

## تدوین نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش

محسن وحدانی<sup>۱</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup>، محمد خیبری<sup>۳</sup>، ابراهیم علیدوست قهفرخی<sup>۴</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران\*

۲،۳،۴. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۷/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۱۲

### چکیده

هدف از این پژوهش، تدوین نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش با تلفیق الگوهای ساختاری - تفسیری و کارت امتیاز متوازن بود. روش پژوهش توصیفی پیمایشی و کاربردی بود. جامعه آماری شامل ۱۴ نفر از مدیران و صاحب‌نظران دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش بودند. اهداف استراتژیک دفتر در جلسات شورای راهبری معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش مشتمل بر ده هدف تعیین و در جدولی ماتریسی به صورت پرسشنامه تنظیم شد و در اختیار نمونه پژوهش قرار گرفت. برای طراحی نقشه استراتژی از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و مدل کارت امتیاز متوازن استفاده شد. مدل نهایی چگونگی ارتباط بین اهداف استراتژیک را در پنج سطح و چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندها، بهره‌وری و توسعه اجتماعی نشان داد. این نقشه تسهیل‌گر پیاده‌سازی استراتژی‌ها برای دستیابی به توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال در دانش‌آموزان خواهد بود.

**واژگان کلیدی:** نقشه استراتژی، تربیت بدنی، فعالیت‌های ورزشی، کارت امتیاز متوازن

### مقدمه

اخیرا مدیریت استراتژیک توجه بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی را به خود جلب کرده است (روسنبرگ و فرلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۲). به عقیده گرت<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) استراتژی، یک برنامه، روش یا مجموعه‌ای از اعمال طراحی شده برای دستیابی به هدف یا اجرا است. در حقیقت، استراتژی شامل تعیین اهداف بلندمدت و اهداف سرمایه‌گذاری و سازگاری واحدهای عملیاتی و تخصیص منابع مورد نیاز برای انجام این اهداف است (گرت، ۲۰۱۵: ۱۶).

هوی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند فرایند مدیریت استراتژیک از تحلیل استراتژی (تحلیل داخلی و خارجی) آغاز می‌گردد، با استفاده از مأموریت، چشم‌انداز و اهداف هدایت می‌شود، سپس استراتژی توسعه می‌یابد، پیاده‌سازی می‌شود و در نهایت ارزیابی می‌گردد. وو<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) معتقد است هماهنگی گام‌های استراتژیک اهداف یک سازمان با یک چشم‌انداز ویژه برای دستیابی به مدیریت عملکرد بهینه، بسیار مهم است (وو، ۲۰۱۲: ۳۰۳).

برای دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش عمومی در مشتریان، صرف آماده‌سازی و برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌تواند پاسخگو باشد. زیرا بررسی و پیمایش‌های فراوان در دو دهه گذشته نشان می‌دهند که ۶۰ تا ۸۰ درصد از شرکت‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند. در حالی که مطالعات نشان می‌دهد در بیش از ۷۰ درصد موارد، علت شکست استراتژی‌ها در مرحله جاری‌سازی آنها نهفته است. مشکل واقعی، استراتژی بد نیست، بلکه مشکل، جاری‌سازی بد است (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸: ۳). برای جاری‌سازی باید استراتژی را به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی ترجمه کرد. بنابراین می‌توان به این نکته پی برد که بین لایه استراتژیک سازمان‌ها و لایه عملیاتی آنها شکاف عمیقی وجود دارد. در اثر این شکاف، اقدامات عملیاتی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری استراتژیک سازمان منفک می‌شوند و در مسیری متفاوت و گاه متضاد جریان می‌یابند. بنابراین باید لایه استراتژیک با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد. این پیوند می‌تواند از طریق یک ابزار پرکاربرد مدیریتی به نام کارت امتیاز متوازن<sup>۵</sup> (BSC) صورت پذیرد (کیوسادو، آیبارگیزمن و رودریگوز، ۲۰۱۶: ۴۷). کارت امتیاز متوازن یک نظام ارزیابی و مدیریت استراتژیک است که اهداف استراتژیک را به شاخص‌های جامع متصل می‌کند و توجه مدیر را بر

- 
1. Rosenberg & Ferlie
  2. Grant
  3. Hoyer
  4. Wu
  5. Balance Scorecard
  6. Quesado, Aibar-Guzmán & Rodrigues

طیفی از شاخص‌های کلیدی متمرکز می‌کند تا دیدی متعادل فراهم آورد (پیترز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۶۸). کارت امتیاز متوازن چهارچوبی فراهم می‌آورد تا به وسیله آن مدیران با ابزاری برای هدایت به سوی موفقیت‌های رقابتی آینده پیش بروند. این کارت امتیاز متوازن، استراتژی و مأموریت سازمان را به مجموعه جامعی از معیارهای عملکرد ترجمه می‌کند تا چهارچوبی برای مدیریت و ارزیابی استراتژیک فراهم آورد. فرایند کارت امتیازی متوازن می‌تواند ابزاری بسیار گران‌بها برای مدیران دولتی باشد که با استفاده از آن خواهند توانست سازمان‌ها را دگرگون کنند. سازمان‌هایی که کارت امتیاز متوازن را به کار می‌گیرند، اعتقاد راسخی به این امر دارند که عواید آن نسبت به مخارجش بیشتر است (رویدریگوز، هرناندز و رودریگوز، ۲۰۱۰: ۲). در تازه‌ترین نسل این مدل، رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی به‌عنوان چهار منظر اصلی تبیین شده‌اند (کاپلان، نورتون، ۲۰۱۵: ۲). اصولی که کارت امتیاز متوازن سازمان را به استراتژی‌های آن متصل می‌کنند سه اصل هستند: ۱. رابطه علت - معلولی، ۲. محرک عملکرد و ۳. پیوند با اهداف مالی (وو، ۲۰۱۲: ۳۰۳).

ترسیم نقشه استراتژی، مهم‌ترین مؤلفه برای ایجاد کارت امتیازی متوازن است. ترسیم ساختار اهداف استراتژیک و کلیدی سازمان، شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن را تشکیل می‌دهد که وجه تمایز نظام مدیریتی کارت امتیازی متوازن نسبت به تکنیک‌های دیگر است. ترسیم درست نقشه استراتژی باعث می‌شود سنجه‌ها، اهداف کمی و طرح‌های ابتکاری سازمانی به صورت کاربردی‌تری انتخاب شوند (حمیدی و وحدانی، ۱۳۹۴). پژوهش‌های مختلفی در زمینه طراحی نقشه استراتژی و چگونگی تبیین آن صورت پذیرفته است.

