

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۸، شماره ۳۰، پاییز ۱۳۹۹

ص ص: ۸۷-۷۷

## ارائه نقشه اجرایی فدراسیون قایقرانی کشور براساس کارت امتیازی متوازن

علیرضا سهرابیان مقدم<sup>۱</sup> - رضا صابونچی<sup>۲\*</sup> - عباس شعبانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. ۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. ۳. استادیار مدیریت ورزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن،

ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۷، تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۰۵/۱۱)

### چکیده

هدف این تحقیق ارائه نقشه اجرایی براساس کارت امتیازی متوازن در فدراسیون قایقرانی کشور بود. پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی - تحلیلی و از منظر هدف کاربردی بود و در حوزه مطالعات راهبردی قرار دارد که به صورت مطالعه موردی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش را رئیس، نواب رئیس و دبیران سابق و کنونی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران، تمامی رؤسا و دبیران هیأت‌های قایقرانی استان‌ها شامل می‌شوند. روش نمونه‌گیری کل‌شمار (سرشماری) به تعداد ۱۶۹ نفر بودند. در روش اجرای تحقیق برای تعیین منظرهای کارت امتیاز متوازن محقق پس از جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از ادبیات پیشینه، کتاب‌ها و نشریات موجود از نظر اعضای شورای راهبری استفاده کرد. براساس یافته‌های تحقیق، راهبردهای درآمدزایی، بازاریابی و تنوع‌بخشی به منابع مالی فدراسیون در منظر مالی، راهبردهای تبلیغ، ترویج و بهره‌مندی از ظرفیت رسانه‌ای و فناوری‌های نوین در منظر مشتری، توسعه مشارکت هیأت‌ها و کمیته تحقیق و گسترش برنامه‌ریزی، طراحی نظام یکپارچه رویدادهای ورزشی در سطوح درون استانی، در منظر فرایندهای داخلی و راهبردهای، تحکیم و تقویت نهضت داوطلبی، در منظر یادگیری و رشد چیدمان شد.

### واژه‌های کلیدی

برنامه راهبردی، فدراسیون قایقرانی، کارت امتیازی متوازن، نقشه اجرایی، ورزش.

## مقدمه

امروزه عده‌ای بر این عقیده‌اند که همه پیشرفت‌ها در رشته‌های مختلف علوم باید در نهایت با مدیریت علمی هدایت و راهبری شود، بدون پیشرفت و استقرار مدیریت در سازمان‌های مختلف، دستاوردهای عظیم کنونی حاصل نمی‌شود. در بخش تربیت بدنی و ورزش، علم مدیریت هنوز جایگاه مناسب خود را پیدا نکرده است و شکاف عمیق بین نظر و عمل و غیرکاربردی شدن دانش تربیت بدنی، خود دلیل آن است که از امکانات و منابع موجود به‌درستی بهره‌برداری نمی‌شود. در قرن کنونی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به‌عنوان یکی از ضروریات مهم پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است. از این‌رو از سه دهه قبل توجه مدیران و صاحب‌نظران به مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی جلب شده است. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی یک نگرش و تجزیه‌وتحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن را ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (۱۰). برنامه‌ریزی راهبردی تا حد امکان تأکید زیادی بر ترکیب منافع اجتماعی و فردی، ترکیبی از حال و آینده و توجه به تعامل بین فاکتورهای فیزیکی، محیطی، اجتماعی و اقتصادی دارد. هر سازمان نیازمند نقشه‌ای است که از طریق آن بتواند جایی را که می‌خواهد به آنجا برود، علامت بزند و نشان دهد که چطور باید به آنجا برسد. برنامه راهبردی مسیری را مهیا می‌کند تا از طریق آن سازمان به مهم‌ترین اهداف برسد و در عین حال از گرایش برای تغییر، به‌هنگام ورود رهبران جدید در سازمان جلوگیری کند. در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به‌ویژه در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. نبود

نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون‌سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن افول و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز یکباره پدیده مرگ سازمانی، توسط مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود، اما مطالعات نشان می‌دهد نبود نظام بازخورد امکان انجام اطلاعات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌کند، سرانجام این پدیده، سبب مرگ سازمانی می‌شود (۷). در چنین شرایطی روش کارت امتیازی متوازن ابتدا به‌عنوان روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به‌عنوان ابزاری به‌منظور کمک به تحقق استراتژی یا به‌عبارتی بهتر سیستمی برای مدیریت، توسط رابرت کاپلان استاد صاحب‌نام دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون مشاور برجسته مدیریت در آمریکا مطرح شد (۱۴). حمیدی و همکاران (۱۳۹۷) در تدوین نقشه راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی کشور با استفاده از کارت امتیازی متوازن دریافتند که پیاده‌سازی راهبردها در چهار سطح و چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، بهره‌وری و مشتری است. از طرفی مدل ارائه‌شده به‌دلیل ارتباط بین چشم‌انداز و راهبردها با اهداف راهبردی، سنجها و ابتکارات فدراسیون در منظرهای مختلف این قابلیت را دارد که در ایجاد زمینه اجرایی نقشه راهبردی به‌کار رود (۳). راسخ و همکاران (۱۳۹۸) نیز در طراحی نقشه راهبردی پژوهشگاه علوم ورزشی با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن اعلام کردند که دو استراتژی در منظر مالی، پنج استراتژی در منظر مشتری، چهار استراتژی در منظر فرایندهای داخلی و یک استراتژی در منظر رشد و یادگیری قرار می‌گیرند و آنچه در نتیجه احصای سنجها به‌دست می‌آید، وجود ابزاری برای اندازه‌گیری عملکرد پژوهشگاه علوم ورزشی است که از آن طریق بتوان به اهداف راهبردی سازمان نائل آمد (۴). کوزما و انودی (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی نظام کسب‌وکار در

