

## طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC

عبدالمهدی نصیرزاده<sup>۱\*</sup>، محمود گودرزی<sup>۲</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۳</sup>  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۸/۲۸، تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۱۲/۲۶

### چکیده

هدف از انجام پژوهش طراحی و تدوین مدل اجرای استراتژی فدراسیون با رویکرد BSC بود. جامعه آماری پژوهش ۹۰ نفر از اعضای مجمع عمومی فدراسیون، متخصصین و خبرگان آشنا به امور فدراسیون بودند که از بین آنها برای بخش کمی ۷۹ نفر و در بخش کیفی ۱۱ نفر به طور هدفمند برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی آن مورد تایید متخصصین قرار گرفت، پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ محاسبه و در نهایت پایایی آن با ضریب ۰/۸۳ به تایید رسید. در بخش کیفی نیز از مصاحبه کیفی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در بخش کمی از آزمون مجذورکای، آزمون کلموگروف اسمیزنف و آلفای کرونباخ و در بخش کیفی از روش استقراء منطقی استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد که فدراسیون کشتی دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۱۶ هدف استراتژیک (۴ هدف در منظر مالی، ۵ هدف در منظر مشتری، ۳ هدف در منظر فرآیندهای داخلی، ۴ هدف در منظر یادگیری و رشد)، ۴۵ سنجه در منظرهای مختلف (به ترتیب ۱۰، ۳۰، ۷، ۱۸ سنجه در منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد)، ۹۸ اقدامات و ابتکارات دارد. همچنین در مدل اجرای استراتژی فدراسیون کشتی نیز روابط علت و معلولی بین منظرها و برخی اهداف استراتژیک وجود دارد. در نهایت چنین می توان نتیجه گرفت که منظرها، اهداف، سنجه ها، اهداف کمی و ابتکارات و اقدامات به دست آمده، به دلیل ارتباط بین چشمانداز و استراتژی ها با اهداف استراتژیک، سنجه ها و ابتکارات فدراسیون در منظرهای مختلف، قابلیت ایجاد زمینه اجرای استراتژی های فدراسیون را دارند.

### واژه های کلیدی :

کارت امتیازی متوازن، اهداف استراتژیک، سنجه، اهداف کمی، ابتکارات منظر، فدراسیون کشتی

## مقدمه

امروزه، سازمان های ورزشی از جمله فدراسیون های ورزشی در معرض تغییر و تحولات، محیطی و جهانی قرار دارند و به همین دلیل سازمان ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند. تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام آور در حال تغییر است دیگر نمی توان از تصمیم گیری های یکباره و مبتنی بر قضاوت های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان های موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی استراتژیک را از جنبه های مختلف بررسی کرده اند و همگی روی همبستگی برنامه ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان توافق نظر دارند (Kaplan, 2003 و Lloyd, 2006).

پیتر دراگر معتقد است آن کس که نمی داند به کجا می رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به جایی خواهد رسید، اگر سیستمی هدف مشخص نداشته باشد، نمی داند که به کجا خواهد رفت، و اگر هدف سیستم مشخص باشد ولی برنامه ریزی نداشته باشد نمی داند چگونه به هدف خود برسد. به عقیده خوتل روزز یک سازمان بدون استراتژی همانند یک کشتی بدون ناخدا است. لذا هر سیستمی که خواهان موفقیت است باید اهداف مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را نیز مشخص نماید (Peter Drucker, 1996).

بررسی عملکرد برخی از سازمانهای ورزشی نیز حاکی از این است که آن سازمانهایی که برای انجام ماموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه ریزی استراتژیک استفاده کردند توانستند در فعالیتهای مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت های چشمگیری دست یابند، به عنوان نمونه کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی و رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن دست یافته است و کشور استرالیا از رتبه هفتم در المپیک آتلانتا به رتبه های چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست یافته است (خسروی زاده، ۱۳۸۷).

با توجه به اهمیت و ضرورت بیان شده در مورد برنامه ریزی استراتژیک، از سوی دیگر در راستای استراتژی محور شدن اکثر سازمان های ورزشی کشور در سالهای اخیر، بسیاری از فدراسیون های ورزشی از جمله فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران برنامه استراتژیک خود را تدوین کرده اند.

اما مطالعات نشان می دهد همیشه اجرای استراتژی تدوین شده به سهولت انجام نمی گیرد و بین تدوین و اجرای استراتژی در سازمان ها خلاء قابل توجهی وجود دارد و بیم آن می رود که استراتژی تدوین شده در سازمان ها به دلایل مختلفی از جمله عدم همسویی کارکنان با استراتژی، عدم تعهد مدیریت ارشد، عدم تخصیص منابع لازم و عدم انتقال استراتژی اجرا نگردد. (Kaplan, 2006) لذا به نظر می رسد باید در جستجوی یک راهکار مناسبی بود که توانایی پر کردن این خلاء را داشته باشد و استراتژی ذهنی (حرف) را

به استراتژی عینی (عمل) تبدیل و دغدغه موجود را به حداقل کاهش دهد. تحقیقات در این زمینه نشان می دهد، تدوین استراتژی به اندازه اجرای آن اهمیت ندارد. بطوریکه در تحقیقی که در سال ۱۹۸۲ انجام شد مشخص شد که فقط ۱۰ درصد استراتژی هایی که به خوبی تدوین شده بودند، در عمل با موفقیت پیاده می شوند. (Walter, 1982) در سال ۱۹۹۸ مجله فور چون طی مقاله ای ادعا کرد ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی در آمریکا به خاطر ضعف آنها در فرموله کردن آنها در استراتژی نبوده بلکه به دلیل عدم توفیق آنها در پیاده سازی استراتژی هایشان بوده است. (Williams, 1998) . همچنین نتایج یک تحقیق از مجموعه ای متشکل از ۲۷۵ مدیر نشان داد که توانایی اجرای استراتژی به مراتب مهمتر از کیفیت خود استراتژی است. (Drucker, 1954) همچنین نتایج یک تحقیق در آمریکا که بر روی مدیران ارشد ورزش انجام شده بود نشان داد که ۸۹ درصد مدیران، اجرای برنامه های استراتژیک را سخت ترین کار مدیریت خود اعلام داشتند (Drucker, 1954). در این راستا متخصصین علم مدیریت ابزار های خاصی را برای سازمان های استراتژی محور معرفی کرده اند تا اینگونه سازمان ها با استفاده از آنها بتوانند استراتژی سازمان خود را اجرا کنند.