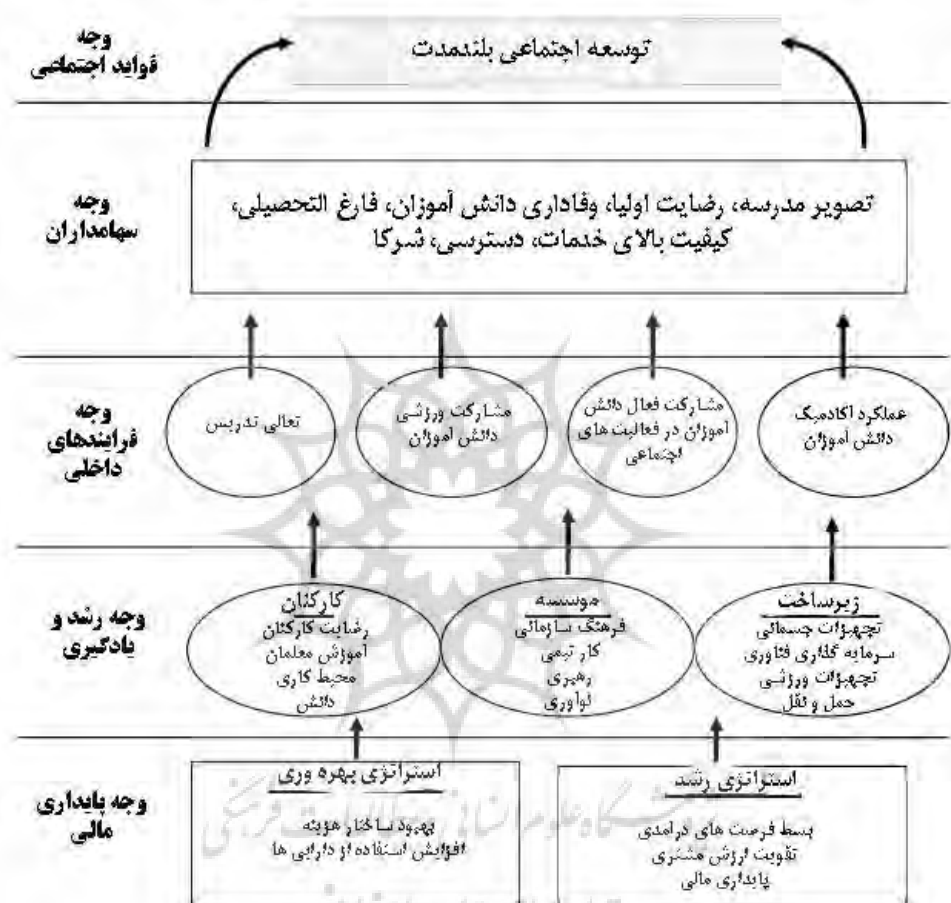
نژادسجادی (۱۳۹۱) الگوی اجرای استراتژی‌ها و نقشه استراتژیک سازمان ورزش شهرداری تهران را با استفاده از تکنیک کارت امتیاز متوازن طراحی و تدوین کرد. یافته‌های پژوهش شامل به‌روز کردن ۱۶ استراتژی سازمان، تعیین استراتژی‌های مربوط به هر منظر (برای هر منظر چهار استراتژی)، انطباق مناظر با اهداف کلی سازمان، تعیین اهداف استراتژیک هر استراتژی (۳۸ هدف)، تعیین سنجه‌های مربوط به هر هدف (۱۴۴ سنجه)، تعیین اهداف کمی مربوط به هر سنجه (۱۴۴ هدف کمی)، مشخص کردن برنامه‌ها و اقدامات و ابداعات (۲۰۵ برنامه و اقدام) برای تحقق اهداف استراتژیک بود (نژادسجادی، ۱۳۹۱).

کشاوری (۱۳۸۸) در پژوهش خود به مدل‌سازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیاز متوازن پرداخت. یافته‌های وی نشان داد کمیته ملی المپیک از چهار حوزه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد تشکیل شده است. همچنین ۴۱ هدف استراتژیک (هشت

هدف مالی، ۱۱ هدف در زمینه مشتری، نه هدف در حوزه فرایندهای داخلی و ۱۳ هدف در حیطه یادگیری و رشد، ۱۲۸ سنج از نظرهای مختلف (به ترتیب ۲۶، ۳۷، ۱۷ و ۴۷ سنج در حوزه‌های مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد)، ۱۲۸ هدف کمی و ۲۲۱ اقدام و ابتکار دارد (کشاوری، ۱۳۸۸).

یوکسل و جوزکن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) به ارائه نقشه استراتژی خدمات آموزشی پرداختند (شکل شماره یک). آنها در مدل خود پنج وجه پایداری مالی، رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، سهام‌داران و فواید اجتماعی را به کار بردند. بر این اساس، دو استراتژی رشد و بهره‌وری با استفاده از اهداف مرتبط با وجه رشد و یادگیری در سه زمینه کارکنان، مؤسسه (مدرسه) و زیرساخت‌ها می‌توانند تسهیل‌گر فرایندهای داخلی شامل عملکرد آکادمیک دانش‌آموزان، مشارکت فعال در فعالیت‌های اجتماعی، مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و تعالی تدریس معلمان باشند. این استراتژی‌ها در ارتباط با سهام‌داران (ذی‌نفعان) نیز می‌توانند تصویر بهتری از مدرسه در ذهن ایشان ایجاد کنند و رضایت اولیا، وفاداری دانش‌آموزان، فارغ‌التحصیلی و کیفیت مطلوب خدمات را به ارمغان بیاورند. از نظر فواید اجتماعی هم منجر به توسعه اجتماعی بلندمدت می‌شوند (یوکسل و جوزکن، ۲۰۱۳: ۲۴۵۷).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱- نقشه استراتژی خدمات آموزشی - یوکسل و جوزکن (۲۰۱۳)

