

## تدوین نقشه راهبرد فدراسیون ورزش دانش آموزی با رویکرد کارت امتیازی متوازن

مهرزاد حمیدی<sup>۱</sup>، حسین رجبی نوش آبادی<sup>۲</sup>، ابراهیم علیدوست قهفرخی<sup>۳</sup>، مهوش  
زینی زاده<sup>۴</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

۲. استادیار مدیریت ورزشی، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

۴. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فرهنگیان\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۰۱

### چکیده

هدف این پژوهش، تدوین نقشه راهبردی فدراسیون ورزش دانش آموزی کشور با استفاده از کارت امتیازی متوازن بود. روش پژوهش حاضر، بر مبنای فرایند مطالعات راهبردی با استفاده از روش‌های کیفی و کمی بود. جامعه آماری شامل ۶۵ نفر از مدیران و متخصصان آشنا با ورزش دانش آموزی بود که تعداد ۶۵ نفر به‌عنوان جامعه و نمونه آماری انتخاب شدند و از آن‌ها نظرسنجی شد. اهداف راهبردی فدراسیون در جلسات شورای راهبری مشتمل بر ۱۲ هدف بود که در جدولی ماتریسی به‌صورت پرسش‌نامه تنظیم شد و در اختیار نمونه‌های پژوهش قرار گرفت. برای طراحی نقشه راهبردی از مدل کارت امتیازی متوازن استفاده شد. مدل نهایی، بیانگر چگونگی ارتباط بین اهداف راهبردی و تسهیلگر پیاده‌سازی راهبردها در چهار سطح و چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، بهره‌وری و مشتری است که دارای ۲۷ هدف راهبردی، ۲۷ سنجه و معیار و ۷۷ مورد اقدامات ابتکارات است. می‌توان نتیجه گرفت که مدل ارائه‌شده به‌دلیل ارتباط بین چشم‌انداز و راهبردها با اهداف راهبردی، سنجه‌ها و ابتکارات فدراسیون در منظرهای مختلف این قابلیت را دارد که در ایجاد زمینه اجرایی نقشه راهبردی به‌کار گرفته شود.

**واژگان کلیدی:** نقشه راهبردی، فدراسیون ورزش دانش آموزی، کارت امتیازی متوازن

## مقدمه

در سال‌های اخیر، مدیریت راهبردی توجه بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی را به خود جلب کرده است (روسنبرگ هنسن و فرلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). به عقیده گرت<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، راهبرد یک برنامه، روش یا مجموعه‌ای از اعمال طراحی شده برای دستیابی به هدف یا اجرا است. درحقیقت، راهبرد شامل تعیین اهداف بلندمدت، اهداف سرمایه‌گذاری، سازگاری واحدهای عملیاتی و تخصیص منابع موردنیاز برای انجام این اهداف است.

هوی، اسمیت، نیکولسون و استوارت<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) معتقدند که فرایند مدیریت راهبردی از تحلیل راهبرد (تحلیل داخلی و خارجی) آغاز می‌شود، با استفاده از مأموریت، چشم‌انداز و اهداف هدایت می‌شود و سپس، راهبرد توسعه می‌یابد، پیاده‌سازی می‌شود و درنهایت، ارزیابی می‌شود. وو<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) معتقد است که هماهنگی گام‌های راهبردی اهداف یک سازمان با یک چشم‌انداز ویژه برای دستیابی به مدیریت عملکرد بهینه، بسیار مهم است.

دلایل متعددی باعث شده‌اند که مدیران در دولت‌ها، سازمان‌ها و به‌ویژه نهادهای آموزشی- ورزشی دریابند که برنامه‌ریزی به‌شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آن‌ها نخواهد بود؛ از این‌رو، بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ضرورت در نهادهای آموزشی- ورزشی مطرح شده است. در ۲۵ سال گذشته، رویکردهای مختلفی در رابطه با برنامه‌ریزی راهبردی مطرح شده‌اند که بیشتر آن‌ها متناسب با افزایش تقاضای شرکت در فعالیت‌های جسمانی و ورزشی، باعث رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده‌اند؛ به‌نحوی که برای پاسخ‌گویی به این تقاضا، جنبش‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلفی به‌وجود آمده‌اند که این امر حاکی از اهمیت تربیت‌بدنی و ورزش در جوامع برای بهبود و ارتقای سطح سلامتی و نشاط عمومی و همچنین، کسب موفقیت‌های بین‌المللی است (نژاد سجادی، حمیدی، سجادی و گودرزی، ۱۳۹۱).

اما مطالعات نشان می‌دهند که همیشه اجرای راهبرد تدوین شده به‌سهولت انجام نمی‌گیرد و بین تدوین و اجرای راهبرد در سازمان‌ها خلأ قابل‌توجهی وجود دارد و بیم آن می‌رود که راهبرد تدوین شده در سازمان‌ها به دلایل مختلفی از جمله همسویی نداشتن کارکنان با راهبرد، تعهد نداشتن مدیریت ارشد، فقدان تخصیص منابع لازم و انتقال نیافتن راهبرد اجرا نشود (کاپلان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). برای جاری‌سازی باید راهبرد را به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی ترجمه کرد؛ بنابراین،

- 
1. Rosenberg Hansen & Ferlie
  2. Grant
  3. Hoy, Smit, Nicholson & Stewart
  4. Wu
  5. Kaplan

می توان به این نکته پی برد که بین لایه راهبردی سازمانها و لایه عملیاتی آنها شکاف عمیقی وجود دارد. در اثر این شکاف، اقدامات عملیاتی و تصمیم گیری های روزمره از جهت گیری راهبردی سازمان جدا می شوند و در مسیری متفاوت و گاه متضاد جریان می یابند؛ بنابراین، باید لایه راهبردی با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد. این پیوند می تواند از طریق یک ابزار پر کاربرد مدیریتی به نام کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> انجام شود (کیوسادو، آیبارگوزمن و رودریگوز،<sup>۲</sup> ۲۰۱۶). کارت امتیازی متوازن یک نظام ارزیابی و مدیریت راهبردی است که اهداف راهبردی را به شاخص های جامع متصل می کند و توجه مدیر را بر طیفی از شاخص های کلیدی متمرکز می کند تا دید متعادلی را فراهم کند (پیترز،<sup>۳</sup> ۲۰۱۴).

پژوهش ها در این زمینه نشان می دهند که تدوین راهبرد به اندازه اجرای آن اهمیت ندارد؛ به طوری که در پژوهشی که در سال ۱۹۸۲ انجام شد، مشخص شد که فقط ۱۰ درصد از راهبردهایی که به خوبی تدوین شده بودند، در عمل با موفقیت پیاده شدند (والتر،<sup>۴</sup> ۱۹۸۲). در سال ۱۹۹۸، مجله فورچون در مقاله ای ادعا کرد که ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی در آمریکا، به خاطر ضعف آنها در فرموله کردن آنها در راهبرد نبوده است؛ بلکه به دلیل موفق نشدن آنها در پیاده سازی راهبردهایشان بوده است (ویلیامز،<sup>۵</sup> ۱۹۹۸). همچنین، نتایج یک پژوهش از مجموعه ای متشکل از ۲۷۵ مدیر نشان داد که توانایی اجرای راهبرد به مراتب مهم تر از کیفیت خود راهبرد است. همچنین، نتایج یک پژوهش در آمریکا که روی مدیران ارشد ورزش انجام شده بود، نشان داد که ۸۹ درصد از مدیران، اجرای برنامه های راهبردی را سخت ترین کار مدیریت خود اعلام کردند (دراکر،<sup>۶</sup> ۱۹۵۴). در این راستا، متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را برای سازمان های راهبردمحور معرفی کرده اند تا این گونه سازمانها با استفاده از آنها بتوانند راهبرد سازمان خود را اجرا کنند. یکی از این ابزارها، کارت امتیازی متوازن است (کاپلان،<sup>۷</sup> ۲۰۰۵).

