

تدوین مدل اجرایی برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با کارت امتیازی متوازن

لقمان کشاورز^۱، مریم میراحمدی^۲

۱. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور*
۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۱/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۷/۲۴

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تدوین مدل اجرایی برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با کارت امتیازی متوازن بود. پژوهش حاضر از نوع آمیخته و ترکیبی از تحقیقات کمی و کیفی است. جامعه آماری پژوهش متشکل از ۲۰۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه پیام نور، مدیران پیشین و کنونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، مسئولان و متخصصان، مطلعان و خبرگان آشنا به کارت امتیازی متوازن بود که تعداد ۱۳۲ نفر به طور تصادفی برای نمونه آماری انتخاب شدند. در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آن به تأیید ۱۵ تن از متخصصان مدیریت ورزشی رسید و پایایی آن در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ ۰/۸۲ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در بخش کمی از روش های آماری توصیفی و آمار استنباطی از جمله مجذور کای و آلفای کرونباخ و در بخش کیفی تحقیق، از روش استقرای منطقی استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که مدل اجرای برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، چهار منظر مالی، دانشگاهی، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد دارد و از ۴۴ هدف استراتژیک، ۱۳۹ سنجه، ۱۳۹ هدف کمی و ۱۴۱ اقدام و ابتکار تشکیل شده است. در آخر می توان نتیجه گرفت که مدل ارائه شده این قابلیت را دارد که در ایجاد زمینه اجرایی برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور به خدمت گرفته شود.

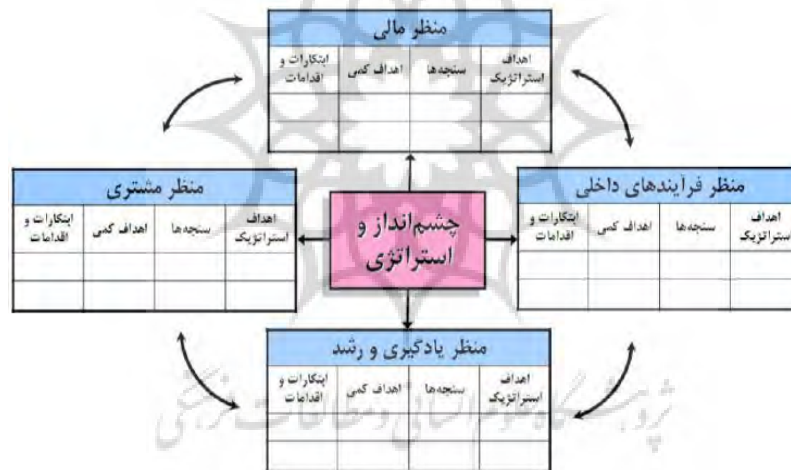
واژگان کلیدی: برنامه راهبردی، اداره کل تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور، کارت امتیازی متوازن

