

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۵، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۹۶

ص ص: ۲۱-۹

تدوین منظرها و نقشه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد کارت امتیازی متوازن

اصغر نجفی\*<sup>۱</sup> - مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup> - سید نصرالله سجادی<sup>۳</sup> - حسین رجبی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس بین الملل کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی،

دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۳. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران،

تهران، ایران ۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، پردیس بین الملل کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران

(تاریخ دریافت: ۲۴ / ۰۹ / ۱۳۹۵، تاریخ تصویب: ۳۱ / ۰۳ / ۱۳۹۶)

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تدوین منظرها و نقشه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد کارت امتیازی متوازن بود. جامعه آماری شامل مدیران ارشد، مسئولان تربیت بدنی استانها، استادان و دانشجویان دکتری بودند (n=۹۱) که از بین نمونه‌ها در بخش کیفی ۱۲ نفر و در بخش کمی ۷۹ نفر به صورت کل‌شمار برگزیده شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد، که روایی آن توسط متخصصان مدیریت ورزش و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ (α=۰/۸۷) به تأیید رسید. در بخش کیفی از مصاحبه و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. برای تحلیل اطلاعات در بخش کمی از آزمون مجذور کای، کولموگروف اسمیرنوف و آلفای کرونباخ و در بخش کیفی از مصاحبه و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که معاونت ورزش دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، ۲۷ هدف راهبردی، ۶۳ سنجه و ۲۳۸ اقدام است. همچنین در نقشه راهبردی تدوین شده روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف راهبردی وجود دارد و نهایت اینکه منظرها، راهبردها و نقشه راهبردی ترسیم شده قابلیت اجرای راهبردهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی را دارند.

## واژه‌های کلیدی

استراتژی، دانشگاه آزاد اسلامی، کارت امتیازی متوازن، مدیریت ورزشی، منظر، نقشه راهبردی.

## مقدمه

در دنیای رقابتی و پرتلاطم امروزی، سازمان‌ها ناگزیرند پیوسته بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند.

دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان‌توافق نظر دارند (۱۴). به دیگر سخن، سرعت، انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر و انطباق‌پذیری، از جمله قواعد جدید موفقیت سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند. در این شرایط تدوین راهبردی متمایز ضروری است. اما باید به‌خاطر داشت تدوین استراتژی هنگامی مزیت رقابتی برای سازمان به ارمغان می‌آورد که به‌درستی به اجرا درآید. سازمان هنگامی موفق خواهد شد که از بینش درست و سرعت لازم برای طراحی استراتژی و اجرای آن برخوردار باشد (۱۹).

همان‌طور که گفته شد، از برجسته‌ترین ویژگی‌های کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به‌عنوان یکی از ضروریات بلامنازع پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است که در این میان آنچه به‌عنوان اصلی‌ترین کارکرد مدیریت (در سطوح مختلف) هر کشور مورد بحث بوده، همانا برنامه‌ریزی و تلاش برای نیل به هدف‌های پیش‌بینی‌شده در آن است (۶). در این زمینه توسعه و پیشرفت واقعی کشورها شاخص‌های مختلفی دارد که یکی از مهم‌ترین آنها ورزش است. اهمیت تربیت بدنی و ورزش روزبه‌روز در حال افزایش است. ارتباط ورزش با پدیده‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی حاکی از اهمیت این پدیده و نقش آن در برنامه‌های توسعه ملی

کشورهاست. در یک نگاه کلی توسعه و پیشرفت ورزش در هر کشور با اقتدار و قدرت آن کشور ارتباط نزدیکی دارد. این موضوع سبب شده که سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی برای توسعه ورزش در بیشتر کشورها انجام گیرد (۵). از طرفی در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ بر کسب جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در جنوب غرب آسیا تأکید شده است، بنابراین بدیهی است که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌توانند در تحقق این چشم‌انداز نقشی ممتاز و کلیدی ایفا کنند. همچنین ارتقای سلامتی، شادابی و کیفیت زندگی دانشجویان از طریق تربیت بدنی و ورزش را می‌توان به‌عنوان یکی از ابزارهای مؤثر و کارآمد برای دستیابی به این هدف آرمانی مدنظر قرار داد. با این اوصاف مدیران این حوزه باید بتوانند با تدوین استراتژی‌های اثربخش و اجرای موفقیت‌آمیز آنها در تحقق این چشم‌انداز سهیم شوند. همان‌طور که بیان شد، در قرن بیست‌ویکم مدیران ارشد بسیاری از سازمان‌ها وقت، انرژی و منابع مالی و انسانی بسیاری را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمان‌های خود می‌کنند، ولی بیشتر آنها از عدم اجرای مطلوب استراتژی‌های خود سخن می‌گویند. چشم‌انداز و مأموریتی که مدیران برای خود ترسیم می‌کنند، برای خود آنها کاملاً روشن است، ولی آگاهی و درک کارکنان آنها از این چشم‌انداز و مأموریت بسیار کم و همسویی و همدلی آنها برای تحقق اهداف منبعت از این چشم‌انداز و مأموریت بسیار کم است؛ بنابراین مدیران ارشد همواره در جست‌وجوی راه‌حلی برای حصول از اجرای استراتژی‌های خود بوده و در این میان روش‌های ارزیابی عملکرد را به‌عنوان ابزاری جهت کنترل استراتژی‌های خود برگزیده‌اند (۱۱). در چنین شرایطی روش ارزیابی متوازن<sup>۱</sup> ابتدا به‌عنوان روش نوین ارزیابی

سنجش‌های کمی و کیفی در مورد کالا یا خدمات) استفاده می‌شود.