این روش، نظامی را حول اجرای راهبرد و از طریق وادار کردن مدیران به ترجمه دقیق راهبردهایشان به اهداف، سنجها، اهداف کمی و ابتکارات اجرایی در چهار منظر متوازن (منظر مشتری،<sup>۷</sup> منظر

- 
1. Balanced Score Card (BSC)
  2. Quesado, Aibar\_Guzman & Rodrigues
  3. Peters
  4. Walter
  5. Williams
  6. Drucker
  7. Customer Perspective

فرایند داخلی<sup>۱</sup>، منظر رشد و یادگیری<sup>۲</sup> و نیز منظر مالی<sup>۳</sup> برپا می‌کند (نیون پل<sup>۴</sup>، ۱۳۸۶؛ ابراهیمی و محسنی، ۱۳۸۸).

منظر مالی: برای توفیقات مالی، چگونه باید در تعامل با سهام‌داران باشیم؟  
منظر فرایند کسب‌وکار داخلی: برای رضایت سهام‌داران و مشتریان خود چگونه باید در کسب‌وکار خود پیشرو باشیم؟

منظر یادگیری و رشد: برای نیل به چشم‌انداز، چگونه حافظ توانایی‌های خود در مسیر تغییر و توسعه باشیم؟

منظر مشتری: برای عملی‌کردن چشم‌انداز، چگونه باید در منظر مشتریان جلوه کنیم (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۳؛ کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶؛ نیون پل، ۱۳۸۶؛ ابراهیمی و محسنی ۱۳۸۸؛ کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰).

ترسیم نقشه راهبرد مهم‌ترین مؤلفه برای ایجاد کارت امتیازی متوازن است. ترسیم ساختار اهداف راهبردی و کاربردی سازمان، شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن را تشکیل می‌دهد که وجه تمایز نظام مدیریتی کارت امتیازی متوازن نسبت به تکنیک‌های دیگر است. ترسیم درست نقشه راهبرد باعث می‌شود که سنجه‌ها، اهداف کمی و طرح‌های ابتکاری سازمان به‌صورت کاربردی‌تری انتخاب شوند (حمیدی و وحدانی، ۱۳۹۴). پژوهش‌های مختلفی در زمینه طراحی نقشه راهبرد و چگونگی تبیین آن انجام شده‌اند.

با توسعه و تکامل کارت ارزیابی متوازن و پیاده‌سازی راهبرد در حوزه‌های مختلف، موفقیت‌های بسیاری نیز مشاهده شد؛ به‌طوری‌که در سال ۱۹۹۵، شرکت ای.تی. و تی.<sup>۵</sup> کانادا بیش از ۳۰۰ میلیون دلار زیان عملیاتی داشت و از پرداخت بدهی‌هایش ناتوان بود. در دسامبر ۱۹۹۵، این شرکت مدیر ارشد اجرایی خود را تغییر داد. این مدیر با تمرکز بر بهبود و اصلاح فرایندها و یک راهبرد جدید که با روش ارزیابی متوازن هدایت می‌شد، شرکت را متحول کرد و در پایان سال ۱۹۹۸، آن شرکت علاوه بر حذف زیان خود به گزارش مثبت وجوه نقد دست یافت (رابینز و دی سنزو<sup>۶</sup>، ۱۳۸۲).

جیم میکاسکا<sup>۷</sup> نیز در پژوهش خود نشان داد که کارت امتیازی متوازن نه تنها ابزار سودمندی برای پشتیبانی مدیران است، بلکه اجازه می‌دهد که اثربخشی شرکت از طریق چهار دیدگاه مختلف (مالی،

- 
1. Internal Processes Perspective
  2. Growth and learning Perspective
  3. Financial Perspective
  4. Newon Paul
  5. A.T.V.T
  6. Rabinz & Dicenzu
  7. Michalska

مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) و از طریق انطباق با اهداف و ایده‌ها و ابتکارات ارزیابی شود (میکلسا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). همچنین، ۶۰ درصد از ۱۰۰۰ شرکت موفق تجربه استفاده از BSC را داشته‌اند. ۵۷ درصد از تجارت‌های انجام‌شده در انگلیس از به‌کارگیری BSC خبر می‌دهند (اتکینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

در سال ۲۰۰۷، سازمان ورزش گلف ریگال هیلز تصمیم گرفت که راهبرد سازمان را برای بهره‌گیری از روش ارزیابی متوازن اجرا کند. در این راستا، مدیران باشگاه به بهره‌مندی از مشاوران کارت امتیازی متوازن برای هر کدام از بخش‌های سازمان شاخص‌های اندازه‌گیری مناسبی بر مبنای چهار جنبه مالی، مشتریان، یادگیری و رشد و فرایندهای داخلی و کسب‌وکار تدوین کردند و پس از اجرای آن به مدت یک سال، رضایت کارکنان افزایش یافت، قطع همکاری کارکنان کاهش پیدا کرد، خدمات به ورزشکاران با کیفیت بهتری نسبت به گذشته ارائه شد، کارایی سازمان بهتر شد و در نهایت، درآمد سازمان افزایش یافت (طیبی و ملکی، ۱۳۸۹). در پژوهشی دیگر که کوشکان و تتیک<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) انجام دادند، این نتایج حاصل شد که باشگاه‌های فوتبال دارای چهار منظر مالی، هواداران، فرایندهای داخلی و زیرساخت‌ها هستند. ای‌تل<sup>۴</sup> نیز (۲۰۱۴) در پژوهشی در زمینه استفاده از کارت امتیازی متوازن در وزارت ورزش و جوانان جمهوری ترکیه به این نتیجه رسیدند که باید این وزارت در بعد مشتری متمرکز شود.

در پژوهش‌های داخلی، سیدی (۱۳۹۳) با استفاده از کارت امتیازی متوازن به این نتیجه رسیدند که آکادمی فوتبال خوزستان در منظر مشتری عملکرد خوبی نداشته است. میرفخرالدینی (۱۳۹۲) نیز به این نتیجه رسیدند که اداره تربیت‌بدنی یزد در دو منظر فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری عملکرد مطلوب داشته است و در دو منظر مشتری و مالی عملکرد مطلوبی نداشته است.