برخی از این ابزارها عبارتند از: مدیریت بر مبنای هدف<sup>۱</sup>، مدیریت کیفیت جامع<sup>۲</sup>، ایزو ۹۰۰۰/۲۰۰۰<sup>۳</sup>، جایزه دمینگ<sup>۴</sup>، جایزه ملی مالکوم بالدريج<sup>۵</sup>، مدل تعالی مدیریت کیفیت اروپا<sup>۶</sup> و کارت امتیازی متوازن<sup>۷</sup>. تأکید بر ارزیابی ابعاد مختلف، ارزیابی های 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 استراتژی ها قبل از ارزیابی و ارزیابی پیوسته از ویژگی های این ابزارهاست.

در اواخر قرن بیستم (۱۹۹۹) کاپلان و نورتون ابزاری برای ارزیابی عملکرد در سازمان ها به نام روش ارزیابی متوازن ارائه نمودند. (نیون، ۱۹۸۶) این ابزار پس از تکامل فراتر از یک ابزار ارزیابی عملکرده و چارچوبی برای پیاده سازی اهداف و استراتژی های کلان سازمانی را نیز فراهم آورد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). در واقع کارت امتیازی متوازن یک ابزار ثانویه در فرایند برنامه ریزی به شمار می رود که می تواند سنجه های زیادی برای دستیابی به اهداف استراتژی ارائه دهد. (Kaplan et al, 1386) کارت امتیازی متوازن شامل ۴ دسته معیار می باشد که ۴ وجه آنرا تشکیل می دهند، عبارت متوازن در کارت امتیاز متوازن به معنای زیر است:

ایجاد توازن بین معیار های مالی و معیار های غیر مالی، ایجاد توازن بین معیار های درون گرا و معیار های برون گرا، ایجاد توازن بین معیار های پیشرو که

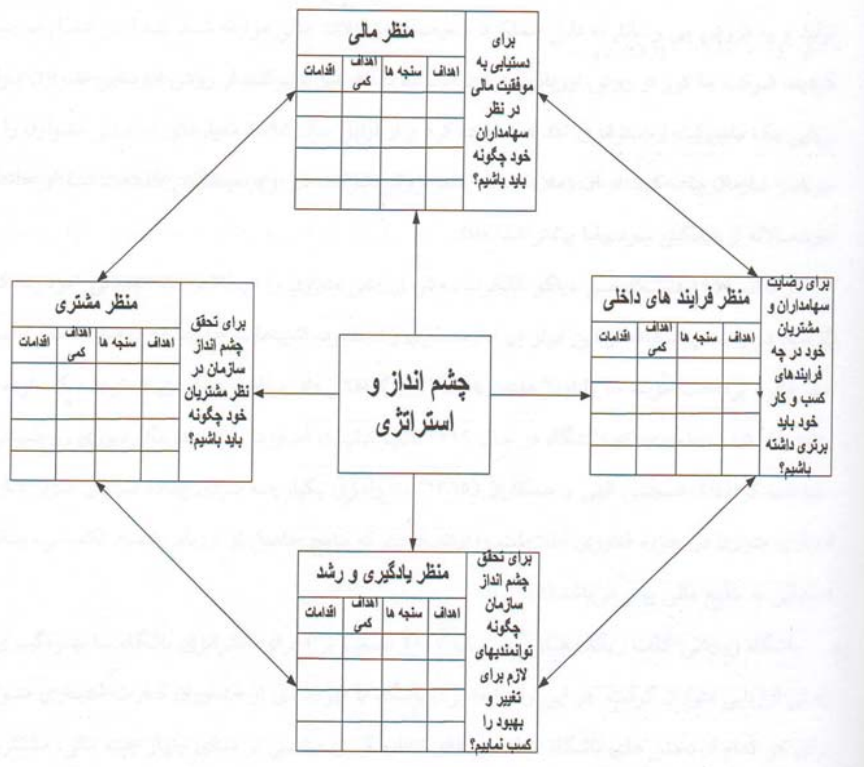
- 1- Management by Objectives (MBO)
- 2- Total Quality Management (TQM)
- 3- Deming Award
- 4- Malcolm Baldrige National Award
- 5- European Foundation for Quality Management (EFQM)
- 6- Balance Scorecard (BSC)

سازمان ها برای سنجش عملکرد باید بر حوزه های اصلی متمرکز شوند که عبارتند از: حوزه امور مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی سازمان و یادگیری و رشد. (Kaplan, 2003)

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

بر فعالیت های آینده تمرکز دارند و معیار های پسر و که مربوط به فعالیتهای گذشته می باشند.

مدل کارت امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف راهبردی کلان سازمان را به شاخص های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه های حیاتی سازمان برقرار می کند؛ به عبارت دیگر بر اساس این مدل،



شکل (۱) مدل کارت امتیازی متوازن (کاپلان و نورتون ۲۰۰۴)

کارکنان برای دست یابی به اهداف است. آیا با اصلاح ساختار گردش اطلاعات، کارکنان برای کار با نظام های جدید دانش کافی دارند؟ آیا جو خلاقیت و نوآوری در سازمان تقویت شده است؟ بدین منظور، سازمان باید در پی راه کارهایی برای تأمین نیازهای مادی و معنوی کارکنان در همه زمینه ها باشد سپس با استقرار سنجه های مناسب، پیشرفت آنها را اندازه گیری کند. (Blair, 1996) به طور کلی، در طراحی نظام ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن، ابتدا باید منظرها و اهداف هر یک از آنها و سپس سنجه های مناسب برای هر منظر تعیین گردد (کاپلان ۲۰۰۳، نیون ۱۹۸۶)

استفاده از کارت امتیازی متوازن در بسیاری از سازمان ها موفقیت آمیز بوده است که به برخی از آنها اشاره می شود:

دانیل دی دلینی (۲۰۰۸) طی پژوهشی در دانشگاه کاتانیک استرویس به این نتیجه رسید که وقتی دانشگاه نظام ارزیابی عملکرد بخش ورزش دانشگاه را با استفاده از کارت امتیازی متوازن اجرا کرد (۳ هدف در منظرهای مالی و

منظر مالی: این منظر اهمیت بسیاری دارد؛ زیرا مشخص می کند دست یابی سازمان به اهداف خود در سه منظر دیگر، تا چه اندازه در تحقق اهداف مالی مؤثر است. در واقع، اگر فعالیت های 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 سنجه هایی مانند رضایت، وفاداری مشتری و جذب و نگهداری مشتری، می توان راه کارهای مناسبی ارائه داد.