منظر فرایندهای داخلی<sup>۵</sup>: برای رضایت سهامداران و مشتریان خود چگونه باید در کسب‌وکار خود پیشرو باشیم؟ به‌منظور ارزیابی فرایندهای مورد نیاز در سازمان به‌کار می‌رود. در این منظر سازمان‌ها باید فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها، بتوانند به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و در نهایت سهامداران خود ادامه دهند. منظر یادگیری و رشد: برای نیل به چشم‌انداز چگونه حافظ توانایی‌های خود در مسیر تغییر و توسعه باشیم. این وجه بر نحوه آموزش کارکنان، کسب دانش و چگونگی استفاده از آن، به‌منظور حضور و بقا در بازار رقابتی موجود، تمرکز می‌کند (۱۹).

با توسعه و تکامل مستمر روش ارزیابی متوازن، از این ابزار نوین در پیاده‌سازی استراتژی حوزه‌های مختلف از جمله سازمان‌های ورزشی بهره گرفته شد و موفقیت‌های چشمگیری نیز مشاهده شد. در همین زمینه تحقیقات متعددی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته که مبین ضرورت و فواید این ابزار مدیریتی مؤثر و کارآمد است که از بین آنها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد. کشاورز و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با هدف تدوین منظرها و نقشه راهبردی توسعه ژیمناستیک ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن بیان کردند که فدراسیون ژیمناستیک ایران دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد است (۱۰). اندیک (۱۳۹۴) در پژوهشی با هدف طراحی و تبیین الگوی اجرایی راهبردهای ورزش قهرمانی استان خوزستان با رویکرد BSC بیان کرد که ورزش قهرمانی این اداره کل دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد است. همچنین ۱۵ راهبرد در منظرهای مختلف، ۳۶ هدف

عملکرد و سپس به‌عنوان ابزاری برای کمک به تحقق استراتژی یا به‌عبارتی بهتر سیستمی برای مدیریت، توسط رابرت کاپلان<sup>۱</sup>، استاد صاحب‌نام دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون<sup>۲</sup> مشاور برجسته مدیریت در آمریکا مطرح شد. بررسی تحقیقات بیانگر آن است که درصد بالایی از سازمان‌هایی که اقدام به پیاده‌سازی روش ارزیابی متوازن در سازمان متبوع کرده‌اند، با موفقیت چشمگیری مواجه شده‌اند (۸). 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 (۷). کارت امتیازی متوازن (BSC) ابزاری نوین برای 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 به‌عهده دارد (۱۷). این مدل با ابعاد چهارگانه حیاتی مالی، فرایندهای داخلی، مشتری و 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 (۸). منظر مالی<sup>۳</sup>: به‌منظور توفیقات مالی، چگونه باید در تعامل با سهامداران باشیم؟ به‌منظور شناخت نیازمندی‌ها و عملکرد مالی سازمان استفاده می‌شود. معیارهای مالی از مهم‌ترین اجزای نظام ارزیابی متوازن هستند. منظر مشتری<sup>۴</sup>: برای عملی کردن چشم‌انداز، چگونه باید در منظر مشتریان جلوه کنیم؟ به‌منظور آگاهی از سطح رضایت مشتریان (از طریق

1 . Robert Coplan

2 . David Norton

3 . Financial Perspective

4 . Customer Perspective

5. Internal Process Perspective

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 است. همچنین از هر دو شاخص مالی و غیرمالی برای توسعه ورزش و تفریحات استفاده کردند (۲۲).

رودریگز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی کاربرد کارت امتیازی متوازن (BSC) را در سازمان خدمات ورزشی شهرداری در شهر گراندای اسپانیا بررسی کردند. آنها در پژوهش خود ابتدا وضعیت موجود سازمان خدمات ورزشی شهرداری گراندای را براساس مدل SWOT تجزیه و تحلیل کردند و پس از تبیین موقعیت راهبردی و راهبردهای سازمان مورد نظر با استفاده از روش BSC و با در نظر گرفتن منظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری نقشه راه سازمان خدمات ورزشی شهرداری گراندای را طراحی کردند (۲۳). کریمادیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) تحقیقی را با هدف ارزیابی عملکرد اداره ورزش دانشگاه Connecticut با استفاده از رویکرد راهبردی کارت امتیازی متوازن (BSC) انجام داد و بیان کرد که استفاده از معیارهای کارت امتیازی متوازن به منظور ارزیابی اداره ورزش دانشگاه یک روش مؤثر به منظور شناسایی قوتها و ضعفها در تثبیت و استقرار راهبرد-های این بخش از دانشگاه ماست. همچنین در بخش اداره ورزش دانشگاه ابعاد رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی اداره موفقیت چشمگیری را نشان دادند (۲۱).

دلینی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) طی پژوهشی به این نتیجه رسید که وقتی دانشگاه نظام ارزیابی عملکرد بخش ورزش را با استفاده از کارت امتیازی متوازن اجرا کرد، سودآوری این بخش و گرایش دانشجویان به فعالیت‌های ورزشی به‌ویژه ورزش قهرمانی افزایش یافت (۱۸).