برخی از فدراسیون‌های ورزشی ملی برای توفیق در مأموریت خود، راهبرد سازمان مربوط را تدوین کرده‌اند یا در حال تهیه آن هستند. با چنین اندیشه‌ای، سازمان‌های یادشده علاوه بر داشتن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف، به دنبال حضور موفق در عرصه‌های داخلی و خارجی نیز هستند و امیدوارند با پیاده‌سازی راهبرد ذکرشده به هدف تعیین‌شده با حداقل انرژی و منابع دست یابند. در این رابطه می‌توان به انجمن المپیک مالزی<sup>۵</sup> اشاره کرد که با اجرای اولین برنامه راهبردی خود (۱۹۹۳-۲۰۰۳) به موفقیت‌هایی چون افزایش اعتبار و جایگاه، به‌کارگیری فناوری اطلاعات،

- 
1. Miklsa
  2. Atkinson
  3. Kashkan & Tatiq
  4. Ethel
  5. Malaysian Olympic Association

بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی تسهیلات و امکانات، اصلاح اساسنامه طبق نیازهای جدید، تقویت بنیه مالی، قدردانی از ورزشکاران، برگزاری کنفرانس سالیانه، تأسیس آکادمی ملی المپیک و غیره نائل شده است (بوسلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). فدراسیون ورزشی سپک‌تاکرای سنگاپور<sup>۲</sup> با بهره‌گیری از رویکرد مدیریت راهبردی، برنامه راهبردی خود را برای سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۳ ترسیم کرد. این فدراسیون درصدد است با پیاده‌سازی راهبرد تدوین‌شده، علاوه بر مدیریت، سازمان‌دهی، بازاریابی و توسعه دامنه فعالیت‌های بین‌المللی، سپک‌تاکرا را به ورزش ملی این کشور تبدیل کند. در نقشه راهبردی این فدراسیون ورزشی، روابط علت و معلولی بین اهداف منظرهای سهام‌داران، مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد برقرار شده است (سپک‌تاکرای سنگاپور، ۲۰۰۴).

همان‌طور که از نتایج مطالعات در زمینه استفاده از کارت امتیازی متوازن برمی‌آید، به نظر می‌رسد که روش ارزیابی متوازن می‌تواند چهارچوبی را برای پیاده‌سازی راهبرد سازمان‌های ورزشی فراهم کند و مدیران را در پرکردن خلأ یادشده یاری رساند و موجب موفقیت سازمان شود. افزون‌براین، بررسی شواهد موجود نشان می‌دهد که درصد بسیار پایینی از سازمان‌هایی که به برنامه‌ریزی راهبردی روی آورده‌اند و برنامه خود را به‌خوبی تدوین کرده‌اند، موفق می‌شوند که برنامه طراحی شده را با موفقیت اجرا کنند. به بیان دیگر، می‌توان گفت که صرفاً تدوین راهبرد در فدراسیون ورزش دانش‌آموزی کشور نمی‌تواند ضامن موفقیت این سازمان در دستیابی به اهداف طراحی شده در برنامه باشد؛ بنابراین، از نظر پژوهشگر، به دلیل اینکه تدوین راهبرد ضرورت انکارنشده‌ای در فدراسیون است، پیاده‌سازی راهبرد تدوین‌شده نیز اجتناب‌ناپذیر است.

از آنجایی که اوضاع و احوال موجود با سالیان گذشته شباهت چندانی ندارد، ایجاد می‌کند که فدراسیون ورزش دانش‌آموزی وزارت آموزش و پرورش به شکلی جدید به تفکر و اقدام بپردازد و در این شکل جدید تفکر و اقدام، بی‌شک برنامه‌ریزی راهبردی از برجسته‌ترین موقعیت برخوردار خواهد بود. طبق نتایج به دست آمده، جایگاه یا موقعیت راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی از لحاظ موقعیت در منطقه محافظه کارانه قرار دارد؛ بدین معنا که سازمان باید با توجه به فرصت‌های موجود ضعف‌های خود را مرتفع کند و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. در این حالت باید تمهیدات لازم را برای ارتقای بهره‌وری انجام دهد، فعالیت‌ها را در حد معقول نگه دارد و ضعف‌ها را ترمیم کند. این‌ها مواردی هستند که فدراسیون ورزش‌های دانش‌آموزی به لحاظ موقعیت راهبردی خود باید به آن اهتمام ورزد. با بهره‌مندی از تحلیل ماتریس سوات، تعداد شش راهبرد تهاجمی، دو

---

1. Bosler  
2. Singapore Sepaktakraw Federation

راهبرد محافظه کارانه، سه راهبرد رقابتی و یک راهبرد تدافعی و در مجموع، ۱۲ راهبرد شناسایی شدند. براساس داده‌های پژوهش و تحلیل سوات و روش دلفی، در مجموع، ۱۲ راهبرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی تدوین شدند.

جمعیت زیاد دانش‌آموز مستعد و تربیت‌پذیر، قطعاً سرمایه عظیمی است که رسالت ذکرشده را خطیرتر و وظیفه مسئولان را در این حوزه سنگین‌تر می‌کند. به همین دلیل، ساختار و تشکیلاتی که بتواند از همه ظرفیت‌ها و امکانات برای توسعه ورزش قهرمانی و ملی کشور و ورود به صحنه‌های بین‌المللی استفاده کند، امری ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا، فدراسیون ورزش مدارس کشور به عنوان تشکیلاتی کارآمد و تخصصی در راستای اهداف وزارت آموزش و پرورش و وزارت ورزش و جوانان تعریف شده است تا مسئولیت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت با هدف توسعه ورزش قهرمانی را از طریق مدیریت فنی و اجرایی برگزاری مسابقات ورزشی، شناسایی و پرورش استعدادها و آمادگی تیم‌های دانش‌آموزی برای اعزام به مسابقات بین‌المللی برعهده گیرد (سند توسعه چهارساله فدراسیون ورزش دانش‌آموزی کشور، ۱۳۸۱).

امید است در پژوهش حاضر، براساس روش نظرسنجی، عوامل مؤثر در ورزش دانش‌آموزی کشور و اولویت آن‌ها نسبت به یکدیگر، از دیدگاه نخبگان، صاحب‌نظران و متخصصان آگاه از این امر ارائه شوند و همچنین، با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و استفاده از الگوها و روش‌های علمی متداول مورد استفاده به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، برنامه راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی کشور با استفاده از نسل کارت امتیازی متوازن به طراحی نقشه راهبرد و برنامه‌ریزی عملیاتی فدراسیون پرداخته شود؛ بر این اساس، پژوهشگران مطالعه حاضر تلاش می‌کنند با بهره‌گیری از شیوه‌های علمی، راهبرد تدوین‌شده فدراسیون را با استفاده از منظرهای ذکرشده روش ارزیابی متوازن (مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی) در خصوص پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن و با توجه به موارد ذکرشده، مدل پیاده‌سازی راهبرد ذکرشده را ارائه کنند. امید است نتایج حاصل از انجام این پژوهش بتواند برای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی مفید باشد و به بهره‌وری بیشتر و ارتقای جایگاه ملی و بین‌المللی ورزش دانش‌آموزی کشور و رشد و همچنین توسعه ورزش و آرمان‌ها و اهداف فدراسیون کمک کند. این پژوهش علاوه بر مشخص کردن اهداف، سنجش‌ها، اهداف کمی و ابتکارات، درصد پاسخ‌گویی به سؤال‌های زیر است:

برنامه‌های عملیاتی ورزش دانش‌آموزی کدام‌اند؟ نقشه راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی چگونه است؟

بنابراین، فدراسیون ورزش دانش‌آموزی کشور به‌عنوان یک نهاد ورزشی که متولی امر ورزش دانش‌آموزی در آموزش و پرورش است، با وظیفه مهمی که برعهده دارد، نیازمند پیاده‌سازی یک

برنامه راهبردی است. فرایند اجرای برنامه راهبردی در این حوزه، بدین دلیل اهمیت دارد که مستلزم ارائه بهترین راه حل در پاسخ به شرایط محیطی تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی آموزش و پرورش است؛ از این رو، پژوهشگران بر آن شدند با تدوین نقشه راهبردی فدراسیون ورزش دانش آموزی کشور و پیاده سازی راهبرد تدوین شده با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن، مدیران این فدراسیون را در دستیابی به اهداف، مأموریت ها و چشم انداز فدراسیون ورزش دانش آموزی یاری رسانند.

