

## تدوین راهکارهای اجرایی استراتژی‌های اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان با رویکرد روش کارت امتیازی متوازن

عبدالمهدی نصیرزاده<sup>۱\*</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>، حمید خضری<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۴/۲۱)

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش تبیین مدل اجرایی استراتژی اداره کل ورزش کرمان با رویکرد BSC بود. جامعه آماری این پژوهش ۳۰ نفر متشکل از استادان تربیت بدنی آموزش عالی، مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان، مدیران عامل باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر و دانشجویان دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی بودند که از بین آنها برای بخش کمی ۲۲ نفر و در بخش کیفی ۸ نفر به طور هدفمند برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد که روایی آن توسط ۱۵ نفر از متخصصان رشته مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ محاسبه و با ضریب  $(\alpha=0/82)$  به تأیید رسید که از نظر آماری در حد قابل قبول و بالایی پذیرفته شده است. در بخش کیفی نیز از مصاحبه کیفی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش کیفی از روش استقرای منطقی استفاده شد و در بخش کمی از آزمون مجذور کای، کلموگروف اسمیرنوف و آلفای کرونباخ به کار گرفته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که اداره کل ورزش کرمان دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد، ۱۴ استراتژی در منظرهای مختلف، ۲۹ هدف استراتژیک، ۸۴ سنجه و ۱۱۲ اقدامات و ابتکارات می‌باشد. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت به دلیل ارتباط بین چشم انداز و استراتژی‌ها با اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات اداره کل ورزش استان کرمان در منظرهای مختلف، علاوه بر اجرای استراتژی، قابلیت ایجاد زمینه تحقق اهداف بلندمدت این سازمان را دارد.

### واژه‌های کلیدی

کارت امتیازی متوازن، اجرای استراتژی، اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان، BSC.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای بقا و رشد خود در این محیط متغییر رقابتی و ناپایدار عصر امروزی؛ ناگزیر از پذیرش استراتژی محوری می‌باشند و برای خروج از این چالش بایستی به فرآیند مدیریت استراتژیک تکیه زنند (کاپلان، ۱۳۹۰). از این رو سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیر ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به‌گریبانند. بنابراین برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی استراتژی محور تبدیل شده‌اند. در این میان بسیاری از سازمان‌ها و ادارات ورزشی برحسب مأموریت خود استراتژی مورد نیاز را تهیه و با اجرای آن به هدف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یافته‌اند. بنابراین امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت استراتژیک (راهبردی) استفاده کنند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و جملگی روی همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان توافق نظر دارند (Kaplan 2003 , Lloyd 2006).

برنامه ریزی و اجرای استراتژیک، نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها و در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. به طور کلی برنامه ریزی استراتژیک نقش دوگانه مرتبط ساختن سازمان و افرادش را با محیط و ایجاد وحدت در انجام فعالیت‌هایش را ایفا می‌کند.

در این رابطه، ماچادو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) معتقد است برنامه ریزی استراتژیک عنصری کلیدی برای برتری سازمان است. این فرآیند روی اهداف استراتژیک و عملیاتی، اهداف و

استراتژی‌های مبتنی بر خط مشی‌های سازمانی، برنامه‌ها و فعالیت‌های تدوین شده برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سازمان تمرکز دارد و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است (Marid de Lourdes, 2004).

بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه ریزی استراتژیک استفاده کرده‌اند، توانسته‌اند؛ در فعالیت‌های مختلف مانند ورزش قهرمانی و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند. به طوری که کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی و رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن و رتبه اول در المپیک ۲۰۰۸ پکن دست یافته است و همچنین کشور استرالیا از رتبه هفتم در المپیک آتلانتا به رتبه‌های چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست یافته است (خسروی زاده، ۱۳۸۷).

هم‌اکنون برنامه ریزی استراتژیک تا آن‌جا تکامل یافته است که اولین ارزش و اولویت آن کمک به سازمان برای فعالیت موفق در محیطی پیچیده و پویا است و از جمله مهم‌ترین مباحثی است که در سطوح عالی سازمان مورد توجه بوده و در سطح مهارت‌های ادراکی و مفهومی بیشترین سهم را به خود اختصاص می‌دهد (چیتگرها، ۱۳۸۶). تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به برنامه ریزی استراتژیک می‌پردازند بسیار بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست (نصیرزاده، ۱۳۹۱).

در این خصوص می‌توان به انجمن المپیک مالزی اشاره کرد که با اجرای اولین برنامه استراتژیک خود (۲۰۰۳ - ۱۹۹۳) به موفقیت‌هایی چون افزایش اعتبار و جایگاه، به کارگیری فن‌آوری اطلاعات، بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی و تسهیلات و امکانات، اصلاح اساسنامه طبق نیازهای جدید، تقویت بنیه مالی، قدردانی از

بلکه به دلیل عدم توفیق آنها در پیاده سازی استراتژی هایشان بوده است (Marid 2004). همچنین در تحقیقی که در سال ۱۹۸۲ توسط والتر<sup>۱</sup> انجام شد مشخص شد که فقط ۱۰ درصد استراتژی‌هایی که به خوبی تدوین شده بودند، در عمل با موفقیت پیاده می شوند (Williams 1998). همچنین نتایج یک تحقیق از مجموعه ای متشکل از ۲۷۵ مدیر نشان داد که توانایی اجرای استراتژی به مراتب مهمتر از کیفیت خود استراتژی است (Daniel 2008). همچنین نتایج یک تحقیق در آمریکا که بر روی مدیران ارشد ورزش انجام شده بود نشان داد که ۸۹ درصد مدیران، اجرای برنامه های استراتژیک را سخت ترین کار مدیریت خود اعلام داشتند (Daniel 2008). در این راستا متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را برای سازمان های استراتژی محور معرفی کرده اند تا این گونه سازمان ها با استفاده از آنها بتوانند استراتژی سازمان خود را اجرا کنند. که در بین آنها رابرت کاپلان<sup>۲</sup> استاد صاحب نام دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون<sup>۳</sup> مشاور برجسته مدیریت در آمریکا در سال ۱۹۹۱ با ابداع روش کارت امتیازی متوازن<sup>۴</sup>، پاسخ مناسبی را برای چالش مذکور ارائه کردند و در سال ۱۹۹۲ در مجله هاروارد بیزینس ریویو<sup>۵</sup> معرفی شد و از سوی صاحب نظران مدیریت و مدیران سازمان ها به شدت مورد استقبال قرار گرفت (طیبی ۱۳۸۴). این ابزار پس از تکامل، فراتر از یک ابزار ارزیابی عمل کرده و چارچوبی برای پیاده سازی اهداف و استراتژی های کلان سازمانی نیز فراهم آورد (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). علیرغم این که حدود یک دهه از ابداع این روش مدیریتی نمی گذرد، بسیاری از سازمان ها و مؤسسات بزرگ جهان نسبت به استفاده از آن اقدام کرده اند. بررسی تحقیقات نیز بیانگر

ورزشکاران، برگزاری کنفرانس سالانه نایل شده است (Qingmin 2005). بنابراین با توجه به اهمیت و ضرورت بیان شده در مورد برنامه ریزی استراتژیک و از سوی دیگر در راستای استراتژی محور شدن اکثر سازمان های ورزشی کشور در سال های اخیر، بسیاری از سازمان های ورزشی و ادارات کل ورزش و جوانان استانها از جمله اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان برنامه استراتژیک خود را تدوین کرده اند. گرچه امروزه مدیریت استراتژیک بحث خیلی مهمی را در مدیریت سازمان ها ایجاد کرده است و اغلب شروع طوفانی را به همراه دارد، اما بسیاری از تحقیقات نشانگر این است که این شروع پر انرژی تا مرحله تدوین بوده و در مرحله اجرا به دلایل مختلفی از جمله عدم همسویی کارکنان با استراتژی، عدم تعهد مدیریت ارشد، عدم تخصیص منابع لازم و عدم انتقال استراتژی؛ عقیم مانده و فقط به صورت دستورالعمل باقی می ماند. (نیون پل آر، ۱۳۸۶، ابراهیمی ۱۳۸۸، کاپلان، ۱۳۹۰).