ورزش پرداختند و تلاش کردند نشان دهند چگونه کارت امتیازی متوازن می‌تواند به سازماندهی ورزش، جهت عملیاتی کردن اهداف راهبردی کمک کند. آنها بیان کردند که مدیران کلوپ‌ها به فهم پیچیدگی‌های ارتباط بین کسب موفقیت در داخل میدان ورزش و خارج از آن نیاز دارند. رویکرد کارت امتیازی متوازن چارچوب مطلوبی را برای چنین تحلیلی فراهم می‌آورد. هدف این تحقیق توصیف چالش‌ها و فرصت‌های پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های غیرانتفاعی و ایجاد بینش لازم جهت به‌کارگیری آن در ورزش حرفه‌ای از طریق مطالعه موردی در باشگاه‌های هندبال مجارستان بود. نتایج این تحقیق به ایجاد مدلی در ارتباط با اهداف راهبردی و توازن بین انتظارات ذی‌نفعان، هم در کسب نتایج مطلوب ورزشی و هم در کسب موفقیت‌های تجاری منجر شد (۱۶). ابطحی‌نیا و همکاران (۱۳۹۳) به‌منظور ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور رویکرد کارت امتیازی متوازن را به‌کار بستند و نشان دادند در بعد مالی جذب منابع دولتی، در منظر مشتری برنامه‌های اجرایی به‌منظور مشارکت مشتری، در منظر فرایندهای داخلی مدیریت و برنامه‌ریزی و در منظر رشد و یادگیری معیار رشد از ضریب بالاتری برخوردار است. همچنین کارت پیشنهادی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند همچون ابزاری توانمند برای ارزیابی و تدوین راهبردهای اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها در اختیار مدیران این اداره‌ها قرار گیرد (۱). همچنین سیدی و همکاران (۲۰۱۴) به ارزیابی عملکرد آکادمی فوتبال باشگاه فولاد خوزستان براساس کارت امتیازی متوازن پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که آکادمی فوتبال فولاد خوزستان از منظر فرایندهای داخلی، مالی و یادگیری و رشد در شرایط خوبی است، ولی از منظر مشتری کاستی‌هایی دارد (۱۹).

بررسی تحقیقات بیانگر آن است که درصد زیادی از سازمان‌هایی که از روش ارزیابی متوازن استفاده کرده‌اند، با موفقیت چشمگیری مواجه شده‌اند، از این رو سازمان به سیستمی نیاز خواهد داشت تا علاوه بر اندازه‌گیری تمام ابعاد سازمان، میزان موفقیت سازمان را نیز در دستیابی به رسالت و چشم‌انداز خود اندازه‌گیری کند. این سیستم همچنین می‌تواند به مدیران سازمان در برنامه‌ریزی راهبردی کمک شایانی کند (۲). کارت امتیازی متوازن ابزاری نوین به‌منظور تکمیل شاخص‌های سنتی اندازه‌گیری عملکرد سازمان است. کارت امتیازی متوازن میان اهداف راهبردی و معیارها، ارتباط برقرار می‌کند و برنامه‌ریزی، تعیین اهداف و همسویی عوامل راهبردی را عهده دارد. این مدل با ابعاد چهارگانه حیاتی، مالی، فرایندهای داخلی، مشتری، یادگیری و رشد در پی کنترل عملیات کوتاه‌مدت سازمان، با چشم‌انداز و راهبردهای بلندمدت آن است؛ بنابراین سازمان بر نسبت‌های کلیدی عملکرد در محدوده اهداف متمرکز می‌شود (۱۵). با توسعه و تکامل مستمر روش ارزیابی متوازن، از این ابزار نوین در پیاده‌سازی استراتژی حوزه‌های مختلف بهره گرفته شد و موفقیت‌های چشمگیری نیز مشاهده شد، به‌طوری‌که در سال ۲۰۰۶ مرکز ورزش‌های پوربک، استراتژی جدیدی را مطالعه کرد و برای اجرای آن، پس از تعیین اهداف، از سنجه‌های متناسب با کارت امتیازی متوازن در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد (به‌ترتیب ۷،۲،۸،۷ سنجه) استفاده کرد. این استراتژی طی سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۱۵ اجرا شد و استفاده از سنجه‌های مذکور موجب موفقیت و سودآوری مرکز شد (۱۸). کارت امتیازی متوازن علاوه بر ارزیابی اجرای راهبردها، می‌تواند به‌صورت نظام سنجش عملکرد راهبردی مؤسسات به‌کار رود، بنابراین، کارت امتیازی متوازن نه‌تنها ابزار ارزیابی راهبردها، بلکه یک ارزیابی راهبردی سازمان به‌شمار می‌رود. برخی

