

## پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن

سارا خالقی بابایی<sup>۱\*</sup>، لقمان کشاورز<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی تربیت بدنی دانشگاه پیام نور.

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

تاریخ دریافت: (۹۶/۱۲/۲۱) تاریخ پذیرش: (۹۷/۰۷/۰۱)

### Implement of Athletic Sport development strategies based on the Balanced Scorecard model

S. khaleghi babaee<sup>\*1</sup>, Lo. Keshavarz<sup>2</sup>

1. Ph. D. Student of Sport Management, Payame Noor University

2. Associate Professor, of Sport Management Payame Noor University

Received: (19/ Mar/2018)

Accepted: (23/Sept/2018)

#### Abstract

The purpose of this research was to Implement Strategies for the development of Iran Championship Sport by the balance scorecard approach. Methodology: The present study is a mixed method of qualitative and quantitative research. The statistical population of the study consisted of managers of sports federations and championship section of Ministry of Sport and Youth, and physical education and sport management specialists of 555 people. In the qualitative section, 15 elite sport experts were chosen purposfully to qualitative samples. In the quantitative section, 225 women were selected randomly for the sample using the Morgan table. The qualitative interview and self-made questionnaire were used as investigation tools. Validity of the questionnaire was confirmed by 15 experts and their reliability was studied in a pilot study with 30 subjects and calculated respectively (Landscape Questionnaire: 0.94 and Strategic Objectives Questionnaire 0.92). For quantitative analysis, description statistical methods and inferential statistics such as chi-square, and K-S, Chronbach's alpha were used in LISREL software and for qualitative analysis logical inductive reasoning method was used.

Results: The results of the research show that irans championship sports strategies have four perspectives such as the finance, the internal processes, the learning and growth and the communication. 39 strategic objectives, 86 measurements, 86 qualitative objectives, and as well as 109 initiatives and actions. Ultimately it can be concluded that, suggested model can be used in to Implement Strategies for the development of national championship sports.

#### Keywords

Balanced Scorecard, Perspective, Performance Management, Iran Sport Championship.

#### چکیده

هدف این پژوهش پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش حاضر از نوع آمیخته و ترکیبی از تحقیقات کمی و کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران فدراسیون‌های ورزشی و بخش قهرمانی وزارت ورزش و جوانان و متخصصین حوزه تربیت‌بدنی و مدیریت ورزشی به تعداد ۵۵۵ نفر بود. در بخش کیفی ۱۵ تن از متخصصین ورزش قهرمانی و مدیریت ورزشی به روش هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی نیز با استفاده از جدول مورگان ۲۲۵ تن به روش تصادفی برای نمونه تحقیق برگزیده شدند. از دو پرسش‌نامه محقق ساخته برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آنها به تأیید ۱۵ تن از متخصصین مدیریت ورزشی رسید و پایایی آنها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی با محاسبه آلفای کرونباخ (پرسش‌نامه منظرها: ۰/۹۴ و پرسش‌نامه اهداف راهبردی ۰/۹۲) به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از آزمون مجذور کای برای تعیین مناظر مربوط به استراتژی‌ها و تحلیل عاملی تأییدی جهت تعیین اهداف استراتژیک مربوط به هر استراتژی با استفاده از نرم افزار لیزرل و در بخش کیفی از روش استقرای منطقی استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد استراتژی‌های ورزش قهرمانی چهار منظر مالی، فرآیندهای داخلی، یادگیری، رشد و ارتباطات دارد و از ۳۹ هدف راهبردی، ۸۶ سنجه و ۸۶ هدف کمی و ۱۰۹ برنامه و اقدام تشکیل شده است. در پایان چنین می‌توان نتیجه گرفت که مدل ارائه شده این قابلیت را دارد که در اجرای برنامه راهبردی ورزش قهرمانی کشور به‌کار گرفته شود.

#### کلید واژه‌ها

استراتژی، کارت امتیازی متوازن، منظر، ورزش قهرمانی ایران.

## مقدمه

تحولات جهانی در عصر حاضر سازمان‌های ورزشی را در معرض یک دگرگونی بنیادین قرار داده است و رقابت عصر صنعتی به رقابت عصر اطلاعات تبدیل شده است. در محیط آشفته، نامطمئن و متغیری که سازمان‌ها در آن مشغول فعالیت هستند، یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت آنها استراتژی محوری است (خوش سیما، ۱۳۸۳). تکیه بر مدیریت استراتژیک مهم‌ترین و بهترین پشتوانه برای مقابله با این چالش است. تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌ها است (هانگر جی، ۲۰۱۰). مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد که چگونه هر سازمان به سمت مأموریت و اهداف خود حرکت می‌کند. یکی از بزرگترین چالش‌های مدیران اکثر سازمان‌های حوزه‌های مختلف در قرن بیست و یکم عدم اجرای برنامه‌های استراتژیک به شمار می‌رود. نتایج تحقیقی که در مجله فورچون منتشر شده بیانگر این است که فقط ۱۰ درصد استراتژی‌هایی که به خوبی تدوین می‌شوند، در عمل با موفقیت پیاده می‌گردند. همچنین این مجله طی مقاله‌ای ادعا کرده است که ۷۰ درصد شکست مدیران ارشد اجرایی به دلیل عدم توفیق آنها در پیاده‌سازی استراتژی‌هایشان می‌باشد نه ضعف آنها در فرموله کردن استراتژی‌ها. از این رو اهمیت پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک برای موفقیت و استمرار فعالیت‌ها، سازمان‌ها را در قرن حاضر برای آشنایی و بهره‌مندی از مدل‌های نوین اجرای برنامه‌های استراتژیک بیشتر سوق می‌دهد. اجرای استراتژی، که به‌وسیله آن استراتژی‌ها و سیاست‌ها در تمام مراحل برنامه، بودجه و رویدادها مورد توجه قرار گرفته و اعمال می‌گردند از جمله تکنیک‌های مهم اجرای استراتژی<sup>۲</sup> BSC می‌باشد که سازمان را قادر می‌سازد بر فعالیت‌ها و نتایج عملکرد سازمان نظارت کرده، بتواند عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد مطلوب مقایسه نماید. مدیریت استراتژیک در صورتی اثربخشی خود را نشان می‌دهد که هریک از اجزاء مدیریت، به نحو کامل و جامع انجام شود (هانگر جی، ۲۰۱۰).

پیچیدگی روش‌ها، مدل‌ها و ابزارهای مدیریت استراتژیک و عدم وجود درک و استنباط صحیح و عملیاتی از این مباحث، بعضاً باعث شده است مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها به تهیه و تدوین یک طرح یا دستورالعمل مکتوب در قالب برنامه استراتژیک سازمان بسنده کند، بدون اینکه توجه و اهمیت لازم

به روش‌های عملی کردن استراتژی‌ها مصروف گردد (کاپلان و نورتون<sup>۳</sup> ۲۰۱۱ و ۲۰۰۷). از دیرباز عملیاتی کردن اهداف، استراتژی سازمانی و ارائه نظام مشخص و مدرن جهت جاری‌سازی استراتژی، از چالش‌های مهم مدیران و سازمان‌ها در سراسر جهان محسوب می‌شود (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۷). در این خصوص کاپلان و نورتون (۱۹۹۱) با ابداع روش کارت امتیازی متوازن پاسخ مناسبی را برای چالش مذکور ارائه کردند (نیون پل، ۲۰۰۷)، (ابراهیمی، محسنی، ۱۳۸۸). می‌توان گفت کارت امتیازی متوازن ضمن جبران خلأ موجود در اکثر نظام‌های مدیریتی، یک فرآیند سیستماتیک را برای اجرا و دریافت بازخورد استراتژیک ارائه می‌کند و به سازمان‌ها در غلبه بر دو مسئله کلیدی کمک می‌کند. ارزیابی عملکرد سازمانی و پیاده‌سازی استراتژی و این در حیطه مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد (وحدت زاد، ۱۳۸۸)، (نیون پل، ۲۰۰۷).