از آن جایی که استراتژی به اهداف بلند مدت، سیاست ها، اهداف سالانه و برنامه های عملیاتی واحدهای گوناگون سازمان تبدیل می شود و تخصیص بودجه و ارزیابی عملکرد نیز بر اساس آن صورت می گیرد؛ لذا می توان ریشه بسیاری از مشکلات سازمان را در اجرای استراتژی جستجو نمود، بنابراین باید در جستجوی یک راهکار مناسبی بود که توانایی پر کردن این خلاء را داشته باشد و استراتژی ذهنی (حرف) را به استراتژی عینی (عمل) تبدیل کند و دغدغه موجود را به حداقل کاهش دهد (کاپلان ۱۳۹۰).

تحقیقات در این زمینه نشان می دهد، تدوین استراتژی به اندازه اجرای آن اهمیت ندارد. به گونه ای که ویلیامز (۱۹۹۸) در مجله "فورچون" طی مقاله ای ادعا کرد ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی در آمریکا به خاطر ضعف آنها در فرموله کردن آنها در استراتژی نبوده

1. Walter
2. Robert Kaplan
3. David Norton
4. Balance Scorecard (BSC)
5. Harvard business review journal

۴- منظر یادگیری و رشد<sup>۴</sup>: این منظر، اقدامی زیرساختاری برای برقراری رشدی پایدار در سازمان محسوب می‌شود. رقابت تنگاتنگ جهانی ایجاب می‌کند که شرکت‌ها به طور مستمر به فکر توسعه قابلیت‌های خود با هدف ارزش‌آفرینی برای مشتریان و ذی‌نفعان خود باشند (ابراهیمی، ۱۳۸۸). بنابراین آنچه که به واقع کارت امتیازی متوازن را از سایر نظام‌های مدیریت عملکرد جدا ساخته است، موضوع روابط علت و معلولی است (ابراهیمی، ۱۳۸۸). امروزه استفاده از کارت امتیازی متوازن در بسیاری از سازمان‌ها موفقیت‌آمیز بوده است و امروزه استفاده از کارت امتیازی متوازن در بسیاری از سازمان‌ها موفقیت‌آمیز بوده است و امروزه استفاده از کارت امتیازی متوازن در بسیاری از سازمان‌ها موفقیت‌آمیز بوده است و امروزه استفاده از کارت امتیازی متوازن در بسیاری از سازمان‌ها موفقیت‌آمیز بوده است.

کریس پاین هاوسن<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، در تحقیقی شیوه کاربرد رویکرد کارت امتیازی متوازن را به عنوان سیستم مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق آن‌ها بیانگر این است که کاربرد این رویکرد در دانشگاه ماساچوست برای تحصیلات تکمیلی مناسب بوده و این رویکرد می‌تواند طبقه بندی سنج‌های گوناگون را مطابق با مأموریت و استراتژی‌های کسب و کار دانشگاهی به خوبی در طبقات مختلف قرار دهد (نژاد سجادی، ۱۳۹۱).

انجمن ورزشی داکریوم<sup>۶</sup> انگلیس با توجه به برگزاری المپیک ۲۰۱۲ در لندن، استراتژی بهره‌مندی از برگزاری بازی‌های المپیک را در انگلیس برای افزایش وفاداری مردم به فعالیت‌های ورزشی طی سالهای ۲۰۱۱-۲۰۰۸ تدوین و به منظور اجرای استراتژی تدوین شده از چهار منظر: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد کارت امتیازی متوازن استفاده کرده است. انجمن مزبور با اعتقاد بر این که چهار منظر ذکر شده توانایی کنترل مؤثر استراتژی

آن است که درصد بالایی از سازمان‌هایی که اقدام به پیاده‌سازی روش ارزیابی متوازن در سازمان متبوع کرده‌اند، با موفقیت چشم‌گیری مواجه شده‌اند (طیسی، ۱۳۸۴). در واقع کارت امتیازی متوازن تکنیکی برای تبدیل استراتژی به عمل می‌باشد و با اجرای شایسته آن می‌توان بر بسیاری از موانع اجرای استراتژی فائق آمد. این تکنیک، نظامی را حول اجرای استراتژی و از طریق وادار ساختن مدیران به ترجمه دقیق استراتژی به اهداف، سنج‌ها، اهداف کمی، اقدامات و ابتکارات اجرایی در چهار منظر متوازن برپا می‌سازد (ابراهیمی، ۱۳۸۸). این مناظر عبارتند از:

۱- منظر مالی<sup>۱</sup>: این منظر بیانگر این موضوع است که نظرات سهام‌داران از لحاظ مالی نسبت به سازمان چگونه است، یعنی از لحاظ مالی سازمان چگونه به نظر می‌رسد و چه دیدگاهی نسبت به آن وجود دارد. این منظر اهمیت بسیاری دارد، زیرا مشخص می‌کند دستیابی سازمان به اهداف خود در سهم نظر دیگر، و تا چه اندازه در تحقق اهداف مالی مؤثر است.

۲- منظر مشتری<sup>۲</sup>: در این منظر، پرسش این است که چه کسانی مشتریان اصلی سازمان هستند و مدیران محدوده تقسیمات مشتری و بازاری را که مقرر است در آن به رقابت پرداخته و عملکرد سازمان را نیز بر اساس آن اندازه‌گیری و محک‌زنند، مشخص می‌کنند.

۳- منظر فرآیندهای داخلی<sup>۳</sup>: در این منظر، سازمان باید فرآیندهایی را مشخص کند که با برتری یافتن در آن‌ها بتواند به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و در راستای آن برای سهامداران خود تداوم بخشد. هدف در این وجه، رسیدن به نتایج مطلوب وجه مالی و مشتری، از طریق به کارگیری راه‌های کاملاً جدید و اصلاح و بهبود روش‌های موجود است.

4. Learning And Growth Perspective  
5. Chris Papehansen  
6. Decorum Sport

1. Financial Perspective  
2. Customer Perspective  
3. Internal Process Perspective

"تدوین الگوی اجرای استراتژی‌ها و طراحی نقشه‌ی استراتژی سازمان ورزش شهرداری شهر تهران" با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن، دریافت که سازمان ورزش شهرداری شهر تهران با به کارگیری این تکنیک می‌تواند علاوه بر پیوند دادن فاصله تدوین استراتژی و اجرای استراتژی، مسیر تحقق اهداف آرمانی را هموار سازد و در نهایت با هدفمند کردن برنامه‌های سازمان؛ موجبات سلامتی و نشاط هر چه بیشتر اقدار مختلف شهر تهران را فراهم سازد (۱۰).