راهبردی، ۱۳۸ سنجه، ۱۹۷ اقدام و ابتکار تدوین کرد (۲). میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی» با استفاده از مدل منسجم BSC-TOPSIS دریافتند که عملکرد اداره کل تربیت بدنی استان یزد در دو منظر فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری مطلوب و در دو منظر مشتری و مالی (مناظر BSC) نامطلوب بوده است (۱۳). کشاورز و همکاران (۱۳۸۸) از کارت امتیازی متوازن به‌منظور تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک استفاده کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد کمیته ملی المپیک چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۴۱ هدف بلندمدت (۸ هدف در منظر مالی، ۱۱ هدف در منظر مشتری، ۱۲ هدف در منظر فرایندهای داخلی و ۱۰ هدف در منظر یادگیری و رشد) دارد (۱۱). سیدی و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با هدف ارزیابی عملکرد آکادمی فوتبال باشگاه فولاد خوزستان براساس کارت امتیازی متوازن، عنوان کردند که آکادمی فوتبال فولاد خوزستان از منظر فرایندهای داخلی، مالی و یادگیری و رشد در شرایط خوبی است، ولی از منظر مشتری برخی کاستی‌هایی دارد (۲۴). پیمان‌فر و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «چرا استراتژی‌ها در عمل با شکست مواجه می‌شوند؟» در مجموع ۳۱ مانع اصلی در برابر اجرای راهبرد را شناسایی کردند و این موانع را در چهار بخش زیربنایی، تدوین راهبرد، انتقال راهبردها به عمل و اجرای راهبرد دسته‌بندی کردند و نتیجه گرفتند که به‌منظور اجرای بهینه برنامه‌های راهبردی در نظام ورزش ایران، باید در مرحله اول موانع موجود را از پیش رو برداشت (۴).

نیوپلویچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «نحوه استفاده از کارت امتیازی متوازن در اجرای راهبردها برای

2. Rodríguez  
3. Kriemadis  
4. Delaney

1. Nieplowicz

آزاد اسلامی در جهت اجرای برنامه‌های تدوین شده است و پژوهشگر با تحقیق مذکور درصدد پاسخگویی به این پرسش است که آیا می‌توان با استفاده از کارت امتیازی متوازن (BSC) مدلی برای اجرای راهبردهای معاونت ورزش دانشگاه‌های آزاد اسلامی تدوین کرد؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی، تحلیلی و از منظر هدف کاربردی است و در حوزه مطالعات راهبردی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران ارشد، کارشناسان ستادی، مسئولان تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی استان‌های کشور، استادان علوم ورزشی و دانشجویان دکتری بودند ( $n=91$ ) که از بین نمونه‌ها در بخش کیفی ۱۲ نفر و در بخش کمی ۷۹ نفر به صورت هدفمند و کل‌شمار برگزیده شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که روایی آن توسط متخصصان مدیریت ورزش و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/87$ ) به تأیید رسید. همچنین به دلیل پیش‌فرضی جهت استفاده یا عدم استفاده از آزمون‌های پارامتریک از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد. بر این اساس متغیر مورد استفاده در این پژوهش بررسی شد و با توجه به یافته‌ها در کلیه مؤلفه‌ها با توجه به خروجی و سطح معناداری آزمون، توزیع غیرطبیعی بود و از این رو از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کمی از روش‌های آماری مانند جدول توزیع فراوانی، درصد و روش‌های آمار استنباطی و مجذور کای و در بخش کیفی از روش دلفی استفاده شد. همچنین به منظور انجام کلیه مراحل آماری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۸ استفاده شد.

در نهایت می‌توان گفت طی مطالعات به عمل آمده، در دهه‌های اخیر مدیران برتر سازمان‌ها در همه دنیا به لزوم و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی پی برده و فواید آن را در پیشبرد اهداف و برنامه‌ها و تعیین آینده سازمانی خود درک کرده‌اند. در این زمینه ورزش دانشگاه آزاد نیز از این قاعده مستثنا نبوده و به لحاظ وظایف و نقشی که در عرصه ورزش کشور ایفا می‌کند، نیازمند چنین برنامه‌ای است و پذیرش اهمیت آن بر متولیان ورزش کشور ضروری به نظر می‌رسد، چراکه دنیای امروز، دنیای تغییرات در زمینه‌های مختلف است و مراکز ورزشی نیز همچون سایر سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت، باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به طوری که ضمن شناسایی عوامل مؤثر محیطی، تأثیر آنها را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را در بلندمدت مشخص کند. دانایی مدیران ورزش دانشگاه‌های آزاد در رده راهبردی زمینه را در جهت پویایی و شکوفایی ورزشی کشور فراهم می‌کند. از سوی دیگر، در ورزش دانشجویی بهبود فرایندهای سازمانی در موفقیت آینده آن نقش بسزایی دارد و پر کردن خلأ میان تدوین و اجرای راهبرد، ضروری به نظر می‌رسد تا سازمانی پویا و جامعه‌ای بالنده در عرصه ورزش داشته باشد. ولی مسئله‌ای که در اینجا محقق با آن مواجه است، این موضوع است که در ورزش دانشگاه‌های آزاد اسلامی، مدیران تا چه حد توانسته‌اند در برقراری تعامل بین تدوین برنامه‌ها و ارائه الگوی اجرایی آنها و در نهایت اجرای این راهبردها موفق ظاهر شوند. از این رو به منظور شناخت واقعیات موجود و روشن‌سازی مسیر واقعی رسیدن به وضعیت مطلوب در ورزش دانشگاه‌های آزاد اسلامی ارائه یک الگوی اجرایی مؤثر، ضروری به نظر می‌رسد. از این رو این تحقیق در پی ارائه الگویی مدون و مدلی مناسب برای ورزش دانشگاه‌های

