارهای داخلی و بین‌المللی که در ارتباط متقابل با همدیگر و برخورداری

1. Amaize
2. Delaney
3. Kellet



## روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع هم‌بستگی است و داده‌ها به صورت میدانی گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه استادان دانشگاهی صاحب‌نام در حوزه گردشگری ورزشی و همچنین دانشجویان تحصیلات تکمیلی فعال در زمینه گردشگری ورزشی تشکیل داده‌اند که بنا به اطلاعات دریافتی تعداد آن‌ها ۱۱۴ نفر برآورد شد. به علت دسترسی نداشتن به تعداد معین جامعه، همین افراد به صورت تمام‌شمار به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند (N=114).

به منظور گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد به روش کارت امتیازی متوازن استفاده شد که شامل ۳۴ گویه و چهار مؤلفه رشد و یادگیری (گویه‌های ۱ تا ۱۰)، مالی (گویه‌های ۱۱ تا ۱۴)، مشتری (گویه‌های ۱۵ تا ۲۴) و فرآیندهای داخلی (گویه‌های ۲۵ تا ۳۴) بود و بر اساس طیف پنج‌ارزشی لیکرت و در دو بخش وضعیت موجود و وضعیت مطلوب طراحی شد. به منظور تأیید روایی صوری و محتوایی، پرسش‌نامه در اختیار هفت تن از استادان علوم ورزشی قرار گرفت و پس از بررسی‌های اولیه اصلاحات لازم اعمال شد. همچنین، به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه، در مطالعه‌ای مقدماتی (۲۵ نفر) از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که پایایی پرسش‌نامه برای وضعیت مطلوب و موجود به ترتیب ۰/۹۴ و ۰/۹۸ به دست آمد. در نهایت، اطلاعات جمع‌آوری شده در سه بخش تجزیه و تحلیل شد: در بخش اول اطلاعات جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها (سن، جنسیت، تحصیلات)، در بخش دوم آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد) و در بخش سوم آمار استنباطی (آزمون کالموگروف-اسمیرنوف، آزمون فریدمن، آزمون تی تک‌نمونه‌ای و تی زوجی برای دو گروه مستقل) با استفاده از نسخه ۲۱ نرم‌افزار اس پی اس اس.

## یافته‌های تحقیق

بر اساس اطلاعات به دست آمده، بیشترین فراوانی برحسب سن به گروه سنی ۲۱ تا ۳۰ سال (۴۶/۵)، برحسب جنسیت به مردان (۵۳/۵) و برحسب تحصیلات به گروه تحصیلات تکمیلی (۸۲/۸) اختصاص یافت.

جدول ۱ داده‌های توصیفی مؤلفه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است، در بین مؤلفه‌های وضعیت موجود، مؤلفه مالی با میانگین ۲/۲۸ بیشترین امتیاز و مؤلفه رشد و یادگیری با میانگین ۲/۲۴ کمترین امتیاز را داشته‌اند. همچنین در بین مؤلفه‌های وضعیت مطلوب، مؤلفه مشتری با میانگین ۴/۳۴ بالاترین امتیاز و مؤلفه فرایندهای داخلی با میانگین ۴/۲۲ کمترین امتیاز را داشته‌اند.

از شبکه، سلسله‌مراتب، ساختار، کارکرد، جایگاه خود را در بازار رقابتی محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی به دست می‌آورد (پارسایی، ۱۳۹۱). برنامه‌ریزی برای گردشگری ورزشی ذاتاً پیچیده و مشکل است. شاید مهم‌ترین دلیل و بیشترین مشکل این باشد که گردشگری ورزشی آمیخته‌ای از دو حوزه کاملاً مجزای گردشگری ورزش است که هر حوزه به طور جداگانه‌ای مدیریت می‌شود (Deery & Jago, 2005). در این رابطه ریچی و ادیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و صدیق زارعی (۱۳۸۴) بر این نکته اشاره دارند که برای بهره‌برداری از فرصت‌های گردشگری ورزشی، سازمان‌ها و متخصصان هر دو حوزه باید با یکدیگر ارتباط نزدیک داشته باشند.