بر این اساس، پژوهش حاضر با طراحی مدل اجرایی استراتژی اداره کل ورزش استان کرمان با رویکرد کارت امتیازی متوازن قصد دارد برای رفع این چالش مهم، یاری رسان ورزش استان کرمان باشد و با توجه به پیش‌بینی توسعه برنامه‌های استراتژیک در حوزه ورزش کشور و همچنین موفقیت چشمگیر پژوهش‌ها در مورد کارت امتیازی متوازن در اجرای استراتژی، محقق در این پژوهش با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن به تعیین منظرها، استراتژی‌ها، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات در جهت تسهیل اجرای استراتژی‌های تعیین شده در برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان پرداخته است.

#### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع مطالعات استراتژیک است، که از منظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. همچنین این پژوهش از نظر روش گردآوری اطلاعات ترکیبی از تحقیقات کمی و کیفی به شمار می‌رود.

#### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در بخش کمی از آزمون مجذور کای، کلموگروف اسمیرنف و آلفای کرونباخ استفاده شد و اطلاعات مزبور با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS V.16 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در بخش کیفی پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از

تدوین شده را دارند از این چهار منظر استفاده کرده است (2006 papenhausen).

ژنگ مین و همکاران (۲۰۰۵)، در تحقیقی با عنوان مدیریت عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن دریافتند که چهار منظر کارت امتیازی متوازن منبع اصلی تهیه نقشه استراتژی نبوده بلکه کارت امتیازی متوازن به عنوان یک روش "مدیریت عملکرد" برای اهداف متفاوت توسط ذی‌نفعان گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد. لذا هر گونه تغییرات مورد نیاز در کارت امتیازی متوازن؛ می‌تواند بر مبنای فرضیه‌های پیشنهادی که موفقیت استراتژیک بلندمدت سازمان را در پی داشته باشد، صورت گیرد (Lloyd, 2006).

دانیل دی دلینی (۲۰۰۸)، طی پژوهشی در دانشگاه کاتانیک استرویس به این نتیجه رسید که وقتی دانشگاه نظام ارزیابی عملکرد بخش ورزش دانشگاه را با استفاده از کارت امتیازی متوازن اجرا کرد (۳ هدف در منظرهای مالی و مشتری و یادگیری و رشد و ۴ هدف در منظر فرآیند‌های داخلی)، سودآوری این بخش و گرایش دانشجویان به فعالیت‌های ورزشی به ویژه ورزش قهرمانی افزایش یافت (هانگر جی دیوید ۱۳۸۹).

کشاوری (۱۳۸۸)، در پژوهش خود تحت عنوان مدل سازی اجرای استراتژی برای کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC دریافت که منظرها، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات و اقدامات به دست آمده، به دلیل ارتباط بین چشم انداز و استراتژی‌ها با اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات کمیته ملی المپیک در منظرهای مختلف، قابلیت ایجاد زمینه اجرای استراتژی‌های کمیته ملی المپیک را دارند؛ و در این راستا اعتقاد دارد که از این مدل در سازمان‌های مشابه می‌توان استفاده کرد (کشاوری ۱۳۸۸).

نژاد سجادی (۱۳۹۱)، در پژوهش خود تحت عنوان:

روش استقرای منطقی به منظور مفهوم سازی استفاده شد.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش شامل استادان تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی، مدیران اداره کل ورزش استان کرمان، مدیران عامل باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر و دانشجویان ارشد مدیریت ورزشی استان که در زمینه فعالیت‌های ورزشی نقش دارند، که تعداد کل آنها برابر ۳۰ نفر (انتخاب تعداد محدود جامعه به جهت کمبود افراد خبره و آشنا به تدوین برنامه‌های راهبردی بوده است که بر این اساس

تعداد جامعه با نمونه در این تحقیق برابر می باشد. می باشد. از بین آن‌ها برای بخش کمی ۲۲ نفر و در بخش کیفی ۸ نفر به طور هدفمند برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسش نامه محقق ساخته بود که روایی آن توسط ۱۰ تن از استادان مدیریت ورزشی تأیید و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ  $\alpha = 0.83$  به دست آمد.

### یافته‌ها و نتایج پژوهش

جدول ۱. نتایج آزمون مجذور کای خی دو برای تعیین منظرهای اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان

منظر	استراتژی	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
مالی	۱- تحقق نظام جذب حامیان مالی استان از اداره کل ورزش	۳۵/۰۱۵	۱	۰/۰۰۱
	۲- توسعه فرهنگ مشارکت خیرین در ساخت اماکن ورزشی	۹۶/۲۹	۳	۰/۰۰۱
	۳- توسعه منابع مادی و مالی اداره کل ورزش استان	۱۵/۶۵	۱	۰/۰۰۱
مستری	۱- گسترش فعالیت‌های اداره کل ورزش کرمان در سراسر استان	۹۱/۰۶۵	۴	۰/۰۰۱
	۲- ایجاد انگیزه جهت جذب و حفظ و نگهداری مردم استان برای حضور در ورزش	۷۲/۹۲	۴	۰/۰۰۱
	۳- توسعه ورزش بانوان و معلولان برای حضور در رقابت‌های ورزشی	۶۳/۸۴	۴	۰/۰۰۱
	۴- افزایش و توسعه باشگاه‌های ورزشی در استان	۸۶/۴۵	۳	۰/۰۰۱
فرآیندهای داخلی	۱- افزایش تقسیم کار بین ادارات ورزش و جوانان سراسر استان	۱۱۷/۹۵	۳	۰/۰۰۱
	۲- تقویت استقلال اداره کل ورزش و جوانان استان	۷۰/۲۸	۲	۰/۰۰۱
	۳- تغییر الگوی ورزش شهروندی با تأکید بر فعالیت‌های ورزشی جذاب و کم هزینه	۳۷/۴۶	۳	۰/۰۰۱
یادگیری و رشد	۱- اشاعه و گسترش ورزش پاک در سراسر استان	۴۵/۶۸	۳	۰/۰۰۱
	۲- ارتقاء سطح منابع انسانی اداره کل ورزش و جوانان استان	۳۸/۵۶	۳	۰/۰۰۱
	۳- افزایش بهره‌مندی ورزش استان از ظرفیت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و بهره‌گیری از جدیدترین یافته‌ها	۲۸/۸۵	۴	۰/۰۰۱
	۴- اصلاح ساختار سازمان اداره کل ورزش و ارتقاء کیفیت و بهبود مستمر اداره کل ورزش کرمان	۳۰/۴۳	۳	۰/۰۰۱

با توجه به تفاوت آماری معناداری که بین گزینه های مختلف وجود دارد (در حد  $\alpha=0/05$ )، می توان با اطمینان ۹۵٪ نتیجه گرفت که اداره کل ورزش کرمان دارای ۱۴

استراتژی در چهار منظر: "مالی"، "مشتری"، "فرآیندهای داخلی" و "یادگیری و رشد" می باشد