## نتایج و یافته‌های تحقیق

اهداف راهبردی، سنجه‌ها و معیارها، اهداف کمی و همچنین اقدامات و فعالیت‌های اجرایی به‌منظور تحقق اهداف معاونت ورزش دانشگاه آزاد تدوین شد. براساس یافته‌ها، نمونه‌های پژوهش دیدگاه خود را در خصوص قرار گرفتن راهبردهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی در هر کدام از مناظر BSC بیان کردند. جداول ۱ تا ۵ پاسخ نمونه‌ها در خصوص منظرهای چهارگانه معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی را نشان می‌دهد.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که از ۲/۱۹ درصد نمونه‌های پژوهش مدیران ارشد، ۱۲/۰۸ کارشناسان حوزه ستادی، ۳۴/۰۶ درصد مدیران تربیت بدنی استان‌ها، ۲۰/۸۷ درصد استادان مدیریت ورزش و ۳۰/۷۶ دانشجویان دکتری بودند. در همین زمینه، ۷۶/۳۵ نمونه‌های پژوهش مردان و ۲۳/۶۵ زنان بودند. همچنین براساس یافته‌های پژوهش راهبردهای مناظر چهارگانه،

جدول ۱. دیدگاه نمونه‌ها در خصوص منظرهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	راهبردهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی		مشتري		مالي		فرايندهای داخلی		يادگيري و رشد	
	فراواني	درصد	فراواني	درصد	فراواني	درصد	فراواني	درصد	فراواني	درصد
۱	۵۵	۶۹/۶۳	۹	۱۱/۳۹	۱۵	۱۸/۹۸	۰	۰	۰	۰
توسعه ورزش همگانی و قهرمانی در سطوح واحدهای دانشگاهی، استانی و کشوری										
۲	۰	۰	۱	۱/۲۷	۶۱	۷۷/۲۲	۱۷	۲۱/۵۱	۰	۰
مشارکت فعال و مؤثر در سیاستگذاری و راهبری ورزش دانشجویی کشور										
۳	۰	۰	۹	۱۱/۳۹	۱۷	۲۱/۵۱	۵۳	۶۷/۰۹	۰	۰
مشارکت ورزش دانشگاه در امور خیرخواهانه و عام‌المنفعه و ادای مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه										
۴	۰	۰	۵	۶/۳۲	۷۲	۹۱/۱۴	۲	۲/۵۴	۰	۰
توسعه ورزش دانشگاه مبتنی بر برنامه‌محوری و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها با نگاه آمایشی										
۵	۲	۲/۵۳	۰	۰	۲۷	۳۴/۱۸	۵۰	۶۳/۲۹	۰	۰
تثبیت و تحکیم جایگاه سازمانی و اعتباری معاونت ورزش در نظام اداری دانشگاه										
۶	۰	۰	۶۱	۷۷/۲۱	۱۸	۲۲/۷۹	۰	۰	۰	۰
عدالت‌محور ساختن ورزش دانشگاه از منظر جنسیتی و منطقه‌ای										
۷	۷	۸/۸۶	۶۲	۷۸/۴۸	۱۰	۱۲/۶۶	۰	۰	۰	۰
تبلیغ و تحکیم برند ورزشی دانشگاه به‌منظور افزایش جذب داوطلبان به ادامه تحصیل در دانشگاه آزاد اسلامی										
۸	۷۷	۹۷/۴۷	۰	۰	۲	۲/۵۳	۰	۰	۰	۰
درآمدزایی و تنوع‌بخشی به منابع مالی و رعایت آموزه‌های اقتصاد مقاومتی در راستای سیاست‌های مالی دانشگاه										

تنوع‌بخشی به منابع مالی و رعایت آموزه‌های اقتصاد مقاومتی در راستای سیاست‌های مالی دانشگاه در منظر مالی قرار می‌گیرند. بنابراین معاونت ورزش دارای منظر مالی است.

همان‌گونه‌که در جدول ۲ دیده می‌شود، با توجه به سطح معناداری به‌دست‌آمده که کمتر از ۵ صدم است، دو راهبرد توسعه ورزش همگانی و قهرمانی در سطوح واحدهای دانشگاهی، استانی و کشوری و درآمدزایی و

جدول ۲. نتایج آزمون مجذور کای (x2) تعیین منظر مالی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	راهبرد	مجذور x2	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	توسعه ورزش همگانی و قهرمانی در سطوح واحدهای دانشگاهی، استانی و کشوری	۷۵/۶۷۱	۲	۰/۰۰۱
۲	درآمدزایی و تنوعبخشی به منابع مالی و رعایت آموزه‌های اقتصاد مقاومتی در راستای سیاست‌های مالی دانشگاه	۷۳/۳۱۶	۲	۰/۰۰۱

اسلامی) و (عدالت‌محور نمودن ورزش دانشگاه از منظر جنسیتی و منطقه‌ای) در منظر مشتری قرار می‌گیرند؛ بنابراین معاونت ورزش دارای منظر مشتری است.

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، با توجه به سطح معناداری به‌دست‌آمده که کمتر از ۵ صدم است، دو راهبرد تبلیغ و تحکیم برند ورزشی دانشگاه به‌منظور افزایش جذب داوطلبان به ادامه تحصیل در دانشگاه آزاد

جدول ۳. نتایج آزمون مجذور کای (x2) تعیین منظر مشتری معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	راهبرد	مجذور x2	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	تبلیغ و تحکیم برند ورزشی دانشگاه به‌منظور افزایش جذب داوطلبان به ادامه تحصیل در دانشگاه آزاد اسلامی	۴۱/۷۲۲	۲	۰/۰۰۱
۲	عدالت‌محور ساختن ورزش دانشگاه از منظر جنسیتی و منطقه‌ای	۱۱/۱۹۰	۲	۰/۰۰۱

مؤثر در سیاستگذاری و راهبری ورزش دانشجویی کشور در منظر فرایندهای داخلی قرار می‌گیرند؛ بنابراین معاونت ورزش دارای منظر فرایندهای داخلی است.