منظر فرآیندهای داخلی: در این منظر، سازمان ها باید روشهایی را برای فعالیت انتخاب کنند که به ارزش آفرینی برای مشتریان و سهام داران منجر شده، در نهایت، سبب سرآمدی سازمان گردد.

منظر یادگیری و رشد: هنگامی که منظرهای دیگر سازمان مشخص شدند، خلأ بزرگی در سازمان مشاهده می شود. این خلأ، میزان مهارت ها و دانش

های خود را تدوین کرده است، از اینرو به نظر می رسد روش کارت امتیازی متوازن در فدراسیون کشتی چارچوبی را برای پیاده سازی استراتژی این فدراسیون فراهم آورد و خلاء مذکور را پر کند و موجب موفقیت هر چه بیشتر فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران در عرصه های مختلف فعالیت از جمله کسب موفقیت در بازی های المپیک و آسیایی و یا هر رویداد ورزشی مهم در عرصه های بین المللی گردد.

لذا به منظور اجرای استراتژی فدراسیون کشتی با رویکرد روش ارزیابی متوازن نیاز به تعیین مدلی است که بتواند مراحل و فعالیت های مختلف برای پیاده سازی استراتژی مبتنی بر روش ارزیابی متوازن را انجام دهد.

بر این اساس پژوهش حاضر با طراحی و تدوین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی با رویکرد BSC قصد دارد برای رفع این چالش مهم یاری فدراسیون کشتی باشد.

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع مطالعات استراتژیک است که بر مبنای اهداف تحقیق در ردیف تحقیقات کاربردی قرار دارد. همچنین تحقیق حاضر بر حسب روش گردآوری ترکیبی از تحقیقات کمی و کیفی بشمار می رود. در بخش کمی، برای دستیابی به منظرهای فدراسیون کشتی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی محتوایی و صوری آن توسط متخصصان تأیید شد. برای تعیین پایایی، پرسشنامه در یک گروه با تعداد ۳۰ نفر توزیع شد و ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به تأیید رسید. در بخش کیفی پژوهش نیز برای تعیین اهداف بلندمدت و سنجه ها، با خبرگان، متخصصان و صاحب نظران مصاحبه کیفی انجام شد تا اطلاعات مورد نیاز به دست آید. به این منظور، مصاحبه های 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 شامل ۹۰ نفر اعضای مجمع عمومی فدراسیون کشتی، ذینفعان اصلی فدراسیون کشتی، متخصصین و نخبگان آشنا به امور فدراسیون کشتی بودند که از بین آن ها برای بخش کمی ۷۹ نفر و در بخش کیفی ۱۱ نفر به طور هدفمند برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی آن مورد تأیید متخصصین قرار گرفت و پایایی پرسشنامه با ضریب ۰/۸۳ به تأیید رسید. در بخش کیفی نیز از مصاحبه کیفی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در بخش کمی از آزمون مجذور کای، آزمون کلمو گروف اسمیر نف و آلفای کرونباخ و در بخش کیفی از روش استقراء منطقی استفاده شد.

### یافته های تحقیق

#### جدول شماره یک:

مشتری و یادگیری و رشد و ۴ هدف در فرآیند های داخلی) سودآوری این بخش و گرایش دانشجویان به فعالیت ها ورزشی به ویژه ورزش قهرمانی افزایش یافت. (دانیل ۲۰۰۸)

مرکز ورزش های پوریک در سال (۲۰۰۶) استراتژی جدیدی تدوین کرد و برای اجرای آن، پس از تعیین اهداف از سنجه های متناسب با کارت امتیازی متوازن در چهار جنبه منظر مالی، مشتری، فرآیند های داخلی و یادگیری و رشد) به ترتیب ۷۲۸،۲ و ۷) سنجه استفاده کرد این استراتژی طی سالهای ۲۰۰۶\_۲۰۰۷ اجرا شد و استفاده از سنجه های مذکور موجب موفقیت و سودآوری مرکز گردید. (پوریک ۲۰۰۸)

باشگاه ورزشی گلف ریگال هیلز در سال ۲۰۰۷ تصمیم بر اجرای استراتژی باشگاه با بهره گیری از روش کارت امتیازی متوازن گرفت در این راستا برای هر کدام از بخش های باشگاه شاخص های اندازه گیری مناسبی بر مبنای چهار منظر مالی، مشتری، یادگیری و رشد و فرآیندهای داخلی کسب و کار تدوین کردند و پس از اجرای آن به مدت یکسال رضایت کارکنان افزایش یافت، قطع همکاری کارکنان کاهش پیدا کرد، خدمات به ورزشکاران با کیفیت بهتری نسبت به گذشته ارائه شد، کارآیی باشگاه بهتر گردید و در نهایت درآمد باشگاه افزایش یافت.