سوارت (۲۰۰۵)، سوارت و باب (۲۰۰۷) و همافر و همکاران (۲۰۱۱) به اهمیت برنامه‌ریزی در حوزه گردشگری ورزشی اشاره می‌کنند. یکی از ابزارهایی که سازمان‌های پیشرو طی یک دهه گذشته در جهت پیشبرد راهبردها به کار گرفته‌اند و امروزه جزء جدایی‌ناپذیر فرایند مدیریت راهبردی به شمار می‌آید، ابزار یا روش کارت امتیاز متوازن است (Kaplan & Norton, 1996) که با ترجمه چشم‌انداز و راهبرد سازمان به عبارت قابل درک، از برداشت‌های متفاوت جلوگیری می‌کند و با همسو ساختن اهداف فردی و سازمانی به اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد کمک می‌کند (Kaplan & Norton, 1996).

در جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که صنعت گردشگری ورزشی، به منظور داشتن نظام توسعه پایدار در عرصه‌های جهانی، باید اصل نظارت و کنترل و ارزشیابی را در نظر گیرد تا بتواند همه منابع مالی، انسانی و عملیاتی را همسو سازد، از ارزش‌های نامشهود سازمان به خوبی بهره‌گیرد و سازمان قابلیت دستیابی به اهداف راهبردی خود را دارا باشد. حال سؤال این است که با توجه به اهمیت گردشگری در رشد اقتصادی و اجتماعی و افزایش سرمایه‌گذاری و اشتغال‌زایی و با توجه به جایگاه ایران در رویدادهای ورزشی و منابع غنی سرمایه‌های گردشگری ورزشی، وضعیت فعلی ایران چگونه است؟ چگونه می‌توان عملکرد فدراسیون ورزش همگانی را که متولی گردشگری ورزشی در ایران است ارزیابی کرد؟ از این رو، هدف از این پژوهش آن است که با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته و همچنین دیدگاه صاحب‌نظران در این حوزه، الگویی برای ارزیابی عملکرد انجمن گردشگری ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی طراحی شود.

جدول ۱. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های پژوهش

متغیر	وضعیت	میانگین	انحراف استاندارد
مالی	موجود	۲/۲۸	۰/۹۲
	مطلوب	۴/۳۰	۰/۵۲
مشتری	موجود	۲/۲۷	۰/۸۸
	مطلوب	۴/۳۴	۰/۴۳
فرآیندهای داخلی	موجود	۲/۲۷	۰/۹۱
	مطلوب	۴/۲۲	۰/۴۲
رشد و یادگیری	موجود	۲/۲۴	۰/۸۵
	مطلوب	۴/۳۱	۰/۴۱

توزیع داده‌ها با آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بررسی شد و نتایج آن نشان داد که مؤلفه‌های تحت بررسی (در دو وضعیت موجود و مطلوب) از توزیع طبیعی برخوردار نیستند. در ادامه، با استفاده از آزمون فریدمن، مؤلفه‌های موردبررسی اولویت بندی شد. از آنجا که سطح معنی داری آزمون فریدمن ۰/۰۰۱ به دست آمد، مشخص می‌شود که بین مؤلفه‌های پژوهش اولویت معناداری وجود دارد. همان‌طور که در جدول ۲ مشخص شده است، در بین مؤلفه‌های وضعیت موجود، مؤلفه مالی دارای اولویت اول و مؤلفه مشتری دارای اولویت دوم است. اما در بین مؤلفه‌های وضعیت مطلوب این اولویت برعکس است، یعنی مؤلفه مشتری در اولویت اول و مؤلفه مالی در اولویت دوم قرار دارد.