نگرفته است، ضرورت و اهمیت تحقیق در این باره بیش از پیش احساس می‌شود.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی - تحلیلی و از منظر هدف کاربردی است و در حوزه مطالعات راهبردی قرار دارد که به صورت مطالعه موردی انجام گرفته است. به منظور شروع فرایند، ابتدا جلسه شورای راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران با حضور اعضای این شورا که مرکب از ۱۵ نفر بودند، برگزار شد. در جلسه کلیات موضوع مطرح و موافقت مسئولان محترم مبنی بر شروع کار پژوهش اعلام شد. سپس، علاوه بر جست‌وجوی کتابخانه‌ای و اینترنتی در مورد پیشینه تحقیق، سعی بر گردآوری برنامه راهبردی سازمان‌های ورزشی برخی کشورها شد. جامعه آماری پژوهش را رئیس، نواب رئیس و دبیران سابق و کنونی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران، تمامی رؤسا و دبیران هیأت‌های قایقرانی استان‌ها شامل می‌شوند. برای دستیابی به اهداف تحقیق در بخش کمی از روش نمونه‌گیری کل‌شمار (سرشماری) به تعداد ۱۶۹ نفر استفاده شد.

ارائه مدل اجرای راهبردی براساس کارت امتیاز متوازن روش اجرای تحقیق برای تعیین منظرهای کارت امتیاز متوازن به این صورت بود که محقق پس از جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از ادبیات پیشینه، کتاب‌ها و نشریات موجود در زمینه کارت امتیاز متوازن و اطلاعات به دست آمده از بخش اول پژوهش مبنی بر مطالعه برنامه راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از نظر اعضای شورای راهبردی استفاده شد. در پایان برای چیدمان راهبردهای ۴ منظر کارت امتیاز متوازن شامل، مناظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد یادگیری توسط اعضای شورای راهبردی تأیید و تصویب شد.

محققان کارت امتیازی متوازن را چارچوب منسجم مدیریت عملکرد راهبردی می‌دانند که سازمان‌ها را در ترجمه اهداف راهبردی به سنج‌های عملکردی مرتبط با آنها یاری می‌دهد. از این رو می‌توان گفت که کارت امتیازی متوازن ابزاری مهم برای کنترل مدیریت است. هدف اصلی مدل کارت امتیازی متوازن به کارگیری اهداف و چشم‌انداز سازمان در عمل است. این مدل اهداف و راهبرد را به عنوان مرکز کنترل عملیات سازمان قرار می‌دهد. این کار از طریق ترجمه اهداف سازمان به شاخص‌های کلیدی موفقیت در چهار منظر چارچوب BSC انجام می‌گیرد (۱۵). با توجه به اینکه الگوی BSC ابزاری برای تبیین و انتقال استراتژی سازمان است، به منزله ارائه‌دهنده الگوی مناسب اجرایی برای این تحقیق برگزیده شد. بنابر ضرورت ارائه شده، این پژوهش در پی طراحی و مطالعه برنامه راهبردی فدراسیون قایقرانی و همچنین ارائه الگویی مناسب به منظور اجرای برنامه با استفاده از کارت امتیازی متوازن به منظور پاسخگویی به مسائل اساسی و پرسش‌های اصلی سازمان است. در بحث ضرورت و اهمیت تحقیق در سال‌های اخیر سازمان‌های ورزشی متعددی برنامه استراتژیک خود را در یکی از بخش‌های (حرفه‌ای، غیرانتفاعی یا بخش عمومی) تدوین کرده یا در حال تدوین هستند. تحقیقات داخلی در مورد مطالعه برنامه استراتژی سازمان‌های ورزشی، در یکی از ابعاد ورزش حرفه‌ای، قهرمانی یا همگانی انجام گرفته و تحقیقاتی جامع که همه حیطه‌های ورزش را در نظر گرفته باشد، کمتر انجام شده است. نبود برنامه راهبردی در فدراسیون قایقرانی، همچنین به منظور حصول اطمینان از عملی شدن استراتژی‌ها، ضرورت انجام چنین تحقیقاتی را فراهم نکرده است. در این زمینه و برای دستیابی به اهداف کلان و مأموریت‌های فدراسیون قایقرانی، مطالعه برنامه استراتژی ضروری و دارای اهمیت است. همچنین با توجه به اینکه تاکنون تحقیق جامع و کاملی در این زمینه صورت

استنباط‌های خود که از مصاحبه‌ها به‌دست‌آمده است، تشریح کند.

۳. بهره‌مندی از نظرهای افراد خبره: در این روش از افراد خبره کمک گرفته می‌شود. در این روش داده‌ها و شاخص‌های سازمان موردنظر به خبرگان داده شده و از آنها خواسته می‌شود تا روابط علت و معلولی را ترسیم کنند.