جیم میکلسکا<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) نیز در تحقیق خود نشان داد که BSC نه تنها ابزاری سودمند برای پشتیبانی مدیران می‌باشد بلکه اجازه می‌دهد که اثربخشی شرکت را از طریق چهار دیدگاه مختلف (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری) و از طریق انطباق با اهداف و ایده‌ها و ابتکارات ارزیابی شود، همچنین ۶۰٪ از ۱۰۰۰ شرکت موفق، تجربه استفاده از BSC را داشتند. ۵۷٪ از تجارتهای انجام شده در انگلیس خبر از به‌کارگیری BSC می‌دهند (اتکینسون<sup>۵</sup> ۲۰۰۶). این روش، نظامی را حول اجرای استراتژی و از طریق وادار ساختن مدیران به ترجمه دقیق استراتژی‌هایشان به اهداف، سنجش، اهداف کمی و ابتکارات اجرایی در چهار منظر متوازن (منظر مشتری، منظر فرآیند داخلی، منظر رشد و یادگیری، منظر مالی) بر پا می‌سازد (نیون پل، ۲۰۰۷)، (ابراهیمی و محسنی، ۱۳۸۸).

منظر مالی: جهت توفیقات مالی، چگونه باید در تعامل با سهامداران باشیم؟

منظر فرایند کسب و کار داخلی: برای رضایت سهامداران و مشتریان خود چگونه باید در کسب و کار خود پیشرو باشیم؟

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

منظر مشتری: برای عملی کردن چشم‌انداز، چگونه باید در منظر مشتریان جلوه کنیم؟ (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۳)، (کاپلان

3. Kaplan and Norton

4. Paul R Newon

5. jim miklosko

6. atkinson

1. Hanger; G.Villiam

2. Balanced Scorecard

اجرای برنامه راهبردی ورزش دانشگاهی با کارت امتیازی متوازن، چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد، ۴ هدف راهبردی، ۱۰۶ سنجه، ۱۰۶ هدف کمی بلندمدت و ۶۱ ابتکار و اقدام وجود دارد. همچنین ابطحی نیا و همکاران (۱۳۹۳) جهت ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور رویکرد کارت امتیازی متوازن را به کار بستند.

کشاورز و همکاران (۱۳۹۱) به تبیین مدل پیاده‌سازی راهبردهای کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن پرداختند که مدل روش ارزیابی متوازن کمیته ملی المپیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۴۱ هدف راهبردی، ۱۲۷ سنجه، ۱۲۷ هدف کمی بلندمدت و ۲۲۱ ابتکار و اقدام می‌باشد. در الگوی اجرای راهبردها و نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری، نژادسجادی (۱۳۹۰)، از کارت امتیازی متوازن استفاده شد که چهار منظر حمایت مالی، شهروندی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد، ۴۴ هدف راهبردی، ۱۶۸ سنجه، ۱۶۸ هدف کمی و ۲۰۵ برنامه و اقدام داشت.

در کشور ما برنامه استراتژیک سازمان‌های ورزشی متعددی، توسط محققین (بیرون از مؤسسات) نظیر: فدراسیون کشتی، گودرزی (۱۳۸۶) فدراسیون تکواندو، خیبری و همکاران (۱۳۸۷)، کمیته ملی المپیک، خسروی زاده (۱۳۸۷)، فدراسیون قایقرانی (۱۳۸۷)، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، حمیدی و همکاران، (۱۳۸۷)، سازمان ورزش شهرداری شهر تهران، (۱۳۸۷) و استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی کشور، کشاورز و همکاران تهیه شده است. اما در راستای توسعه ورزش قهرمانی کشور، به دلیل وجود خلاء بین تدوین و اجرای استراتژی، در صورت تأخیر در پیاده‌سازی استراتژی‌های خود، جهت دستیابی به اهداف آرمانی، موفقیت چندانی به دست نخواهد آورد و بیم آن می‌رود که استراتژی تدوین شده مانند برنامه‌های راهبردی بیشتر سازمان‌ها در حد تئوری باقی بماند یا اجرای آن به تعویق بیفتد. از این رو، با توجه به پیش‌بینی توسعه برنامه‌های استراتژیک در حوزه ورزش کشور و همچنین موفقیت چشمگیر پژوهش‌ها در مورد کارت امتیازی متوازن در اجرای استراتژی، استفاده از کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری نو برای پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی پیشنهاد می‌شود. با استناد به موارد ذکر شده و با توجه به موفقیت‌های بهره‌مندی از روش ارزیابی متوازن در سازمان‌های ورزشی و از آنجا که برنامه استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی کشور تدوین شده است. محقق بر آن است تدوین منظرها و نقشه راهبردی توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن را ارائه دهد.

و نورتون، (۲۰۰۷)، (نیون پل، ۲۰۰۷)، ابراهیمی و محسنی، (۱۳۸۸)، (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۱).

خلق کنندگان کارت امتیازی متوازن، چهار منظر یا وجه اساسی را مطرح نمودند که در حال حاضر به شش منظر یا وجه مالی، مشتری، محیط و جامعه یا ارتباطات، فرایندهای داخلی، رضایت کارکنان و یادگیری و رشد افزایش پیدا کرده است. اثر دیگر نورتون و کاپلان با نام نقشه استراتژی، به اهمیت وجه رضایت کارکنان و نیز وجه محیط و ارتباطات می‌پردازد (رضایی قهرمان، ۱۳۹۰).

مانوئل و آنتونیو<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) سفارشی از یک شرکت خصوصی وابسته به شهرداری گراندای اسپانیا برای تدوین یک برنامه استراتژیک به منظور افزایش تقاضا برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی دریافت کرد. این محقق پس از تدوین استراتژی مزبور که بر مبنای تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها انجام شد، برای اجرای استراتژی تدوین شده تصمیم بر استفاده از کارت امتیازی متوازن گرفت که در چهار منظر کارت امتیازی متوازن، اهداف استراتژیک را بر مبنای افزایش کیفیت ارائه خدمات ورزشی، همگانی کردن ورزش، افزایش فرهنگ انجام فعالیت‌های ورزشی در بین شهروندان و در نهایت، رشد وضعیت مالی و سودآوری را تهیه کرد.

همچنین نیوپلویچ<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) هم در تحقیقی با استفاده از کارت امتیازی متوازن در اجرای راهبردها برای حمایت از توسعه ورزش و تفریحات در شهر لوبلین نشان داد که بخش ورزش شهر لوبلین دارای چهار منظر مالی، مشتری یادگیری و رشد و فرایندهای داخلی می‌باشد جمع‌بندی کلی حاکی از آن است که نیاز است از هر دو شاخص تابع و هادی یا مالی و غیرمالی برای توسعه ورزش و تفریحات در شهر لوبلین استفاده کرد چراکه برقراری تعادل بین منظرهای مختلف مهم‌ترین جنبه کارت امتیازی متوازن می‌باشد.

در خصوص استفاده از کارت امتیازی متوازن برای اجرای برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های مختلف، در کشورمان نیز مطالعات زیادی صورت گرفته است؛ از جمله دانشمندی (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان داد برای اجرای برنامه راهبردی فدراسیون ژیمناستیک با کارت امتیازی متوازن، چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد، ۴ هدف راهبردی، ۱۰۶ سنجه، ۱۰۶ هدف کمی بلندمدت و ۱۶۱ ابتکار و اقدام وجود دارد. طالب پور و کشاورز (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای نشان دادند برای

7. Manuel and Antinio

8. Nieplowicz Maria

### روش شناسی پژوهش

جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی حدود ۸۰ نفر و در بخش کمی جامعه آماری حدود ۵۵۵ نفر از کارشناسان و مدیران وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی (ورزش قهرمانی) می باشد. با توجه به این که در بخش کیفی این تحقیق هدف بهره‌مندی از یک نمونه غنی و مطلع است، پس از انجام مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران عالی فعلی و اسبق وزارت ورزش، و همچنین اساتید با تجربه دانشکده‌های تربیت بدنی به مرحله اشباع نظری رسید. تعداد نمونه در بخش کیفی (۱۵ نفر) عبارت از (۷ نفر) از اساتید تربیت بدنی که حداقل دارای مرتبه علمی استادیار باشند، (۲ نفر) مدیرکل حاضر و اسبق وزارت ورزش و جوانان، (۶ نفر) مدیران فدراسیون‌های ورزشی.