مقدمه

در قرن بیست و یکم اکثر سازمان‌های ورزشی به تبعیت از سازمان‌های پیشرو، برای بقا در عرصه رقابت جهانی، به دنبال تدوین برنامه راهبردی هستند (کشاورز و فراهانی، ۱۳۹۳). در این رابطه کمیسیون ورزشی استرالیا (۲۰۰۴) برنامه راهبردی را این‌گونه تعریف می‌کند: «برنامه راهبردی برنامه‌ای است که روی یک جهت (آیا ما کارهای خوبی انجام می‌دهیم) تمرکز دارد و مسیرهای کلی سازمان را در طی یک دوره نسبتاً طولانی مشخص می‌کند». مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق عمل کند و برای شکل‌دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت موجب می‌شود سازمان ابتکار عمل داشته باشد و فعالیت‌هایش را به گونه‌ای تدوین کند که بتواند بر آنها اعمال نفوذ کند. البته نه اینکه در برابر کنش‌ها واکنش نشان دهد و بدین‌گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (فرد آر، ۱۹۹۹). بررسی عملکرد سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که برای دستیابی به اهداف خود از مدیریت قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی بهره برده‌اند، توانسته‌اند در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند. اما همیشه داشتن راهبرد مناسب به معنای اجرای صحیح آن نیست و درصد کمی از سازمان‌هایی که راهبرد داشته‌اند توانسته‌اند آن را با موفقیت اجرا کنند. از این رو، برای اجرای برنامه راهبردی ضروری است از مدل‌های اجرای برنامه‌های راهبردی استفاده شود تا موفقیت برنامه‌های راهبردی افزایش یابد. برای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی از روش‌های متعددی استفاده می‌شود. یکی از روش‌های نوینی که کاپلان و نورتون در سال ۲۰۰۲ مطرح کرده‌اند، بهره‌مندی از کارت امتیازی متوازن است (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۶). کارت امتیازی متوازن، عملکرد سازمانی را از چهار دیدگاه تعیین می‌کند که شامل منظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد می‌شود. کارت امتیازی متوازن مدیران را برای دستیابی به ابزارهای مورد نیاز برای هدایت، و در نتیجه، موفقیت در رقابت‌های آینده آماده می‌کند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶). بنابراین، کارت امتیازی متوازن موجب حرکت رو به جلوی سازمان می‌شود. این رویکرد با بسیاری از ابتکارات مدیریتی سازگار است و بسیاری از اصول مدیریتی را در یک سند ترکیب می‌کند (لومته و کارتر، ۲۰۰۰).

کارت امتیازی متوازن مأموریت و استراتژی‌های سازمان را به اهداف و سنجه‌هایی تبدیل می‌کند که در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، سازمان‌دهی شده‌اند. در این رابطه، منظر مالی در صدد پاسخ‌گویی به این سؤال است که سازمان باید چه اهداف استراتژیکی را در زمینه‌های مالی به خدمت بگیرد تا به استراتژی‌ها و چشم‌انداز خود دست یابد. مفهوم منظر مشتری این است که سازمان با اتخاذ چه رویکردی در رابطه با مشتریان خود می‌تواند علاوه بر حفظ تعامل

مناسب، به رابطه برد - برد و موفقیت هر دو طرف نیز دست بیابد. مفهوم منظر فرایندهای داخلی نیز این است که سازمان با چه تغییراتی در فرایندهای کنونی و در پیش گرفتن چه فعالیت‌ها و فرایندهای نوینی می‌تواند علاوه بر جلب رضایت مشتریان، در صنعت و زمینه کاری خود نیز به موفقیت برسد و در نهایت در آن صنعت پیشرو شود. منظر یادگیری و رشد نیز به این مفهوم است که سازمان باید به چه توانمندی، قابلیت، دانش و اطلاعات و رشدی برسد تا با دستیابی به آنها به سه منظر دیگر دست یابد. همان‌طور که در شکل یک مشاهده می‌شود، هر کدام از این منظرها دارای اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات و اقدامات هستند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۵).



شکل ۱: مدل کارت امتیازی متوازن (۱۰)

در خصوص استفاده از کارت امتیازی متوازن برای اجرای برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های مختلف، مطالعات زیادی صورت گرفته است؛ از جمله طالب‌پور و کشاورز (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای نشان دادند برای اجرای برنامه راهبردی ورزش دانشگاهی با کارت امتیازی متوازن، چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد، ۳۴ هدف راهبردی، ۱۰۶ سنجه، ۱۰۶ هدف کمی بلندمدت و ۱۶۱ ابتکار و اقدام وجود دارد. کریس و والتر^۱ (۲۰۰۶) در تحقیقی در زمینه کارت امتیازی متوازن برای دانشگاه ماساچوست اهداف و سنجه‌های مناسبی طراحی کردند که شامل هشت هدف در منظر مالی، چهارده هدف در منظر مشتری، نه هدف در منظر فرایندهای داخلی و شش هدف در منظر یادگیری و رشد بود. همچنین به ترتیب ۱۵، ۴۷، ۳۹ و ۷ سنجه در منظرهای مالی، مشتری،