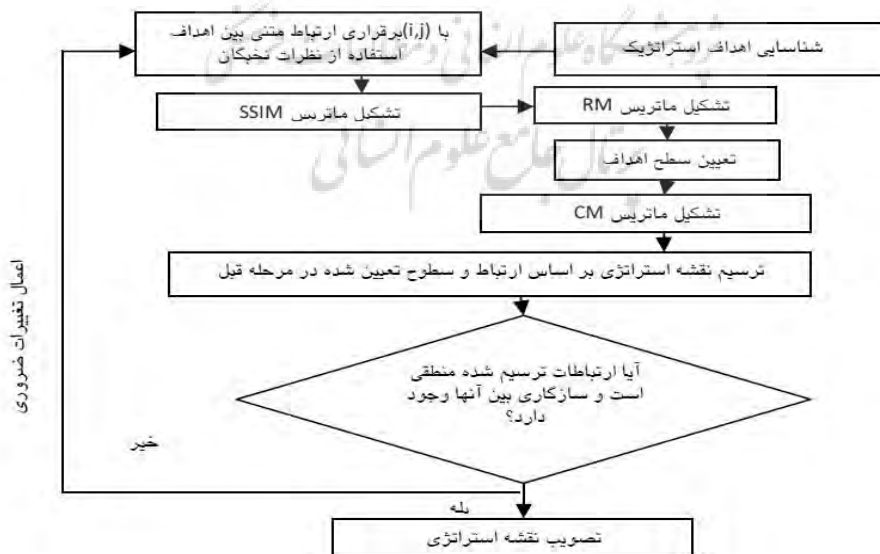
دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از متولیان اصلی ورزش تربیتی و پرورشی دانش‌آموزان مأموریت دارد تا ضمن توسعه و تقویت درس تربیت بدنی در میان دانش‌آموزان، فعالیت‌های ورزشی فوق برنامه را در چهارچوب سند تحول بنیادین، برنامه ملی و اهداف و سیاست‌های وزارت آموزش و پرورش گسترش دهد. بی‌شک تبیین و طراحی یک برنامه جامع و کامل استراتژیک برای تربیت بدنی و ورزش دوازده میلیون دانش‌آموز کشور نیازمند یک طرح و نقشه استراتژی است تا بدین‌وسیله اهداف استراتژیک به اقدامات، ابتکارات و فعالیت‌ها ترجمه شوند تا زمینه توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال در دانش‌آموزان فراهم آید. اهداف استراتژیک دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش شامل توسعه برنامه درس تربیت بدنی، توسعه ورزش همگانی و فعالیت‌های فوق برنامه ورزشی، ارتقای کیفی فضا و تجهیزات ورزشی، تقویت و توانمندسازی منابع انسانی، استقرار نظام مدیریت عملکرد، توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون سازمانی، ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی و توسعه بهره‌وری در فعالیت‌ها در راستای توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال در دانش‌آموزان است. سواد حرکتی، توسعه مهارت‌های بنیادین حرکتی و ورزشی است که کودک را قادر می‌سازد تا حرکات مداوم محیط پیرامونش را پایش کند و تصمیم‌گیری دقیقی بر اساس درکش از محیط داشته باشد. بنابراین، سواد حرکتی ابزار مورد نیاز را برای کودکان در راستای توسعه موفقیت‌های ورزشی و دستیابی به زندگی سالم‌تر فراهم می‌آورد (وحدانی، ۱۳۹۴: ۲۱).

یکی از مزیت‌های نقشه استراتژی این است که روابط علی و معلولی بین اهداف استراتژیک را بیان می‌کند. تبیین این روابط می‌تواند فرایند اجرایی شدن استراتژی‌ها را تسهیل کند. در پیشینه پژوهش به چگونگی تعیین روابط بین اهداف استراتژیک اشاره نشده است. همین امر موجب سردرگمی استفاده‌کنندگان از نقشه استراتژی می‌شود. آنها به ناچار از ترسیم نقشه استراتژی دلسرد می‌شوند و یا تنها منظرها را به هم ارتباط می‌دهند. این کمبود، منشأ ارائه مدلی برای تعیین روابط شد. از این رو، هدف از این پژوهش طراحی نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش، با تلفیق مدلیابی ساختاری - تفسیری<sup>۱</sup> و کارت امتیاز متوازن است.

## روش پژوهش

روش این پژوهش، توصیفی - پیمایشی و از لحاظ هدف کاربردی است. اهداف استراتژیک دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش به روش کیفی استخراج و سپس با استفاده از مدلیابی ساختاری - تفسیری، سطوح مدل و نحوه ارتباطات میان ابعاد ترسیم شد.

جامعه آماری این پژوهش چهارده نفر از مدیران و صاحب‌نظران دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش شامل یک نفر معاون وزیر، یک نفر مدیرکل، سه نفر معاون مدیرکل، هفت نفر رئیس گروه، یک نفر مشاور و یک نفر متخصص بودند. نمونه‌گیری به صورت تمام‌شمار صورت پذیرفت. اهداف استراتژیک دفتر در جلسات شورای راهبری معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش مشتمل بر ده هدف تعیین و تبیین شد. اهداف استراتژیک در جدولی ماتریسی به صورت پرسشنامه تنظیم و در اختیار نمونه پژوهش قرار گرفت و از آنان درخواست شد در صورتی که هدف  $i$  بر هدف  $j$  تأثیر دارد حرف  $V$ ، در صورتی که  $j$  بر  $i$  تأثیر دارد حرف  $A$ ، در صورتی که تأثیر دوطرفه است حرف  $X$  و در صورتی که اصلاً بر یکدیگر تأثیر ندارند حرف  $O$  را بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی - معلولی اهداف، از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری استفاده شد. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص را - که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند - تعیین کند؛ به عبارت دیگر مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن، مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک مدل نظام‌مند جامع ساختار بندی می‌شوند. روش مدل‌یابی ساختاری - تفسیری یک مدل تفسیری است؛ زیرا قضاوت این گروه است که تعیین می‌کند کدام یک از عناصر با هم رابطه دارند و اینکه چه رابطه‌ای دارند. با عنایت به پژوهش‌های مشابه و همچنین روش‌شناسی مدل‌یابی ساختاری - تفسیری، به منظور به‌کارگیری مدل در نقشه استراتژی، مراحل شکل شماره دو دنبال می‌شود.



شکل ۱- مراحل اجرای تحقیق

## نتایج

فراوانی و درصد فراوانی مدرک تحصیلی افراد نمونه به شرح جدول شماره یک بود:

مدرک تحصیلی	فوق لیسانس	دکتری
فراوانی	۱۰	۴
درصد فراوانی	٪۷۱	٪۲۹

برای ترسیم نقشه استراتژی مراحل به شرح زیر انجام شد:

ابتدا برای تشکیل ماتریس تعامل ساختاری، یک ماتریس ده در ده شامل شاخص‌ها تشکیل و در اختیار اعضای شورای راهبری قرار داده شد. اعضا بر اساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل کردند (بر اساس ارتباط دو متغیر  $i$  و  $j$ ):

- V: متغیر  $i$  برای رسیدن به متغیر  $j$  کمک می‌کند.
  - A: متغیر  $j$  فقط با متغیر  $i$  بهبود می‌یابد.
  - X: متغیر  $i$  و  $j$  برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.
  - O: متغیرهای  $i$  و  $j$  ارتباطی با هم ندارند.
- نتیجه ماتریس خودتعاملی<sup>۱</sup> در جدول شماره دو مشخص شده است.