جدول ۲: میانگین رتبه‌ها و اولویت مؤلفه‌های پژوهش در دو وضعیت موجود و مطلوب

متغیر	وضعیت	میانگین رتبه‌ها	اولویت
مالی	موجود	۲/۶۳	اول
	مطلوب	۲/۵۹	دوم
مشتری	موجود	۲/۵۷	دوم
	مطلوب	۲/۷۹	اول
فرآیندهای داخلی	موجود	۲/۳۹	چهارم
	مطلوب	۰/۰۰۱	چهارم
رشد و یادگیری	موجود	۲/۴۱	سوم
	مطلوب	۲/۰۸	سوم



متغیرهای پژوهش در جامعه مورد بررسی با آزمون تی ۳ نمره حد وسط است، هر مؤلفه‌ای که نمره معیار آن کمتر  
تک‌نمونه‌ای بررسی شد که با توجه به نتایج و این نکته که از ۳ باشد وضعیت مطلوبی ندارد (جدول ۳).

جدول ۳: تحلیل تی تک‌نمونه‌ای برای مقایسه نمره مؤلفه‌های پژوهش در گروه نمونه با نمره معیار

متغیر	وضعیت	نمره معیار	آماره T	سطح معناداری (Sig)
مالی	موجود	-۰/۷۵	-۹/۳۷۶	۰/۰۰۱
	مطلوب	۱/۳۰	۲۶/۲۹۵	۰/۰۰۱
مشتری	موجود	-۰/۷۲	-۸/۵۶۱	۰/۰۰۱
	مطلوب	۱/۳۴	۳۳/۲۴۱	۰/۰۰۱
فرآیندهای داخلی	موجود	-۰/۷۲	-۸/۷۹۷	۰/۰۰۱
	مطلوب	۱/۲۲	۳۰/۵۵۱	۰/۰۰۱
رشد و یادگیری	موجود	-۰/۷۱	-۸/۲۷۱	۰/۰۰۱
	مطلوب	۱/۳۱	۳۳/۶۹۲	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که میانگین تمامی مؤلفه‌ها در هر دو وضعیت موجود و مطلوب اختلاف معناداری دارند.

جدول ۴: آزمون تی زوجی دو گروه مستقل برای بررسی تفاوت وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ها

متغیر	وضعیت	میانگین	درجه آزادی	آماره T	سطح معناداری (Sig)
مالی	موجود	۲/۲۸	۱۱۳	۲۱/۴۷۴	۰/۰۰۱
	مطلوب	۴/۳۰			
مشتری	موجود	۲/۲۷	۱۱۳	۲۳/۰۶۶	۰/۰۰۱
	مطلوب	۴/۳۴			
فرآیندهای داخلی	موجود	۲/۲۷	۱۱۳	۲۱/۹۴۵	۰/۰۰۱
	مطلوب	۴/۲۲			
رشد و یادگیری	موجود	۲/۲۴	۱۱۳	۲۲/۴۸۰	۰/۰۰۱
	مطلوب	۴/۳۱			



## بحث و نتیجه گیری

کارت امتیازی متوازن از مهم‌ترین مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد است که ابزاری برای تبدیل دیدگاه به عمل و رویکردی به اثبات رسیده برای مدیریت راهبردی است (Valderrama et al, 2013). نکته مهم آنجاست که بتوان مناظر این رویکرد را به‌درستی با اهداف انجمن گردشگری ورزشی کشور تطبیق داد که در این پژوهش سعی شده است این موضوع با دقت فراوان انجام شود. 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 راهبردها تحقق می‌یابد و این راهبردها را می‌توان از طریق کارت امتیازی متوازن تبیین کرد (Cardinaels, 2010). همچنین برقراری تعادل بین منظرهای مختلف مهم‌ترین جنبه کارت امتیازی متوازن است. در این راستا، به‌کارگیری نظام ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن موجب موفقیت بسیاری از سازمان‌ها در حوزه‌های گوناگون شده است که می‌توان به تحقیقات کاپلان و نورتن (1992)، والدراما و همکاران (2013) بلیواری و همکاران (2010)، بایسیبی<sup>۱</sup> و همکاران (2012) و کریمادیس (2008) اشاره کرد. بر اساس یافته‌های پژوهش، بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های پژوهش اختلاف معناداری وجود دارد (جدول ۱). این یافته با تحقیقات یاری حصار و همکاران (۱۳۹۴)، ضرغام بروجنی (۱۳۹۱) همسو و با تحقیق میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲) ناهمسو است. در این رابطه یاری حصار و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که شکاف گسترده‌ای بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب وجود دارد و بیشترین اختلاف از منظر مالی بوده است که پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن راهبرد منسجمی را برای برنامه‌ریزی گردشگری با رویکرد حرکت به سمت آینده مطلوب ارائه خواهد نمود. ضرغام بروجنی (۱۳۹۱) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که با استناد به آزمون‌های انجام‌شده، برای بهبود عملکرد در صنعت هتل‌داری، می‌توان با ارتقای مهارت‌های کارکنان این صنعت، ارائه برنامه‌های آموزشی مناسب، تأمین رضایت و افزایش بهره‌وری کارکنان (منظر رشد و یادگیری) بر فرایندها و فعالیت‌های این صنعت کنترل داشت و خدماتی منحصر به فرد و جدید را به مشتریان ارائه داد (منظر فرایند داخلی)، به‌نحوی که پاسخ‌گوی نیازها و انتظاراتشان باشد و رضایتشان جلب شود و به مشتریانی وفادار تبدیل شوند. اما نتایج پژوهش میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲) حاکی از آن است که اداره کل تربیت‌بدنی استان یزد در دو منظر رشد