در بخش کمی این تحقیق از جدول مورگان برای تعیین حداقل نمونه لازم استفاده شده است. با توجه به اینکه تعداد اعضای جامعه در این بخش ۵۵۵ نفر بوده است، بر اساس جدول مورگان حداقل تعداد نمونه برابر ۲۲۵ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری اطلاعات این تحقیق شامل دو پرسش‌نامه محقق ساخته بود. در پرسش‌نامه اول، سوالات مرتبط به منظور تعیین مناظر ۱۴ استراتژی ورزش قهرمانی با استفاده از مقیاس اسمی تدوین گردید و نظر نمونه آماری برای قرار گرفتن هر استراتژی در مناظر مورد نظر اخذ گردید. در پرسش‌نامه دوم به منظور تعیین اهداف استراتژیک مرتبط با هر استراتژی بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت در قالب ۴۰ سؤال میزان موافقت نمونه آماری اخذ گردید. روایی صوری و محتوایی آنها به تأیید متخصصین رسید و پایایی آنها با محاسبه آلفای کرونباخ (پرسش‌نامه منظرها: ۰/۹۴ و پرسش‌نامه اهداف راهبردی ۰/۹۲) به دست آمد. تعداد ۲۵۰ پرسش‌نامه در میان اعضای جامعه توزیع شد؛ که پس از گردآوری داده‌ها و بررسی پاسخ‌ها و نیز حذف پرسش‌نامه‌های ناقص، از میان ۲۴۱ پرسش‌نامه برگشت داده شده، تعداد ۲۲۵ پرسش‌نامه برای تجزیه و تحلیل انتخاب شد.

### روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری بخش کیفی به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و غیر تصادفی است. در بخش کمی این پژوهش نیز از روش تصادفی ساده استفاده شده است.

در روش تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده، از نسخه ۱۵ نرم‌افزار SPSS استفاده شد. جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه ضریب آلفای کرونباخ و برای تعیین منظر استراتژی آزمون مجذور کای مورد استفاده قرار گرفت. جهت تعیین اهداف

استراتژیک مربوط به هر یک از استراتژی‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و نیکویی برازش استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری نشان داد که ۲۱٫۸٪ از نمونه آماری را زنان و ۷۸٫۲٪ را مردان تشکیل دادند، ۸۲٫۳٪ درصد بالاتر از ۳۵ سال سن داشتند، همچنین نتایج نشان داد که ۵۶٫۴٪ از نمونه آماری دارای تحصیلات دکتری و ۳۰٪ کارشناس ارشد و ۱۰٫۹٪ کارشناس بودند. رشته تحصیلی ۸۰٫۵٪ از سؤال شوندگان تربیت بدنی و ۱۹٫۵٪ غیر تربیت بدنی بود. همچنین ۶۰٫۵٪ دارای سابقه اجرایی بالای ده سال در ورزش، ۶۵٫۹٪ دارای سابقه مربیگری بالای ده سال و ۵۸٫۶٪ دارای سابقه مدیریت بالای ده سال بودند.

نتایج حاصل از تعیین مناظر استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی کشور نشان داد که این استراتژی‌ها در چهار منظر مالی، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ارتباطات قرار می‌گیرد. در این بخش، یافته‌های تحقیق درباره منظرها، اهداف و سنجه‌های تحقیق در قالب جدول ارائه می‌گردد. از شش منظر انتخاب شده چهار منظر که با علامت (\*) مشخص شد برای استراتژی ورزش قهرمانی ایران پس از نظر خبرگان به دست آمد.

جدول ۱. تعیین مناظر استراتژی‌ها

منظر	
مالی	*
مشتری	-
فرایندهای داخلی	*
رشد و یادگیری	*
رضایت کارکنان	-
ارتباطات	*

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد بر اساس آزمون استنباطی مجذور کای، درجه آزادی و سطح معناداری بین گزینه‌های سؤال هر کدام از استراتژی‌های ورزش قهرمانی در کدام منظر قرار دارند. بنابراین با سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت ۴ استراتژی در منظر مالی، ۲ استراتژی در منظر ارتباطات، ۶ استراتژی در منظر فرایندهای داخلی و ۲ استراتژی در منظر یادگیری و رشد قرار دارند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که هیچ یک از استراتژی‌های شناسایی شده در مناظر رضایت کارکنان و مشتری قرار ندارند.

جدول ۲. تعیین مناظر مختلف استراتژی‌های شناسایی شده

منظر	استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی کشور	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
مالی	بهبود نظام پخش مسابقات ورزشی از صدا و سیما	۲۶۳	۴	۰,۰۰۱
	بهبود وضعیت توزیع منابع مالی و مادی در ورزش کشور	۲۹۱	۳	۰,۰۰۱
	بهبود وضعیت معیشتی قهرمانان و مربیان تیم‌های ملی	۱۸۵	۴	۰,۰۰۱
	کاهش وابستگی ورزش قهرمانی به اعتبارات دولتی	۴۲۸	۲	۰,۰۰۱
فرایندهای داخلی	بهبود وضعیت و استاندارد اماکن و تجهیزات پایگاه‌های استعدادیابی کشور	۶۴۸	۵	۰,۰۰۱
	بهبود عملکرد فدراسیون‌ها در ورزش قهرمانی	۵۶۷	۴	۰,۰۰۱
	بهبود نگرش راهبردی در ورزش قهرمانی رشته‌های مختلف ورزشی	۴۴۳	۴	۰,۰۰۱
	ارتقاء نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی	۸۱	۲	۰,۰۰۱
	ارتقاء نظام برگزاری رویدادهای ورزشی در کشور	۶۸۳	۵	۰,۰۰۱
رشد و یادگیری	بهبود سطح کیفی ورزش قهرمانی بانوان و آقایان در رشته‌های مختلف ورزشی	۲۳۰	۴	۰,۰۰۱
	بهبود وضعیت پژوهش‌های دانشگاهی مرتبط با ورزش قهرمانی	۷۳۸	۴	۰,۰۰۱
ارتباطات	بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی ورزش قهرمانی	۶۳۲	۴	۰,۰۰۱
	تقویت نظام بهره‌مندی از متخصصین دانشگاهی در ورزش قهرمانی	۳۴۵	۴	۰,۰۰۱
	افزایش کرسی‌های مؤثر بین‌المللی ورزش	۶۳۶	۳	۰,۰۰۱

با توجه به جدول شماره ۳ مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۸۴ و بزرگتر از مقدار ۰/۶ است، لذا تعداد نمونه (تعداد پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار عدد معناداری آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ است؛ که نشان می‌دهد داده‌های موجود برای تحلیل عاملی مناسب است.

در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی ساختار کلی پرسش‌نامه‌های تحقیق مورد روایی سنجی محتوایی قرار می‌گیرد؛ که بدین منظور بار عاملی استاندارد و آماره  $\lambda$  محاسبه خواهد شد. قدرت رابطه بین متغیر پنهان و متغیر قابل مشاهده (سؤالات) به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود.

برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی از میانگین مجذور پس‌ماندها RMR، شاخص برازندگی GFI، شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است.

شکل شماره ۱ نشان می‌دهد الگوی اجرای استراتژی‌های ورزش قهرمانی، ۱۴ راهبرد، ۳۹ هدف استراتژیک، ۸۱ سنجه، ۸۱ هدف کمی بلندمدت و ۱۱۰ ابتکار و اقدام دارد که به منظور تشریح آنها جزئیات بیشتر مربوط به اهداف استراتژیک مرتبط با

در نتیجه می‌توان گفت استراتژی‌های ورزش قهرمانی در چهار منظر مالی، فرایندهای داخلی، ارتباطات و یادگیری و رشد دارد. همان‌طور که مشخصه‌های برازندگی جدول نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

جهت تعیین اهداف استراتژیک مربوط به هر استراتژی از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آزمون KMO و بارتلت بدین شرح ارائه می‌گردد.

در انجام تحلیل عاملی باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرارداد یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. براساس این دو آزمون داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (۰/۶) و نزدیک به یک و عدد معناداری آزمون بارتلت کمتر از (۰/۰۵) باشد. خروجی این آزمون‌ها برای هر پرسش-نامه در جداول زیر ارائه گردیده است.