جدول ۲- ماتریس خودتعاملی اهداف استراتژیک (ssim)

اهداف استراتژیک	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱ توسعه برنامه درس تربیت بدنی		X	A	A	V	O	A	V	V	A
۲ توسعه ورزش همگانی و فعالیتهای فوق برنامه ورزشی			A	A	V	A	X	V	V	A
۳ ارتقای کیفی فضا و تجهیزات ورزشی										
۴ تقویت و توانمندسازی منابع انسانی										
۵ استقرار نظام مدیریت عملکرد										
۶ توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون سازمانی										
۷ ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی										
۸ توسعه بهره‌وری در فعالیتهای										
۹ توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال										
۱۰ افزایش تحقیق و توسعه [۱]										

### 1. Structural Self-Interaction Matrix



برای دستیابی به ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در جدول شماره دو به صفر و یک تبدیل شوند. بدین منظور، چنانچه نتیجه  $i$  و  $z$  در ماتریس SSIM حرف  $V$  باشد، در ماتریس دستیابی  $i$  -  $z$  تبدیل به یک و  $i$  -  $z$  تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه نتیجه  $i$  و  $z$  در ماتریس SSIM حرف  $A$  باشد در ماتریس دستیابی  $i$  -  $z$  تبدیل به صفر و  $i$  -  $z$  تبدیل به یک می‌شود. چنانچه نتیجه  $i$  و  $z$  به صورت  $x$  وارد شود، هم  $i$  -  $z$  در ماتریس دستیابی تبدیل به یک می‌شود و هم  $z$  -  $i$ . اگر نتیجه  $i$  و  $z$  به صورت  $O$  وارد شود،  $i$  -  $z$  و  $z$  -  $i$  هر دو تبدیل به صفر می‌شوند (جدول شماره سه).

جدول ۳- ماتریس دسترس‌پذیری اولیه (RM)

اهداف استراتژیک	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	قدرت نفوذ
۱ توسعه برنامه درس تربیت بدنی	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۵
۲ توسعه ورزش همگانی و فعالیت‌های فوق‌برنامه ورزشی	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۶
۳ ارتقای کیفی فضا و تجهیزات ورزشی	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۶
۴ تقویت و توانمندسازی منابع انسانی	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۶
۵ استقرار نظام مدیریت عملکرد	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۴
۶ توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون سازمانی	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۸
۷ ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۸ توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۲
۹ توسعه بهره‌وری در فعالیت‌ها	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۴
۱۰ افزایش تحقیق و توسعه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
قدرت وابستگی	۶	۷	۴	۵	۸	۳	۵	۱۰	۱۰	۳	

۱۰				۷						
۹										
۸			نفوذی					پیوندی		
۷			۶							
۶				۳	۴		۲			
۵						۱				
۴							۵		۹	
۳									۱۰	
۲			خودمختار					وابسته		۸
۱										
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰

میزان وابستگی

شکل ۳- نتیجه تحلیل میک مک

شکل شماره سه نتیجه قدرت وابستگی و نفوذ را برای هر یک از عامل‌ها نشان می‌دهد (تحلیل میک مک). بر این اساس عامل‌های سه، چهار، شش و هفت در منطقه نفوذی، عامل دو در منطقه پیوندی و عامل‌های یک، پنج، هشت، نه و ده در منطقه وابسته هستند. عوامل خودمختار عواملی هستند که قدرت هدایت و وابستگی ضعیف و متوسطی دارند. عوامل وابسته قدرت هدایت‌کنندگی کم ولی وابستگی نسبتاً بالایی دارند. این عوامل معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند. عوامل پیوندی قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیادی دارند که در این جدول عامل دو، عاملی پیوندی است. عوامل نفوذی نیز عواملی هستند که قدرت هدایت‌کنندگی زیاد ولی وابستگی کمی دارند (مالون، ۲۰۱۴). برای تعیین سطح عوامل و اولویت عوامل، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌تاز برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی عواملی هستند که از این عامل تأثیر می‌پذیرند و مجموعه پیش‌تاز عواملی هستند که بر این عامل تأثیر می‌گذارند. سپس عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر عامل شناسایی می‌شوند و نوبت به تعیین سطح عامل می‌رسد. در اولین جدول، عاملی بالاترین سطح را دارد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این عامل یا عوامل، آنها را از جدول حذف می‌کنیم و با عناصر باقی‌مانده، جدول بعدی تشکیل داده می‌شود. در جدول شماره پنج نیز همانند جدول شماره چهار، متغیر سطح دوم مشخص شده و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد.

جدول ۴- تعیین سطح عوامل (سطح اول)

عوامل	مجموعه دریافتنی (ورودی)	مجموعه پیش‌نیاز (خروجی)	مشترک	سطح
۱	۹۸۵۲۱	۱۰۷۴۳۲۱	۲۱	
۲	۹۸۷۵۲۱	۱۰۷۶۴۳۲۱	۷۲۱	
۳	۹۸۵۳۲۱	۱۰۷۶۳	۳	
۴	۹۸۵۴۲۱	۱۰۷۶۵۴	۵۴	
۵	۹۸۵۴	۱۰۹۷۵۴۳۲۱	۹۵۴	
۶	۱۰۹۸۷۶۴۳۲	۱۰۷۶	۱۰۷۶	
۷	۱۰۹۸۷۶۵۴۳۲۱	۱۰۹۷۶۲	۱۰۹۷۶۲	
۸	۹۸	۱۰۹۸۷۶۵۴۳۲۱	۹۸	سطح اول
۹	۹۸۷۵	۱۰۹۸۷۶۵۴۳۲۱	۹۸۷۵	
۱۰	۱۰۹۸۷۶۵۴۳۲۱	۱۰۷۶	۱۰۷۶	

بر اساس جدول شماره چهار، عواملی که مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مشترک آنها یکسان باشد، در سطح اول قرار می‌گیرند؛ بنابراین، عامل هشتم در سطح اول قرار می‌گیرد. برای تعیین سطح دوم باید عامل هشت (توسعه سواد حرکتی) از جدول حذف شود.