همان‌گونه که جدول ۴ نشان می‌دهد، با توجه به سطح معناداری به‌دست‌آمده که کمتر از ۵ صدم است، دو راهبرد توسعه ورزش دانشگاه مبتنی بر برنامه‌محوری و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها با نگاه آمایشی و مشارکت فعال و

جدول ۴. نتایج آزمون مجذور کای (x2) تعیین منظر فرایندهای داخلی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	راهبرد	مجذور x2	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	توسعه ورزش دانشگاه مبتنی بر برنامه‌محوری و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها با نگاه آمایشی	۴۳/۷۷۲	۲	۰/۰۰۱
۲	مشارکت فعال و مؤثر در سیاستگذاری و راهبری ورزش دانشجویی کشور	۲۳/۴۰۵	۱	۰/۰۰۱

در امور خیرخواهانه و عام‌المنفعه و ادای مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه) در منظر یادگیری و رشد قرار می‌گیرند، بنابراین معاونت ورزش دارای منظر یادگیری و رشد است.

همان‌گونه که در جدول ۵ دیده می‌شود، با توجه به سطح معناداری به‌دست‌آمده که کمتر از ۵ صدم است، دو راهبرد تثبیت و تحکیم جایگاه سازمانی و اعتباری معاونت ورزش در نظام اداری دانشگاه) و (مشارکت ورزش دانشگاه

جدول ۵. نتایج آزمون مجذور کای (x2) تعیین منظر یادگیری و رشد معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	راهبرد	مجذور x2	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	تثبیت و تحکیم جایگاه سازمانی و اعتباری معاونت ورزش در نظام اداری دانشگاه	۷۲/۶۳۳	۲	۰/۰۰۱
۲	مشارکت ورزش دانشگاه در امور خیرخواهانه و عام‌المنفعه و ادای مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه	۷۱/۲۰۳	۱	۰/۰۰۱

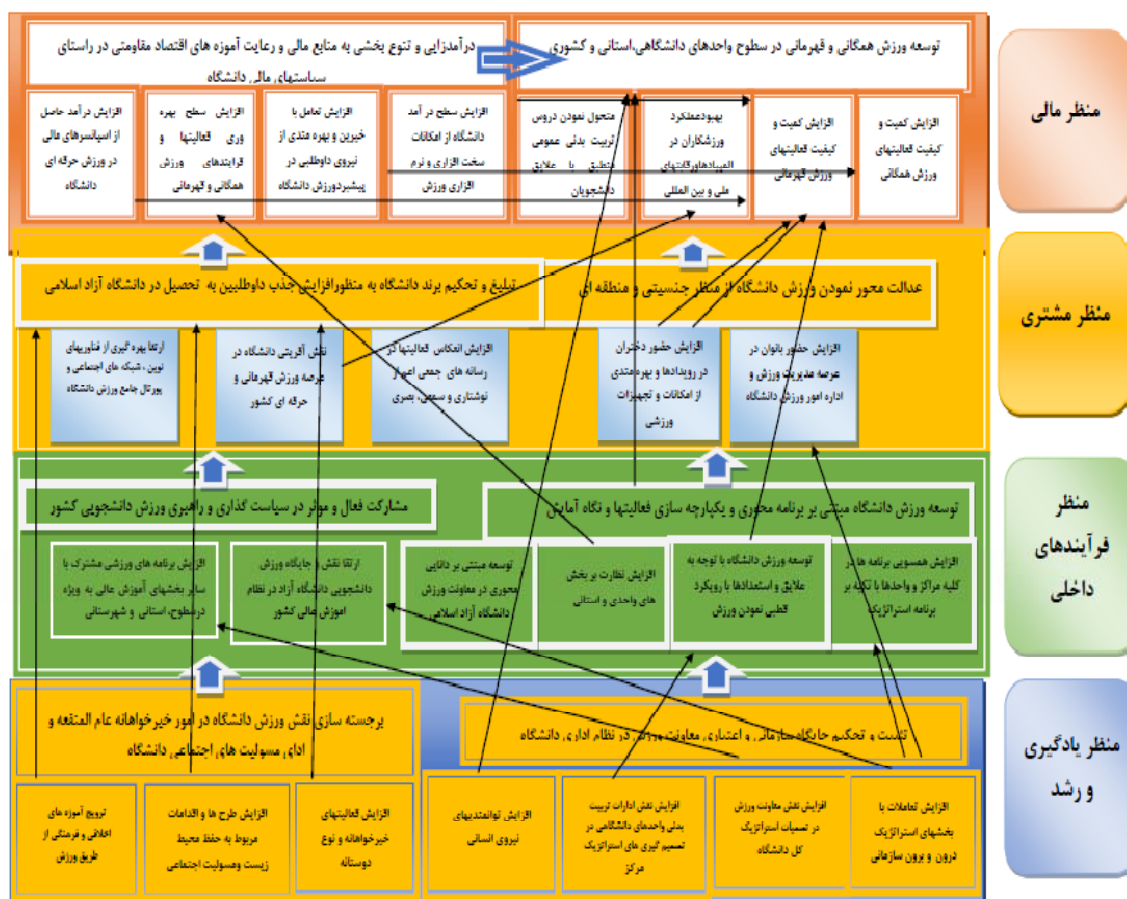
یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در مجموع ۲۴۴ برنامه، اقدام و ابداع برای تحقق اهداف استراتژیک معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی تعیین شد که از این تعداد ۸۴ برنامه به منظور تحقق اهداف منظر مالی، ۳۶ برنامه به منظور تحقق اهداف منظر مشتری، ۵۱ برنامه به منظور تحقق اهداف منظر فرایندهای داخلی و ۷۳ برنامه به منظور تحقق اهداف منظر یادگیری و رشد تدوین شده است.