جدول ۳. آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسش‌نامه

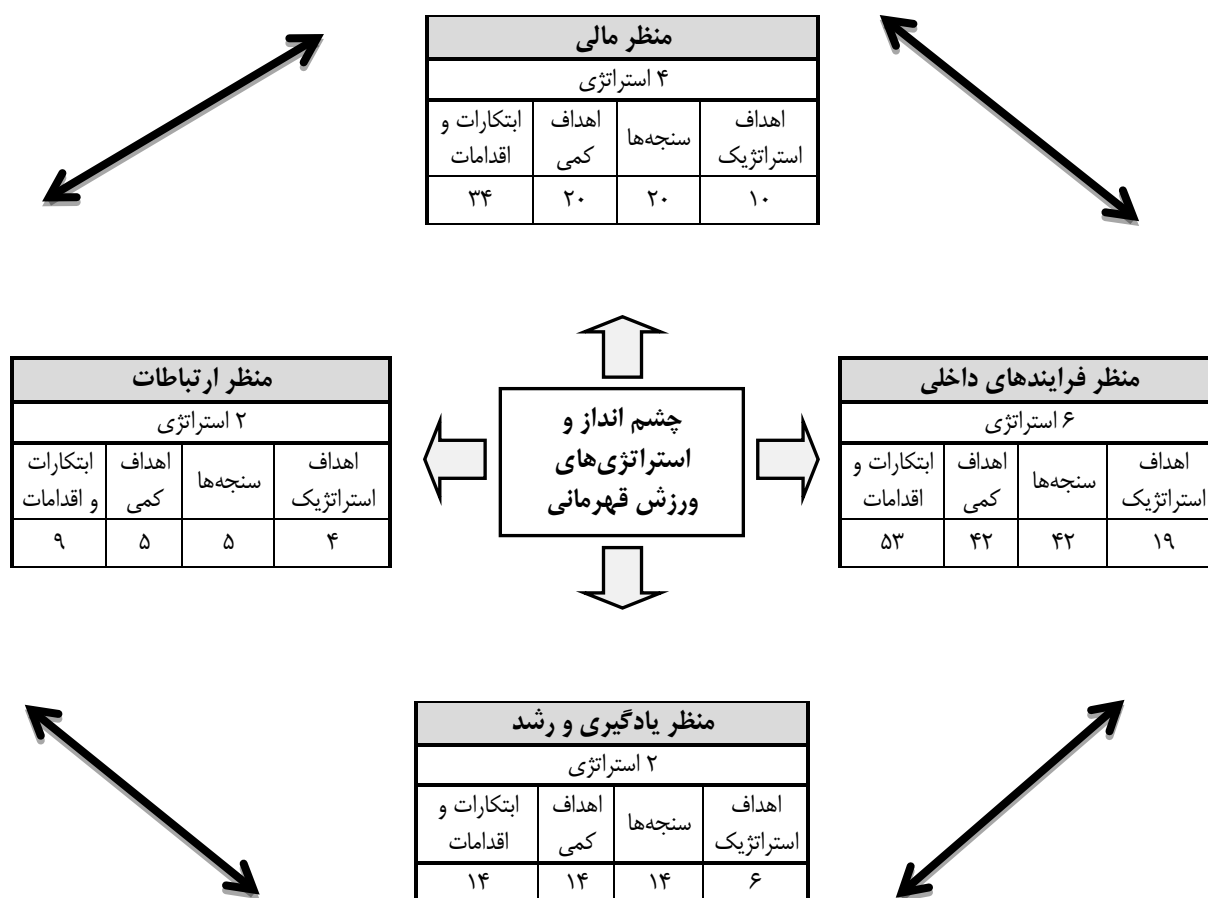
آزمون KMO		آزمون بارتلت
۰,۸۴۰	$\chi^2$	
۹۷۹۴,۰۴۶	درجه آزادی (df)	
۷۴۱	Sig	
۰,۰۰۰		

هر استراتژی و سنجه و اهداف کمی مربوط به آنها و نیز اقدامات و ابتکارات تعیین شده در راستای تحقق استراتژی‌های ورزش

قهرمانی در جدول شماره ۵ ارائه می‌گردد.

جدول ۴. شاخص‌های برانزنگی مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

S14	S13	S12	S11	S10	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	حد مطلوب	شاخص
۰,۰۴۲	۰,۰۵۲	۰,۰۲۸	۰,۰۱۹	۰,۰۳۶	۰,۰۴۰	۰,۰۱۹	۰,۰۵۴	۰,۰۴۸	۰,۰۱۲	۰,۰۲۱	۰,۰۱۳	۰,۰۱۵	۰,۰۱۴	نزدیک به صفر	(RMR)
۰,۰۴۹	۰,۰۲۳	۰,۰۳۱	۰,۰۳۹	۰,۰۱۷	۰,۰۱۶	۰,۰۳۰	۰,۰۳۳	۰,۰۲۶	۰,۰۳۸	۰,۰۵۳	۰,۰۲۳	۰,۰۲۶	۰,۰۲۹	نزدیک به صفر	(SRMR)
۰,۹۹	۱	۱	۰,۹۹	۰,۹۹	۱	۰,۹۹	۰,۹۹	۱	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۹	۰/۹ و بالاتر	(GFI)
۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۷	۰/۹ و بالاتر	(NFI)
۰,۹۶	۱,۰۲	۱,۰۱	۰,۹۵	۰,۹۵	۱,۰۳	۰	۰,۹۸	۰,۹۵	۰,۹۷	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۸	۰,۹۶	۰/۹ و بالاتر	(NNFI)
۰,۹۹	۱,۰۱	۱,۰۲	۰,۹۸	۰,۹۷	۱,۰۱	۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۹۷	۰,۹۹	۰,۹۸	۱	۰,۹۹	۰,۹۹	۰/۹ و بالاتر	(IFI)
۰,۹۸	۱	۱	۰,۹۸	۰,۹۹	۱	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۸	۱	۰,۹۹	۰,۹۹	۰/۹ و بالاتر	(CFI)
۰,۰۱۳	۰,۰۴۹	۰,۰۵۶	۰,۰۷۵	۰,۰۲۹	۰,۰۵۶	۰,۰۲۲	۰,۰۲۶	۰,۰۲۷	۰,۰۸۱	۰,۰۲۷	۰,۰۴۰	۰,۰۵۸	۰,۰۵۹	۰/۱ و کمتر	(RMSEA)
۲,۷۵	۰,۷۹	۰,۰۷۹	۲,۲۲	۲,۲۵۵	۰,۵۷۵	۰,۵۷۵	۱,۹۳۵	۲,۴۲۵	۳,۰۷	۱,۱۷۵	۱,۳۴	۱,۷۳	۱,۷۳۵	کمتر از ۳	کای دو بر درجه آزادی



شکل ۱. الگوی اجرای استراتژی‌های ورزش قهرمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن

## مناظر، استراتژی‌ها، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات

جدول ۵. منظر مالی - مدل پیاده‌سازی استراتژی‌های ورزش قهرمانی

اقدامات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی‌ها
	سال پایان	سال شروع			
مطالعه وضع موجود و تهیه گزارش از مسابقات و رشته‌های ورزشی انفرادی و گروهی قابل پخش از رادیو و تلویزیون نظام‌مند کردن حضور رسانه‌های دیداری و شنیداری در ورزشگاه‌های داخلی و خارجی ارائه برنامه درآمدزایی برای فدراسیون‌ها از طریق حق پخش تلویزیونی تهیه و ارائه الگوی کاربردی برای حق پخش رسانه‌ای	۴	۱	تعداد قوانین و مقررات موجود مرتبط با حق پخش تلویزیونی	افزایش قوانین و مقررات مرتبط با حق پخش تلویزیونی	بهبود نظام پخش مسابقات ورزشی از صدا و سیما
همکاری با نهادهای ذی‌ربط در تهیه و تصویب قانون بهره‌مندی از حق پخش تلویزیونی در ورزش کشور ارائه اطلاعات مستمر به فدراسیون‌های ورزشی برای چگونگی استفاده از حق پخش تلویزیونی	۵۵ میلیارد ریال	۲۲ میلیارد ریال	میزان حمایت دولت از پرداخت حق پخش تلویزیونی به نهادهای ورزشی	حمایت دولت از پرداخت حق پخش تلویزیونی به نهادهای ورزشی	
افزایش مبلغ حق پخش تلویزیونی و رادیویی با همکاری صدا و سیما	۳۰	۱	تعداد فدراسیون‌های بهره‌مند از حق پخش تلویزیونی	افزایش تعداد فدراسیون‌های بهره‌مند از حق پخش تلویزیونی	
بررسی و مطالعه جلوگیری از افزایش هزینه‌های جاری ورزش قهرمانی ایجاد سیاست‌های مبتنی بر تثبیت و یا کاهش هزینه‌های جاری	دو برابر	۲,۷۲۸,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	میزان اعتبار مالی ورزش کشور	میزان اعتبار کمیته ملی المپیک	ارتقا نظام توزیع منابع مالی در ورزش قهرمانی
	دو برابر	۳۲۲,۹۰۲,۰۰۰,۰۰۰	سهم بودجه تجهیزات	درصد سهم بودجه ورزش قهرمانی	
	دو برابر	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	تعداد آیین‌نامه‌های توزیع منابع مالی ورزش کشور	تعداد آیین‌نامه‌های توزیع منابع مادی ورزش قهرمانی	
مدیریت مطلوب دارایی‌ها و سرمایه ورزش قهرمانی افزایش سرمایه‌گذاری به‌منظور کسب درآمد تعامل بیشتر با بخش خصوصی با رویکرد درآمدزایی افزایش منابع مالی برگزاری دوره‌های آموزشی با رویکرد درآمدزایی کسب درآمد از دارایی‌ها و تجهیزات وزارت و فدراسیون‌ها به منظور ارائه خدمات مؤثر به ورزش قهرمانی تدوین آیین‌نامه استفاده از آرم و علائم فدراسیون‌ها برای فعالیت‌های بازاریابی افزایش روند برون‌سپاری جهت کاهش هزینه‌ها و ارائه خدمات با کیفیت‌تر در حوزه ورزش قهرمانی	۱۲	۶			بهبود وضعیت توزیع منابع مالی و مادی در ورزش کشور
	۵	۲			