فدراسیون ورزشی سپک تاکرای سنگاپور<sup>۱</sup> با بهره گیری از روش ارزیابی متوازن نقشه استراتژی خود را برای سالهای ۲۰۰۴ الی ۲۰۱۳ ترسیم کرده است. فدراسیون مذکور در صدد است با پیاده سازی استراتژی تدوین شده علاوه بر مدیریت، ساماندهی، بازاریابی و توسعه دامنه فعالیت های خود در داخل و خارج کشور و کسب مدال های بین المللی، سپک تاکرا را به عنوان ورزش اصلی این کشور معرفی نماید

نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۰) طی تحقیقی با عنوان شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدید های فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی و تنگناها و چالش های فراروی آن مهمترین تنگنا و چالش ورزش کشتی را باز شدن پای سیاسیون در ورزش و سیاسی شدن نخبگان ورزش کشتی کشور و نداشتن راهی برای اجرای برنامه های فدراسیون کشتی بیان کرد. (نصیرزاده ۱۳۹۱)

گودرزی (۱۳۸۶) طی تحقیقی تحت عنوان طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور وجود برنامه های علمی، امکانات پیشرفته و به روز کشورهای رقیب را با عنوان مهمترین تهدید ورزش کشتی شناسایی و همچنین برگزاری مسابقات منظم در سطح آموزشگاهها و دانشگاهها، حمایت تشکیلات دولتی و مسئولان قوای ۳ گانه را از جمله فرصت های مهم عنوان نمود. عدم وجود مدیران شایسته و با کفایت در مدیریت هیات ها، نبود برنامه مدون و عدم وجود مربیان شایسته را با عنوان مهمترین نقاط ضعف ورزش کشتی کشور عنوان کرد. در نهایت تدوین برنامه ای بلند مدت و راهی جهت اجرای آن را پیشنهاد می کند (گودرزی و همکاران، ۱۳۸۶)

بر این اساس نظر به اینکه فدراسیون کشتی به تازگی چشم انداز و استراتژی

جدول شماره (۱) نتایج آزمون مجذور کای خی دو برای تعیین منظرهای فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران

منظر	استراتژی	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
مالی	۱- استقلال مالی از دولت و توسعه منابع مادی و مالی	۴۰/۰۱۵	۱	۰/۰۰۱
	۲- توسعه مشارکت اسپانسرها	۱۱۲/۲۹	۳	۰/۰۰۱
	۳- تلاش در جهت استفاده از حق پخش تلوزیونی برای توسعه ورزش	۱۵/۶۹	۱	۰/۰۰۱
	۴- توسعه بازاریابی	۴۸	۴	۰/۰۰۱
مشتری	۱- گسترش فعالیت های فدراسیون کشتی در سراسر کشور	۵۳/۳۸	۴	۰/۰۰۱
	۲- شناسایی رقبا	۷۲/۹۲	۴	۰/۰۰۱
	۳- توسعه مسابقات داخلی و بین المللی	۹۴/۰۷۷	۴	۰/۰۰۱
	۴- ارتقاء و توسعه سبک های کشتی	۱۱۹/۲۳	۴	۰/۰۰۱
	۵- افزایش و توسعه باشگاهها و انجمن ها	۸۶/۴۵	۳	۰/۰۰۱
فرآیندهای داخلی	۱- توسعه ارتباطات موثر و کسب کرسی های بین المللی در فیلا	۱۷۸/۶	۴	۰/۰۰۱
	۲- افزایش تقسیم کار بین هیئت های کشتی سراسر کشور	۱۱۷/۹۵	۳	۰/۰۰۱
	۳- تقویت استقلال فدراسیون کشتی	۷۰/۲۸	۲	۰/۰۰۱
یادگیری و رشد	۱- جلوگیری از دوپینگ و برخورد قاطع و ریشه ای با این پدیده	۱۲۱/۵۴	۴	۰/۰۰۱
	۲- اصلاح ساختار سازمانی و ارتقاء کیفیت و بهبود مستمر	۳۱/۶۸	۳	۰/۰۰۱
	۳- ارتقاء سطح منابع انسانی فدراسیون کشتی	۳۵/۵۶	۳	۰/۰۰۱
	۴- علمی و بروز نمودن ورزش کشتی و بهره گیری از جدیدترین یافته های دانشکده های تربیت بدنی	۱۶/۸۵	۴	۰/۰۰۱

همانطور که جدول ۱ نشان می دهد تفاوت آماری معنی داری بین گزینه های مختلف وجود دارد (در حد  $\alpha=5\%$ ) بنابراین می توان با اطمینان ۹۵٪ نتیجه گرفت فدراسیون کشتی ۴ استراتژی در منظر مالی - ۵ استراتژی در منظر مشتری - ۳ استراتژی در منظر فرآیندهای داخلی و ۴ استراتژی در منظر یادگیری و رشد می باشد

جدول شماره (۲) اهداف و سنجه ها و اقدامات فدراسیون کشتی در منظر مالی

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
مالی	۱- تحقق و تعالی نظام جذب حامیان مالی فدراسون کشتی	۱- تعداد حامیان مالی داخلی	۱- استقرار و تقویت واحد بازاریابی
		۲- تعداد حامیان مالی خارجی	۲- ثبت آرم
		۳- میزان جذب کمک از حامیان مالی	۳- تربیت بازاریابان ورزشی
			۴- تشکیل شورای خیرین و حامیان مالی
		۴- کیفیت ارتباط با حامیان مالی	۵- تدوین آیین نامه های جذب حامیان مالی ملی و بین المللی
	۲- افزایش داراییها و سرمایه فدراسیون کشتی و درآمدزایی	۱- میزان جذب اعتبار از بودجه عمومی کشور	۱- کسب درآمد از دارایی ها و تجهیزات فدراسیون
		۲- میزان جذب اعتبار بودجه خصوصی کشور	۲- افزایش سرمایه گذاری به منظور کسب درآمد
		۳- میزان جذب اعتبار از سرمایه گذاری و درآمدزایی	۳- تعامل بیشتر با بخش خصوصی با رویکرد درآمدزایی
			۴- جذب اعتبارات دولتی بیشتر
		۵- شناسایی فرصت های جذب کمک رسانی داخلی و بین المللی	