### روش شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، طراحی نقشه راهبردی فدراسیون ورزش دانش آموزی بود. پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از نظر روش، نوعی پژوهش آمیخته بود که در حوزه مدیریت راهبردی، از نوع مطالعات راهبردی بود. همچنین، پژوهش حاضر برحسب روش گردآوری آمیخته، ترکیبی از پژوهش های کمی و کیفی است. افزون بر این، با بررسی مدارک (سند کاوی) از مطالعه تطبیقی بعضی برنامه های مشابه و مطالعات کتابخانه ای استفاده شده است. مدیران و متخصصان آشنا با ورزش دانش آموزی به تعداد ۶۵ نفر به عنوان جامعه و نمونه آماری انتخاب شدند و از آن ها نظرسنجی شد. از نظر جمعیت شناختی، پژوهش حاضر دارای پراکندگی جمعیت پاسخگویان برحسب جنسیت است. ۹۲/۳۰ درصد از جمعیت (۶۰ نفر) پاسخگویان مرد و ۷/۶۹ درصد از جمعیت (پنج نفر) زن بودند. از لحاظ میانگین سنی، ۴۶/۱۵ درصد از افراد در گروه ۴۱ تا ۵۰ سال بودند که بالاترین درصد را به خود اختصاص داده است. بیشتر آزمودنی های پژوهش دارای تحصیلات کارشناسی ارشد با ۶۶/۱۵ درصد و بعد از آن، به ترتیب تحصیلات دکتری (۱۸/۴۶ درصد)، کارشناسی (۱۳/۸۴ درصد) و کاردانی (۱/۵۳ درصد) بودند. براساس سابقه کار، بیشترین فراوانی مربوط به افرادی بود که بین ۲۰ تا ۲۹ سال (۶۰ درصد) سابقه کار و کمترین فراوانی براساس سابقه کار مربوط به گروه سنی زیر ۱۰ سال (۶/۱۵ درصد) بود. اهداف راهبردی فدراسیون در جلسات شورای راهبری مشتمل بر ۱۲ هدف تعیین شدند و در جدولی ماتریسی به صورت پرسش نامه تنظیم شدند و در اختیار نمونه پژوهش قرار گرفتند. در بخش کیفی پژوهش نیز برای تعیین اهداف بلندمدت و سنجه ها، با خبرگان، متخصصان و صاحب نظران فدراسیون مصاحبه کیفی انجام شد تا اطلاعات مورد نیاز به دست آید. بدین منظور، مصاحبه های بخش کیفی پژوهش تا دستیابی به تمام اطلاعات مورد نیاز یا به عبارت دیگر، اشباع نظری ادامه یافت. براساس نتایج به دست آمده، کیفیت بخشی به ورزش قهرمانی در میان دانش آموزان، تدوین و توسعه نظام استعدادیابی در ورزش دانش آموزی و توسعه ورزش همگانی در دانش آموزان، سه راهبرد اول فدراسیون ورزش دانش آموزی هستند.



## نتایج

یافته‌های پژوهش شامل تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون و همچنین، تعیین راهبردهای فدراسیون (۱۲ راهبرد) و اولویت‌بندی آن‌ها، تعیین راهبردهای مربوط به هر منظر (در منظر رشد و یادگیری چهار راهبرد، در منظر فرایندهای داخلی سه راهبرد، در منظر مشتری سه راهبرد و در منظر مالی دو راهبرد قرار گرفتند)، تعیین اهداف راهبردی هر راهبرد (۲۷ هدف راهبردی)، تعیین سنجه‌های مربوط به هر هدف (۲۷ سنجه)، تعیین اهداف کمی مربوط به هر سنجه (۲۷ هدف)، مشخص کردن برنامه‌ها، اقدامات و ابداعات (۷۷ برنامه و اقدام) برای تحقق اهداف راهبردی و درنهایت، مدل اجرایی راهبردهای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با تکنیک BSC بود. برای تعیین تعداد مناظر و تعیین راهبردهای هر منظر از روش کمی، از تکنیک دلفی برای فرایند جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های کیفی با نخبگان و صاحب‌نظران آگاه از مقولات مدنظر پژوهش استفاده می‌شود.

پس از تعیین راهبردهای فدراسیون برای پیاده‌سازی راهبردها براساس مدل BSC، اهداف راهبردی تعیین شدند و نقشه راهبرد فدراسیون ورزش‌های دانش‌آموزی ترسیم شد. سپس، معیارهای اندازه‌گیری دستیابی به اهداف راهبردی (سنجه‌ها) با استفاده از مصاحبه گروه‌های متمرکز اهداف کیفی به دست آمدند. در جلسه شورای راهبری، اهداف کمی براساس عملکرد بهترین تجارب، اطلاعات تاریخی، چشم‌انداز و راهبردها تعیین شدند و در پایان، اقداماتی کلیدی برای دستیابی به مقادیر مطلوب مشخص شدند. از ۱۲ راهبرد تدوین‌شده، دو راهبرد در منظر مالی (حمایت مالی)، سه راهبرد در منظر مشتری، سه راهبرد در منظر فرایند داخلی، چهار راهبرد در منظر یادگیری و رشد قرار دارند. یافته‌های پژوهش نشان داد که فدراسیون ورزش دانش‌آموزی دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد است.

در این پژوهش، دو مرتبه از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی استفاده شد. ماتریس اول برای اولویت‌بندی دو راهبرد برتر فدراسیون که همان راهبردهای WO بودند (جدول شماره یک) و ماتریس دوم برای اولویت‌بندی تمام راهبردهای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی بود.

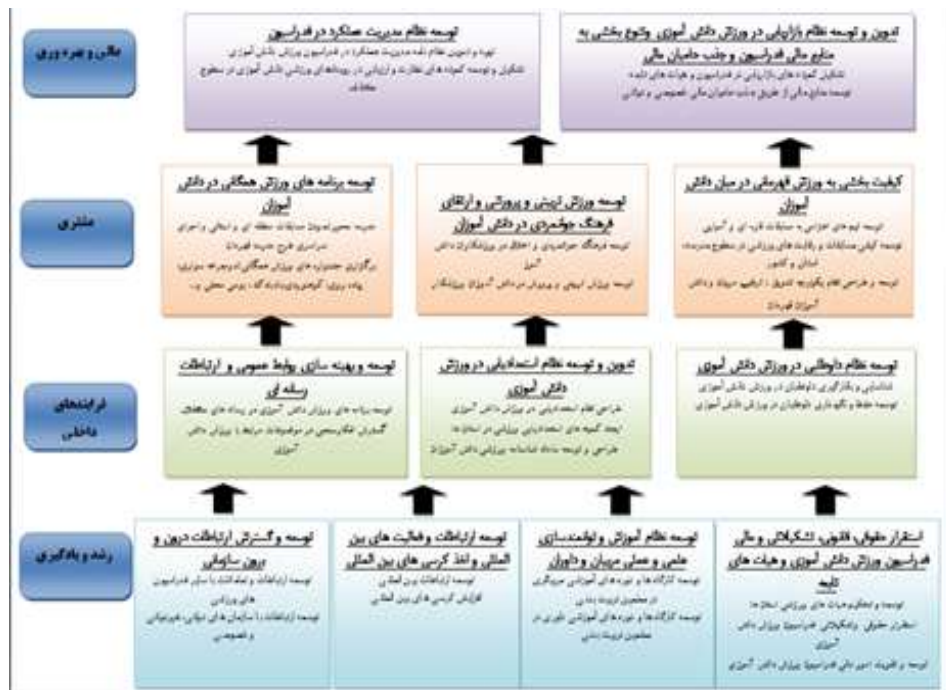
در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی راهبرد محافظه‌کارانه، راهبرد تدوین و توسعه نظام بازاریابی در ورزش دانش‌آموزی و تنوع بخشی به منابع مالی فدراسیون و جذب حامیان مالی، با جمع ۴/۶۵ در اولویت اول و راهبرد استقرار حقوقی، قانونی، تشکیلاتی و مالی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و هیئت‌های تابعه، با جمع ۴/۲۰ در اولویت بعدی قرار دارند.