اقدام‌ها و ابتکارها	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی‌ها
	سال پایان	سال شروع			
حمایت دولت و مجلس از قهرمانان ورزشی حمایت مالی ورزشکاران نظیر حقوق ماهیانه و پاداش نقدی	۳۰ درصد	۱۰۶۵ (تعداد)	حمایت از ورزشکاران و پیشکسوتان و دست اندرکاران ورزش در زمینه رفاهی و معیشتی	ارتقا سطح کمی معیشتی قهرمانان	بهبود وضعیت معیشتی قهرمانان و مربیان تیم‌های ملی
حمایت مالی مربیان مانند حقوق ماهیانه و پاداش تأمین آتیه ورزشکاران تیم ملی از لحاظ مسکن فراهم کردن شرایط تحصیل ورزشکاران تیم ملی حمایت معنوی ورزشکاران تیم ملی همچون اعزاز به اردوهای تفریحی	۲۵ درصد	۵۳۲۴	حمایت از ورزشکاران و دست اندرکاران آسیب دیده		
حمایت معنوی مربیان و پاداش غیر نقدی تأمین آینده شغلی ورزشکاران	۳۰ درصد	۱۰۶۵ (تعداد)	حمایت از ورزشکاران و پیشکسوتان و دست اندرکاران ورزش در زمینه رفاهی و معیشتی	ارتقا سطح کیفی معیشتی مربیان تیم‌های ملی	
	۲۵ درصد	۵۳۲۴	حمایت از ورزشکاران و دست اندرکاران آسیب‌دیده		
تصویب آیین‌نامه‌های حمایتی از قهرمانان و مربیان تیم‌های ملی در سازمان‌ها و ارگان‌های مرتبط	۴	-	انعقاد تفاهم‌نامه با دستگاه‌های مرتبط در جهت حمایت از قهرمانان	ارتقا سطح کیفی و کمی آیین‌نامه‌های مرتبط با پاداش‌های قهرمانان و مربیان تیم‌های ملی	
استقرار و تقویت واحدها، بازاریابی و شناسایی حامیان، شرکا و تدارک‌کنندگان اصلی ثبت آرم و علائم و برندهای باشگاه‌ها در مراجع ذیصلاح تدوین آیین‌نامه استفاده از آرم و علائم برای فعالیت‌ها تشکیل گروه حامیان و هواداران و خیرین ورزش قهرمانی تربیت بازاریابی ورزشی تدوین آیین‌نامه‌های جذب حامیان مال ملی و بین‌المللی ایجاد فروشگاه‌های ورزشی برای عضویت گروه هواداران	۲۵ درصد	-	میزان جذب اعتبار از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	افزایش جذب حمایت مالی از بخش خصوصی برای تیم‌های ملی	کاهش وابستگی ورزش قهرمانی به اعتبارات دولتی
	۲۵ درصد	-	میزان عواید حاصل از برنامه‌های درآمدزایی		
	-	-	تعداد حامیان مالی داخلی		
	۱	۰	اصلاح و بازنگری مقررات حمایتی از بخش غیر دولتی در ورزش قهرمانی		
استقرار و تقویت واحدها بازاریابی در اماکن ورزشی و ورزش قهرمانی تدوین و تصویب آیین‌نامه‌های برون‌سپاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی	-	-	میزان درآمد ناشی از فعالیت اقتصادی تولیدی و بازاریابی	افزایش درآمد از اماکن و تجهیزات در اختیار ورزش قهرمانی	
	-	-	میزان درآمد ناشی از امکانات و تجهیزات برون‌سپاری شده به بخش خصوصی		



جدول ۶. منظر فرایندهای داخلی - مدل پیاده‌سازی استراتژی‌های ورزش قهرمانی

اقدام‌ها و ابتکارها	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی‌ها
	سال شروع	سال پایان			
اولویت‌بندی یا آمایش سرزمین با توجه به شرایط اقلیمی و علائق منطقه ای اولویت بندی فعالیت‌های ورزشی برطرفدار هرمنطقه با توجه به شرایط اقلیمی، علائق و منطقه‌ای	۱۷۵,۰۰۰ م.ر	۷۰,۰۰۰ م.ر	بودجه در پایگاه‌های استعدادیابی استان‌ها	ارتقا سطح کیفی اماکن ورزشی در پایگاه‌های استعدادیابی کشور	بهبود وضعیت و استاندارد اماکن و تجهیزات پایگاه‌های استعدادیابی کشور
بررسی نیاز سنجی در مورد تناسب تجهیزات و اماکن ورزشی مناطق مختلف کشور براساس شهرستان‌ها و استان‌ها استانداردسازی اماکن ورزشی هر شهر و استان مطابق با دستاوردهای علمی جدید و نوین برای استعدادیابی	۱۷۵,۰۰۰ م.ر	۷۰,۰۰۰ م.ر	بودجه تجهیزات در پایگاه‌های استعدادیابی استان‌ها	ارتقا سطح کیفی تجهیزات ورزشی در پایگاه‌های استعدادیابی کشور	
تدوین نظام کیفیت عملکرد پیگیری مستمر برای رفع نواقص و اشکالات مشخص شده و ارزیابی ادواری	۷۵	۵۵	تعداد مدال‌های کسب شده در مسابقات آسیایی (انفرادی)	ارتقا سطح عملکرد فدراسیون‌های ورزشی فعال در ورزش قهرمانی	بهبود عملکرد فدراسیون‌ها در ورزش قهرمانی
	۷	۲	تعداد مدال‌های کسب شده در مسابقات آسیایی (گروهی)		
	۱۸	۹	تعداد مدال‌های کسب شده در مسابقات المپیک (انفرادی)		
	۲	۰	تعداد مدال‌های کسب شده در مسابقات المپیک (گروهی)		
	۷۰	۵۲	تعداد سهمیه‌های کسب شده برای حضور در المپیک (انفرادی)		
	۵	۱	تعداد سهمیه‌های کسب شده برای حضور در المپیک (گروهی)		
راه‌اندازی واحد ارزیابی و مدیریت عملکرد در فدراسیون‌ها کمیته المپیک و ورزش قهرمانی (مردان)	۲۸	۲۰	تعداد تیم‌های اعزامی به مسابقات آسیایی (انفرادی)	ارتقا سطح عملکرد کمیته ملی المپیک در ورزش قهرمانی	
	۱۴	۸	تعداد تیم‌های اعزامی به مسابقات آسیایی (گروهی)		
	۱۹	۱۳	تعداد تیم‌های اعزامی به مسابقات المپیک (انفرادی)		
	۲	۱	تعداد تیم‌های اعزامی به مسابقات المپیک (گروهی)		
ایجاد تعامل و ارتباط مستمر وزرات ورزش، فدراسیون‌های ورزشی و هیأت‌های ورزشی راه اندازی واحد ارزیابی و مدیریت عملکرد فدراسیون‌ها	۴۵۰	۳۸۵	تعداد مدال‌های کسب شده در مسابقات قهرمانی جهان، آسیا و تورنمنت‌های بین‌المللی	ارتقا سطح عملکرد معاونت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان	
	۳۰	۲۷	تعداد رشته‌های مدال آور		
کمک به بهبود نگرش استراتژیک درحوزه ورزش قهرمانی از طریق الزام قانونی تعیین موقعیت استراتژیک هرکدام از حوزه مختلف	۳۴	۳۰	تعداد فدراسیون دارای برنامه راهبردی	ارتقا تفکر برنامه محوری در فدراسیون‌های ورزشی	بهبود نگرش راهبردی در ورزش قهرمانی
	۴۸	۳۷	تعداد فدراسیون دارای برنامه میان مدت		
	۴۸	۳۸	تعداد فدراسیون دارای برنامه عملیاتی		