ادامه جدول شماره (۲) اهداف و سنجه ها و اقدامات فدراسیون کشتی در منظر مالی

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
مالی	۳- بهره مندی از قوانین و مقررات حق پخش تلویزیونی	۱- میزان حمایت دولت از پرداخت حق پخش تلویزیونی به فدراسیون کشتی	۱- مطالعه تطبیقی ورزش کشتی و رسانه
		۲- تعداد هیئت ها و انجمنهای کشتی بهره مند از حق پخش تلویزیونی	۲- نظامند کردن حضور رسانه های دیداری و شنیداری در ورزشگاهها
		۳- درصد درآمد فدراسیون کشتی از حق پخش تلویزیونی	۳- پیگیری مستمر از اجرایی شدن قوانین و مقررات مرتبط با حق پخش تلویزیونی
		۴- مطالعه و بهره گیری از امور حقوق ورزش کشتی مرتبط با رسانه	۴- مطالعه و بهره گیری از امور حقوق ورزش کشتی مرتبط با رسانه
		۵- ارائه اطلاعات مستمر به هیئت های کشتی استانی برای چگونگی استفاده از حق پخش تلویزیونی	۵- ارائه اطلاعات مستمر به هیئت های کشتی استانی برای چگونگی استفاده از حق پخش تلویزیونی
	۴- توسعه بازاریابی	۱- تعداد کمیته های بازاریاب فعال	۱- استخدام افراد متخصص بازاریاب ورزش کشتی
		۲- تعداد بازاریابان ورزشی فعال	۲- راه اندازی کمیته های بازاریابی هیئت کشتی هر استان
		۳- میزان جذب درآمد از حاصل از فعالیت واحدهای بازاریابی	۳- برگزاری هرچه نظامندتر کردن مسابقات بین المللی و داخلی
		۴- برگزاری مسابقات منظم لیگ	۴- برگزاری مسابقات منظم لیگ
		۵- استفاده از آرم و برند فدراسیون	۵- استفاده از آرم و برند فدراسیون

جدول شماره (۳) اهداف سنجه ها و اقدامات فدراسیون کشتی در منظر مشتری

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
مشتری	۱- ایجاد نظام جمع آوری اطلاعات از وضعیت رقبا	۱- میزان اطلاعات جمع آوری شده از رقبا	۱- مطالعه وضعیت عملکرد رقبای کشور
		۲- تعداد تحلیل عملکرد تیم ها و کشتی گیران کشورهای رقیب	۲- تحلیل عوامل موفقیت و شکست تیم ها و قهرمانان کشور رقیب
		۳- بانک های اطلاعاتی مرتبط	۳- تهیه بانک های اطلاعاتی در زمینه رقبا
		۴- کشورهای رقیب در فدراسیون کشتی	۴- مطالعه تطبیقی ساختار فرآیند عملکرد و برنامه اجرایی کشورهای موفق در بازیهای آسیایی و المپیک
	۲- استقرار و توسعه نظام استعدادیابی	۱- تعداد بازیکنان راه یافته به تیم های ملی از طریق نظام استعدادیابی	۱- کمک به شناسایی قطب های ورزش کشتی
		۲- تعداد دوره های برگزار شده جهت شناسایی مستعدین کشتی	۲- کمک به تاسیس پایگاهها و شوراهای ورزش قهرمانی کشتی در مناطق قطب
		۳- تعداد قوانین و مقررات نظام استعدادیابی	۳- حمایت و هدایت مادی و معنوی از چهره های مستعد
		۴- تعداد تحقیقات انجام شده در رشته کشتی	۴- تدوین آیین نامه حضور بازیکنان جوان مستعد در اردوهای تیم ملی بزرگسالان
		۵- انجام پژوهش های مرتبط با استعدادیابی در رشته کشتی	۵- انجام پژوهش های مرتبط با استعدادیابی در رشته کشتی
		۶- تاسیس پایگاههای استعدادیابی کشتی	۶- تاسیس پایگاههای استعدادیابی کشتی
۷- شناسایی افراد مستعد		۷- شناسایی افراد مستعد	

ادامه جدول شماره (۳) اهداف سنجه ها و اقدامات فدراسیون کشتی در منظر مشتری

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
مشتری	۳- تدوین و توسعه مستمر نظام جذب حفظ و ارتقاء مربیان کشور	۱. تعداد دوره های ارتقاء مربیان	۱. شناسایی و حمایت ویژه از مربیان سازنده و نخبه
		۲. تعداد قهرمانان ملی شرکت کننده در دوره های مربیگری	۲. اعزام مربیان سازنده به دوره های آموزشی داخلی و خارجی
			۳. ایجاد امکان تحصیل مربیان سازنده و نخبه در سطوح مختلف تحصیلی
		۳. تعداد آیین نامه و دستورالعمل های جذب حفظ و ارتقاء مربیان	۴. ایجاد بنیاد ملی مربیگری
			۵. طراحی و تدوین سیستم ارتقای علمی و فنی مربیان داخلی
		۴. میزان افزایش دستمزد مربیان	۶. برقراری ارتباط با مراکز علمی و تخصصی ویژه مربیگری کشتی
			۵. تعداد مربیان سازنده
	۴- افزایش سطح مقبولیت فدراسیون در جامعه	۱. تعداد ابزارهای رضایت سنجی از عملکرد فدراسیون	۱. شناسایی و جذب نیروهای داوطلب
			۳. تعداد طرح های افزایش رضایت مندی مخاطبین
		۲. تعداد طرح های سنجش رضایت ذینفعان و افراد از فدراسیون	۲. انعکاس بیشتر عملکرد فدراسیون در نزد جامعه
		۴. میزان مشارکت فدراسیون در طرح ها و برنامه های عام المنفعه و اجتماعی	۳. مشارکت در اجرای برنامه های اجتماعی
	۵- تبیین و ارتقاء مستمر نظام نظارت بر نحوه تدارک تیم های ملی و کیفی سازی اردوها	۱. میزان استانداردسازی و شفاف سازی شیوه های مدیریت	۱. تعیین کارآیی فدراسیون به نسبت هزینه های انجام شده
		۲. تعداد چک لیست ها و ابزارهای ارزیابی	۲. مطالعه تطبیقی نحوه تدارک تیم های ملی سایر کشورها
		۳. میزان نظارت بر کیفیت اردوها	۳. تدوین نظام یکپارچه بر اردوهای تیم های ملی
۴. تربیت و جذب ناظرین نخبه			
۶- بهبود و طراحی نظام یکپارچه تشویق و ترغیب از قهرمانان و مربیان ملی	میزان استانداردسازی تشویق و ترغیب از قهرمانان و مربیان ملی	۱. طراحی نظام حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه	
		۲. تشکیل کمیته ای جهت رفع مشکلات معیشتی تحصیلی شغلی و... قهرمانان و مربیان ملی	
		۳. بازنگری و تکمیل آیین نامه تحصیل قهرمانان در مقاطع تحصیلی مختلف	
		۴. کمک به تامین امنیت شغلی پس از اتمام دوره قهرمانی	
		۵. پرداخت به موقع پاداش مربیان و قهرمانان	