و یادگیری و فرایندهای داخلی عملکرد مناسبی داشته و در دو منظر مشتری و مالی عملکرد مطلوبی نداشته است. از این رو شاید بتوان گفت نقطه قوت اداره کل تربیت‌بدنی استان یزد در منظرهای رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی در اثر سابقه و تجربه‌های بیشتر نسبت به انجمن گردشگری در شناخت عوامل مؤثر بر این دو منظر بوده است. با عنایت به مطالب گفته‌شده می‌توان بیان داشت که علت مقبولیت و موفقیت مدل کارت امتیازی متوازن آن است که با دیدی وسیع و کلان به عملکرد سازمان می‌نگرد و بر اساس چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری به ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد. بنابراین، پیاده‌سازی و اجرای مدل ارائه‌شده در انجمن گردشگری می‌تواند ارزش‌های نامشهود اداره‌های تحت مطالعه را به‌خوبی اندازه‌گیری کند و بین‌دارایی‌های مشهود و نامشهود پیوندی مستحکم به وجود آورد. از این رو پیشنهاد می‌شود، ضمن تحلیل شکاف بین دو وضعیت، به رفتارهای نهادی متولی در حوزه گردشگری ورزشی توجه ویژه شود؛ زیرا فقدان یک نهاد مشخص و چندگانگی نقش این اختلاف را نمایان ساخته است. نتایج حاصل از آزمون اولویت‌بندی مناظر چهارگانه (جدول ۲) نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های پژوهش اولویت معناداری وجود دارد. همان‌طور که در جدول ۲ مشخص شده است، در بین مؤلفه‌های وضعیت موجود، مؤلفه مالی دارای اولویت اول و مؤلفه مشتری دارای اولویت دوم است، اما در بین مؤلفه‌های وضعیت مطلوب این اولویت برعکس است، یعنی مؤلفه مشتری در اولویت اول و مؤلفه مالی در اولویت دوم قرار دارد که با نتایج به‌دست‌آمده از تحقیقات میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۰) همسو و با نتایج تحقیقات ابطحی و همکاران (۱۳۹۴) و نظری‌پور و پارسایی (۱۳۹۲) ناهمسو است. نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس در تحقیق میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۰) نشان‌دهنده تفاوت رتبه مناظر چهارگانه است که بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، منظر مشتری دارای بیشترین اولویت و منظر مالی دارای کمترین اولویت شناخته شد، ولی در تحقیقات ابطحی نیا و همکاران (۱۳۹۴) و نظری‌پور و پارسایی (۱۳۹۲) دو منظر رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی به ترتیب در اولویت‌های اول و دوم قرار گرفته‌اند؛ شاید بتوان گفت این اختلاف در نتایج ناشی از آن است که این تحقیقات در ادارات وابسته به دولت انجام شده است و مردم ناگزیر به استفاده از آن‌اند و از نظر مالی نیز دولت پشتیبان آن‌ها خواهد بود. در این باره شاید بتوان بیان داشت که مشتری در نقطه کانونی سازمان‌های خدمات‌محور قرار دارد و توجه همه‌جانبه به نیازهای او سازمان را به کسب منافع بیشتر سوق خواهد

1. Bolivar  
2. Bisebe





بلاغی اینالو، رسول، اکبری، ساسان و اکبری، دردانه (۱۳۹۳). «گردشگری ورزشی». چکیده مقالات اولین همایش ملی توریسم و گردشگری سبز، انجمن ارزیابان محیط‌زیست هگمتانه، همدان.