اقدام‌ها و ابتکارها	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی‌ها
	سال پایان	سال شروع			
شناسایی چالش‌های ورزش قهرمانی اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد	۱	۱	تعداد برنامه‌های راهبردی وزارت ورزش و جوانان	بهبود وضعیت تفکر راهبردی در کمیته ملی المپیک	
	۱	۰	تعداد مدل‌های اجرای برنامه‌های راهبردی وزارت ورزش و جوانان		
شناسایی چالش‌های موجود در معاونت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان	۱	۱	تعداد مدل‌های اجرای برنامه‌های راهبردی وزارت ورزش و جوانان	بهبود وضعیت تفکر راهبردی در معاونت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان	
اقدامات اصلاحی در هر حوزه شناسایی چالش‌های ورزش بانوان بخش قهرمانی	۱	۰	تعداد مدل‌های اجرای برنامه‌های راهبردی	بهبود وضعیت تفکر راهبردی در معاونت ورزش بانوان وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر بخش ورزش قهرمانی	
داشتن طرح و برنامه استراتژیک استعدادیابی ملی تیین نظام کشف، شناسایی و پرورش استعدادها ورزشی در ورزش پرورشی تیین نظام ارزیابی عملکرد استعدادیابی ورزشی در فدراسیون‌ها	۳۱	۳۰	طرح تدوین ملی استعدادیابی و نخبه‌یابی شامل کشف، جذب، پرورش و هدایت استعدادها	افزایش سطح کیفی نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی	
	۵۰ درصد	۱۲۹	تعداد کانون‌های استعدادیابی سراسر کشور		
فعال نمودن وزارت آموزش و پرورش در نظام استعدادها و استعدادیابی	۵۰ درصد	۴۵	احیاء مراکز ورزش قهرمانی از طریق تجهیز پایگاه‌ها	افزایش سطح کمی نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی	ارتقاء نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی
	۳۱	۳۰	برگزاری المپیاد ورزشی ویژه نخبگان		
آموزش نیروی انسانی ماهر و متخصص در حوزه استعدادیابی سهیم کردن باشگاه‌های ورزشی در استعدادیابی و پرورش استعدادها ورزشی ارائه مدل پرورش و ترقی استعدادها ورزشی افزایش امکانات و تجهیزات ورزشی برای استعدادیابی ایجاد نظام آمایش سرزمینی و قطب‌بندی ورزش در کشور	۳۱	۳۰	همکاری با وزارت آموزش و پرورش در زمینه استعداد یابی	افزایش تعداد متخصصین مورد نیاز برای فعالیت در پایگاه- های استعدادیابی ورزش قهرمانی	
شناسایی و رفع موانع برگزاری رویدادهای ورزشی در کشور استانداردسازی و تجهیز اماکن ورزشی تقویت و برنامه‌ریزی برای کسب کرسی‌های فدراسیون‌های بین‌المللی اقدامات اصلاحی در جهت آماده‌سازی زیر ساخت‌های اماکن ورزشی افزایش اعتبارات و جذب سرمایه‌های خصوصی تقویت بخش خصوصی در برگزاری رویدادهای ورزشی تبلیغات و معرفی ظرفیت‌ها و امکانات ورزش کشور به فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی افزایش مسابقات داخلی افزایش میزبانی مسابقات قهرمانی خارجی افزایش شرکت در تورنومنت‌ها و مسابقات بین‌المللی	۱	۰	تعداد میزبانی‌های مسابقات جهانی	افزایش میزبانی مسابقات جهانی ورزشی در کشور	ارتقاء نظام برگزاری رویدادهای ورزشی در کشور
				اولوی بندی رشته‌های مدال آور در بازی‌های المپیک و آسیایی	

اقدام‌ها و ابتکارها	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی‌ها
	سال شروع	سال پایان			
برنامه‌ریزی برای برگزاری و میزبانی مسابقات کشتی، فوتبال..... میزبانی مسابقات قاره‌ای	۱	۰	تعداد میزبانی‌های مسابقات پارالمپیک آسیایی	ورزشی در کشور	
میزبانی مسابقات ورزش‌های انفرادی میزبانی مسابقات ورزش‌های گروهی	۱	۰	تعداد میزبانی‌های مسابقات انتخابی المپیک	افزایش میزبانی مسابقات انتخابی گزینشی بازی‌های المپیک در کشور	
پیشنهاد میزبانی مسابقات جهانی پیشنهاد میزبانی مسابقات انتخابی المپیک	۳۰ درصد	۱۹	تعداد میزبانی‌های رویدادهای بین‌المللی	افزایش میزبانی مسابقات بین‌المللی با رویکرد کیفی بودن مسابقات	
	-	-	تعداد کشورهای شرکت کننده		
	-	۰	کسب مجوز میزبانی از سوی نهادهای بین‌المللی		
استخدام مربیان واجد شرایط داخلی و خارجی برای بهبود ورزش قهرمانی نظارت و ارزیابی و تحلیل کیفی تیم‌های اعزامی به مسابقات خارجی تبیین نظام حضور تیم‌های ورزشی در مسابقات خارجی تربیت مربیان در کلاس‌های داخلی و خارجی تدوین استراتژی و برنامه عملیاتی برای تربیت مربیان و داوران ورزش قهرمانی	۱۴	۸	تعداد مدال‌های کسب شده در مسابقات المپیک (آقایان)	ارتقا سطح کیفی ورزش قهرمانی آقایان	بهبود سطح کیفی ورزش قهرمانی بانوان و آقایان در رشته‌های مختلف ورزشی
	۶۰	۴۱	تعداد مدال‌های کسب شده در مسابقات بازی‌های آسیایی (آقایان)		
	۲۸۰	۲۲۴	تعداد ورزشکاران اعزامی به بازی‌های آسیایی (آقایان)		
	۷۰	۵۴	تعداد سهمیه کسب شده در بازی‌های المپیک (آقایان)		
کمک به بهبود نگرش استراتژیک بانوان در حوزه ورزش افزایش مهارت‌های بانوان (فنی انسانی ادراکی) مطالعه در مورد کیفیت فعالیت‌های مربوطه شناسایی و رفع موانع افزایش حضور	۶	۱	تعداد مدال‌های کسب شده در مسابقات المپیک (بانوان)	ارتقا سطح کیفی ورزش قهرمانی بانوان	
	۲۶	۱۶	تعداد مدال‌های کسب شده در مسابقات بازی‌های آسیایی (بانوان)		
	۷۰	۵۸	تعداد ورزشکاران اعزامی به بازی‌های آسیایی (بانوان)		
	۱۵	۹	تعداد سهمیه کسب شده در بازی‌های المپیک (بانوان)		

جدول ۷. منظر مالی - مدل پیاده‌سازی استراتژی‌های ورزش قهرمانی

اقدام‌ها و ابتکارها	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی‌ها
	سال شروع	سال پایان			
هدایت پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی به سمت تحقیقات ورزش قهرمانی	۶	۳۰	تعداد طرح‌های پژوهشی کاربردی ورزش قهرمانی	افزایش طرح‌های پژوهشی	بهبود وضعیت پژوهش‌های