جدول شماره (۴) اهداف سنجه ها و اقدامات فدراسیون کشتی در منظر مشتری

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
فرآیندهای داخلی	۱-افزایش کرسی های موثر بین المللی در ورزش کشتی	۱.تعداد کرسی های موثر بین المللی	۱.شناسایی کرسی های موثر بین المللی و اقدام برای کسب آنها
		۲.تعداد کرسی های غیر موثر بین المللی	۲.اعطای تسهیلات به کسب کرسی های بین المللی
			۳.ساماندهی و ارزیابی عملکرد اعضای ایرانی عضو مجامع بین المللی ورزش کشتی
	۲-استقلال مالی فدراسیون کشتی از سایر نهادهای	۱.درصد خودکفایی مالی فدراسیون	۱.جلب حمایت های مالی از دولت و مجلس
			۲.شناسایی فرصت ها و روش های نو برای درآمدزایی بیشتر
			۳.شناسایی و معرفی برخی مراکز تجاری یا تولیدی سودآور به دولت برای تفویض امتیاز آنها به فدراسیون به منظور خودکفا نمودن تشکیلات فدراسیون
	۳-افزایش تعامل و ارتباط بین فدراسیون و هیئت ها	۱.تعداد طرح هاوبرنامه های مشترک فدراسیون با هیئت ها	۱.همکاری دوجانبه فی ما بین فدراسیون کشتی و هیئت های کشتی در خصوص طرح و برنامه ها
			۳.تقویت ارتباط فدراسیون با هیئت های استانی
		۲.تعداد جلسات مشترک فدراسیون با هیئت ها برای برنامه ریزی و اجرا	۲.تقویت نقش هیئت های استانی در نظام تصمیم سازی فدراسیون
			۴.نظارت مداوم بر کار هیئت ها
	۴-جلب حمایت های وزیر ورزش و رئیس کمیته ملی المپیک	۱.تعداد جلسات مشترک ۲.میزان حمایت آنان از فدراسیون در طول سال	۱.افزایش دیدگاه مثبت مسئولین طراز اول ورزش کشور به فعالیت های فدراسیون با ایجاد ارتباطات
			۲.ارتباط مستمر با وزیر ورزش و رئیس کمیته ملی المپیک

جدول شماره (۵) اهداف سنجه ها و اقدامات فدراسیون کشتی در منظر مشتری

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
رشد و یادگیری	۱-جلوگیری از دوپینگ و برخورد قاطع و ریشه ای با این پدیده	۱-تعداد جلسه هایی که پیرامون موضوع دوپینگ برگزار شده	۱-همکاری با آموزش پرورش بر درج مفاهیم آموزشی در کتب درسی مدارس در رابطه با دوپینگ
		۲-تعداد جزوات و کتابهای کمک آموزشی مربوط به دوپینگ	۲-حمایت و تقویت نظام پیشگیری و کنترل دوپینگ
			۴-صدور احکام یکسان و بدون ملاحظه برای افراد خاطی
		۲-توسعه نظام آموزشی و ارتقای نیروی انسانی فدراسیون	۱-تعداد کارکنان شرکت کننده در دوره های آموزشی ۲-تعداد دوره های آموزشی ویژه کارکنان ۳-میزان شایسته سالاری
	۴-تعداد آیین نامه تدوین گشته مرتبط با دوپینگ		
	۷-اعطای تسهیلات به بازی جوانمردانه		
	۳-طراحی و بکارگیری نظام نگهداری و ارتقاء منابع انسانی	۱-تعداد کارکنان شرکت کننده در دوره های آموزشی ۲-تعداد دوره های آموزشی ویژه کارکنان ۳-میزان شایسته سالاری	۱-تدوین و برگزاری دوره های آموزشی برای روسای هیات و کارکنان فدراسیون
			۲- ایجاد نظام شایسته سالاری در فدراسیون
			۳- طراحی و بکارگیری نظام نگهداری و ارتقاء منابع انسانی



ادامه جدول شماره (۵) اهداف سنجه ها و اقدامات فدراسیون کشتی در منظر مشتری

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
رشد و یادگیری	۳- بهبود ساختار نیروی انسانی فدراسیون با رویکرد تخصصی شدن	۱- نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی مرتبط به کل کارکنان	۱- تدوین شرایط احراز شغل در فدراسیون
		۲- تعداد کارکنان معرفی شده برای ادامه تحصیل به نهادهای آموزشی	۲- اعزام نیروهای غیر متخصص فدراسیون به تحصیل در رشته تربیت بدنی
		۳- میزان تناسب ساختار تشکیلاتی فدراسیون با وظایف	۳- تفیض اختیارات بیشتر به هیات های استانی
		۴- میزان اساسنامه ها و آیین نامه های اصلاح و بازنگری شده	۴- تقویت نظام نظارت و ارزیابی
	۴- بهبود ساختار تشکیلاتی و ارتقاء اساسنامه ها	۱- میزان تناسب ساختار تشکیلاتی فدراسیون با وظایف	۱- بازنگری در ساختار تشکیلاتی فدراسیون
		۲- میزان اساسنامه ها و آیین نامه های اصلاح و بازنگری شده	۲- تدوین شرایط احراز، شرح وظایف و شغل کارکنان
		۳- میزان تناسب سازی اساسنامه ها و آیین نامه های فدراسیون با قوانین کشور و فدراسیون های جهانی	۳- ارزیابی و بازنگری عملکرد هیات های استانی و کمیته های فدراسیون
		۴- میزان تناسب سازی اساسنامه ها و آیین نامه های فدراسیون با قوانین کشور و فدراسیون های جهانی	۴- بازنگری و اصلاح اساسنامه
	۵- افزایش بهره مندی از ظرفیت علمی کشور	۱- دوره های آموزشی تشکیل شده با توجه به نیاز اصلی کشتی گیران	۱- ایجاد بستر مناسب برای تعامل و همکاری فدراسیون و نیروهای متخصص
		۲- تعداد تفاهم نامه های امضا شده بین فدراسیون و نهاد های علمی داخل و خارج کشور	۲- افزایش تعامل و همکاری فدراسیون کشتی با مراکز آموزش عالی داخل و خارج کشور
۳- تعداد تحقیقات انجام شده با رویکرد R&D در زمینه ورزش کشتی		۴- برگزاری همایش های علمی ملی و بین المللی	
۴- تعداد تحقیقات انجام شده با رویکرد R&D در زمینه ورزش کشتی		۵- بهره گیری از نتایج تحقیقات در توسعه ورزش کشتی	
۵- تعداد نرم افزار های رایانه ای مورد استفاده		۶- شناسایی و جذب مدرسین با کیفیت برای همکاری با انیستیتو	
۶- توسعه نظام مبتنی بر فناوری در ورزش کشتی		۱- تجهیز فدراسیون و هیات های استانی به اتوماسیون اداری	
۶- توسعه نظام مبتنی بر فناوری در ورزش کشتی	۱- تعداد نرم افزار های رایانه ای مورد استفاده	۱- تجهیز فدراسیون و هیات های استانی به اتوماسیون اداری	
	۲- تعداد رایانه و سخت افزار مورد استفاده فدراسیون	۲- ایجاد و راه اندازی سایت هیات های کشتی استانی	
	۳- میزان آگاهی و مهارت جامعه کشتی در استفاده از فناوری	۳- تلاش برای ایجاد سیستم MIS در فدراسیون و زیر مجموعه	
	۴- میزان آگاهی و مهارت جامعه کشتی در استفاده از فناوری	۴- ایجاد بانک اطلاعات ورزش کشتی	
	۵- استفاده از نرم افزارها در برنامه ریزی، تحلیل، کنترل و نظارت در ورزش کشتی	۵- استفاده از نرم افزارها در برنامه ریزی، تحلیل، کنترل و نظارت در ورزش کشتی	