جدول ۲. اهداف، سنجه ها و اقدامات و ابتکارات اداره کل ورزش کرمان در منظر مالی

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
مالی	۱- افزایش حمایت مدیران عالی استان از اداره ورزش و جوانان استان کرمان	۱- تعداد مصوبات شورای شهر در خصوص ورزش استان کرمان ۲- میزان جذب کمک از حامیان مالی استان ۳- کیفیت ارتباط با حامیان مالی	۱- ارائه اطلاعات مستمر و مورد نیاز برای افزایش سطح دانش و آگاهی مدیران عالی ۲- تدوین نظام تشویق مدیران و مربیان و زحمت کشان ورزش کرمان ۳- تشکیل شورای حامیان مالی ورزش استان ۴- تدوین آیین نامه های جذب حامیان مالی
	۲- صرفه جویی در منابع مالی، انسانی، تجهیزاتی و افزایش بهره وری	۱- میزان صرفه جویی در هزینه های سازمان ۲- میزان ساعات کار مفید کارکنان اداره کل ورزش کرمان ۳- میزان زمان بهره وری (کارآیی) اماکن و تجهیزات ورزشی	۱- مدیریت مطلوب دارائی ها و سرمایه های اداره کل ورزش کرمان ۲- شناسایی فعالیت های موازی جهت حذف و ادغام آنها ۳- بازنگری مجدد در طبقه بندی مشاغل با توجه به نیازهای اداره کل ورزش کرمان ۴- تعیین کارآیی فعالیت های اداره کل ورزش به نسبت هزینه های صرف شده ۵- سرمایه گذاری در نگهداری و حفظ اماکن و تسهیلات برای افزایش طول عمر آنها
	۳- ایجاد نظام جذب خیرین ورزشی استان کرمان	۱- تعداد خیرین مالی استان کرمان ۲- میزان جذب کمک از خیرین	۱- شناسایی خیرین و حامیان ورزش استان ۲- تعامل بیشتر با خیرین برای ساخت و توسعه اماکن ورزشی استان ۳- مطالعه در مورد کیفیت فعالیت های مربوط به جذب و حفظ خیرین ۴- شناسایی فرصت های جذب کمک های مالی و کالبدی از خیرین
	۴- افزایش انگیزه جهت حفظ و نگهداری خیرین ورزش استان	۱- تعداد امتیازات مادی و معنوی جذب خیرین (مثل عضویت در شوراها و اهداء پست های تشریفاتی) ۲- میزان رضایت مندی خیرین از تعامل سازمان با آنها ۳- تعداد جلسات و نشست های مشترک با خیرین در طول سال	۱- ارائه خدمات مناسب به کانون خیرین و خانواده های آنها ۲- ایجاد نظام تقدیر و تشکر از خیرین برای بالابردن روحیه وفاداری و حفظ خیرین ۳- اختصاص امتیازات مادی و معنوی جهت حفظ خیرین

## ادامه جدول ۲. اهداف، سنج‌ها و اقدامات و ابتکارات اداره کل ورزش کرمان در منظر مالی

منظر	اهداف استراتژیک	سنج‌ها	اقدامات و ابتکارات
مالی	۵- افزایش درآمد از منابع در اختیار و منابع جدید	۱- میزان جذب اعتبار از منابع مالی اداره کل ورزش ۲- میزان درآمد از امکانات و تجهیزات برون‌سپاری شده به بخش خصوصی ۳- میزان جذب اعتبار از سرمایه گذاری و درآمدزایی	۱- افزایش سرمایه گذاری به منظور کسب درآمد ۲- تعامل بیشتر با بخش های خصوصی برای درآمدزایی ۳- شناسایی فرصت های جذب کمک رسانی داخلی استان ۴- افزایش منابع انسانی متخصص برای برگزاری دوره های آموزشی با رویکرد درآمدزایی ۵- تدوین آئین نامه استفاده از آرم و علائم اداره کل ورزش برای فعالیتهای بازاریابی ۶- توسعه دارائی ها و تجهیزات اداره کل ورزش کرمان با رویکرد درآمدزایی
	۶- افزایش بهره وری و بهره مندی از ظرفیت خالی اماکن و تجهیزات ورزشی سایر نهادهای استان	۱- تعداد ساعات استفاده از اماکن و تجهیزات ورزشی توسط سایر نهادهای ورزش استان ۲- تعداد شهروندان استفاده کننده از ظرفیت های خالی اماکن و تجهیزات ورزشی استان	۱- بررسی میزان تقاضای سایر سازمان های شهر کرمان در خصوص بهره‌مندی از امکانات ورزشی اداره کل ورزش استان ۲- تدوین دستورالعمل بهره مندی شهروندان از امکانات سایر سازمان های شهر کرمان ۳- تدوین تفاهم نامه برای همکاری بین اداره کل ورزش استان و سایر نهادهای شهر کرمان

## جدول ۳. اهداف، سنج‌ها و اقدامات و ابتکارات اداره کل ورزش کرمان در منظر مشتری

منظر	اهداف استراتژیک	سنج‌ها	اقدامات و ابتکارات
مشتری	۱- اشاعه فرهنگ تندرستی و لذت بردن از فعالیت های متنوع ورزشی	۱- میزان رضایتمندی شهروندان از نتایج عملکرد فعالیت های ورزشی ۲- درصد افزایش مشارکت مردم کرمان در فعالیت های ورزشی	۱- استقبال و حمایت اداره کل ورزش از ترویج فعالیت های جدید ورزشی ۲- بررسی رضایت شهروندان از نتایج عملکرد فعالیت های ورزشی ارائه شده ۳- تشویق به برگزاری رقابت های ورزشی غیررسمی ۴- برگزاری کارگاههای آموزشی و ورزشی ۵- ترویج فرهنگ لذت بردن از انجام فعالیت های ورزشی از طریق رسانه ها
	۲- تنوع بخشی فعالیت های تفریحی شهروندان استان	۱- تعداد فعالیتهای جدید ورزشی ۲- تعداد شهروندان استفاده کننده از هر فعالیت جدید ورزشی ۳- میزان رضایتمندی شهروندان از مشارکت در فعالیت های جدید ورزشی	۱- حمایت از نوآوری و طراحی های خلاقانه فعالیت های جدید ورزشی ۲- الگو برداری از فعالیت های ورزشی شهروندان سایر شهرها ۳- اولویت بندی فعالیت های ورزشی پیشنهادی پرترفدار