در پژوهش حاضر ترکیبی از روش دوم و سوم یعنی از روش‌های مطالعه علمی از داده‌های مصاحبه و بهره‌مندی از نظرهای افراد خبره استفاده شد و طرح نهایی نقشه اجرایی تهیه و روابط علت و معلولی بین منظرها تعیین شد. برای مدل‌سازی نیز اجرای راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کارت امتیاز متوازن از نمونه ارائه‌شده کاپلان و نورتون استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در ابتدا به‌منظور تفسیر مناسب‌تر و چیدمان راهبردها در مناظر چهارگانه BSC خلاصه ماتریس وضعیت عوامل درونی و بیرونی فدراسیون قایقرانی ایران مشخص شد که در شکل ۱ مشاهده می‌شود.

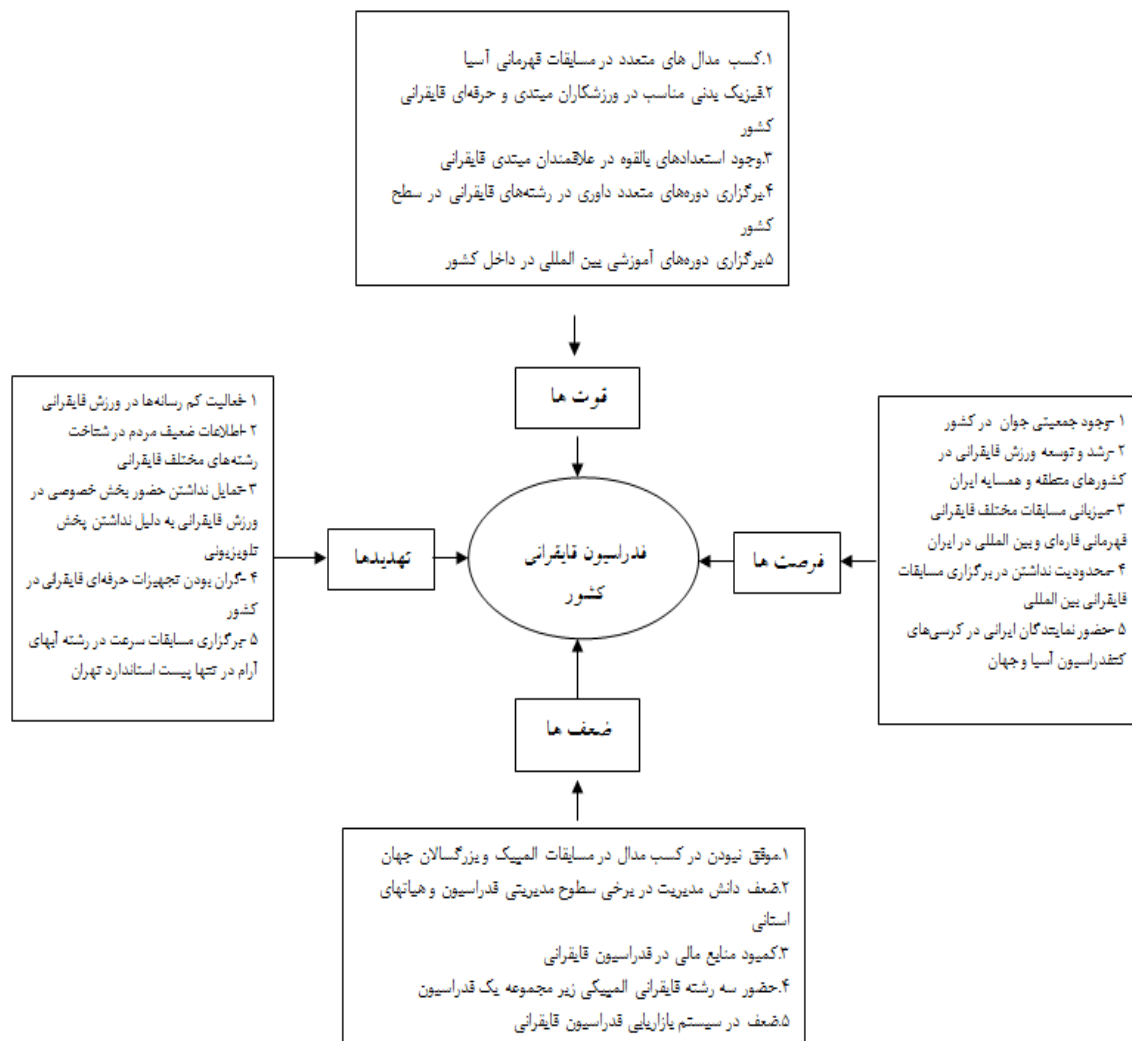
با توجه به احصای راهبردها توسط اعضای محترم شورای راهبردی (بر مبنای استفاده از ادبیات پیشینه، جمع‌آوری نظرهای جامعه آماری پژوهش)، در بخش اول پژوهش، پژوهشگر با استفاده از آنها و مبانی نظری موضوع و ادبیات پیشینه، کتاب‌ها و نشریات موجود در زمینه کارت امتیازی متوازن، مؤلفه‌های اصلی و فهرست مقدماتی برای شناخت اهداف راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات در مناظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران را شناسایی کرد و در اختیار اعضای محترم شورای قرار داد که در نهایت تمامی موارد مذکور تأیید و نهایی شد.