جدول ۵- تعیین سطح عوامل (سطح دوم)

عوامل	مجموعه دریافتنی (ورودی)	مجموعه پیش‌نیاز (خروجی)	مشترک	سطح
۱	۹۵۲۱	۱۰۷۴۳۲۱	۲۱	
۲	۹۷۵۲۱	۱۰۷۶۴۳۲۱	۷۲۱	
۳	۹۵۳۲۱	۱۰۷۶۳	۳	
۴	۹۵۴۲۱	۱۰۷۶۵۴	۵۴	
۵	۹۵۴	۱۰۹۷۵۴۳۲۱	۹۵۴	سطح دوم
۶	۱۰۹۷۶۴۳۲	۱۰۷۶	۱۰۷۶	
۷	۱۰۹۷۶۵۴۳۲۱	۱۰۹۷۶۲	۱۰۹۷۶۲	
۹	۹۷۵	۱۰۹۷۶۵۴۳۲۱	۹۷۵	سطح دوم
۱۰	۱۰۹۷۶۵۴۳۲۱	۱۰۷۶	۱۰۷۶	

بر اساس جدول شماره پنج، عواملی که مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مشترک آنها یکسان باشد، در سطح دوم قرار می‌گیرند. بنابراین، عوامل پنج و نه در سطح دوم قرار دارند. برای تعیین سطح سوم باید عامل‌های پنجم و نهم (استقرار نظام مدیریت عملکرد و توسعه بهره‌وری) از جدول حذف شوند.

جدول ۶- تعیین سطح عوامل (سطح سوم)

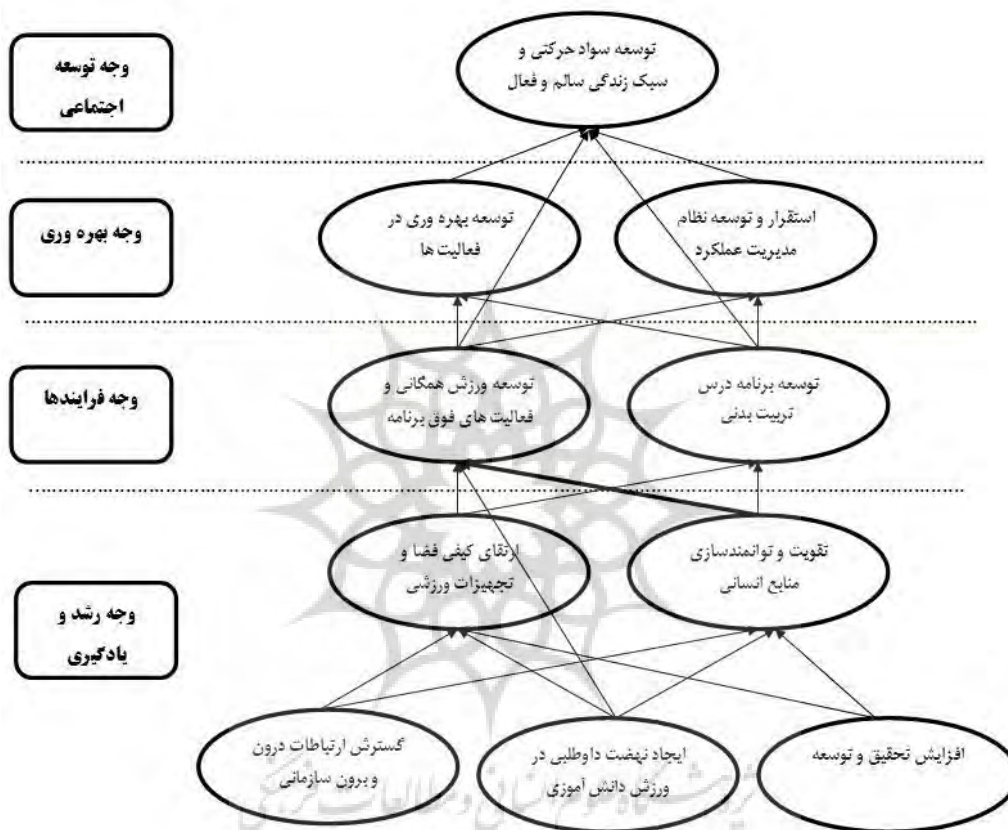
عوامل	مجموعه دریافتنی (ورودی)	مجموعه پیش‌نیاز (خروجی)	مشترک	سطح
۱	۲۱	۱۰۷۴۳۲۱	۲۱	سطح سوم
۲	۷۲۱	۱۰۷۶۴۳۲۱	۷۲۱	سطح سوم
۳	۳۲۱	۱۰۷۶۳	۳	
۴	۴۲۱	۱۰۷۶۴	۴	
۶	۱۰۷۶۴۳۲	۱۰۷۶	۱۰۷۶	
۷	۱۰۷۶۴۳۲۱	۱۰۷۶۲	۱۰۷۶۲	
۱۰	۱۰۷۶۴۳۲۱	۱۰۷۶	۱۰۷۶	

بر اساس جدول شماره شش، عواملی که مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مشترک آنها یکسان باشد، در سطح سوم قرار می‌گیرند. از این رو، عوامل اول و دوم در سطح سوم قرار می‌گیرند. برای تعیین سطح چهارم باید عامل‌های یک و دو (توسعه برنامه درس تربیت بدنی و توسعه ورزش همگانی) از جدول حذف شوند.

جدول ۷- تعیین سطح عوامل (سطح چهارم)

عوامل	مجموعه دریافتنی (ورودی)	مجموعه پیش‌نیاز (خروجی)	مشترک	سطح
۳	۳	۱۰۷۶۳	۳	سطح چهارم
۴	۴	۱۰۷۶۴	۴	سطح چهارم
۶	۱۰۷۶۴۳	۱۰۷۶	۱۰۷۶	سطح پنجم
۷	۱۰۷۶۴۳	۱۰۷۶	۱۰۷۶	سطح پنجم
۱۰	۱۰۷۶۴۳	۱۰۷۶	۱۰۷۶	سطح پنجم

بر اساس جدول شماره هفت، عواملی که مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مشترک آنها یکسان باشد، در سطح چهارم قرار می‌گیرند. از این رو، عوامل سه و چهار در سطح چهارم قرار می‌گیرند و برای تعیین سطح پنجم باید عامل‌های سه و چهار (ارتقای کیفی فضا و تجهیزات و تقویت و توانمندسازی نیروی انسانی) از جدول حذف شوند و در نهایت، عوامل شش، هفت و ده (توسعه و گسترش ارتباطات، ایجاد نهضت داوطلبی و افزایش تحقیق و توسعه) در سطح نهایی (پنجم) قرار می‌گیرند. پس از مشخص شدن سطوح هر کدام از موانع و همچنین با در نظر گرفتن مدل کارت امتیاز متوازن، در مدل نهایی پنج سطح ترسیم شد. بر این اساس، شکل شماره چهار مدل نهایی نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی را نشان می‌دهد.