## ادامه جدول ۳. اهداف، سنججه ها و اقدامات و ابتکارات اداره کل ورزش کرمان در منظر مشتری

منظر	اهداف استراتژیک	سنججه	اقدامات و ابتکارات
مشتری	۳- توانمند سازی کارشناسان، مربیان و مدیران ورزشی	۱- تعداد ساعات شرکت در دوره ها و کارگاه‌های آموزشی برگزار شده در سال ۲- میزان افزایش دانش مربیان و مدیران ورزشی استان ۳- تعداد منابع انسانی ورزش استان دارای تحصیلات دانشگاهی	۱- کمک به ارتقاء توانایی ها و مهارت‌های فنی، اداری، ارتباطی، نوآوری و خلاقیت کارمندان اداره ورزش ۲- افزایش مهارت‌های مدیران ورزش (فنی، انسانی، ادراکی) ۳- تنظیم تقویم آموزشی در رابطه با برگزاری کارگاه‌های آموزشی ویژه مربیان ورزشی ۴- برگزاری دوره های غنی سازی شغلی ویژه مربیان، داوران و کارشناسان اداره کل ورزش استان ۵- همکاری با نهادهای ذیربط برای سازماندهی جایگاه ورزش استان کرمان در ورزش کشور
	۴- بهبود سلامت شهروندان استان و بهره وری از طریق مشارکت در فعالیت های ورزشی	۱- نقطه سر به سر ورزش و درمان مردم کرمان ۲- میزان وزن متناسب شهروندان ورزشکار و غیر ورزشکار ۳- افزایش متوسط عمر شهروندان کرمانی مشارکت کننده در ورزش	۱- برگزاری دوره های آموزشی ویژه مبارزه با تنبلی و چاقی و کم تحرکی برای مدیران، مربیان و ورزشکاران و تهیه فیلم، بروشور، پوستر و... در خصوص موضوعات مرتبط ۲- تدوین و اجرای برنامه های فرهنگی ورزشی برای شهروندان ۳- حمایت و تقویت نظام پیشگیری از کم تحرکی و چاقی ناشی از آپارتمان نشینی ۴- اعطای تسهیلات به فعالیت های خود جوش ورزش شهروندی ۵- همکاری و حمایت از سازمان های ورزشی برای افزایش کارکنان و کارشناسان فعال در امور ورزش ۶- انعکاس آمارهای مربوط به وضعیت متوسط سن و آمارهای مربوط به مرگ و میر ناشی از کم تحرکی
	۵- افزایش امید به زندگی و بهبود کیفیت آن از طریق مشارکت در فعالیت های ورزشی	۱- میزان نرخ امید به زندگی شهروندان در کرمان ۲- میزان تفاوت بین امید به زندگی شهروندان فعال و غیرفعال	۱- بررسی مستمر افزایش امید به زندگی در شهروندان غیرفعال در ورزش به تفکیک ویژگی های فردی ۲- بررسی و مقایسه سالیانه تغییرات نرخ متوسط امید به زندگی در شهر کرمان به تفکیک ویژگی های فردی
	۶- توسعه فعالیت ها و بازی‌های تفریحی و ورزشی با مدیریت مردمی	۱- تعداد شهروندانی که در مدیریت فعالیت های ورزشی مشارکت دارند. ۲- تعداد پایگاه‌های ورزشی که فعالیت هایشان را به صورت خودگردان و مستمر اداره می کنند.	۱- حمایت مادی و معنوی از فعالیت های ورزش غیررسمی و خود جوش ۲- افزایش تفویض اختیار فعالیت‌های ورزشی اداره ورزش به پایگاه‌های ورزشی مناطق و محلات
	۷- رعایت عدالت در توزیع امکانات ورزشی بین شهروندان معلول استان	۱- متوسط فاصله دسترسی معلولین به امکانات و تجهیزات ورزشی ۲- تعداد ورزشگاه‌ها و اماکن ورزشی ویژه معلولین و اقبال آسیب پذیر	۱- مناسب سازی اماکن ورزشی برای بهره مندی و مشارکت معلولین ۲- افزایش سرانه اماکن ورزشی و توزیع عادلانه آنها در سطح شهر با توجه به تراکم جمعیت ۳- فراهم کردن سالن های ورزشی مناسب و مجهز برای معلولان
	۸- افزایش توجه به ورزش اقشار مختلف (زنان، کودکان، معلولان و سالمندان)	۱- تعداد کارشناسان و مربیان ویژه ورزش اقشار آسیب پذیر ۲- تعداد پایگاه‌ها و مراکز ورزشی تفریحی سالمندان در پارک ها ۳- تعداد رویدادهای ورزشی ویژه معلولین و اقبال آسیب پذیر کرمان	۱- برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت کارشناسان و مربیان ویژه ورزش اقشار آسیب پذیر ۲- تأکید بیشتر اداره ورزش برای استفاده از نیروهای متخصص ورزشی ۳- تنظیم تقویم ورزشی برگزاری رویدادهای ورزشی ویژه معلولین و اقبال آسیب پذیر

## ادامه جدول ۳. اهداف، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات اداره کل ورزش کرمان در منظر مشتری

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
مشتری	۹- افزایش مشارکت مردم استان در فعالیتهای ورزشی و حرکتی	۱- میزان نرخ رشد تعداد ورزشکاران کرمان، تحت پوشش اداره کل ورزش استان ۲- درصد مشارکت مردم کرمان در فعالیتهای ورزشی و حرکتی	۱- حمایت مادی و معنوی از چهره‌های ورزشی ۲- کمک به تأمین امنیت شغلی ورزشکاران استان پس از کسب عناوین قهرمانی ۳- درگیر ساختن ورزشکاران حرفه‌ای و سرشناس استان کرمان در ورزش شهروندی ۴- شناسایی و رفع موانع افزایش حضور شهروندان در ورزش و ارائه راه حل ۵- دادن تسهیلات به باشگاه‌ها برای تجهیز ساختن باشگاه‌ها و ایجاد انگیزه برای حضور بیشتر مردم در ورزش

## جدول ۴. اهداف، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات اداره کل ورزش کرمان در منظر فرآیندهای داخلی

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
فرآیندهای داخلی	۱- افزایش تعاملات با ادارات و مؤسسات آموزشی جهت تسهیل دسترسی و استفاده از امکانات	۱- تعداد فعالیت‌های مشترک با سایر نهادها و سازمان‌های مرتبط ۲- تعداد موافقتنامه‌های مبادله شده با مؤسسات آموزشی مانند: آموزش و پرورش ۳- تعداد موافقت نامه‌های همکاری منعقد شده با مؤسسات ورزشی و غیرورزشی	۱- تدوین و مبادله‌ی موافقت نامه با سازمان‌های خصوصی و عمومی مرتبط با ورزش و آموزش و پرورش جهت تسهیل دسترسی و استفاده از امکانات ورزشی آنان ۲- همکاری دوجانبه‌ی اداره کل ورزش استان با ادارات ورزش شهرستان‌ها در خصوص اجرای طرح و برنامه‌ها ۳- رایزنی برای تعامل هر چه بیشتر اداره ورزش در رابطه با فعالیت‌های مشترک با سایر نهادها و سازمان‌های مرتبط داخل شهر کرمان ۴- تقویت نقش ادارات ورزش شهرستان‌ها در نظام تصمیم‌گیری اداره کل ورزش استان ۵- نظارت مداوم بر کار ادارات ورزش شهرستان‌ها
	۲- تحقق استقلال مالی اداره کل ورزش استان از سایر نهادهای استان	۱- درصد خود کفایی مالی اداره کل ورزش کرمان	۱- جلب حمایت مالی از مسئولین استان ۲- شناسایی فرصت‌ها و روش‌های نو برای درآمدزایی بیشتر ۳- شناسایی و معرفی برخی مراکز تجاری با تولیدی سودآور به مسئولان استان برای تفویض امتیاز آنها به اداره کل ورزش به منظور خود کفا نمودن تشکیلات اداره کل ورزش استان
	۳- توسعه‌ی فضاهای ورزشی با رعایت اصول زیست محیطی	۱- میزان (مترمربع) بهره‌مندی از فضاهای ورزشی ۲- میزان (مترمربع) فضاهای ورزشی احداث شده با رعایت اصول زیست محیطی ۳- میزان (مترمربع) فضاهای تفریحی - ورزشی احداث شده	۱- مکان‌یابی و امکان‌سنجی برای احداث فضاهای ورزشی ۲- نظارت جدی در ایجاد فضاهای ورزشی با تأکید بر مدیریت پایدار و طرح جامع ۳- ایجاد تسهیلات ورزشی متناسب با فرهنگ و منطقه جغرافیایی مردم شهرستان‌ها در فضاهای طبیعی