پس از تأیید منظرها، اهداف راهبردی و سنجه‌ها، برای تهیه نقشه اجرایی فدراسیون اقدام شد. برای تهیه نقشه اجرایی ابتدا باید منظرها، اهداف راهبردی و سنجه‌های هر کدام از مناظر و اهداف کمی تهیه شود. سپس اولویت‌بندی منظرها برای قرار گرفتن در نقشه راهبردی و سپس تعیین روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف راهبردی صورت گیرد. تعیین اولویت منظرها در نقشه راهبردی توسط اعضای شورای راهبری انجام گرفت.

برای تعیین روابط علت و معلولی در نقشه اجرایی سه روش وجود دارد که عبارت‌اند از:

۱. کشف رایانه‌ای زنجیره ارتباطی: در این روش از روش‌های آماری و نرم‌افزار SPSS استفاده می‌شود تا بعد از ایجاد پایگاهی از داده‌های گذشته سازمان بین تغییرات به‌دست‌آمده از آنها بتوان رابطه‌ای بین شاخص‌ها را پیدا کرد.

۲. مطالعه علمی از داده‌های مصاحبه: در این روش برای به‌دست آوردن روابط علت و معلولی بین شاخص‌ها از مصاحبه با نمونه‌ها استفاده می‌شود. این روش به مصاحبه‌کننده اجازه می‌دهد تا روابط را از روی



شکل ۱. ماتریس وضعیت عوامل درونی و بیرونی فدراسیون قایقرانی ایران

در این بخش، چیدمان راهبردها در مناظر چهارگانه BSC، تعیین اهداف راهبردی، سنجشها و اهداف کمی که توسط اعضای شورای راهبری انجام و تأیید شده بود و همچنین اقدامات و ابتکارات مرتبط با هر منظر ارائه شده است. در نهایت تدوین نقشه اجرایی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران در جداول ۱ تا ۴ ارائه شده است.

جدول ۱. راهبردهای فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از منظر مالی

راهبردها از منظر مالی	
۱.	درآمدزایی، بازاریابی و تنوع‌بخشی به منابع مالی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران
۲.	با توجه به پیشرفت‌های دوره‌های آموزشی بین‌المللی در داخل کشور می‌توان با اعزام‌های مربیان و داوران به کشورهای منطقه، ایجاد اشتغال و تجربه بین‌المللی کسب کرد که با حمایت نمایندگان ایران در کنفدراسیون آسیا آسان می‌گردد.
۳.	ایجاد بازار کار به‌منظور تولید پارو و قایق با استانداردهای روز در کشور و توزیع به پایگاه‌ها و هیأت‌های استانی مستعد و فعال.
۴.	استفاده بهینه از مشاوران بازاریابی و افزایش دانش مدیریتی در فدراسیون و هیأت‌های استانی و ایجاد تمایل در حامیان مالی جهت درآمدزایی.

## جدول ۲. راهبردهای فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه مشتری

راهبردها از دیدگاه مشتری	
۱	با توجه به توانایی ایران به منظور برگزاری مسابقات قاره‌ای و بین‌المللی می‌توان کمبود منابع مالی و جذب حامیان مالی در سیستم بازاریابی فدراسیون را تقویت کرد.
۲	تشکیل کارگروه رسانه در فدراسیون به منظور انعکاس کسب مدال‌های قایقرانی در مسابقات بین‌المللی و ایجاد تمایل در برای انعکاس اخبار.

## جدول ۳. راهبردهای فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه فرایند داخلی

راهبردها از دیدگاه فرایند داخلی	
۱	ایجاد پیست‌های استاندارد در پایگاه‌های قهرمانی و خارج کردن اردوهای متمرکز از پیست آزادی تهران و برگزاری اردوها در پایگاه‌های قهرمانی نزدیک به محل سکونت ورزشکاران.
۲	رشد و توسعه ورزش قایقرانی در کشور با توجه به فیزیک بدنی مناسب ورزشکاران و وجود استعداد بالقوه در علاقه‌مندان به قایقرانی
۳	با توجه به حضور رشته پرمال المپیک (آب‌های آرام، رویینگ، بادبانی، اسلالم) در قایقرانی و عدم محدودیت برگزاری مسابقات بین‌المللی در کشورمان می‌توان حس رقابت در ورزشکاران جوان ایجاد کرد.

## جدول ۴. راهبردهای فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه یادگیری و رشد

راهبردها از دیدگاه یادگیری و رشد	
۱	حضور نمایندگان ایران در کرسی‌های کنفدراسیون آسیا و جهان که به برگزاری دوره‌های آموزشی بین‌المللی منجر می‌شود.