شکل ۴- نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این مطالعه طراحی نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش با ترکیب مدل‌سازی ساختاری- تفسیری و کارت امتیاز متوازن بود. بر اساس نقشه استراتژی تدوین شده می‌توان تبیین کرد که پنج هدف ایجاد نهضت و توسعه نهضت داوطلبی، گسترش ارتباطات درون و بیرون سازمانی، افزایش تحقیق و توسعه، تقویت و توانمندسازی منابع انسانی، و ارتقای کیفی فضا و تجهیزات ورزشی به‌عنوان اهداف استراتژیک زمینه‌ای در وجه رشد و یادگیری جای دارند. نژادسجادی (۱۳۹۱) در طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران نشان داد توسعه نهضت داوطلبی، توسعه نظام تبلیغی- آموزشی، ترویج نهضت ورزش همگانی و توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقای استانداردها در ورزش شهروندی، استراتژی‌های مبتنی

بر وجه رشد و یادگیری بودند. پژوهش نژادسجادی در دو عامل با پژوهش حاضر مشترک است. یوکسل و جوزکن (۲۰۱۳) در ارائه نقشه استراتژی خدمات آموزشی نشان داد که سه عامل زیرساخت‌ها، مؤسسه و کارکنان، عوامل اصلی منظر رشد و یادگیری هستند که این پژوهش نیز تا حدودی با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. این اهداف، اقداماتی زیرساختاری برای برقراری رشدی پایدار در سازمان محسوب می‌شوند. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش «توجه به مشارکت و تعامل همه نهادها و عوامل سهیم و مؤثر در زمینه سلامت و تربیت بدنی متریبان» به‌عنوان یکی از اصول اساسی در ساحت زیستی و بدنی ذکر شده است. از این رو، تبیین هدف «گسترش ارتباطات درون و برون سازمانی» به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای نقش بسیار مهمی در پیشبرد دیگر اهداف استراتژیک دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی دارد. این هدف منطبق با راهکار ۴-۱۵ سند تحول بنیادین است که در آن راهکار بر «دانش‌افزایی مستمر معلمان در حین خدمت و ارتقای شأن و منزلت اجتماعی آنها» تأکید شده است. افزایش تحقیق و توسعه در حوزه تربیت‌بدنی به استناد هدف عملیاتی ۲۳ سند تحول بنیادین - که در آن توسعه ظرفیت پژوهش و نوآوری، نظریه‌پردازی و مستندسازی تجربیات تربیتی و استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود برای گسترش تفکر و پژوهش توصیه شده - تبیین شده است. توسعه و گسترش تحقیق و توسعه شامل گسترش فعالیت‌های سازنده برخاسته از یک بنیاد نظام‌مند است که با هدف افزایش دانش انسانی و فرهنگ اجتماعی و بهره‌گیری از این دانش در کاربردهای جدید پیاده می‌شود. قطعاً همه دانش‌های انباشته شده می‌توانند زمینه‌ساز تقویت و توانمندی منابع انسانی و ارتقای کیفی فضاها و تجهیزات (سطح دوم نقشه) شوند. ایجاد نهضت داوطلبی نیز در کنار منابع انسانی عملیاتی (معلمان تربیت بدنی) می‌تواند تقویت‌کننده امور آنان باشد و در بخش فضا و تجهیزات نیز از ظرفیت این قشر عظیم می‌توان در راستای ارتقای کیفی (ترسیم خطوط، طرح حیاط پویا و...) استفاده کرد. گسترش ارتباطات درون و برون سازمانی از جمله جلب مشارکت‌های مالی و معنوی سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و غیردولتی و اولیای دانش‌آموزان، فرصتی را برای جذب منابع در راستای ارتقای کیفی فضا و تجهیزات و توانمندسازی منابع انسانی ایجاد خواهد کرد. تقویت و توانمندسازی منابع انسانی (دوره‌ها، نشست‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی و...) و ارتقای کیفی فضا و تجهیزات (ایمن‌سازی، استانداردسازی و...) به‌عنوان دو هدف اساسی و کلیدی استراتژیک دفتر تربیت بدنی، مهم‌ترین نقش‌ها را در توسعه برنامه درس تربیت بدنی و توسعه ورزش همگانی و فعالیت‌های فوق برنامه ورزشی دارند.

در نقشه حاضر، توسعه برنامه درس تربیت بدنی و توسعه ورزش همگانی و فعالیت‌های فوق برنامه، اهداف مرتبط با فرایندهای داخلی هستند. نژادسجادی (۱۳۹۱) در طراحی نقشه استراتژی سازمان

ورزش شهرداری تهران نشان داد که توسعه فعالیت‌های ورزشی و تفریحی شهروندی، تغییر الگوی ورزش شهروندی، تغییر الگوی ساخت اماکن و ارتقای نقش و جایگاه سازمان، از استراتژی‌های منظر فرایندهای داخلی هستند. یوکسل و جوزکن (۲۰۱۳) نیز در ارائه نقشه استراتژی خدمات آموزشی نشان دادند که مشارکت فعال دانش‌آموزان در فعالیت‌های اجتماعی و ورزشی و نیز تعالی تدریس و عملکرد آکادمیک، اهداف منظر فرایندهای داخلی هستند که با پژوهش حاضر همخوانی دارد. راهکار ۵-۶ سند تحول بنیادین نیز طراحی و تدوین برنامه آموزشی متناسب با نیازها و نقش‌ها را به‌عنوان یکی از راهکارهای اساسی تبیین کرده است که با هدف حاضر همخوانی دارد. وظیفه مدیران در منظر فرایند داخلی، تعیین فرایندهای مهم داخلی است که سازمان باید در آن بخش‌ها بهبود و توسعه اعمال کند. سنجش‌های فرایند داخلی کسب‌وکار عمدتاً بر روی آن دسته از فرایندهای داخلی متمرکزند که بیشترین تأثیر را بر رضایت مشتریان و دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان دارند. توسعه گروه‌های آموزشی درس تربیت بدنی، تدوین برنامه درس تربیت بدنی دوره‌های متوسطه اول و دوم، انطباق برنامه درس تربیت بدنی با اصول و مبانی علمی (رفتار حرکتی، بیومکانیک، فیزیولوژی، و...) از جمله فعالیت‌های مرتبط با برنامه درس تربیت بدنی هستند. اجرای المپیادهای ورزشی درون‌مدرسه‌ای، اجرای طرح حیاط پویا، برگزاری کانون‌های ورزشی درون و برون مدرسه‌ای، اجرای طرح نرمش صبحگاهی، طرح تربیت بدنی با خانواده و... نیز از جمله فعالیت‌های مرتبط با توسعه ورزش همگانی و فعالیت‌های فوق برنامه دانش‌آموزان به حساب می‌آیند که هم‌اکنون در دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش در حال اجرا هستند و می‌توانند زمینه‌ساز توسعه بهره‌وری و عملکرد بالا و در نهایت، دستیابی به چشم‌انداز دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی شوند.