پارسایی، محسن (۱۳۹۱). «کاربرد کارت امتیازی متوازن در شرکت ملی گاز ایران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان.

تقی‌پور بقالی نوبر، جلال و پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۳۹۵). «استفاده از کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی شهر تبریز». اولین همایش ملی تحولات علوم ورزشی در حوزه سلامت، پیشگیری و قهرمانی، ۱-۱۰.

خالقی بابایی، سارا و کشاورز، لقمان (۱۳۹۷). «پیاپی‌سازی راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره پیاپی ۲۶، ص ۱۱-۲۵. سراجی، مهدیه، حسینی، سیدعماد و احسانی، محمد (۱۳۹۵). «ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی منتخب جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها». دومین همایش ملی انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران.

سند چشم‌انداز توسعه بخش میراث فرهنگی و گردشگری (۱۳۸۴ تا ۱۴۰۴). [www.spac.ir/Porta](http://www.spac.ir/Porta)  
صدیق زارعی، جعفر (۱۳۸۴). بررسی تحلیلی توریسم ورزشی در شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات ایران.  
صیاد، علی (۱۳۹۷). ارزیابی عملکرد دیارتیمان داوری فدراسیون فوتبال از دیدگاه داوران با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی سناباد، گلپهار.

ضرغام بروجنی، حمید (۱۳۹۱). «سنجش پایداری توسعه گردشگری در جزیره کیش». فصل‌نامه پژوهش‌های اقتصادی، دوره ۲، شماره ۲، ص ۱۵-۳۶.

کاظمی، مهدی (۱۳۸۶). مدیریت گردشگری. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

کاظمی‌نژاد، شمس‌اله، سبزی، برزو، میربهایی، مریم و کریمی، علیرضا (۱۳۸۹). «نقش گردشگری در همگرایی فرهنگی کشورهای عضو OIC». چهارمین کنگره بین‌المللی جغرافی دانان جهان اسلام، زاهدان.

کشاورز، لقمان، حمیدی، مهرزاد، سجادی، نصرالله و گودرزی، محمود (۱۳۸۹). «تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن». مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۸ (پیاپی ۲۹)، ص ۸۳-۹۸.

داد. بنابراین، باید تمامی توان خود را به سمت شناسایی و تأمین نیازهای اساسی مشتریان هدایت کرد تا ضمن جلب رضایت و همراهی آن‌ها با برنامه‌های بلندمدت سازمان، بتوان از نیروی تبلیغ و جذب سایر مخاطبان بهره برد. به نظر می‌رسد می‌توان با برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های انجمن گردشگری و استفاده از سرمایه‌گذاران معنوی این مؤلفه را به سمت وضعیت مطلوب هدایت کرد و در ادامه به تبیین مشارکت فعالانه افراد رسید.

نتایج جدول ۳ حاکی از آن است که هیچ‌یک از مؤلفه‌های پژوهش از نظر شرایط موجود و مطلوب وضعیت مطلوبی ندارند. این یافته پژوهش با تحقیقات گروه مشاوران پنکو (۱۳۸۸) ناهم‌سوی بوده است. با استناد به تحقیقات انجام‌شده و با توجه به این‌که این تحقیق فقط به ارزیابی عملکرد انجمن گردشگری پرداخته است، به محققان پیشنهاد می‌شود عملکرد انجمن گردشگری در سال‌های آینده را با ترکیب مدل این پژوهش با دیگر مدل‌های ارزیابی عملکرد از جمله DEA و ۳۶۰ درجه و نیز استفاده از روش‌های دیگر وزندهی به زیرمعیارها از جمله روش‌های تصمیم‌گیری چندم‌تغیره و نظریه فازی ارزیابی کنند.