توسعه مشارکت و افزایش نقش هیأت‌ها، آکادمی و کمیته تحقیق و پژوهش فدراسیون قایقرانی در گسترش برنامه‌های فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران، طراحی نظام یکپارچه رویدادهای ورزشی در سطوح درون استانی، در منظر یادگیری و رشد، راهبردهای، تحکیم و تقویت نهضت داوطلبی چیدمان شد. در مبانی نظری بیان شد که برای ترجمه راهبردهای هر سازمان به منظرهای مختلف، ضروری است که راهبردهای متناسب با هر منظر شناسایی شود تا با شناخت آنها برای هر منظر اهداف راهبردی، اهداف کمی، سنجها و اقدامات مناسب شناسایی، طراحی و تدوین شود. در این زمینه در ادبیات پیشینه مشاهده شد که فرایند مزبور در پژوهش کشاورز (۱۳۹۳) در خصوص پیاده‌سازی استراتژی‌های کمیته ملی المپیک (۶)، نژاد سجادی (۱۳۹۲) با عنوان «پیاده‌سازی استراتژی ورزش همگانی در شهرداری تهران» (۷)، طالب‌پور (۱۳۹۱) در تحلیلی با عنوان «ارزیابی عملکرد با استفاده از کارت امتیازی» (۵) و در نهایت بنکر (۲۰۱۷) در

نتایج تحقیق نشان داد، برای ترسیم نقشه راهبرد فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران منظرهای این فدراسیون به بالا عبارت‌اند از منظرهای یادگیری و رشد، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی که این ترتیب باید برای ترسیم نقشه راهبرد مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های تحقیق شامل استراتژی‌های فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران (۱۰ استراتژی)، است. در منظر مالی ۴ راهبرد، در منظر مشتری ۲ راهبرد، در منظر فرایندهای داخلی ۳ راهبرد و در منظر رشد و یادگیری ۱ راهبرد وجود دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های تحقیق و با تأیید اعضای شورای راهبری، استراتژی، درآمدزایی، بازاریابی و تنوع‌بخشی به منابع مالی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران در منظر مالی، در منظر مشتری، راهبردهای تبلیغ، ترویج و تحکیم ارتباطات عمومی و رسانه‌ای فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران و بهره‌مندی از ظرفیت رسانه‌ای و فناوری‌های نوین، در منظر فرایندهای داخلی، راهبردهای

کرد. در ادامه نیز با استفاده از اهداف راهبردی، نقشه راه راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران تدوین گردد.

نقشه راه راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران

در این مرحله از تحقیق حاضر، نقشه‌ای ترسیم شد که تا آخرین مرحله اجرا به‌عنوان تصویری گویا، فراروی مجریان قرار خواهد گرفت. در این قسمت پس از تدوین اصول راهبردی، تلاش محقق بر این موضوع متمرکز شد که زنجیره‌های راهبردی را به حد اعلی برساند و تا حد ممکن این مورد مهم انجام گرفت، چراکه به‌عنوان مهم‌ترین اصل در نقشه‌های راهبردی، همین اتصال‌ها و ارتباط‌های موجود بین اجزای نقشه راهبردی است. در این مرحله اهداف عملیاتی با در نظر گرفتن چهار وجه تأکید شده در کارت ارزیابی متوازن با یکدیگر ارتباط داده می‌شوند، بدیهی است یکی از سخت‌ترین مراحل در طراحی، این مرحله است. رابطه علت و معلولی به‌وجود آمده همراه با نقشه راهبردی و BSC، در فدراسیون قایقرانی شرایط بصری ساده‌ای را جهت تشخیص موقعیت‌های حساس در فدراسیون قایقرانی به‌وجود می‌آورد که بر نتایج مالی و سرویس رسانی به مشتری، در آینده، تأثیرگذار خواهد بود. در نقشه راهبردی طراحی شده برای فدراسیون قایقرانی همانند بیشتر سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، هدف اصلی آن خدمات‌رسانی بوده و رشد اقتصادی و مادی در اولویت نیست. در سازمان‌های غیرانتفاعی معمولاً راهبردها در وجه مشتری تدوین می‌شوند، چراکه اغلب هدف کسب سود نیست، و بیشتر در جهت انجام خدمت به مشتری خود گام برمی‌دارند و معمولاً راهبرد آنها خدمت است، وجه مالی نیز از حیث خدمات تعریف می‌شود. مدل کلی کاپلان و نورتون (۱۹۹۱)، که برای سازمان‌ها و مؤسسات تجاری طراحی شده است، در سازمان‌های غیرانتفاعی با تغییراتی پیاده

تحقیقی با عنوان «اجرای BSC در آژانس‌های بخش عمومی سرویس‌های ورزشی شهرداری شهر گرگان‌دای اسپانی» (۱۱)، وجود دارد که در مدل کارت امتیازی تحقیقات مزبور چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد مشاهده می‌شود، که بر مبنای مدل پیشنهادی کاپلان و نورتون راهبردهای مؤسسات مذکور به اهداف راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات ترجمه شده است و یافته‌های تحقیقات مذکور با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. اما نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های تحقیق آنجل و همکاران (۲۰۰۹)، با عنوان «سرمایه‌گذاری در ورزش با روش کارت امتیازی متوازن» (۹)، که در آن پیشنهاد برای تغییر منظر از منظر مالی به منظر مالیات‌دهندگان و تغییر منظر مشتری به منظر مصرف‌کنندگان و شهروندان است، همخوانی ندارد که علت ناهمخوانی به‌نظر می‌رسد تغییر منظر مالی به مالیاتی و تغییر منظر مشتری به مصرف‌کنندگان در پژوهش‌های ذکر شده باشد که فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران چنین رویکردی ندارد. اما نکته مهم در اینجا این است که با توجه به اینکه رویکرد اصلی در فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران، توسعه ورزش قایقرانی در هیأت‌های استانی است، به بیان دیگر مشتریان اصلی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران، ورزشکاران هیأت‌های استانی‌اند، بنابراین می‌توانست منظر مشتری به ورزشکار تغییر نام دهد، اما این موضوع به تصویب اعضای شورای راهبری نرسید و در پژوهش حاضر، منظر مشتری لحاظ شد. از این رو برای توسعه قایقرانی در بین ورزشکاران توسط فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران می‌توان با بهره‌مندی از مدل مزبور و با چیدمان راهبردهای مختلف در منظرهای چهارگانه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد، راهبردهای تدوین شده را به اهداف راهبردی، اهداف کمی، سنجه‌ها، اقدامات و ابتکارات ترجمه