جدول ۱- ماتریس ارزیابی WO

Wo2		Wo1		ضریب اهمیت	swot
جمع	نمره	جمع	نمره		
0.18	2	0.09	1	0.09	S1
0.18	2	0.09	1	0.09	S2
0.36	4	0.18	2	0.09	S3
0.16	2	0.16	2	0.08	S4
0.16	2	0.24	3	0.08	S5
0.27	3	0.36	4	0.09	W1
0.18	2	0.27	3	0.09	W2
0.32	4	0.16	2	0.08	W3
0.27	3	0.36	4	0.09	W4
0.28	4	0.14	2	0.07	W5
0.28	4	0.14	2	0.07	W6
0.32	4	0.16	2	0.08	W7
2.96	-----	2.35	-----	$\sum=1$	داخلی
0.16	2	0.16	2	0.08	O1
0.09	1	0.09	1	0.09	O2
0.07	1	0.14	2	0.07	O3
0.09	1	0.18	2	0.09	O4
0.08	1	0.24	3	0.08	O5
0.07	1	0.21	3	0.07	O6
0.07	1	0.14	2	0.07	O7
0.08	1	0.08	1	0.08	T1
0.07	1	0.21	3	0.07	T2
0.07	1	0.14	2	0.07	T3
0.07	1	0.14	2	0.07	T4
0.14	2	0.21	3	0.07	T5
0.18	2	0.36	4	0.09	T6
1.24	-----	2.30	-----	$\sum=1$	خارجی
4.20	-----	4.65	-----	-----	جمع کل

جدول ۲- منظرها، راهبردها، اهداف راهبردی و سنجه‌های فدراسیون ورزش دانش آموزی

ردیف	منظر	راهبردها	سنجه‌ها
۱	رشد و یادگیری	استقرار حقوقی، قانونی، تشکیلاتی و مالی فدراسیون ورزش دانش آموزی و هیئت‌های تابعه توسعه نظام آموزش و توانمندسازی علمی و عملی مربیان و داوران توسعه ارتباطات و فعالیت‌های بین‌المللی و اخذ کرسی‌های بین‌المللی توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون‌سازمانی	تعداد هیئت‌های استانی تعداد مصوبات مالی تعداد حضور در نشست‌ها و مجامع تعداد تفاهم‌نامه همکاری با فدراسیون‌ها
۲	فرایندهای داخلی	توسعه نظام داوطلبی در ورزش دانش آموزی تدوین و توسعه نظام استعدادیابی در ورزش دانش آموزی توسعه و بهینه‌سازی روابط عمومی و ارتباطات رسانه‌ای	تعداد دانش آموز داوطلب جذب شده تعداد دانش آموز استعدادیابی شده تعداد کمیته‌های استعدادیابی تعداد دانش آموز تحت پوشش شناسنامه ورزشی
۳	مشتری	کیفیت‌بخشی به ورزش قهرمانی درمیان دانش‌آموزان توسعه ورزش تربیتی و پرورشی و ارتقای فرهنگ جوانمردی در دانش‌آموزان توسعه برنامه‌های ورزش همگانی در دانش‌آموزان	تعداد دانش آموز تحت پوشش مسابقات تعداد تیم‌های اعزام شده تعداد کاپ اخلاق توزیع شده
۴	مالی	تدوین و توسعه نظام بازاریابی در ورزش دانش آموزی و تنوع‌بخشی به منابع مالی فدراسیون و جذب حامیان مالی توسعه نظام مدیریت عملکرد در فدراسیون	تعداد شاخص‌های ارزیابی میزان اعتبار جذب شده در کمیته بازاریابی تعداد کمیته بازاریابی تشکیل شده



شکل ۱- نقشه راهبردی فدراسیون ورزش دانش آموزی

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به روی آوردن بسیاری از سازمان های ورزشی کشور از جمله فدراسیون ورزش دانش آموزی برای تدوین برنامه های راهبردی، بیم از اجرانشدن برنامه های راهبردی فدراسیون به دلیل نداشتن مدل های اجرایی برنامه های راهبردی همچون اجرانشدن برنامه راهبردی فدراسیون ورزش دانش آموزی احساس می شد؛ بنابراین، با توجه به اینکه نسل سوم BSC توسط کاپلان و نورتون در سال ۲۰۰۲ به عنوان یکی از مدل های کارآمد پیاده سازی راهبردهای سازمانی معرفی شده است و در سازمان های مختلف به کار گرفته شده است و از موفقیت چشمگیری برخوردار است، از این ابزار مدیریتی برای اجرای راهبردهای فدراسیون استفاده شد. به نظر کاپلان، اولین گام در تدوین اجرای راهبردها تعیین منظرهای سازمان موردنظر است؛ براین اساس، یافته های پژوهش نشان داد که فدراسیون ورزش دانش آموزی دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد است.

براساس نقشه راهبردی تدوین شده می توان تبیین کرد که هشت هدف توسعه و تحکیم هیئت های ورزشی استان ها، استقرار حقوقی و تشکیلاتی فدراسیون ورزش دانش آموزی، توسعه و تقویت امور

مالی فدراسیون ورزش دانش آموزی، توسعه کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی مربیگری در معلمان تربیت‌بدنی، توسعه کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی داوری در معلمان تربیت‌بدنی، توسعه ارتباطات بین‌المللی، افزایش کرسی‌های بین‌المللی، توسعه ارتباطات و تعاملات با سایر فدراسیون‌های ورزشی، در منظر یادگیری و رشد فدراسیون ورزش مدارس به‌عنوان اهداف راهبردی زمینه‌ای در وجه رشد و یادگیری جای دارند.