در حوزه مشتریان، بسیاری از تحقیقات علاوه بر اهمیت شناسایی نیاز مشتریان واحدهای خدمات‌رسان تأکید بسیاری بر رضایتمندی این گروه‌ها کرده‌اند. از این رو به نظر می‌رسد انجمن گردشگری ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای جلوگیری از تضعیف انجمن و افزایش مشارکت ورزشی مخاطبان باید با ارائه به موقع خدمات و محصولات لازم، اهتمام ویژه‌ای بر دستیابی به اهداف بلندمدت خود داشته باشد. در این پژوهش، با ارائه نمونه‌ای کاربردی از الگوی پیاده‌سازی راهبردها و تبیین اهداف و معیارهای آن، تلاش شده است که فرایند اجرای این مدل در عملکرد انجمن گردشگری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تسهیل شود و با سوق دادن مدیران به تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت در راستای راهبردهای موجود، زمینه موفقیت و پیشرفت چشمگیر در عملکرد انجمن گردشگری فراهم آید و گامی مؤثر در مسیر رشد این انجمن در ایران برداشته شود.

## منابع

ابطحی‌نیا، عاطفه، میرکاظمی، سیده‌عذرا و کشتی‌دار، محمد (۱۳۹۳). «به‌کارگیری رویکرد BSC جهت ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور». دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۴، شماره ۷، ص ۱۴۹-۱۶۳.

انجمن گردشگری ورزشی ایران (۱۳۹۲).

<http://www.sporttourismiran.ir>



- Akbar Khan, S., Qureshi, A. S., & Imran Hunjra, A. (2014). "CRM implementation: A descriptive study of the service industry in Pakistan". *World Applied Sciences Journal*, 30(3), 355-361.
- Amaize, O. (2011). "The need for academic programs in tourism, arts and culture, sport and healthcare management in the UAE". *World Journal of Management*, 3(1), 96-108.
- Bisebe, J., & Barrube, J. (2012). "The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations". *Rev Esp Cardiol*, 10(65), 919-927.
- Bolivar, M. P., Antonio, M., Hernandez, L., & Rodriguez, D. O. (2010). "Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services, Academia". *Revisit Latino Americana de Administration*, 45, 116-139.
- Becken, S. (2013). "A review of tourism and climate change as an evolving knowledge domain". *Tourism Management Perspectives*, 6, 53-62.
- 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.
- Creelman, J., & Makhijani, N. (2008). "How leading organizations successfully implement corporate strategy with the balanced scorecard". *The OTI Thought Leadership Series*, 1, 1-16.
- Deery, M., & Jago, L. (2005). "The management of sport tourism". *Sport in Society*, 8(2), 263-279.
- Delaney, D. D. (2008). *Accounting for Athletics: A balance scorecard approach*. Honors Scholar Theses University of Connecticut - Stross.
- Frigo, M. L., Pustorino, P. G., & Krull, G. W. (2000). "The Balanced Scorecard for community banks: Translating strategy into action". *Bank Accounting and Finance*, 13(3), 17-29.
- Gawankar, S., Kamble, S. S., & Raut, R. (2015). گروه مشاوران پنکو (۱۳۸۸). مقایسه انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد. دپارتمان مدیریت استراتژیک و کارت امتیازی متوازن. مالمیر، مهدی (۱۳۸۵). «اثرات ورزش بر توسعه شهری، رابطه بین توریسم ورزشی و توریسم شهری». اولین همایش ملی شهر و ورزش، تهران. محرم‌زاده، مهرداد (۱۳۸۸). «اصول و مبانی گردشگری ورزشی». ارومیه: انتشارات جهاد دانشگاهی. میرفخرالدین، سید حیدر، پیمان‌فر، محمدحسن، خطیبی عقدا، محمدنبی و علی محمدی، حسین (۱۳۹۲). «ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدل منسجم BSC-TOPSIS (مطالعه موردی: اداره کل تربیت بدنی استان یزد)». نشریه مدیریت ورزشی (حرکت سابق)، شماره ۱۶، ص ۷۷-۹۶. نجفی، اصغر، حمیدی، مهرزاد، سجادی، سیدنصرالله و رجبی، حسین (۱۳۹۶). «تدوین منظرها و نقشه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد کارت امتیازی متوازن». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۱۹، ص ۹-۲۱. نژادسجادی، سیداحمد، حمیدی، مهرزاد، سجادی، نصرالله و گودرزی، محمود (۱۳۹۰). «تدوین الگوی اجرای راهبرد و طراحی نقشه راهبرد سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن». پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، شماره ۸، ص ۷-۲۱. نظری‌پور، محمد و پارسایی، محسن (۱۳۹۲). «شناسایی و رتبه‌بندی شاخصه‌ای عملکرد کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران)». پژوهش‌های تجربی حسابداری، سال سوم، شماره ۱۰، ص ۱۲۶-۱۴۶. هنرور، افشار (۱۳۸۸). طراحی الگوی بازاریابی ورزشی در ایران. رساله دکتری. دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس. هنرور، افشار، مشرف‌جوادی، بتول و غفوری، فرزاد (۱۳۸۴). «عامل‌های سوق‌دهنده گردشگران به رویدادهای ورزشی بین‌المللی برگزار شونده در کشور». نشریه المپیک، دوره ۱۳، شماره ۳۱، ص ۵۱-۶۴. یاری حصار، ارسطو، مهدوی، داوود، حیدری ساربان، وکیل و ابراهیمی، خدیجه (۱۳۹۴). «پایش چرخه حیات گردشگری پایدار (مطالعه موردی: روستاهای هدف گردشگری استان اردبیل)». برنامه‌ریزی و آمایش فضا، دوره ۱۹، شماره ۴، ص ۱۸۵-۲۱۵.