اهداف استراتژی‌ها	اهداف استراتژیک	سنجه	اهداف کمی		اقدامات و ابتکارها
			سال شروع	سال پایان	
دانشگاهی مرتبط با ورزش قهرمانی	در ورزش قهرمانی	دوره‌های آموزشی و پژوهشی پیشرفته	۲۰۸۹	۴۱۷۸	راه اندازی سیستم نیازسنجی پژوهشی و اولویت-بندی آنها حمایت از تحقیقات و طرح‌های پژوهشی مرتبط با ورزش قهرمانی برگزاری سمینارها و همایش‌های علمی ملی و بین‌المللی مرتبط با ورزش قهرمانی راه‌اندازی کتابخانه و بانک مقالات و غنی کردن آن در فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها
افزایش تعداد مقالات حوزه ورزش قهرمانی	تعداد مقالات چاپ شده در نشریات علمی داخلی	تعداد مقالات چاپ شده در نشریات علمی خارجی	۲۸	۲۸۰	چاپ مقالات در مورد ورزش قهرمانی در ژورنال‌های داخلی و بین‌المللی برگزاری سمینارها و همایش‌های علمی ملی و بین‌المللی مرتبط با ورزش قهرمانی راه اندازی کتابخانه و بانک مقالات و غنی کردن آن در فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها
		تعداد مقالات ارائه شده در همایش‌های ملی	۴	۴۰	
		تعداد مقالات ارائه شده در همایش‌های بین‌المللی	۸	۸۰	
		تعداد مقالات ارائه شده در همایش‌های بین‌المللی	۲	۴۰	
ارتقا سطح کیفی دوره‌های آموزشی ورزش قهرمانی	تعداد دوره‌های آموزشی درجه ۱	تعداد دوره‌های آموزشی درجه ۲	۹۸۰	۴۴۱	همکاری دانشگاه‌ها در تدوین و اجرای طراحی دوره‌های آموزشی در ورزش قهرمانی ایجاد بانک اطلاعاتی از مربیان و مدرسان کارآمد و مجرب شناسنامه آموزشی برای قهرمان
		تعداد دوره‌های آموزشی درجه ۳	۶۵۴	۷۷۲	
		تعداد دوره‌های آموزشی مربیگری مردان	۸۰۰	۳۰ درصد	
		تعداد دوره‌های آموزشی مربیگری زنان	۵۳۶	۳۰ درصد	
		تعداد دوره‌های آموزشی داوری مردان	۲۷	۳۰ درصد	
		تعداد دوره‌های آموزشی داوری زنان			
		نیروهای متخصص اعزام یافته			
بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی ورزش قهرمانی	ارتقا سطح کمی دوره‌های آموزشی ورزش قهرمانی	تعداد طرح تهیه هدفمند نمودن تفاهم نامه‌های منعقد شده با سایر کشورها و مراکز علمی بین‌المللی	۱۲	۴۰ درصد	تنظیم تقویم آموزشی در رابطه با برگزاری کارگاه‌های آموزشی ورزش قهرمانی
ارتقا سطح کیفی و کمی مدرسین دوره‌های آموزشی	تعداد مدرسین مربی و پایین‌تر	تعداد مدرسین استادیار	۷۱۷	۰ درصد	برگزاری دوره‌های غنی‌سازی شغلی ویژه مربیان و داوران و کارشناسان افزایش دوره و کارگاه آموزشی برای مربیان افزایش شرکت مربیان در دوره‌های خارجی
		تعداد مدرسین دانشیار	۴۶۷	۳۰ درصد	
		تعداد مدرسین استاد	۱۲۶	۳۰ درصد	
		تعداد مدرسین استاد	۳۸	۳۰ درصد	

### جدول ۸. منظر ارتباطات- مدل پیاده سازی استراتژی‌های ورزش قهرمانی

اهداف استراتژی‌ها	اهداف استراتژیک	سنجه	اهداف کمی		اقدامات و ابتکارات
			سال شروع	سال پایان	
تقویت نظام بهره‌مندی از متخصصین	افزایش تعامل با متخصصین دانشگاهی برای همکاری با ورزش قهرمانی	تعداد دانشگاهیان فعال در حوزه ورزش قهرمانی	۶۲۰	۲۵ درصد	بهبود وضعیت پژوهش‌های دانشگاهی مرتبط با ورزش قهرمانی افزایش مسئولیت‌های فدراسیون‌ها و مدیران اجرایی از بین اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها
دانشگاهی در ورزش قهرمانی	افزایش سفارش طرح‌های پژوهشی حوزه ورزش قهرمانی به دانشگاهیان	تعداد طرح‌های پژوهشی سفارش داده شده	۱۷۸۵	۲۵ درصد	تعامل با دانشکده‌های تربیت‌بدنی جهت هدایت رساله و پایان‌نامه‌های دانشجویی در جهت ورزش قهرمانی
افزایش کرسی‌های موثر بین	کاهش کرسی‌های ورزشی بین‌المللی غیر مؤثر	تعداد کرسی‌های بین‌المللی	۳۱۶	۳۰ درصد	بررسی کرسی‌های آسیایی و بین‌المللی بررسی راهکارها و چگونگی احراز کرسی‌ها

گسترش مهارت‌های ارتباطی آموزش آداب و رفتار رسمی، پروتکل‌های رفتاری آشنایی با ساختارهای اداری فدراسیون‌های بین‌المللی بسترسازی مناسب و انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری توسط فدراسیون‌های ورزشی با سایر کشورها	۳۰ درصد	۴۵	تعداد یادداشت‌های تفاهم‌نامه ورزشی ایران با سایر کشورهای (اروپایی - آسیایی)	افزایش تعداد نمایندگان ورزشی در مجامع بین‌المللی ورزشی با رویکرد کرسی‌های مؤثر	المللی ورزش
	۲۵ درصد	۲۱	تعداد کرسی‌های کمیته بین‌المللی پارالمپیک		

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد که از ۱۴ استراتژی تدوین شده، چهار استراتژی در منظر مالی، شش استراتژی در منظر فرآیندهای داخلی، دو استراتژی در منظر رشد و یادگیری و دو استراتژی در منظر ارتباطات قرار دارند.

به منظور طراحی الگوی پیاده‌سازی استراتژی‌های ورزش قهرمانی کشور ضروری بود که در ابتدا منظرهای متناسب با استراتژی‌ها تدوین شود که یافته‌های تحقیق متناسب بودن استراتژی‌های ورزش قهرمانی کشور با مناظر پیش‌بینی شده در مدل توسعه یافته کاپلان و نورتون را در پی داشت که فرآیند مزبور وجود چهار منظر فوق، برای تدوین الگوی کارت امتیازی متوازن در ورزش قهرمانی کشور را تأیید می‌نماید. نتایج تحقیق حاضر در سه منظر با مدل پیشنهادی کاپلان و نورتون (۲۰۰۴)، باشگاه تندرستی چنگ بین لین (۲۰۰۴)، شهرداری حوزه ویتزبرگ دانمارک (شورمن جون ۲۰۰۵)، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (۱۳۸۶) شهرداری شهر اسکلفتی سوئد (لیندبرگ و اسکوندفلت، ۲۰۰۸)، بخش ورزشی شهرداری شهر گرانا (۲۰۱۰) کمیته ملی المپیک (کشاورز، ۱۳۸۸)، سازمان ورزش شهرداری تهران (نژادسجادی، ۱۳۹۱)، (هووارد، ۲۰۰۹)، اتکینسون (۲۰۰۶)، (بولیوار، رودریگز و همکاران، ۲۰۱۰)، (چینگ بین، ۲۰۰۴) همسو می‌باشند، در تحقیق حاضر دو استراتژی ورزش قهرمانی در منظر ارتباطات قرار گرفت که در تحقیقات انجام شده قبلی منظر ارتباطات بررسی نشده است و لذا در این منظر با تحقیقات انجام شده قبل همخوانی وجود ندارد.

در گام بعدی از طراحی الگوی کارت امتیازی متوازن ورزش قهرمانی کشور، ۳۹ هدف استراتژیک در منظرهای مختلف به دست آمد که یافته‌های تحقیق بیانگر تعادل نسبی بین تعداد اهداف تعیین شده در منظرهای چهارگانه بوده و با مدل BSC کاپلان و نورتون همسو بوده و بین تعداد، تنوع و تناسب اهداف با منظرهای به دست آمده و یافته‌های تحقیقات باشگاه تندرستی چنگ بین لین (۲۰۰۴)، شهرداری حوزه ویتزبرگ دانمارک (شورمن جون ۲۰۰۵)، دانشگاه‌ها و

مؤسسات آموزش عالی (۱۳۸۶) شهرداری شهر اسکلفتی سوئد (لیندبرگ و اسکوندفلت، ۲۰۰۸)، بخش ورزشی شهرداری شهر گرانا (۲۰۱۰) کمیته ملی المپیک (کشاورز، ۱۳۸۸)، سازمان ورزش شهرداری تهران (نژادسجادی، ۱۳۹۱)، (هووارد، ۲۰۰۹)، اتکینسون (۲۰۰۶)، (بولیوار، رودریگز و همکاران، ۲۰۱۰)، (چینگ بین، ۲۰۰۴) همسو می‌باشند،

از مجموع ۳۹ هدف استراتژیک تدوین شده در تحقیق حاضر، ۱۰ هدف استراتژیک در رابطه با منظر مالی (حمایت مالی)، ۱۹ هدف استراتژیک در رابطه با منظر فرآیندهای داخلی، ۶ هدف استراتژیک در رابطه با منظر رشد و یادگیری، ۴ هدف استراتژیک، در رابطه با منظر ارتباطات می‌باشند. در تحقیقات انجام شده قبلی منظر ارتباطات بررسی نشده است و لذا در این منظر با تحقیقات انجام شده قبل همخوانی وجود ندارد. الگوی اجرای استراتژی‌های ورزش قهرمانی ۸۶ سنجه، ۸۶ هدف کمی بلندمدت و ۱۰۹ ابتکار و اقدام دارد.