نژادسجادی (۱۳۹۱) در طراحی نقشه راهبردی سازمان ورزش شهرداری تهران نشان داد که توسعه نهضت داوطلبی، توسعه نظام تبلیغی و آموزشی، ترویج نهضت ورزش همگانی و توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقای استانداردها در ورزش شهروندی، راهبردهای مبتنی بر وجه رشد و یادگیری بودند. پژوهش در دو عامل با پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

اهداف حاصل‌شده، اقداماتی زیرساختاری برای برقراری رشد پایدار در سازمان محسوب می‌شوند. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، «توجه به مشارکت و تعامل همه نهادها و عوامل سهیم و مؤثر در زمینه سلامت و تربیت‌بدنی مترقیان»، به‌عنوان یکی از اصول اساسی در ساخت زیستی و بدنی ذکر شده است؛ از این رو، تبیین هدف «توسعه ارتباطات و تعاملات با سایر فدراسیون‌ها» و «توسعه ارتباطات بین‌المللی»، به‌عنوان عوامل زمینه‌ای نقش بسیاری در پیشبرد دیگر اهداف فدراسیون ورزش دانش‌آموزان کشور دارند. این هدف منطبق با راهکار ۴-۱۵ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است که در آن راهکار بر «دانش‌افزایی مستمر معلمان در حین خدمت و ارتقای شأن و منزلت اجتماعی آن‌ها» تأکید شده است که نشان دهنده رسیدن به هدف راهبرد توسعه کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی معلمان است. گسترش ارتباطات و تعاملات سازمانی از جمله جلب مشارکت‌های مالی و معنوی سازمان‌ها، مؤسسات دولتی و غیردولتی و اولیای دانش‌آموزان در جهت توسعه و تقویت امور مالی فرصتی را برای جذب منابع در راستای ارتقای کیفی فضا و تجهیزات و توانمندسازی منابع انسانی ایجاد خواهد کرد. توسعه کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی معلمان در جهت تقویت و توانمندسازی منابع انسانی، به‌عنوان یکی از اهداف اساسی و کلیدی راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و در جهت پیشبرد اهداف فدراسیون ذکر شده است.

در این رابطه مشاهده شد که هدف نیروی کارآماده و دارای انگیزه شرکت نفت موبیل (۱۹۹۴)، اهداف ارتقای سیستم‌های مکانیزه، ارتقای فناوری عملیات، کاهش شکاف مهارت‌ها و توانمندسازی کارکنان اداره حمل‌ونقل شهر شارلوت (۱۹۹۹)، هدف کسب توسعه و حفظ مهارت‌های راهبردی در شرکت‌های های‌تک (۲۰۰۴)، اهداف پیشرفت اساتید، مدیریت فناوری (استفاده، ارتقا و کاربرد)، نوآوری‌های آموزشی / یادگیری، تدوین نظام ارزیابی برای نوآوری، تدوین مستمر و گسترده برنامه راهبردی و مناسب‌بودن تجهیزات فیزیکی دانشگاه ماساچوست (۲۰۰۶)، هدف تجربی مدیریتی و

انتصابات و حمایت‌سنجی ورزش سپیک‌تکرای سنگاپور (۲۰۰۶)، اهداف آموزش مستمر و پیشرفته کارکنان و تلاش و کوشش‌های مستمر توسعه تقاضا برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی شهر گرانی‌دای اسپانیا (۲۰۰۶)، در منظر یادگیری و رشد قرار دارند؛ براین اساس، می‌توان نتیجه گرفت فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با تدوین چنین اهداف راهبردی در منظر یادگیری و رشد، در راستای افزایش دانش در سطح منابع انسانی، سازمانی، عملیاتی و علمی است تا با بهره‌مندی از آن‌ها بتواند علاوه بر ارتباط با اهداف سایر منظرهای تدوین‌شده، در مسیر تحقق راهبردها و چشم‌انداز خود گام بردارد و به آن‌ها دست یابد.

در نقشه حاضر، براساس یافته‌های پژوهش، هفت هدف شناسایی‌شده به‌کارگیری داوطلبان در ورزش دانش‌آموزی، توسعه، حفظ و نگهداری داوطلبان در ورزش دانش‌آموزی، طراحی نظام استعدادیابی در ورزش دانش‌آموزی، ایجاد کمیته‌های استعدادیابی ورزشی در استان‌ها، طراحی و توسعه سامانه شناسنامه ورزشی دانش‌آموزان، توسعه برنامه‌های ورزش دانش‌آموزی در رسانه‌های مختلف، گسترش افکارسنجی در موضوع‌های مرتبط با ورزش دانش‌آموزی در منظر فرایندهای داخلی فدراسیون ورزش مدارس وجود دارند. یوکسل و جوزکن (۲۰۱۳) در ارائه نقشه راهبرد خدمات آموزشی نشان دادند که مشارکت فعال دانش‌آموزان در فعالیت‌های اجتماعی و ورزشی و تعالی تدریس و عملکرد آکادمیک، اهداف منظر فرایندهای داخلی هستند که با پژوهش حاضر هم‌خوانی دارند. در رابطه با نتایج پژوهش حاضر مشاهده شد که ایجاد ظرفیت در زیرساخت‌ها، افزایش تماس‌های مثبت با جامعه اداره حمل‌ونقل شهر شارلوت (۱۹۹۹)، اهداف برتری در توسعه یادگیری و مهارت‌های یادگیری، نوآوری و تعالی در برنامه درسی، معرفی برنامه‌ها یا نوآوری‌های جدید دانشگاه ماساچوست (۲۰۰۶)، اهداف ایجاد جدول زمانی برای افزایش دسترسی و بهره‌برداری از امکانات ورزشی، افزایش هماهنگی فعالیت‌ها، ارائه خدمات درونی و درون‌مؤسسه‌ای برای رقابت‌های ورزشی در گرانی‌دای، سرمایه‌گذاری مستمر برای حفظ و نگهداری و ارتقای وسایل و امکانات ورزشی، هم‌افزایی در بین فعالیت‌های کنونی و بالقوه محرکه‌های عملکرد و اهداف استراتژیک و بهبود وضعیت مدیریت اداری، فنی و اقتصادی، توسعه تقاضا برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی شهر گرانی‌دای اسپانیا (۲۰۰۶)، با اهداف راهبردی یافت‌شده در منظر فرایندهای داخلی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی هم‌خوانی دارند.

چهار هدف راهبردی توسعه اعزام‌های تیم‌های دانش‌آموزی به مسابقات آسیایی و جهانی، توسعه کیفی مسابقات و رقابت‌های ورزشی در سطوح مدرسه، استان و کشور، توسعه و طراحی نظام یکپارچه تشویق، ترغیب مربیان و دانش‌آموزان قهرمان، توسعه فرهنگ جوانمردی و اخلاق در ورزشکاران دانش‌آموز، در منظر مشتری فدراسیون قرار دارند. اهداف یادشده از ترجمه راهبردهای

کیفیت بخشی به ورزش قهرمانی، توسعه ورزش تربیتی و پرورشی، ارتقای فرهنگ جوانمردی و توسعه برنامه های ورزش همگانی در دانش آموزان به دست آمده اند.

در این رابطه، هدف، معرفی و توصیه بیمارستان به دیگران در بیمارستان کودکان دوک (۱۹۹۹)، تقویت مبانی شهروندی در اداره حمل و نقل شهر شارلوت (۱۹۹۹)، محصولات بدیع شرکت های های تک (۲۰۰۴)، اهداف تربیت دانشجویان با کیفیت و فارغ التحصیل با کیفیت در دانشگاه ماساچوست (۲۰۰۶) که در منظر مشتری آن ها قرار گرفته اند، با اهداف راهبردی منظر مشتری فدراسیون ورزش دانش آموزی همسو هستند.

همچنین، فدراسیون سپک تاکرای سنگاپور، اهداف راهبردی بهبود کیفیت ورزشکاران برگزیده، بهبود کیفیت مربیان همه سطوح، افزایش اعضا، افزایش تعداد داوطلبان، افزایش ۵۰ درصدی همه تیم ها، افزایش مشارکت دانش آموزان دختر و پسر برای شرکت در ورزش سپک تاکرا و افزایش تعداد مربیان و بازیکنان رشته سپک تاکرا را در منظر مشتری قرار داده است (سپک تاکرا، ۲۰۰۶).