## ادامه جدول ۴. اهداف، سنج‌ها و اقدامات و ابتکارات اداره کل ورزش کرمان در منظر فرآیندهای داخلی

منظر	اهداف استراتژیک	سنج‌ها	اقدامات و ابتکارات
فرآیندهای داخلی	۴- تغییر کاربری سایر فضاهای بلااستفاده به اماکن ورزشی	۱- تعداد فضاهای متروک تغییر کاربری شده برای استفاده فعالیت‌های ورزشی ۲- تعداد افراد شرکت کننده در فضاهای ورزشی تغییر کاربری شده	۱- تعداد فضاهای متروک تغییر کاربری شده برای استفاده فعالیت ورزشی ۲- تعداد افراد شرکت کننده در فضاهای ورزشی تغییر کاربری شده
	۵- آموزش و درگیر ساختن شهروندان به ورزش‌های بومی و کم هزینه	۱- تعداد افراد شرکت کننده در مسابقات ورزشهای بومی در هر مرحله ۲- تعداد مسابقات و جشنواره‌های ورزش‌های بومی بین محلات و مناطق شهر کرمان ۳- تعداد جشنواره‌های ورزشهای ابتکاری و تفریحی کودکان در مناطق شهر کرمان	۱- شناسایی ورزش‌ها و بازیهای بومی و محلی و حمایت از برگزاری آنها ۲- اجرای طرح‌های پژوهشی در رابطه با بازی‌های بومی و محلی ۳- حمایت اداره ورزش استان از برگزاری مسابقات و جشنواره‌های ورزشهای بومی
	۶- برنامه ریزی در استفاده ی بهینه از امکانات موجود در پارک‌ها و اماکن ورزشی شهر کرمان	۱- تعداد استفاده کنندگان از اماکن ورزشی به تفکیک زن و مرد ۲- تعداد برنامه‌های تدوین شده برای استفاده ی بهینه از امکانات پارک‌ها و اماکن عمومی ۳- میزان ساعاتی که افراد از تسهیلات ورزشی (اماکن ورزشی و پارک‌ها) استفاده میکنند.	۱- تأکید بر تهیه اماکن ورزشی استاندارد و متناسب با شرایط جغرافیایی شهر کرمان ۲- تدارک پرورشور و راهنمای استفاده مناسب از امکانات و فضاهای ورزشی ۳- بررسی میزان بهره وری از امکانات پارک‌ها و اماکن ورزشی در هر سال

## جدول ۵. اهداف، سنج‌ها و اقدامات و ابتکارات اداره کل ورزش کرمان در منظر یادگیری و رشد

منظر	اهداف استراتژیک	سنج‌ها	اقدامات و ابتکارات
یادگیری و رشد	۱- فرهنگ سازی افزایش تحرک جسمانی و ترویج تفریحات سالم توأم با حرکت به منظور افزایش مشارکت مردم در ورزش	۱- میزان افزایش مشارکت و جذب شرکت کنندگان در مورد فرهنگ سازی ورزش در کرمان ۲- تعداد برنامه‌های اداره کل در مورد فرهنگ سازی ورزش در کرمان ۳- تعداد دوره‌های مؤثر برای آموزش ورزش در کرمان ۴- تعداد فعالیت‌های اجرا شده مرتبط با فرهنگ سازی ورزش در کرمان	۱- سرمایه گذاری برای افزایش فعالیت‌های مربوط به فرهنگ سازی ورزش در استان ۲- بررسی مستمر تأثیر اقدامات مربوط به فرهنگ سازی ورزش در شهروندان کرمانی ۳- بالا بردن سطح آگاهی مردم در خصوص ورزش با تهیه کتاب، فیلم، پرورشور، پوستر و ...
	۲- افزایش اطلاع رسانی و سیاستهای انگیزشی ورزش ویژه مردم استان	۱- افزایش سطح آگاهی شهروندان در خصوص ورزش ۲- تعداد پایگاههای اطلاع رسانی (وبسایت) در شهرستانها یا استان ۳- تعداد افراد متخصص فنآوری اطلاعات و ارتباطات و اداره کل ورزش کرمان ۴- تعداد مراجعات به وبسایت‌های شهرستانهای استان	۱- برگزاری مستمر کلاسهای ارتقاء و بازارآموزی برای متخصصان فنآوری اطلاعات و ارتباطات اداره کل ورزش ۲- آسان سازی دسترسی مردم به بانک‌های اطلاعاتی و وبسایت‌های ورزشی ۳- اتخاذ سیاست‌های انگیزشی برای رجوع مردم به وبسایت‌ها و بانک‌های اطلاعاتی در خصوص ورزش

## ادامه جدول ۵. اهداف، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات اداره کل ورزش کرمان در منظر یادگیری و رشد

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
یادگیری و رشد	۳- استانداردسازی وضعیّت منابع انسانی اداره کلّ ورزش استان	۱- تعداد طرح‌های استاندارد سازی شده مربوط به منابع انسانی ۲- تعداد کارکنان شرکت کننده در دوره‌های آموزشی ۳- تعداد دوره‌های آموزشی ویژه کارکنان اداره کلّ ورزش کرمان	۱- تدوین و برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارمندان اداره کلّ ورزش استان و ادارات ورزش شهرستانهای استان ۲- اجرای طرح طبقه بندی و ارزیابی مشاغل ۳- طراحی و بکارگیری نظام نگهداری و ارتقای منابع انسانی ۴- ایجاد نظام شایسته سالاری در اداره کلّ ورزش استان
	۴- طراحی و بکارگیری نظام داوطلبی در ورزش استان	۱- تعداد آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به نظام داوطلبی در ورزش استان ۲- تعداد داوطلبان جذب شده برای انجام کار در امور ورزشی استان ۳- تعداد مسئولیتهای واگذار شده به داوطلبان ۴- نسبت تعداد داوطلبان به کارکنان رسمی اداره ورزش ۵- اتخاذ سیاست‌هایی جهت نگهداری و حفظ تعهد داوطلبان به اداره کلّ ورزش و جوانان شهرستان‌های استان	۱- شناسایی و جذب نیروهای داوطلب برای پایگاه‌های آموزشی ورزش ۲- شناسایی انگیزه داوطلبی داوطلبان به منظور بهره مندی بیشتر از فعالیت‌های آنان ۳- مشخص کردن محدوده تفویض اختیار و مسئولیتهای داوطلبان ۴- اتخاذ سیاست‌هایی جهت نگهداری و حفظ تعهد داوطلبان به اداره کلّ ورزش ۵- امکان جذب داوطلب از طریق سایت ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان
	۵- افزایش دوره‌های توانمندسازی نیروهای اداره کلّ ورزش استان	۱- تعداد دوره‌های آموزشی توجیهی و ارتقاء (مریگری و داوری) برگزار شده در هر سال ۲- تعداد کارگاه‌های آموزشی برگزار شده ۳- تعداد افراد اعزام شده به کلاس‌های آموزشی خارج از کشور در هر سال ۴- تعداد همایش‌های علمی - تخصصی برگزار شده در رابطه با ورزش استان ۵- تعداد کارمندان شرکت کننده در دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها به تفکیک	۱- برگزاری کارگاه‌های آموزشی، آمادگی، بازآموزی و آزمون ۲- برگزاری دوره‌های آموزشی، توجیهی و ارتقاء (مریگری و داوری) برگزار شده ۳- ارتقای کیفیت دوره‌های مختلف آموزشی ۴- تعامل و رایزنی با سازمان‌های آموزشی ذی صلاح جهت راه اندازی واحد یارشته تخصصی ورزشی در مدارس و دانشگاه‌ها ۵- تشکیل دوره‌های آموزشی کاربردی با توجه به نیازهای ورزش اقشار مختلف مردم
	۶- افزایش اقدامات دانش بنیان با هدف توسعه ورزش استان	۱- تعداد مقالات چاپ شده در مورد ورزش در ژورنال‌های علمی و مطبوعات کشور ۲- تعداد بوردهای تخصصی مرکب از متخصصان دانشگاهی و متخصصان و مربیان ورزش استان کرمان ۳- تعداد طرح‌های تحقیقاتی در رابطه با ورزش ۴- میزان به کارگیری از تحقیقات انجام شده در زمینه ورزش برای توسعه ورزش استان	۱- چاپ مقالات در مورد ورزش استان در رسانه‌های خبری و نشریات علمی ۲- برگزاری جلسات و بوردهای تخصصی مرکب از متخصصان دانشگاهی و متخصصان و مربیان ورزش ۳- حمایت از تحقیقات درباره ورزش شهروندان ۴- راه اندازی سیستم نیازسنجی پژوهشی و اولویت بندی آنها ۵- راه اندازی کتابخانه و غنی کردن آنها در مناطق و محلات استان در زمینه ورزش