در نهایت اینکه نقشه راهبرد معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی شامل چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، ۲۷ هدف راهبردی، ۶۳ سنجه و ۲۳۸ اقدام و ابتکار است. شکل ۱ نقشه راهبردی تدوین شده برای معاونت ورزش و روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف راهبردی را نشان می‌دهد.

یافته‌های کیفی پژوهش نشان داد که در بخش تدوین اهداف راهبردی در مجموع ۲۷ هدف راهبردی تدوین شد که ۸ هدف مربوط به منظر مالی، ۵ هدف مربوط به منظر مشتری، ۶ هدف مربوط به منظر فرایندهای داخلی و ۷ هدف مربوط به منظر یادگیری و رشد بودند. این اهداف در شکل ۱ نقشه راهبرد معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی دیده می‌شود.

براساس یافته‌های پژوهش به منظور دستیابی به اهداف راهبردی در مجموع ۶۳ سنجه تعیین شد که از این میزان ۱۹ سنجه مربوط به منظر مالی، ۱۰ سنجه مربوط به منظر مشتری، ۱۱ سنجه مربوط به منظر فرایندهای داخلی و ۱۷ سنجه مربوط به منظر یادگیری و رشد بودند. همچنین در بخش تعیین اهداف کمی با بررسی وضعیت پیشین، وضعیت کنونی و در نظر گرفتن کلیه جوانب اهداف کمی برنامه تدوین شد.





شکل ۱. نقشه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

### بحث و نتیجه گیری

براساس مبانی نظری پژوهش، برنامه ریزی راهبردی فرایندی است که بیشتر شرکت های موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیت های خود با افق دید بلندمدت و به منظور دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می گیرند (۳). با این اوصاف ضرورت تدوین برنامه ریزی راهبردی و تدوین راهبردهای مناسب جهت ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی امری ضروری و لازم به شمار می رود؛ اما مطالعات نشان می دهد همیشه اجرای راهبرد تدوین شده به سهولت انجام نمی گیرد و بین تدوین و اجرای راهبرد در سازمان خلأ بسیاری وجود دارد و بیم آن می رود که راهبرد تدوین شده در سازمان ها به دلایل مختلف از جمله همسو نبودن کارکنان با راهبرد، عدم تعهد مدیریت ارشد، عدم

تخصیص منابع لازم و عدم انتقال راهبرد اجرا نشود (۱۹). در این زمینه متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را به سازمان های استراتژی محور معرفی کرده اند تا این گونه سازمان ها با استفاده از آنها بتوانند راهبرد سازمان خود را اجرا کنند. بررسی و مطالعه پژوهش های یک دهه اخیر نشان می دهد که به دلیل اهمیت و ضرورت کارت امتیازی متوازن و نگاه علمی به مقوله ورزش، سازمان های متولی ورزش کشور نسبت به استفاده از این مدل به منظور پیاده سازی اثربخش راهبردهای خود اقدام کرده اند که از آن جمله می توان به فدراسیون ژیمناستیک، کشاورز و همکاران (۱۳۹۴)، ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور، ابطحی نیا و همکاران (۱۳۹۳)، اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲)، شهرداری تهران، نژادسجادی و همکاران (۱۳۹۱)، کمیته ملی

رشد و یادگیری دریافتند که وزارت ورزش و جوانان باید با تمرکز بر فعالیت‌ها در بعد مشتری زمینه شرکت جوانان ترکیه‌ای را که تاکنون در هیچ فعالیت ورزشی شرکت نکرده‌اند، فراهم سازد (۲۶) که بخش‌هایی از این نتایج با نتایج پژوهش حاضر همسوست. تتیک (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان «پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن برای باشگاه‌های فوتبال» به این نتیجه رسید که باشگاه‌های فوتبال دارای چهار منظر مالی، هواداران، فرایند داخلی و زیرساخت‌ها هستند. همچنین با اولویت‌بندی راهبردها برای هر یک از اهداف راهبردی و عملکرد مربوط به این اهداف، اقدامات و ابتکارات تعریف نمود. علاوه بر این دریافت که استفاده از کارت امتیازی متوازن کمک می‌کند تا باشگاه‌های فوتبال دارای راهبرد شوند و امکان انجام دادن بهتر مأموریت‌های خود را فراهم سازند؛ بنابراین این پژوهش منظر مشتری را به منظر هواداری و منظر رشد و یادگیری را به منظر زیرساخت‌ها تغییر داده که از این حیث با پژوهش حاضر ناهم‌سوست (۲۵).