نقشه راه استراتژی نشان داده شده، منظر مشتری به عنوان عامل محرکی برای مناظر پایین تر از خود نیز عمل می کند. در این خصوص، ارتباط بین وجه مشتری با سایر وجوه BSC در نقشه راه راهبرد، در نتایج تحقیقاتی چون کاپلان و نوورتون (۲۰۱۰) و مالیان (۲۰۰۰) مشاهده می شود که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد (۱۷، ۱۵).

الگوی اجرای استراتژی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران با تکنیک BSC همان گونه که اشاره شد، هدف اصلی مؤسسه غیرانتفاعی کسب درآمد بیشتر نیست، بلکه ارائه خدمات خاصی است. فدراسیون قایقرانی نیز یک بخش دولتی است که با هدف ارائه توسعه ورزش قایقرانی و افزایش تحرک، شادی و نشاط در بین ورزشکاران و کسب افتخار برای کشور عزیزمان ایران مشغول فعالیت است. در این سازمان خدمت رسانی، توسعه فعالیت های ورزشی و افزایش شادی و نشاط در بین ورزشکاران جزء اهداف، مأموریت و چشم انداز فدراسیون است، که این امر در الگوی ارائه شده به خوبی مشهود است. الگوی ارائه شده با توجه به موقعیت فدراسیون قایقرانی (وضعیتی که سازمان های دولتی و غیرانتفاعی دارند) با مدل BSC سازمان های غیرانتفاعی بنکر (۲۰۱۷)، کشاورز (۱۳۹۲) و نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲)، مشابهت و همخوانی دارد، که با مقداری تغییر نسبت به الگوی سنتی سازمان های تجاری کاپلان و نوورتون (۱۹۹۱) طراحی شده است (۱۱، ۸، ۶).

می شود (۱۵). در این مرحله از تحقیق منظر مشتری و منظر مالی در قسمت فوقانی نقشه استراتژی و در امتداد یکدیگر قرار می گیرند. توسعه فعالیت های ورزشی همراه با افزایش نرخ نشاط و شادابی در بین ورزشکاران در نتیجه ارائه خدمات ورزشی (همگانی و قهرمانی) با کیفیت، از اهداف فدراسیون قایقرانی است که فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران بیشتر تلاش خود را صرف این امر می کند. اما این امر میسر نمی شود مگر با رشد پشته های مالی فدراسیون قایقرانی. چنین استدلال می شود که دولت باید برای تقاضاهای بالاتر، افزایش تدارکات لازم را ببیند که به منظور اطمینان از زیرساخت های مناسب و سطح ارائه خدمات، این نوعی سرمایه گذاری است و این موضوع حمایت دولت از ورزش دانشجویی به نوعی با یافته های کشاورز (۱۳۹۳)، نژاد سجادی و همکاران (۱۳۹۰)، دانیل دی دلانی (۲۰۰۸) و چینگ (۲۰۱۵) همخوانی دارد. همچنین افزایش حمایت مالی سازمان در گرو افزایش اثربخشی و تحقق اهداف منظر مشتری سازمان است. به عبارتی اثربخشی عملکرد فدراسیون قایقرانی در منظر مشتری افزایش پشتیبانی مالی در منظر مالی را طلب می کند و افزایش پشتیبانی مالی در گرو گزارش عملکرد رضایت بخش و توسعه فعالیت های ورزشی با هدف افزایش و توسعه هیأت های ورزشی است (همان گونه که بیان شد، فدراسیون قایقرانی فعلاً منبع کسب درآمدی به طور جداگانه و خارج از منابع دولتی ندارد و اعتبارات آن از طرف وزارت ورزش و جوانان تضمین می شود). همان گونه که در

## منابع و مآخذ

۱. ابطحی نیا، عاطفه؛ میرکازمی، سیده عذری؛ کشتی دار، محمد. (۱۳۹۳). «به کارگیری رویکرد BSC جهت ارزیابی عملکرد اداره های تربیت بدنی دانشگاه های کشور»، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکت، ش ۷ (پیاپی ۲۳)، ص ۱۴۹-۱۶۳.