## ادامه جدول ۵. اهداف، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات اداره کل ورزش کرمان در منظر یادگیری و رشد

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه	اقدامات و ابتکارات
یادگیری و رشد	۷- بهبود ساختار تشکیلاتی و استفاده بهینه از مراکز تخصصی	۱- میزان تناسب ساختار تشکیلاتی اداره کل ورزش کرمان با وظایف ۲- میزان تناسب آئین نامه‌های اداره کل ورزش استان با قوانین کشور ۳- میزان حذف واحدهای موازی	۱- ارزیابی و بازنگری عملکرد اداره کل ورزش استان ۲- بازنگری در ساختار تشکیلاتی با رویکرد حذف واحدهای موازی در اداره کل ورزش ۳- تدوین شرایط احراز، طرح شغل و طرح وظایف کارکنان اداره کل ورزش ۴- ارزیابی و بازنگری عملکرد هیأت‌های ورزشی و ادارات ورزش شهرستان‌های استان کرمان
	۸- بهبود نظام مدیریت عملکرد متناسب با برنامه‌ی استراتژیک اداره کل ورزش استان	۱- میزان کارآیی فعالیت‌های اداره کل ورزش کرمان ۲- کیفیت عملکرد اداره کل ورزش ۳- میزان تناسب عملکرد سالانه با برنامه استراتژیک اداره کل ورزش کرمان ۴- میزان تلاش اداره کل ورزش استان در رفع نواقص و اشکالات مشخص شده در ارزیابی‌های اداری	۱- تدوین نظام کیفیت عملکرد ۲- راه اندازی واحد ارزیابی و مدیریت عملکرد در اداره ورزش استان ۳- تهیه کارت امتیازی متوازن برای هریک از واحدهای اداره کل ورزش استان ۴- ایجاد سیستم مدیریت عملکرد در اداره کل ورزش استان ۵- پیگیری مستمر برای رفع نواقص و مشکلات مشخص شده در ارزیابی‌های اداری

## بحث و نتیجه‌گیری

در اوایل هزاره سوم، یکی از دغدغه‌های بزرگ سازمان‌های راهبرد محور، عدم اجرای راهبردهای تدوین شده است؛ این عامل موجب شکست بسیاری از سازمان‌ها شده است. کاپلان و نورتون برای برطرف کردن این دغدغه، کارت امتیازی متوازن را به حوزه مدیریتی معرفی کردند تا سازمان‌ها با بهره‌گیری از آن بتوانند راهبردهای تدوین شده را از حالت نظری به عملی تبدیل کنند و راهبردهای تدوین شده سازمان را اجرا کنند. به نظر کاپلان اولین گام در تدوین اجرای استراتژی‌های سازمان تعیین منظرهای سازمان مورد نظر است، بر این اساس یافته‌های پژوهش نشان داد اداره کل ورزش استان کرمان دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد است که از نظر تعداد منظر یافته‌های پژوهش حاضر با مدل پیشنهادی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)، یافته‌های نژاد سجادی (۱۳۹۱)، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲)،

کشاوری (۱۳۸۸)، دونگ ساک (۲۰۱۰)، بولیوار و همکاران (۲۰۱۰)، هوارد (۲۰۰۹) همخوانی دارد. هم چنین یافته‌های پژوهش حاضر از نظر تعداد استراتژی با یافته‌های نژاد سجادی (۱۳۹۱)، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۱) با اختلاف دو استراتژی تقریباً همخوانی دارد، ولی با یافته‌های کشاوری (۱۳۸۸) کاملاً همسوست، که از نظر تعداد استراتژی برابر با ۱۴ استراتژی می‌باشد. بنابراین مبنای تعیین اهداف، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات منظرهای مختلف استراتژی‌های اداره کل ورزش کرمان بوده است. دومین گام در تدوین اجرای استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن تعیین اهداف منظرهای تعیین شده است که از ترجمه استراتژی‌های اداره کل ورزش کرمان در منظرهای مختلف ۶ هدف در منظر مالی، ۹ هدف در منظر مشتری، ۸ هدف در منظر فرآیندهای داخلی و ۶ هدف در منظر یادگیری و رشد به دست آمد، که بانگاهی دقیق تر می‌توان دریافت؛ بین تعداد، تنوع و تناسب اهداف با منظرهای به

دست آمده با یافته‌های نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۱)، همخوانی وجود دارد. اما یافته‌های پژوهش نشان داد از نظر تعداد اهداف استراتژیک با یافته‌های نژادسجادی (۱۳۹۱)، کشاورز (۱۳۸۸) همخوانی وجود ندارد و دلیل این تفاوت می‌تواند ناشی از پیچیدگی کمیته ملی المپیک و شهرداری شهر تهران نسبت به اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان باشد.

در سومین گام اجرای استراتژی اداره ورزش کرمان با رویکرد کارت امتیازی متوازن لازم است با مدنظر قرار دادن اهداف تعیین شده، سنجه‌های مناسب برای هر منظر تدوین شوند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد اداره ورزش کرمان در منظر مالی ۱۶ سنجه و در منظر مشتری ۲۲ سنجه، منظر فرآیندهای داخلی ۱۵ سنجه و منظر یادگیری و رشد ۳۱ سنجه دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که اداره کل ورزش کرمان در مناظر چهارگانه دارای ۸۴ سنجه می‌باشد. این سنجه‌ها علاوه بر هماهنگی با سنجه‌های پیشنهادی مدل کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)، با یافته‌های نصیرزاده (۱۳۹۱)، شهبایی و انواری (۱۳۸۶)، هوارد (۲۰۰۹)، بولیوار و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. نتایج پژوهش نشان داد که برای دستیابی به اهداف استراتژیک اداره ورزش کرمان همچنین در هر منظر باید اقدامات و برنامه‌های عملیاتی متعددی انجام گیرد که در این پژوهش ۱۱۲ اقدامات و ابتکارات مختلف به دست آمده است. اقدامات و ابتکارات پژوهش حاضر در مقایسه با یافته‌های گودرزی (۱۳۹۲)، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۱)، شهبایی و انواری (۱۳۸۶)، هوارد (۲۰۰۹)، بولیوار و همکاران (۲۰۱۰)، دانیل دی دلینی (۲۰۰۸)، از تعداد، وسعت و دامنه بیشتری برخوردار است و دلیل این تفاوت می‌تواند پیچیدگی اداره