1. Chris and Walter

فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد تدوین کردند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد استفاده از نظام ارزیابی کارت امتیازی متوازن در دانشگاه ماساچوست، برای تحصیلات تکمیلی مناسب است و این رویکرد می‌تواند سنجه‌های مختلف را مطابق با مأموریت و استراتژی‌های کسب‌وکار دانشگاهی به‌خوبی طبقه‌بندی کند. دلینی^۱ (۲۰۰۸) پژوهشی در دانشگاه کانکتیکوت استراس^۲ در رابطه با اصول حسابداری ورزشی با رویکرد کارت امتیازی متوازن انجام داد. نتایج پژوهش وی نشان داد وقتی دانشگاه مزبور مأموریت و استراتژی دانشگاه را در بخش ورزش - که عبارت بود از توسعه برنامه‌های درون و برون دانشگاهی و افزایش برنامه‌های تفریحی ورزشی - با کارت امتیازی متوازن اجرا کرد، توانست قابلیت و کیفیت ورزشکاران را قبل از فراغت از تحصیل افزایش دهد و بر کیفیت مسابقات تیم‌های ورزشی این دانشگاه بیفزاید. این مسئله موجب افزایش تماشاگران مسابقات تیم‌های ورزشی دانشگاه شد. همچنین، تدبیر مذکور موجب عقد قرارداد بسیاری از بازیکنان این دانشگاه با تیم‌های ورزشی مختلف در لیگ ملی فوتبال^۳، انجمن ملی بسکتبال^۴ و انجمن ملی بسکتبال زنان^۵ ایالات متحده شد که در نهایت برای دانشگاه و بخش ورزش سودآوری داشت. به علاوه، این اقدام موجب گرایش دانشجویان بیشتری به فعالیت‌های ورزشی، به‌ویژه ورزش قهرمانی گردید. همچنین یافته‌های بایی و هوانگ^۶ (۲۰۱۱) مؤید این است که باید برای اجرای برنامه‌های رشته‌های ورزشی و اماکن ورزشی دانشگاه‌های چین، با رویکرد کارت امتیازی متوازن، از چهار منظر مالی، اهداف خدماتی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد - که هر کدام به سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های عملیاتی مناسب ترجمه شده باشد - استفاده شود. پاپن هاوسن و والتر^۷ (۲۰۰۶) در تحقیقی شیوه کاربرد رویکرد کارت امتیازی متوازن را به‌عنوان سیستم مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها بررسی کردند. آنها با بهره‌گیری از رویکرد کارت امتیازی متوازن، اهداف و سنجه‌های مناسب را برای کسب‌وکار دانشگاه ماساچوست تدوین کردند. همچنین بر مبنای اهداف و سنجه‌های تدوین شده، نقشه استراتژی متناسب با کسب‌وکار دانشگاه ماساچوست را ترسیم کردند. نتایج تحقیق آنها نیز بیانگر این است که کاربرد رویکرد کارت امتیازی متوازن در دانشگاه ماساچوست برای تحصیلات تکمیلی مناسب است و این رویکرد می‌تواند طبقه‌بندی سنجه‌های گوناگون را مطابق با مأموریت و استراتژی‌های کسب‌وکار دانشگاهی به‌خوبی در طبقات مختلف قرار دهد. نتایج پژوهش کشاورز و همکاران (۱۳۹۲) در

-
1. Delaney
 2. Connecticut – Storss
 3. National Football League
 4. National Basketball Association
 5. Women National Basketball Association
 6. Bai & Huang
 7. Papenhausen & Walter