### بحث و نتیجه گیری

چشمگیری برخوردار است، از این ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژی های فدراسیون کشتی استفاده گردید. به نظر کاپلان اولین گام در تدوین اجرای استراتژی ها تعیین منظر های سازمان مورد نظر است. بر این اساس یافته های پژوهش نشان داد فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیند های داخلی و یادگیری و رشد است. یافته های پژوهش حاضر با مدل پیشنهادی کاپلان و نورت (۱۹۹۲) و یافته های کشاورز و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد. در پژوهش حاضر منظر های فدراسیون کشتی که از طریق استراتژی های این فدراسیون تعیین شد با استراتژی

با توجه به روی آوردن بسیاری از سازمان های ورزشی کشور از جمله فدراسیون کشتی برای تدوین برنامه های استراتژیک، بیم عدم اجرای برنامه استراتژیک فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی بدلیل نداشتن مدل های اجرایی برنامه های استراتژیک همچون عدم اجرای برنامه راهبردی سازمان تربیت بدنی احساس می شد. لذا با توجه بداینکه نسل سوم BSC توسط کاپلان و نورتون در سال ۲۰۰۲ به عنوان یکی از مدل های کار آمد پیاده سازی استراتژی های سازمانی معرفی شده و در سازمان های مختلف به کار گرفته شده و از موفقیت

را که شامل موارد زیر است را مشخص نماید: چه کاری باید انجام گیرد؟ چه موقع باید انجام شود؟ و چه کسی آن را انجام دهد؟ از اینرو اگر با چنین رویکردی به اقدامات و برنامه‌های عملیاتی یافته شده بر مبنای کارت امتیازی متوازن نگاه شود، که در فرآیند تدوین کارت امتیازی متوازن هر سازمانی به آن اشاره شده است می‌توان نتیجه گرفت که اقدامات یافته شده پژوهش حاضر در مقایسه با اقدامات بدست آمده، در پژوهش گودرزی (۱۳۸۶) نصیر زاده (۱۳۹۰) از تعداد، وسعت و دامنه بیشتری برخوردار است اینگونه برنامه‌های عملیاتی علاوه بر اینکه به روش کارت امتیازی متوازن تدوین گردیده به طور طبقه‌بندی در راستای برنامه‌های بلند مدت و استراتژی‌های فدراسیون کشتی منظرهای مختلف بدست آمده است. به عبارت دیگر دست‌یابی به اقدامات و برنامه‌های عملیاتی فدراسیون کشتی از ترجمه مناسب استراتژی و چشم‌انداز این فدراسیون به منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد حاصل شده است. همچنین در کارت امتیازی متوازن تهیه شده برای کمیته ملی المپیک (۱۳۸۹) می‌توان مشاهده کرد که در رابطه با هر هدف استراتژیک در منظرهای مختلف برنامه‌های عملیاتی و اقدامات معینی مدنظر قرار گرفته است که برخی از آن‌ها با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی برای دستیابی به چشم‌انداز این فدراسیون نیازمند اجرای اقدامات فوق‌بوده و اجرای آن‌ها با توجه به توانمندی کشور، و سازمان‌های ورزشی دور از دسترس فدراسیون کشتی نمی‌باشد، به نظر می‌رسد تاکنون به دلیل عدم داشتن مدل‌های اجرایی برنامه استراتژیک، ترجمه استراتژی‌ها و برنامه‌های بلند مدت فدراسیون کشتی با چنین رویکردی صورت نگرفته بود، چنین ترجمه‌های که توأم با سنجه‌های مناسب می‌باشد، می‌تواند اجرای اقدامات بدست آمده را تسهیل کرده و در نهایت منجر به دستیابی به چشم‌انداز فدراسیون کشتی گردد.