براساس مبانی نظری پژوهش، اهداف راهبردی بلوک‌های ساختمان استراتژی هستند. به عبارتی، اهداف راهبردی، اجزای عملیاتی راهبردها هستند و معمولاً برای دوره زمانی کوتاه‌مدت تدوین می‌شوند؛ مالی و غیرمالی‌اند؛ گذشته و آینده را در نظر می‌گیرند؛ کوتاه‌مدت و بلندمدت را شامل می‌شوند (۱). بنابراین براساس یافته‌های کیفی پژوهش راهبردهای تدوین‌شده معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی دارای ۲۷ هدف راهبردی است که برخی از آنها مشتمل بر افزایش کمیت و کیفیت فعالیت‌های ورزش همگانی و قهرمانی، ارتقای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و شبکه‌های اجتماعی، ارتقای نقش و جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد در ورزش نظام آموزش عالی کشور و افزایش تعاملات با بخش‌های استراتژیک درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بودند. این نتایج با بخش‌هایی از نتایج

المپیک، کشاورز و همکاران (۱۳۹۰) اشاره کرد (۱۵، ۱۴، ۱۰، ۹، ۱). از این رو به‌منظور طراحی و تدوین نقشه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی ابتدا مناظر چهارگانه این معاونت تعیین شد.

یافته‌های پژوهش در بخش کمی نشان داد که معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی دارای چهار منظر مالی، مشتری و فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های کشاورز، فراهانی و دانشمندی (۱۳۹۴)، مظلومی، جابری و خزایی (۱۳۹۴)، نیوپولیچ (۲۰۱۵)، نصیرزاده، گودرزی و فراهانی (۱۳۹۲)، یترایتول<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، تتیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، کوزما<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، ابطحنی‌نیا (۱۳۹۳)، سیدی (۲۰۱۴)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۰)، نژاد سجادی (۱۳۹۱)، مبنی بر اینکه این سازمان‌ها دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد هستند همسوست (۲۶، ۲۵، ۲۲، ۱۵، ۲۰، ۱۵، ۱۴، ۱۲، ۱۰، ۹، ۱). در همین زمینه نژاد سجادی و همکاران (۱۳۹۰) منظر مالی را به منظر حمایت مالی و منظر مشتری را به منظر شهروند تغییر دادند (۱۴). نیوپولیچ (۲۰۱۵) در نحوه 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 است. همچنین از هر دو شاخص مالی و غیرمالی برای توسعه ورزش و تفریحات در شهر لوبلین استفاده کرد، چراکه برقراری تعادل بین منظرهای مختلف، مهم‌ترین جنبه کارت امتیازی متوازن است (۲۲). یترایتل و همکاران (۲۰۱۴) در «پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن: وزارت ورزش و جوانان ترکیه» با استفاده از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی،

1. Aytül  
2. Tetik  
3. Kozma

واقع بینانه اقدام شود. در نقشه راهبردی طراحی شده برای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی روابط علت و معلولی بین چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی ایجاد شده است. از این نظر نقشه راهبردی تدوین نشده با الگوی پیشنهاد کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) همخوانی دارد (۱۹). همچنین نقشه ترسیم شده با نقشه راهبردی فدراسیون ژیمناستیک کشاورز و همکاران (۱۳۹۴) و نقشه راهبردی سازمان ورزش شهرداری تهران نژاد سجادی (۱۳۹۰) مطابقت دارد (۱۴، ۱۰).

به طور کلی این پژوهش منظرها و نقشه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی را با رویکرد علمی تدوین کرد. از این رو آنچه تاکنون در مورد این پژوهش می دانستیم، حاکی از آن است که مراحل تعیین نقشه راهبردی سازمان های مختلف از قواعد مشابهی تبعیت می کند؛ اما از آنجا که هر سازمانی محیط درونی و بیرونی متفاوت و شرایط منحصر به فردی دارد، یافته های این پژوهش نقشه راهی را برای دست اندرکاران معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی ارائه می کند تا این حوزه بتواند فرایند برنامه راهبردی خود را به خوبی اجرا کرده و دستیابی به اهداف تعیین شده در چشم انداز را تسهیل کند.

پژوهش کشاورز و همکاران (۱۳۹۴)، ابطحی نیا و همکاران (۱۳۹۳)، نیوپولیچ (۲۰۱۵)، نژاد سجادی (۱۳۹۰)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۰) همسوست (۲۲، ۱۴، ۱۰، ۹، ۱).

سنجه ها، ابزارهایی برای پیشبرد فعالیت های مورد انتظارند که در آن همه کارکنان از مسیری که باید به منظور مشارکت در تحقق اهداف کلی سازمان بپیمایند، آگاه می شوند و ابزاری برای تعیین میزان پیشرفت سازمان در جهت تحقق اهداف راهبردی در اختیار مدیران قرار می گیرد (۱۶). براساس یافته های پژوهش ۶۳ سنجه به منظور دستیابی به اهداف راهبردی معاونت ورزش دانشگاه اسلامی تدوین شد؛ بنابراین در تدوین سنجه ها سعی شده است تا این سنجه ها در راستای مأموریت، چشم انداز و راهبردهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی باشند و دستیابی به اهداف تعیین شده را به خوبی محقق سازند. در انتخاب معیارها تلاش شده تا از معیارهای کمی استفاده شود تا میزان حصول نتایج به روشنی مشخص شود.

اهداف کمی نمایانگر سنجه های عملکرد در نقطه های در آینده اند یا به عبارت دیگر، سطح عملکرد مطلوب سازمان در آینده را نشان می دهند. در بخش تعیین اهداف کمی برای دوره پنج ساله با بررسی وضعیت پیشین، وضعیت کنونی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی و در نظر گرفتن کلیه جوانب سعی بر این بوده است تا به صورت

## منابع و مأخذ

۱. ابطحی نیا، عاطفه؛ میرکاطمی، 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، ۲۳، پیاپی، ص ۱۶۳-۱۴۹.
۲. اندیک، رحمان (۱۳۹۴). «طراحی و تبیین الگوی اجرای راهبردهای ورزش قهرمانی استان خوزستان با رویکرد BSC»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، ص ۱۳۱.