دو هدف مهم سطح مربوط به وجه بهره‌وری، توسعه بهره‌وری در فعالیت‌ها و استقرار نظام مدیریت عملکرد است. بهبود و ارتقای بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه‌جانبه افراد و مسئولان است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرک‌ها و روش‌های انگیزش کارکنان، بهبود نظام‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها، روش‌ها، فناوری و... است. بدیهی است نمی‌توان عامل یا علت به‌خصوصی را افزایش‌دهنده سطح بهره‌وری دانست؛ بلکه ارتقای بهره‌وری محصول ترکیبی از عوامل گوناگون است و هر کدام به نوبه خود تأثیر لازم را می‌گذارند. بهره‌وری شامل کارایی و اثربخشی است که کارایی به استفاده از منابع تولید بدون اتلاف آنها گفته می‌شود. به بیان دیگر، درست انجام دادن کارها را کارایی می‌گویند. در کارایی سوددهی مهم است. اثربخشی نیز عبارت است از انجام کارهای درست و در راستای اهداف سازمان؛ به بیان دیگر، اثربخشی میزان تحقق اهداف از قبل تعیین شده را می‌سنجد و در آنچه در اثربخشی اهمیت دارد، دستیابی به هدف

است. معیار اندازه‌گیری آن نیز تعیین نسبت عملکرد برنامه به هدف برنامه است. از سوی دیگر، مدیریت عملکرد رویکردی است که با فراهم‌سازی نظامی دقیق، ضمن سنجش، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی، سعی در مقایسه وضعیت موجود و مطلوب آنان بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده دارد. نظام‌های مدیریت عملکرد در صورتی که به نحو مطلوب پیاده‌سازی شوند و به کار روند، می‌توانند منشأ اثر و نیرویی محرک در راستای بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان شوند. از سوی دیگر، در صورتی که این نظام‌ها نتوانند به بهبود عملکرد فرد در سازمان بینجامند، به‌عنوان منبع هزینه در نظر گرفته می‌شوند. دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش نیز بر مبنای این اهداف نیاز است تا برای گرفتن بازخورد و اطلاع از عملکرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود، نظام مدیریت عملکرد را پیاده‌سازی کند. قطعاً استقرار این برنامه در کنار توسعه بهره‌وری شرایط وصول به چشم‌انداز واقعی دفتر را - که توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال است - تسهیل می‌کند. ضمن اینکه این هدف متناسب با هدف شماره ۱۹ سند تحول بنیادین است که در آن استقرار نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت در تعلیم و تربیت رسمی و عمومی ذکر شده است.

هدف و غایت نهایی مدل حاضر توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال در دانش‌آموزان است. برای داشتن جامعه‌ای سالم و فعال، نیازمند رعایت اصول دقیق و مهارت‌های بنیادین حرکتی و ورزشی هستیم که این اصول سواد حرکتی نام دارند. تمام اهداف استراتژیک چهار سطح پیشین، در طیف ارتباطات علت - معلولی زمینه‌ساز وجهی برای توسعه اجتماعی جامعه مخاطب (دانش‌آموزان) هستند تا شرایطی برای توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال را در آنان فراهم آورند. بر اساس مدل توسعه ورزش بلندمدت<sup>۱</sup> (LTAD) که در کشور کانادا ارائه شده است، توسعه مهارت‌های بنیادین حرکتی و مهارت‌های بنیادین ورزشی در دانش‌آموزان منجر به توسعه سواد حرکتی می‌شود و گسترش سواد حرکتی، سبک زندگی فعال را به همراه دارد. این مدل با برنامه درسی تربیت بدنی آموزش و پرورش نیز تقریباً همسوست. در برنامه درسی تربیت بدنی سه پایه اول (پایه‌های اول تا سوم ابتدایی) بر مهارت‌های بنیادین حرکتی و آمادگی جسمانی تأکید شده است. در سه پایه دوم (پایه‌های چهارم تا ششم ابتدایی) تأکید بر مهارت‌های بنیادین ورزشی و توسعه آمادگی جسمانی است. بنابراین می‌توان گفت برنامه درسی تربیت بدنی در دوره ابتدایی می‌تواند فراهم‌ساز شرایطی برای توسعه سواد حرکتی و در نتیجه سبک زندگی سالم و فعال شود. کاستلی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند بازه سنی شش تا نه سال برای پسران و شش تا هشت سال

1. long Term Athlete Development (LTAD)

2. Castelli



برای دختران مرحله‌ای مهم برای یادگیری مهارت‌های بنیادین و توسعه سواد حرکتی در آنان است. در این میان، معلمان و آموزگاران نقش بسیار مهمی دارند. توسعه مهارت برای کودکان در این سن بهتر است از طریق ترکیبی از بازی‌های بدون ساختار در یک محیط امن با استفاده از طرح‌های چالش‌برانگیز صورت گیرد. هدف از این مرحله این است که مهارت‌های حرکتی بنیادین، پیش از مهارت‌های ویژه رشته‌های ورزشی تمرین شوند. طیف عظیمی از فعالیت‌های بدنی نیازمند تشویق در مشارکت هستند. مهارت‌های حرکتی بنیادین که ای.بی.سی.اس<sup>۱</sup> ورزشی نامیده می‌شوند، چابکی، تعادل، هماهنگی و سرعت هستند که در این مرحله باید انجام شوند. اگر کودکان در یک رشته خاص مشغول فعالیتند، مشارکت آنها یک یا دو بار در هفته توصیه می‌شود؛ اما شرکت در ورزش‌های دیگر برای توسعه مهارت‌های چندگانه ضروری است. بنابراین، پیش‌بینی می‌شود با توجه به نقشه استراتژی تدوین‌شده، با توسعه برنامه درس تربیت بدنی (به‌ویژه در دوره‌های متوسطه که در حال تدوین است) و توسعه فعالیت‌های فوق برنامه ورزشی در کنار پیاده‌سازی برنامه مدیریت عملکرد و توسعه بهره‌وری، زمینه برای توسعه سواد حرکتی در دانش‌آموزان و سبک زندگی سالم و فعال فراهم خواهد آمد.