### منابع

1. Lloyd C.Harris, Emmanuel Ogbonna, (2006). Initiating strategic Planning. Journal of Business research 59, PP: 100-111.
2. Kaplan S, Beinbocker E. (2003). «The real value of strategic planning». MIT Sloan manages Rev; 44(2); PP: 71-91.
3. Drucker, P. (1954) The Practice of Management, New York: HarperCollins
4. خسروی زاده، اسفندیار، ۱۳۸۷، مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران
5. Walter kiechel, (1982), «corporate strategists under fire», fortune, 27 December 1982, 38
6. R.Williams, (1998) renewable advantage: crafting strategy through economic time, new York: the free press.
7. گروه مشاوران پنکو، ۱۳۸۸، مقایسه انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد

های گودرزی (۱۳۸۶) همخوانی دارد. بنابراین مبنای تعیین اهداف، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات منظرهای مختلف استراتژی‌های فدراسیون بوده است دومین گام در تدوین اجرای استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن تعیین اهداف منظرهای تعیین شده است. از ترجمه استراتژی‌های فدراسیون کشتی در منظرهای مختلف ۴ هدف در منظر مالی، ۶ هدف در منظر مشتری، ۴ هدف در منظر فرآیندهای داخلی و ۶ هدف در منظر یادگیری و رشد بدست آمد بانگامی دقیق‌تر می‌توان دریافت تعادلی نسبی بین تعداد اهداف تعیین شده در منظرهای مختلف وجود دارد همچنین بین تعداد، تنوع و تناسب اهداف با منظرهای بدست آمده و یافته‌های کشاورز و همکاران ۱۳۸۹ همخوانی وجود دارد. اما با یافته‌های گودرزی (۱۳۸۶) که ۹ هدف بلند مدت برای فدراسیون کشتی تعیین کرده است مغایرت دارد. در پژوهش حاضر ۲۰ هدف بلند مدت، در منظرهای مختلف برای فدراسیون کشتی به دست آمده است. در واقع می‌توان چنین بیان کرد که برای تدوین اجرای استراتژی سازمان‌ها با رویکرد BSC، پس از تعیین منظرها با توجه استراتژی‌ها و چشم‌انداز، اهداف مناسبی تعیین می‌شود. سپس با استفاده از آن اهداف، زمینه تعیین سنجه‌های منظرهای مختلف فراهم می‌شود و سپس با استفاده از سنجه‌ها اهداف کمی و در نهایت اقدامات و ابتکارات اقدام انجام شده در فدراسیون کشتی، می‌تواند علاوه بر اجرای استراتژی‌ها در فدراسیون زمینه مناسبی برای نظام ارزیابی فدراسیون نیز به وجود آورد. همچنین این قابلیت می‌تواند مبنای تعیین چارچوب کاری بر اساس شرایط محیطی، جهت‌دهی به رفتار کارکنان، ایجاد یگانگی و وحدت مدیریت، فدراسیون کشتی تعیین معیارهای تصمیم‌گیری، تعیین استانداردها و شاخص‌هایی برای ارزیابی موفقیت‌ها قرار گیرد و این فدراسیون به سوی دست‌یابی به رسالت‌های تدوین شده سوق دهد.

در سومین گام تدوین اجرای استراتژی فدراسیون کشتی با رویکرد BSC لازم است با مدنظر قرار دادن اهداف تعیین شده سنجه‌های مناسب برای هر منظر تدوین شوند. یافته‌های پژوهش جداول ۲ تا ۵ نشان می‌دهد فدراسیون کشتی در منظر مالی ۴ سنجه و در منظر مشتری ۵ سنجه، منظر فرآیندهای داخلی ۳ سنجه و منظر یادگیری و رشد ۴ سنجه دارد این سنجه‌ها علاوه بر هماهنگی با سنجه‌های پیشنهادی مدل کاپلان و نورتون با یافته‌های یابین‌ها و ست (۲۰۰۶) و کشاورز و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد. نتایج پژوهش نشان داد که برای دستیابی به اهداف استراتژیک فدراسیون کشتی همچنین در هر منظر باید اقدامات و برنامه‌های عملیاتی متعددی انجام گیرد که در این پژوهش ۹۸ برنامه عملیاتی (اقدامات و ابتکارات) مختلف بدست آمده است. به زعم دیوید (۲۰۰۵) مرحله‌نهایی در آماده کردن برنامه استراتژیک، تدوین برنامه عملیاتی می‌باشد، برای اینکه برنامه استراتژیک به طور موثری اجرا شود، باید به خط‌مشی‌های جزئی و فعالیت‌هایی تبدیل شود که در سطح عملیاتی قابل درک و فهم باشند برنامه عملیاتی باید تمامی وظایف و فعالیت‌های کلیدی

- ورزش کشتی کشور، طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت بدنی
۱۴. مایکل آرمسترانگ، ۱۳۸۵، مدیریت عملکرد، راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی، ترجمه وهابیان امیر، تهران، جهاد دانشگاهی، چاپ اول
۱۵. کشاورز، لقمان و همکاران ۱۳۸۹، تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن، زمستان ۸۹ نشریه پژوهش در علوم ورزشی ص ۸۳-۹۸
16. Singapore Sepaktakraw Federation Perses: 10 year strategic plan ,2004 to 2013 ,(2004),available online in www.sepaktaraw.org/archive site: 2006-06-21
۱۷. 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
18. David C.Watt. (2003), «Sports management and administration». P: 126.
19. [http://www.englegolmanagement.com/balance\\_score\\_card.html](http://www.englegolmanagement.com/balance_score_card.html)
- دپارتمان مدیریت استراتژیک و کارت امتیازی متوازن
۸. کاپلان، رابرت اس، نورتون، دیوید پی، (۱۳۸۶). سازمان استراتژی محور. مترجم پرویز بختیاری. چاپ چهارم. تهران: نشر مدیریت صنعتی
9. Blair, S.N.l m.Booth; I. Gyarfás; H. Iwane; B. Marti; V. Matsudo, et al. (1996). «Development of public policy and physically activity initiatives internationally. Sport Medicine, 21, 157-163
10. Daniel D.Delaney.(2008)Accounting to athletics : A balance scorecard Approach ,Honors scholar theses university of Connecticut stross.
11. Purbeck Sports Centre Service Plan 2008/2009. (2008), H:/L & DS/ Democratic Services/ Agenda Purbeck Sports Centre Committee, September, 200
۱۲. نصیرزاده، عبدا لمهدی و همکاران، ۱۳۹۱، شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای فراروی فدراسیون کشتی، مجموعه مقالات همایش علم و کشتی دانشگاه علامه طباطبایی
۱۳. گودرزی، محمود. و همکاران، ۱۳۸۶، طراحی و تدوین نظام جامع