۳. آقازاده، هاشم (۱۳۸۴). «برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط»، فصلنامه پژوهش‌نامه بازرگانی، ش ۳۵، ص ۶۵-۹۰.
۴. پیمان‌فر، محمدحسن؛ الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۳). «چرا استراتژی‌ها در عمل با شکست مواجه می‌شوند؟»، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۲۳، ص ۳۵-۵۲.
۵. حمیدی، مهرزاد؛ الهی، علیرضا؛ اکبری یزدی، حسین؛ حمیدی، محسن (۱۳۹۰). «ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران: چشم‌انداز و راهبردهای توسعه»، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۱۲، ص ۱۳-۲۶.
۶. دیوید، فرد آر (۱۳۹۵). «مدیریت استراتژیک»، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. چ ۳۱، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۱۱۷.
۷. عرب مازار، علی‌اکبر؛ حسینی، میرزا حسن؛ شفیعی، زینب (۱۳۸۸). «ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر تهران براساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)»، پژوهشنامه مالیات، دوره ۱۷، ش ۴، ص ۹-۳۰.
۸. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۹۴). «نقشه استراتژی، تبدیل دارایی‌های نامشهود به دارایی‌های مشهود»، ترجمه حسین اکبری؛ مسعود سلطانی و امیر ملکی، چ پنجم، تهران: نشر آسیا، ص ۶۹.
۹. کشاورز، لقمان؛ حمیدی، مهرزاد؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، سید نصرالله (۱۳۹۰). «تدوین منظرها و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن»، فصلنامه المپیک، سال نوزدهم، ش ۱، پیاپی ۵۳، ص ۷-۲۳.
۱۰. کشاورز، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل؛ دانشمندی، حمزه (۱۳۹۴). «تدوین منظرها و نقشه راهبردی توسعه ژیمناستیک ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ش ۷، ص ۱۰۳-۱۱۵.
۱۱. کشاورز، لقمان؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، نصرالله؛ گودرزی، محمود (۱۳۸۸). «تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن»، پژوهش در علوم ورزشی، ش ۲۹، ص ۸۳-۹۸.
۱۲. مظلومی سویی، فرزانه؛ جابری، اکبر؛ خزایی، جواد (۱۳۹۴). «طراحی مدلی به‌منظور بررسی تأثیر خلاقیت، تسهیم دانش ضمنی و تسهیم دانش آشکار بر عملکرد سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن»، مدیریت ورزشی، ش ۶، ص ۸۴۷-۸۶۴.
۱۳. میرفخرالدینی، سیدحیدر؛ پیمان‌فر، محمدحسن؛ خطیبی عقدا، عبدالنبی؛ علیمحمدی، حسین (۱۳۹۲). «ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدل منسجم BSC-TOPSIS (مطالعه موردی: اداره کل تربیت بدنی استان یزد)»، مدیریت ورزشی، ش ۱۶، ص ۷۷-۹۶.
۱۴. نژاد سجادی، سید احمد؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، نصرالله؛ گودرزی، محمود (۱۳۹۰). «تدوین الگوی اجرای راهبرد و طراحی نقشه راهبرد سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن»، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ش ۸، ص ۷-۲۱.
۱۵. نصیرزاده، عبدالمهدی؛ گودرزی، محمود؛ فراهانی، ابوالفضل (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی ایران جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ش ۴، ص ۳۱-۴۲.
۱۶. نیون، پل آر (۱۳۸۶). «ارزیابی متوازن گام به گام راهنمای طراحی و پیاده‌سازی»، ترجمه پرویز بختیاری، آنهیتا خزاعی، صنم اله قلی و شیما مشایخی. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ص ۵۷.

17. Ahn, H. (2001). "Applying the balanced scorecard concept: an experience report". *Long Range Planning*, 34(4), pp: 441-461.
18. Delaney, D. D. (2008). "Accounting for athletics: A balance scorecard Approach". Honors Scholar Thesis, University of Connecticut, Storrs, CT, USA, p: 22.
19. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*, 74(1), January-February, pp: 75-85.
20. Kozma, M., Kazaine, A. (2015). "Applying the public sector score card in professional sports". *Forum on Economics and Business*, 17(3), pp: 17-40.
21. Kriemadis, T., Kotsovos, A., Alexopoulos, P. (2009). "Applying the balanced scorecard strategic evaluation method to a university athletic department". *Choregia*, 5(2), pp: 43-64.
22. Nieplowicz, M. (2014). "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*, 375, pp: 94-104.
23. Rodríguez Bolívar, M. P., López Hernández, A. M., Ortiz Rodríguez, D. (2010). "Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 45, pp: 116-139.
24. Seyedi, O., Alam, Sh., Zargar, T. (2014). "The evaluation of the performance of football academy of Foolad Khusestan based on balanced scorecard (BSC)". *Research Journal of Recent Sciences*, 3(8), pp: 80-85.
25. Tetik, S. (2013). "Strategy focused sports clubs: An implementation of the balanced scorecard for soccer teams". *International Conference on Economic and Social Studies*, 10-11 May, Sarajevo, pp: 31-32.
26. Aytül, Y., Ekmekçi, D. (2014). "Implementing of balanced scorecard: Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, pp: 754 – 761.