کل ورزش و جوانان استان کرمان از لحاظ ساختار سازمانی نسبت به فدراسیون کشتی باشد. به زعم دیود (۲۰۰۵)، مرحله نهایی در آماده کردن برنامه استراتژیک، اجرای برنامه عملیاتی می‌باشد، برای اینکه برنامه استراتژیک به طور مؤثر اجرا شود؛ باید به خط مشی‌های جزئی و فعالیت‌هایی تبدیل شود که در سطح عملیاتی قابل درک و فهم باشند. برنامه عملیاتی باید تمامی وظایف و فعالیت‌های کلیدی را که شامل موارد زیر است مشخص نماید: چه کاری باید انجام گیرد؟ چه موقع باید انجام شود؟ و چه کسی آن را انجام دهد؟

بنابراین دست‌یابی به اقدامات و برنامه‌های عملیاتی اداره ورزش کرمان، از ترجمه مناسب استراتژی‌ها و چشم‌انداز این اداره به منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد حاصل شده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان برای دستیابی به چشم‌انداز این اداره نیازمند اجرای اقدامات فوق‌بوده و اجرای آن‌ها، با توجه به پیشرفت روزافزون کشور و سازمان‌های ورزشی دور از دسترس نمی‌باشد و به نظر می‌رسد تاکنون به دلیل عدم داشتن مدل‌های اجرایی برنامه استراتژیک، ترجمه استراتژی‌ها و برنامه بلندمدت، اداره ورزش کرمان نتوانسته است استراتژی‌های تدوین شده خود را به مرحله اجرا در آورد. در نهایت اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان با استفاده از مدل اجرایی ارائه شده حاصل از تکنیک کارت امتیازی متوازن، می‌تواند علاوه بر پیوند دادن فاصله تدوین استراتژی و اجرای استراتژی، مسیر تحقق اهداف آرمانی اداره ورزش کرمان را هموار سازد و در نهایت منجر به دستیابی به چشم‌انداز این اداره گردد.

## منابع

- ابراهیمی سرو علیا محمد حسن، محسنی شریف محسن، ۱۳۸۸، سیستم کارت ارزیابی متوازن از طراحی تا اجراء، انتشارات نشر کلمه، چاپ اول.
- چیتگرها مسعود، رازه مریم، ۱۳۸۶، یک روش پیشنهادی ارزیابی و انتخاب فرآیندهای تأثیرگذار بر روی استراتژی سازمان، سازمان هواشناسی کشور.

- خسروی زاده اسفندیار، ۱۳۸۷، مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
- طیبی جمال الدین، ملکی محمدرضا، ۱۳۸۴، برنامه ریزی استراتژیک، انتشارات ترمه، چاپ دوم.
- کاپلان رابرت اس، نورتون دیوید پی، ۱۳۸۶، سازمان استراتژی محور، مترجم پرویز بختیاری، چاپ چهارم، تهران: نشر مدیریت صنعتی.
- کاپلان رابرت اس، نورتون دیوید پی، ۱۳۹۰، سازمان های استراتژی محور، مترجم پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ نهم .
- کشاورز لقمان، ۱۳۸۸، مدل سازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران .
- مایکل آرمسترانگ، ۱۳۸۵، مدیریت عملکرد، راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی، ترجمه وهابیان امیر، تهران، جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- نصیرزاده عبدالمهدی، گودرزی محمود، فراهانی ابوالفضل، ۱۳۹۲، طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC، نشریه علمی - پژوهشی، پژوهش های کاربردی مدیریت ورزشی، شماره ۴، ص ص ۳۱-۴۲ .
- نیون پل آر، ۱۳۸۶، ارزیابی متوازن - گام به گام راهنمای طراحی و پیاده سازی، مترجمان بختیاری پرویز و همکاران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول .
- نژاد سجادی سید احمد، ۱۳۹۱، تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری شهر تهران با استفاده از تکنیک BSC، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران .
- هانگر جی دیوید، ویلن توماس ال، ۱۳۸۹، مبانی مدیریت استراتژیک، مترجمان اعرابی سید محمد و رضوانی حمیدرضا، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول .
- Chris papenhausen and walter Einstein(2006), Insights from the Balance Scorecard at a college of Business, Emerald Group publishing Limited. ISSN 1368-3047, vol. 10 No. 3 2006 pp.15-22 .
- Daniel D.Delaney.(2008)Accounting to athletics : A balance scorecard Approach , Honors scholar theses university of Connecticut stross.
- Decorum sport trust Delivery plan 2008-2011,(2009) available on' www.dacorun.gov. uk/pdf/dac-sports-quart-report.pdf,2009/08/19
- Drucker, P. (1954) The Practice of Management, New York: HarperCollins .
- Kaplan S, Beinhocker E. (2003). "The real value of strategic planning". MIT Sloan manages Rev; 44(2); PP: 71-91.
- Lloyd C.Harris, Emmanuel Ogbonna, (2006). Initiating strategic Planning. Journal of Business research 59, PP: 100-111 .
- Marid de Lourdes machado at al\_ 2004\_ the status of strategic planning in Portuguese higher education institution \_ higher education policy \_ VOL 17.
- Qingmin Hao, Guojio zhao (2005), performance Measurement Based on Balance scorecard, Chinese Business Review, volume 4, No. 3 (serial No.21) .
- R.Williams,(1998)renewable advantage :crafting strategy through economic time, new York: the free press.
- Scott kok chi, olampic council of Malasia, strategies.doc, 2007, (nocmas@tm.net.my).
- Walter kiechel,(1982),"corporate strategists under fire", fortune ,27 December 1982,38 .

# Designing Implementing Strategy Model for General Department of Sport and Youth of Kerman Province by BSC Approach

Abdol Mehdi Nasirzadeh<sup>1\*</sup>, Abolfazl Farahani<sup>2</sup>, Hamid Khezri<sup>3</sup>

(Received: 30 November 2013 Accepted: 12 July 2014)

## Abstract

The purpose of this research was to designing implementing strategy model for department of sport and youth of kerman province by BSC approach. The statistical sample of this research was 30 individuals of physical education professors of higher education institutes of province and administrative managers of sport teams super leagues and high levels of the province sport managers and students of master of administrative management of sport. The sample of this study were chosen purposefully (22 people in the quantitative study, and 8 people in the qualitative study). The qualitative interview and self-made questioner were used as investigation tools. Reliability and validity of self-made questioner were assured by physical education experts and university faculty members opinions. The pilot study as well as internal validity was found to be applicable by cronbach's alpha coefficient ( $\alpha = .782$ ). Collected data analyzed by  $\chi^2$ , Kolmogorov Smirnov, cronbach's alpha, and logical inductive reasoning. The research finding showed the department of sport of kerman province had four perspectives, such as finance, customer, internal process, learning and growth, 14 strategy in the different perspectives as well as 29 strategic objective, 84 measurements, 112 initiatives. Ultimately, it can be concluded that suggested perspectives, strategic objectives, measurements, qualitative objectives, and initiatives have potentiality of being applied in practicing strategies due to the relationship between department of sport of kerman vision and strategies and its strategies objectives, measurements, and initiatives.

## Keywords

Balance Scorecard, Strategy Implementation, Department of Sport and Youth of Kerman Province.

- 
1. Assistant Professor in Sport Management, Payame Noor University, I.R. of Iran Email: Mehdi.Nasirzade@gmail.com
  2. Professor, Payame Noor University, I.R. of Iran
  3. M.A. sport management, Payame Noor University, I.R. of Iran