۲۰ سنجه از مجموع ۸۶ سنجه در تحقیق حاضر، جهت کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر مالی (حمایت مالی)، ۴۲ سنجه از مجموع ۸۶ سنجه برای کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر فرآیندهای داخلی، ۱۴ سنجه برای کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر رشد و یادگیری استراتژی‌های ورزش قهرمانی تدوین شده است. که با تحقیقات پیشین همسو بود. اما ۵ سنجه برای کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر ارتباطات تدوین شد که یافته‌های تحقیق نشان داد که در تحقیقات انجام شده قبلی منظر ارتباطات بررسی نشده است و لذا در این منظر با تحقیقات انجام شده قبل همخوانی وجود ندارد.

این پژوهش با ارائه نمونه‌ای کاربردی از الگوی پیاده‌سازی استراتژی‌ها و تبیین اهداف و معیارهای آن، درصد بود تا فرآیند اجرای این مدل را در ورزش قهرمانی کشور تسهیل نموده و با سوق دادن مدیران به تعیین اهداف کوتاه مدت و بلندمدت در راستای استراتژی‌های موجود، زمینه موفقیت و پیشرفت چشمگیر در ورزش قهرمانی را فراهم کند و گامی مؤثر در رشد ورزش کشور قلمداد شود. به‌طور کلی می‌توان بیان کرد که در انتخاب سنجه‌های مربوط به اهداف ورزش

ایجاد شود. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که الگوی ارائه شده این تحقیق قابلیت ایجاد زمینه اجرایی برنامه راهبردی ورزش قهرمانی ایران را دارد.

قهرمانی هم از نظر تناسب با اهداف استراتژیک هم از نظر تعداد با اهداف استراتژیک هم از نظر تنوع سنجه (کمی و کیفی - هادی و تابع) توجه لازم مبذول شد تا بدین وسیله چارچوبی استاندارد جهت آگاهی از نتایج عملکرد، جلوگیری از هرگونه انحراف از دستیابی به اهداف ورزش قهرمانی در این فرآیند

## REFERENCES

- Ali Coşkun, Selman Tetik (2013). "Strategy Focused Sports Clubs: An Implementation of the Balanced Scorecard for Soccer Teams". International Conference on Economic and Social Studies, 10-11 May, 2013, Sarajevo
- Angel Barajas and Patrico Schez Fernandez (2009). "THE BALANCED SCORECARD OF PUBLIC INVESTMENT INSPORT PROPOSAL FOR CHANGE". ISSN 1825-6678. Vol. V, Fasc. 1, 2009
- Atkinson Helen (2006). "Strategy implementation a role for the balanced scorecard". School of Service Management, University of Brighton, Easbourne, UK. WWW.emeraldinsight.com
- Ayesha Farooq, Zareen Hussain (2011). "Balanced scorecard perspective on change and 17-performance: a study of selected Indian companies". International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 754-768
- Alvani, Mehdi and Seyed Naghavi, Mir Ali (2003). "Balanced Scorecard Model / Model for Performance Measurement in the Public Sector", *Journal of Management Studies*, No. 37& 38; pp. 17-2 [Persian]
- Barison, John M. (2009). Strategic Planning in Public and Non-Profit Organizations, Translation by Mehdi Khademi Grashi and Bargani, Broadcasting Center, Organization and Programming Planning and Publishing Center, Ariana Industrial Research Group, First Edition [Persian]
- Blanchard Paul, Hersley Paul, Johnson (2004). Organizational Behavior Management, Qasem Kabiri Translation, Azad University Azad University, Eighth Edition [Persian]
- Beard Deborah (2010). "Successful Applications of the Balanced scorecard in High education". *Journal of Education for business*
- Chantatub, W; (2004). computerized Balanced scorecard and KPIs; chulalong korn university pp: 1-83
- Daneshmandi, Hamzeh (1395). "Formation of Landscapes and Strategic Plan for the Development of Gymnastics of Iran with Balanced Scorecard Approach", *Organizational Behavioral Organizational Management Studies in Sport*, Vol. 2, No. 7, Autumn 1394, Pages: 115-1 [Persian]
- Daniel D. Delaney. (2008). Accounting for Athletics: A balance Scorecard Approach, Honors Scholar Theses University of Connecticut - Stross, available at the website: 2015 <http://www.Englegolfmanagement.com/balancescorecard.html>
- Dong Suk Kim, (2010). "Using the Balanced Scorecard for Strategic Operation of the Cataloging Department", *Cataloging & Classification Quarterly*, 48: 6, 572
- Ebrahimi Saravalia, Mohammad Hassan, Mohseni Sharif Mohsen (2009). Balanced Scorecard System from Design to Implement, Publishing House, First Edition [Persian]
- Hanger .G. David, Villiam Thomas L., The Basics of Strategic Management, Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Hamid Reza Rezvani, Publications Office of Cultural Studies, First Edition, 2010.
- Heimdahl linda.(2010). "Implementing a balanced scorecard and strategy map to enhance". Master art degree' in management , the college of ST scholastic ,Duluth,MN.S
- Kaplan Robert, Norton David (2011). Strategic Map "Translator Hossein Akbari and Associates" Publications, Third Edition [Persian]
- keshavarz, Loghman. Mirahmadi, Maryam (2016). "Formulation of the Strategic Plan Implementation Model for the Physical Education Institution of Payame Noor University with Balanced Scorecard". *Research in sports education*. No. 12,. Spring and Summer 1396,. Pages 152-115 [Persian]
- Keshavarz, Loghman (2013). "Explaining the Implementation Model of the National Olympic Committee Strategies by Balanced Assessment, Autumn and Winter 2013", *Applied Sport Physiology Research Journal*, p. [Persian]

- Nieplowicz Maria (2015). "The use of the balanced scorecard in the implementation of the strategy to support the development of sport and recreation in the city of Lublin". *Quantitative Methods in Accounting and Finance*, p: 95-103
- Nejad Sajjadi, Seyyed ahmad (2012). Designing a strategy map and strategy implementation model for the strategic plan of the Tehran Municipality Sports Organization using the BSC technique, Ph.D. [ Persian]
- Panagiotis Dimitropoulos, Ioannis Kosmas, Ioannis Douvis, (2017). "Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66 Issue: 3, pp.362-
- Panagiotis Dimitropoulos (2010). "The Financial Performance of the Greek Football Clubs". *XOPHΓIA – CHOREGIA, Sport Management International Journal*, SMIJ – VOL. 6, Number 1, 2010
- Rezaei Ghahraman, Mohammad Reza; Aghasidehosseini, Seyed Reza; "Twelve Steps to Developing and Implementing a Balanced Scorecard and Determining Performance Indicators"; *Brana Publishing*; 2011; [ Persia]
- Parhizgar, Mohammad Mehdi, "A study of performance evaluation of large projects with balanced scorecard approach (case of dam construction projects)", 6th International Management Conference [Persian]
- Paul R Newon ,(2007). *Balanced Assessment - Step by Step Guide to Design and Implementation*, Bakhtiari Translation, Parviz & Partners, Industrial Management Organization Publishing, First Edition
- Thanos Kriemadis, Andreas Kotsovos, Panayiotis Alexopoulos (2008). "Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department" *Sport Management International Journal*. SMIJ – VOL. 4, Number 2, 2008
- R. Rajesh a, S. Pugazhendhi b, K. Ganesh c,n, YvesDucq d, S. C. LennyKoh (2012). Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider. [www.elsevier.com/locate/destu](http://www.elsevier.com/locate/destu)
- Yeter Aytül Dağlı Ekmekçi (2014). "Implementing of Balanced Scorecard: Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 ( 2014 ) 754