در مقدمه گفته شد که آنچه فاصله میان تدوین استراتژی و اجرای آن را پر می‌کند، نقشه استراتژی است. نقشه استراتژی عبارت است از یک ساختار منطقی و جامع و یک برنامه کار برای تشریح، سنجش و همراستاسازی دارایی‌های نامشهود برای رسیدن به عملکرد برتر. از طرف دیگر، در ادبیات نقشه استراتژی، به‌ویژه در حوزه تربیت بدنی و ورزش، به چگونگی تعیین روابط بین اهداف استراتژیک اشاره نشده است. همین امر موجب سردرگمی استفاده‌کنندگان از نقشه استراتژی می‌شود. ما در این پژوهش ضمن به‌کارگیری یک روش نوین و تلفیقی و در کنار تبیین ارتباط منطقی، کمی و دقیق بین اهداف استراتژیک، به ترسیم و طراحی نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش به‌عنوان متولی اصلی ورزش تربیتی پرداختیم.

### تشکر و قدردانی

از اعضای شورای راهبری معاونت تربیت بدنی و سلامت، مدیرکل، معاونان و رؤسای گروه دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش که در انجام این پژوهش، اعضای تیم پژوهش را یاری نمودند، تقدیر و تشکر می‌شود.

1. Agility, Balance, Coordination and Speed (ABCS)

## منابع

1. Castelli, D. M., Centeio, E. E., Beighle, A. E., Carson, R. L., & Nicksic, H. M. (2014). Physical literacy and comprehensive school physical activity programs. *Preventive medicine*, 66, 95-100.
2. Grant, R. M. (2015). *Contemporary Strategy Analysis 9e Text Only*. John Wiley & Sons.
3. Hamidi, M., & Vahdani, M. (2016). *Performance management in sport organizations*, BamdadKetab Press, Tehran, 227-66. (Persian)
4. Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. Routledge. 704.
5. Kaplan R., & Norton D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.
6. Kaplan R., & Norton D. (2008). *Execution premium*, Harvard Business School Press.
7. Kaplan, R., & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books)*. Harvard Business Review Press.
8. Keshavarz, L (2009). *Establishing applicable strategy model of national Olympic committee (NOC) by BSC approach*, Ph. D thesis in sport management, faculty of physical education and sport sciences, 145-90. (Persian)
9. Malone, D. W. (2014). An introduction to the application of interpretive structural modeling. *Proceedings of the IEEE*, 63(3), 397-404.
10. Nezhadsajadi, S. (2012). *Developing a Strategy Implementation Pattern and Designing a Strategy Map for Tehran Municipality Sport Organization by Balanced Scorecard*, Ph. D thesis in sport management, faculty of physical education and sport sciences, 165-90. (Persian)
11. Olia, m. S., mirghafoori, s. H., & shahvazian, s. (2011), *conducting strategic map of organization with the use of ism*. *Journal of searches of business administration* 2(4), 92-106.
12. Peters, G. (2014). *The Big Idea: Balanced Scorecards*. *Business Strategy Review*, 25(1), 68-9.
13. Quesado, P. R., Aibar-Guzmán, B., & Rodrigues, L. L. (2016). Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(2), 47-55.
14. 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*.
15. Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2014). *Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology*. *Public Management Review*, (ahead-of-print), 1-19.
16. *The theoretical foundations of fundamental change in the system of formal Basic education in Islamic Republic of Iran*. (2011). education ministry of Islamic Republic of Iran, 350-465. (Persian)

17. Wu, H. Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35(3), 303-20.
18. Yüksel, H., & Coşkun, A. (2013). Strategy focused schools: an implementation of the balanced scorecard in provision of educational services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2450-9.
19. Vahdani, M. (2016). Achievement active and health life style using with development of physical literacy, *Varzesh va Arzesh journal*, 175, 21. (Persian)

استناد به مقاله

وحدانی، محسن، حمیدی، مهرزاد، خبیری، محمد، علیدوست‌قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۶، بهار و تابستان). تدوین نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش. پژوهش در ورزش تربیتی، ۵(۱۲): ۳۶-۱۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/res.2017.937

Vahdani. M., Hamidi. M., Khabiri. M., & Alidoust. E. (2016 Spring & Summer). Codification a Strategy Map of Physical Education and Sports Activities in Ministry of Education of Iran. *Research on Educational Sport*, 5(12): 17-36. (Persian). Doi: 10.22089/res.2017.937



پروفیسر شہناز گل خان  
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ

## **Codification a Strategy Map of Physical Education and Sports Activities in Ministry of Education of Iran**

**M. Vahdani<sup>1</sup>, M. Hamidi<sup>2</sup>, M. Khabiri<sup>3</sup>, E. Alidoust Ghahfarrokhi<sup>4</sup>**

1. Ph. D of Sport Management, University of Tehran\*

2, 3, 4. Associate Professor of Sport Management, University of Tehran

**Received: 2016/08/02**

**Accepted: 2016/10/03**

---

### **Abstract**

The purpose of this study was to designing a strategy map of physical education and sports activities in ministry of education by synthesis of Balance ScoreCard and Interpretive Structural Modeling. Research method was descriptive survey and applied. The population consisted of 14 office managers and experts in physical education and sports activities office in ministry of education. To designing a strategy map was used methods of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Balance ScoreCard (BSC). Strategic goals were determined in strategic council meeting and was set in the matrix in the form of a questionnaire, then was given to research samples. The final model showed relationship between strategic goals in five levels and four perspectives: growth and learning, processes, productivity and social development. The designing this map is facilitators to implementing strategies to achieving development of physical literacy and active and healthy lifestyles in the student.

**Keywords:** Strategy Map, Physical Education, Sports Activities, Balanced Scorecard

---

---

\* Corresponding Author

Email: mohsen.vahdani@ut.ac.ir