- Momeni, M., Khodaei, S., & Bashiri, M. (2010). "Evaluation of performance of society assurance organization by used of combination FDEA and BSC". *Journal of industrial management*, 3, 137- 152.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies*. New York: John Wiley & Sons, 8.
- Niven P., R. (2006). "Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results". 2 Edition, *John Wiley & Sons*.
- Ritchie, B., & Adair, D (2004). *Sport Tourism, interrelationships, impacts and issues*. Channel View Publication.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). "A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in Germanspeaking countries". *Management Accounting Research*, 14(4), 361-387.
- Swart, K., & Bob, U. (2007). "The eluding link: toward developing a national sport tourism strategy in South Africa beyond 2010". *Politikon*, 34(3), 373-391.
- Swart, K (2005). "Strategic planning-implications for the bidding of sport events in South Africa". *Journal of Sport Tourism*, 10(1), 37-46.
- 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, 352-.
- Xiao, H., & Smith, S. L. J. (2007). "The Use of Tourism Knowledge: Research Propositions". *Annals of Tourism Research*, 34(2), 310-331
- "Performance Measurement Using Balance Score Card and its Applications: A Review". *Journal of Supply Chain Management Systems*, 4(3), 6-21.
- Homafar, F., Honari, H., Heidary, A., Heidary, T., & Emami, A. (2011). "The Role of Sport Tourism in Employment, Income and Economic Development". *Journal of Hospitality Management & Tourism*, 2(3), 34-37.
- Jalilvand, M. R., Samiei, N., Dini, B., & Yaghoubi Manzari, P. (2012) "Examining the structural relationships of electronic word of mouth, destination image, tourist attitude toward destination and travel intention: An integrated approach". *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol.1, 134-143.
- Kaplan, R, S., Norton, D, P. (1992). "The balanced scorecard-measures that drive performance". *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Kellet, P., Hede, A., & Chalip, L. (2008). "Social Policy for sport events: leveraging (Relationships with) teams from other nations for community benefit". *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 101 121.
- Kriemadis, T., Kotsovos, A., & Alexopoulos, P. (2008). "Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department". *Sport Management Scientific Forum in International Journal (SMIF)*, 4(2), 101-112.
- Lankford, S. V., & Howard, D. R. (1994). "Developing a Tourism Impact Attitude Scale". *Annals of Tourism Research*, 21, 121-139.