فدراسیون ورزش مدارس با ترجمه راهبردهای مرتبط با منظر مشتری به اهداف راهبردی این منظر، فرایندی اتخاذ کرده است که توجه و اقدام به آن ها علاوه بر کمک به دستیابی راهبردهای مرتبط با این منظر، زمینه تدوین سنجه هایی است که تحقق اهداف منظر مشتری را فراهم می کند و خواسته ها و نیازهای مشتریان (جامعه ورزش قهرمانی) را برطرف می کنند. همچنین، با کمک آن ها راه حل مناسبی برای حل مسائل و مشکلات مشتریان فدراسیون و حفظ رابطه بلندمدت برد-برد را با آن ها ایجاد می کند و در نهایت، موجب پیاده سازی راهبرد فدراسیون ورزش دانش آموزی می شود.

نتایج پژوهش نشان داد که از ترجمه دو راهبرد تدوین و توسعه نظام بازاریابی در ورزش دانش آموزی و راهبرد تنوع بخشی به منابع مالی فدراسیون و جذب حامیان مالی و توسعه نظام مدیریت عملکرد در منظر مالی فدراسیون ورزش دانش آموزی، سه هدف راهبردی تدوین و توسعه نظام بازاریابی در ورزش دانش آموزی، تنوع بخشی به منابع مالی فدراسیون و جذب حامیان مالی و همچنین، توسعه نظام مدیریت عملکرد در فدراسیون به دست می آیند. اهداف راهبردی ذکر شده به دنبال ایجاد زمینه ای برای تحقق راهبردهای مرتبط با فدراسیون ورزش دانش آموزی با منظر مالی در یک دوره زمانی هستند. به عبارت دیگر، اهداف راهبردی به دنبال هدایت فدراسیون برای دستیابی به استقلال مالی با روش های مختلف در یک دوره زمانی بلندمدت و قرار گرفتن فدراسیون در جایگاه مناسب در رده بندی بازی های بین المللی هستند. در واقع، این اهداف در جستجوی ایجاد رشد و بهره وری در فدراسیون ورزش دانش آموزی هستند. معمولاً در بسیاری از سازمان ها، دستیابی به رشد و بهره وری در منظر مالی اتخاذ می شود. همان طور که در اهداف راهبردی منظر مالی، اداره

حمل و نقل شهر شالوت (۱۹۹۹)، بانک ملی ایالات متحده (۱۹۹۸)، شرکت‌های تولیدی های‌تک (۲۰۰۴)، دانشگاه ماساچوست (۲۰۰۶)، فدراسیون ورزش سپک‌تاکرای سنگاپور (۲۰۰۶)، رویکرد توسعه فعالیت‌های ورزشی در شهر گرانی‌دای اسپانیا (۲۰۰۶)، رودریگز بولیوار، ۲۰۰۶، ارائه فعالیت‌های ورزشی و تفریحی در پارک فیرفاکس (۲۰۰۶)، پژوهش چینگ بین لین (۲۰۰۴) در رابطه با طراحی باشگاه‌های تندرستی و آمادگی جسمانی و پژوهش دانیل دی دلینی (۲۰۰۸) در بخش ورزش دانشگاه کان نکتیکوت استروس (۲۰۰۸)، درزمینه اصول حسابداری ورزشی با رویکرد کارت امتیازی متوازن این‌گونه اهداف قابل‌ملاحظه هستند و با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌خوانی دارند.

درواقع، در روش کارت امتیازی متوازن، اهداف راهبردی منظر مالی باید علاوه بر داشتن دید بلندمدت، هماهنگی لازم را با راهبردهای تدوین‌شده نیز داشته باشد. این فدراسیون در جهت دستیابی به اهداف منظر مالی خویش، می‌تواند در تهیه نسخه‌هایی که علاوه بر ایجاد توازن بین سایر منظرها از آن‌ها به‌عنوان معیاری دقیق برای کنترل میزان تحقق راهبردهای مرتبط با منظر مالی استفاده شود و درنهایت، علاوه بر کمک شایان به اجرای راهبردهای فدراسیون، دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت فدراسیون ورزش مدارس را نیز تسهیل کند.

در گام بعدی لازم است با مدنظر قراردادن اهداف تعیین‌شده، سنجه‌های مناسب برای هر منظر تدوین شوند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فدراسیون در منظر مالی چهار سنجه، در منظر مشتری هفت سنجه، در منظر فرایندهای داخلی هفت سنجه و در منظر یادگیری و رشد نه سنجه دارد. این سنجه‌ها علاوه بر هماهنگی با سنجه‌های پیشنهادی مدل کاپلان و نورتون، با یافته‌های مطالعات باین‌هاوست (۲۰۰۶) و کشاورز و فراهانی (۱۳۸۹) هم‌خوانی دارند. نتایج پژوهش نشان داد که برای دستیابی به اهداف راهبردی فدراسیون، در هر منظر باید اقدامات متعددی انجام گیرند که در این پژوهش ۷۷ مورد اقدامات و ابتکارات مختلف به‌دست آمده‌اند.

برنامه راهبردی، چشم‌انداز و راهبرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی، با کمک کارت امتیازی متوازن در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد، به اهداف راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی، اقدامات و برنامه‌های عملیاتی ترجمه شده‌اند که برای هر فردی قابل‌درک و قابل‌کنترل خواهد بود؛ بنابراین، با توجه به اینکه چنین ابزاری در حال حاضر در اختیار فدراسیون ورزش مدارس قرار گرفته است و اجرای آن صرفاً به یک تصمیم مدیریتی بستگی دارد و شاید خیلی سخت و دشوار به نظر نرسد، در صورت اجرای آن، تحقق چشم‌انداز فدراسیون ورزش دانش‌آموزی که رعایت ارزش‌ها، اصول و موازین اخلاقی و در بالاترین سطح، دستیابی به جامعه ورزش دانش‌آموزی امید است که با توجه به مدرسه‌محوری از ویژگی‌های ارزشمندی همانند توسعه مشارکت‌جویی، ترویج



رضایت‌مداری و اخلاق‌مداری تبعیت کند. این فدراسیون در جهت پیشبرد اهداف خود به جایگاهی رفیع به‌عنوان یکی از فدراسیون‌های برتر کشور در صحنه اجتماعی، رسانه‌ای و افتخارات بین‌المللی برسد که البته خیلی دور از دسترس نخواهد بود؛ زیرا، روش کارت امتیازی متوازن در هر کسب‌وکاری نتیجه مثبت دارد و امید نتیجه مثبت آن در فدراسیون ورزش دانش‌آموزی کشور بسیار زیاد است. افزون‌براین، با توجه به موفقیت‌هایی که سازمان‌های مختلف اعم از ورزشی و غیرورزشی از کاربرد کارت امتیازی متوازن داشته‌اند، این اطمینان وجود دارد که فدراسیون ورزش دانش‌آموزی کشور نیز در پایان دوره برنامه راهبردی (سال‌های ۱۴۰۰-۱۳۹۶) به بخش عمده‌ای از راهبردها و چشم‌انداز مدنظر این فدراسیون، با مدل اجرای راهبرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با رویکرد BSC برسد.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود فدراسیون ورزش مدارس با حفظ شورای راهبردی، طی جلساتی همه راهبردها، برنامه‌ها و نقشه‌های تدوین شده را دقیق‌تر بررسی کند و زمینه اجرای آن‌ها را فراهم کند، برنامه‌های عملیاتی خود را مبنای کار قرار دهد و برای تحقق آن‌ها از اهداف مرتبط با آنان برای جهت‌دادن فعالیت‌های بخش‌های ذی‌ربط استفاده کند. همچنین، امکان حمایت‌ها و منابع موردنیاز را برای شروع و اجرایی‌شدن نقشه تدوین‌شده فراهم آورد. ضروری است اولویت‌های راهبردی مبنایی برای جهت‌دادن به رفتار مسئولان و ورزشکاران فدراسیون قرار گیرند و با اعمال مدیریت بهینه منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری زمینه اجرای نقشه راهبردی فراهم شود.