۲. اعرابی، سید محمد؛ حقیقی، مهدی. (۱۳۸۳). «الگوی هماهنگی تلاطم محیطی و استراتژی سازمانی»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۱۱، ش ۴۱ و ۴۲، ص ۵۴-۷۸.
۳. حمیدی، مهرزاد؛ رجبی نوشآبادی، حسین؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ زینی‌زاده، مهوش. (۱۳۹۷). «تدوین نقشه راهبرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با رویکرد کارت امتیازی متوازن»، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۰، ش ۴۹، ص ۱۵۸-۱۳۹.
۴. راسخ، نازنین؛ جوادی‌پور، محمد؛ استوان، زیبا. (۱۳۹۸). «طراحی نقشه راهبردی پژوهشگاه علوم ورزشی با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن». نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. سال ۷، ش ۱، ص ۹۹-۱۱۸.
۵. طالب‌پور، مهدی. (۱۳۹۱). «مقایسه عدالت توزیعی و تعاملی در ورزش دانشگاهی کشور»، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. دوره ۲، ش ۴، ص ۲۱-۱۳.
۶. کشاورز، لقمان؛ حمیدی، مهرزاد؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، سید نصراله. (۱۳۹۳). «تدوین نظام مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۱، ش ۱، ص ۳۰-۲۱.
۷. نژادسجادی، سید احمد؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصراله؛ گودرزی، محمود. (۱۳۹۰). «تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن»، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ش ۷، ص ۲۱-۷.
۸. نصیرزاده، عبدالمهدی؛ گودرزی، محمود؛ فراهانی، ابوالفضل. (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۱، ش ۴، ص ۴۲-۳۱.
9. Angle Barajas and Patricio Sanchez Fernandez. (2009). the balanced scorecard of public investment in sport: proposal for change. Rivista DI Diritto ed Economia Dello Sport.
10. Australian Sports Commission (2013). Development-through-sport, a joint strategy of the Australian Sports Commission (ASC) and the Australian Agency for International Development (AusAID) 2013-2017.
11. Banker, R. D., Chang, H., Janakiraman, S. N. and Konstans, C., (2017) "A balanced scorecard analysis of performance metrics", European Journal of Operational Research, (154), 423-433.
12. Ching – Bin Li (2015). Establishing an on Site Health/Fitness Center: recommendations for an on Site Health/Fitness Center at XYZ, available on online: [http://chrs.rutgers.edu/project\\_documents/Bin-Fitness\ .pdf](http://chrs.rutgers.edu/project_documents/Bin-Fitness%20.pdf)
13. Daniel D. Delaney (2008). Accounting for Athletics: A balance Scorecard Approach, Honors Scholar Theses University of Connecticut – Stross.
14. Kaplan, R (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Management Accounting Research: Volume 3 (Elsevier, 2009)
15. Kaplan, Robert; Norton, David: (2010). The strategy map is to convert intangible assets into tangible assets. Translated by Hossein Akbari; Masoud Soltani; Amir Maleki, Asian Publishing.

- 16.Kozma Miklos, Onodi Annamaria Kazine, (2018). “Measuring business performance in sport”. How the balanced scorecard approach can help sports organisations n operating along strategic objec ves? forum on economics and business. 17(3) p: 17- 40.
- 17.Milionis et al (2000). “A Three – Year Experience Using a Balance Scorecard to Practice Smarter” Durham, NC: Duke Children’s Hospital.
- 18.Purbeck Sports Centre Service Plan (2016). H:/L & DS/ Democratic Services/ Agenda Purbeck Sports Centre Committee.
- 19.Seyedi Omid, Alam Shahram, Zargar Tayebbeh. (2014). “The evaluation of the performance of Football academy of FooladKhusestan based on Balanced Scorecard (BSC)”. Research Journal of Recent Sciences, Vol. 3(8), p: 80-85.

## **Providing the Administrative Planning of Iran Canoeing-Rowing and Sailing Federation Based on Balanced Scorecard**

**Alireza Sohrabian Moghaddam<sup>1</sup> - Reza Saboonchi<sup>\*2</sup> - Abbas Shabani<sup>3</sup>**

**1.Ph.D. Student in Sport Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran 2. Assistant Professor in Sport Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran3- Assistant Professor in Sport Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran**

**(Received:2020/04/05;Accepted:2020/08/01)**

### **Abstract**

The aim of this study was to provide the administrative planning of Iran Canoeing-Rowing and Sailing Federation based on the Balanced Scorecard. This study was descriptive-analytic and applied in terms of objectives. It is a strategic study which was conducted as a case study. The statistical population included the chairman, vice-president and former and current secretaries of the Canoeing-Rowing and Sailing Federation of the Islamic Republic of Iran, all the chiefs and secretaries of the canoeing-rowing and sailing boards of the provinces. 169 subjects were selected by census sampling method. To determine Balanced Scorecard perspectives, after the required data were collected from the existing related literature, books and journals, the viewpoints of the members of the Strategic Council were used. Based on the research findings, revenue, marketing and diversification strategies of the financial resources of the federation in the financial context, advertising, promoting and benefiting from the media capacity and new technologies in customer perspective, the development of participation of research and planning development boards and committees and design of integrated system of sport events in within-province levels in local processes perspective and strengthening and enhancement strategies of volunteering movement in learning and growth perspective were arranged.

### **Keywords**

Administrative planning, Balanced Scorecard, Canoeing-Rowing and Sailing Federation, sport, strategic planning.

---

\* Corresponding Author Email [saboonchi.reza@yahoo.com](mailto:saboonchi.reza@yahoo.com); Tel: +989163626975