## منابع

1. Australian Sports Commission. (2004). Planning is sport: A good guide for sporting organizations. Available at: [www.ausport.gov.au](http://www.ausport.gov.au) [Accessed 1 July 2016].
2. Ebrahimi, S., & Mohseni Sharif, M. (2009). Balanced Scorecard from design to implementation. Publishing Word Publishing, First Printing. Tehran . (Persian).
3. Atkinson, H. (2006). Strategy implementation a role for the balanced scorecard. School of Service Management, University of Brighton, Easbourne, UK. [WWW.emeraldinsight.com](http://WWW.emeraldinsight.com).
4. Drucker, P. (1954). The practice of management. New York: Harper Collins.
5. Grant, R. M. (2015). Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons.
6. Hamidi, M., & Vahdani, M. (2015). Tehran: Bamdadketab Press. (Persian).
7. Hoy, R., Smit, A.c., Nicholson, M., & Stewort, B. (2015). Sport Management: Principles and applications. Routledge, 704.
8. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press.

9. Kaplan, R. (2005). How the balanced scorecard implements the McKinsey 7-5 model.
10. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. *Harvard Business Review*, 178-84.
11. Kaplan, R., & Beinhocker, E. (2003). The real value of strategic planning. *MIT Sloan Manages Rev*, 44(2), 71-91.
12. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007). *Strategy Oriented Organization*, Translator Parviz Bakhtiari, Fourth Edition, Tehran: Industrial Management Publishing.
13. Kaplan Robert, S., & Norton David., P. (2011). *Strategy Oriented Organizations*, Translator Parviz Bakhtiari, Publications of Industrial Management Organization, Ninth Edition.
14. Keshavarz, L., & Farahani, A. (2014). *Management of sport organizations*, Andeshhaye Hoghoghi (6th ed.). Kashan. (Persian).
15. Keshavarz, L. (2009). *Establishing applicable strategy model of national Olympic committee (NOC) by BSC approach*. (Doctoral dissertation). Tehran University. Tehran. (Persian).
16. Khosravizadeh, A. (2008). *Study and determining of strategic plan of national Olympic committee of Islamic Republic of Iran*. (Doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran. (Persian).
17. Michalska, J. (2005), The usage of The Balanced Scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness, *Journal of Materials Processing Technology* 162-3.
18. Nezhad Sajadi, A., Hamidi, M., Sajjadi, S. N., & Goodarzi, M. (2012). Developing a strategy implementation pattern and designing a strategy map for sport organization of Tehran municipality by balanced scorecard. *The Sport Physiology & Management Investigations*, 8, 7-21. (Persian).
19. Partners, Industrial Management Organization Publishing, First Edition.
20. Peter, G. (2014). The big idea: Balanced scorecards. *Business Strategy Review*, 25(1), 68-9.
21. Quesado, P. R., Aibar-Gusman, B., & Rodrigues, L. L. (2016). Extrinsic and intrinsic factor in the balanced scorecard adoption: An empirical studying Portuguese organizations. *European Journal of Management and Economics*, 25(2), 47-55.
22. Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2014). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, (a head-of-print), 1-19.
23. Robbins., & Disenzo. (2003). *Management Principles* (Translation by Seyyed Mohammad Arabi et al.), Tehran, Office of Cultural Studies, Second Edition.
24. Singapore Sepaktakraw Federation Perses: 10 Year Strategic Plan, 2004 to 2013. (2004). Available at: [www. sepaktaraw.org/archive](http://www.sepaktaraw.org/archive) site: 2006-06-21. [Accessed 12 May 2016 ].
25. [http://www.englegolmanagement.com/balance\\_score\\_card.htm](http://www.englegolmanagement.com/balance_score_card.htm) [Accessed 23 April 2016 ].
26. Lloyd, C., & Harris, E. O. (2006). Initiating strategic planning. *Journal of Business Research*, 59, 100-11.

27. Walter, K. (1982). Corporate strategists under fire, fortune, 27 December 1982, 38. [Accessed 12 June 2016].
28. Williams, R. (1998). Renewable advantage: Crafting strategy through economic time. New York: The Free Press.
29. Wu, H. Y. (2012). Constructing a strategy map for Insitution with key performance indicators of the balanced scorecard . Evaluation and Program Planning , 35(3) , 303-20.
30. Tayebi, J., & Maleki, M. R.( 2010). Strategic Planning, Terme Publishing, Second Edition.

### استناد به مقاله

حمیدی، مهرزاد، رجبی نوش‌آبادی، حسین، علیدوست قهفرخی، ابراهیم و زینی‌زاده، مهوش. (۱۳۹۷). تدوین نقشه راهبرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با رویکرد کارت امتیازی متوازن. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰(۴۹)، ۵۸-۱۳۹. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.4681.1897

Hamidi, M., Rajabi Noosh Abadi, H., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Zeini Zadeh, M. (2018). Codification a Strategy Map of Student Sports Federation with the Approach BSC. Sport Management Studies, 10(49), 139-58. (Persian). Doi:10.22089/smrj.2018.4681.1897

## **Codification a Strategy Map of Student Sports Federation with the Approach BSC**

**M. Hamidi<sup>1</sup>, H. Rajabi Noosh Abadi<sup>2</sup>, E. Alidoust Ghahfarokhi<sup>3</sup>,  
M. Zeini Zadeh<sup>4</sup>**

1. Associate Professor of Sport Management, University of Tehran
2. Assistant Professor of Sport Management, University of Tehran Kish International Campus
3. Associate Professor of Sport Management, University of Tehran
4. Ph.D. in Sport Management, University of Farhangian\*

**Received: 2017/08/23**

**Accepted: 2018/01/01**

---

### **Abstract**

The purpose of this study was to designing a strategy map of student sport federation by Balance Score Card. Research method was descriptive survey and applied. The research population was consisted of 65 persons including managers, professionals in the area of student sport federation were selected as statistical population and sample and they were surveyed. Strategic goals were 12 goals determined in strategic council meeting and was set in the matrix in the form of a questionnaire, then was given to research samples. To designing a strategy map was used method Balance Score Card (BSC). The final model showed relationship between strategic goals in five levels and four perspectives: growth and learning, internal processes, productivity, and customer and has 27 strategic objectives, 27 measures and 77 measures. Ultimately it can be concluded that, suggested model has potentiality of being applied in practicing strategies due to the relationship between the prospects and strategies with strategic goals, the measures and initiatives of the federation in different perspectives, in addition to implementing the strategy, are capable of creating the ground for the realization of the goals of the federation.

**Keywords:** Strategy Map, Student Sport Federation, Balanced Scorecard

---

---

\* Corresponding Author

Email: m. zeinizadeh@yahoo.com