مطالعه‌ای نشان داد کمیته ملی المپیک برای اجرای برنامه راهبردی خود با کارت امتیازی متوازن، چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد، ۴۱ هدف راهبردی، ۱۲۷ سنجه، ۱۲۷ هدف کمی بلندمدت و ۲۲۱ ابتکار و اقدام دارد. نژادسجادی (۱۳۹۰) در پژوهشی به تدوین الگوی اجرای راهبردی و طراحی نقشه راهبردی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از کارت امتیازی متوازن پرداخته است و دریافته که سازمان ورزش شهرداری، حمایت مالی، شهروندی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد، ۴۴ هدف راهبردی، ۱۶۸ سنجه، ۱۶۸ هدف کمی و ۲۰۵ برنامه و اقدام دارد. یافته‌های دانشمندی (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان داد برای اجرای برنامه راهبردی فدراسیون ژیمناستیک با کارت امتیازی متوازن، چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد، ۳۴ هدف راهبردی، ۱۰۶ سنجه، ۱۰۶ هدف کمی بلندمدت و ۱۶۱ ابتکار و اقدام وجود دارد. رسولی‌منش و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی یک چارچوب به منظور تسهیل در اجرای استراتژی توسعه شهری با استفاده از کارت امتیازی متوازن» دریافتند که مدیریت مالی، نهادینه‌سازی، ظرفیت‌سازی، ذی‌نفعان و رهبری، اثر قابل توجهی در اجرای استراتژی شهری دارند. همچنین، یک رابطه علی معنی‌دار بین شاخص‌های موجود در مدل کارت امتیازی متوازن وجود داشت. باشگاه ورزشی گلف ریگال‌هیلز^۱ (۲۰۰۷) تصمیم بر اجرای استراتژی باشگاه با بهره‌گیری از روش ارزیابی متوازن گرفت. در این راستا مدیران باشگاه با بهره‌مندی از مشاوران، بر مبنای چهار جنبه مالی، مشتریان، یادگیری و رشد و فرایندهای داخلی کسب‌وکار، و نیز بر اساس شاخص‌های اندازه‌گیری مناسب، برای هر کدام از بخش‌های باشگاه، کارت امتیازی متوازن تدوین کردند و پس از اجرای آن به مدت یک سال، رضایت کارکنان افزایش یافت، قطع همکاری کارکنان کاهش پیدا کرد، خدمات به ورزشکاران با کیفیت بهتری نسبت به گذشته ارائه شد، کارایی باشگاه بهبود یافت و در نهایت درآمد باشگاه افزایش پیدا کرد. آذر و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد متوازن با تأکید بر شاخص‌های کارت امتیازی متوازن» یک مدل ترکیبی از کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها ارائه کردند که این مدل می‌تواند به فراهم‌آوردن بینش جامع از کسب‌وکار برای مدیران، ارزیابی متوازن بر اساس تمام جنبه‌های مطرح‌شده برای کارت امتیازی متوازن و حفظ تعادل بین آنها، خطی بودن و انعطاف‌پذیری مدل و قدرت تفکیک بپردازد. وو^۲ (۲۰۱۲) در پژوهشی بر اساس بررسی‌های متخصصان به این نتیجه رسید که ضروری‌ترین عوامل برای عملکرد، شامل رضایت مشتری، عملکرد فروش و نرخ حفظ مشتری می‌شود. همچنین، نتایج نشان‌دهنده یک نقشه استراتژیک برای کمک به مدیریت در اولویت‌بندی شاخص‌های عملکردی و تمرکز بر روی فعالیت‌های

-
1. Regal Hills Golf Club
 2. Wu

مربوط به استراتژی‌های مهم است. از نظر این پژوهشگران، این نتایج می‌تواند برای صنایع دیگر نیز مفید باشد. آنجل و پاتریکو^۱ (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان «سرمایه‌گذاری در ورزش با روش کارت امتیازی متوازن: پیشنهاد برای تغییر» به این نتیجه رسیدند که در ترجمه استراتژی و چشم‌انداز یک سازمان ورزشی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد کارت امتیازی متوازن، باید منظر مالی به منظر سهام‌داران پرداخت‌کننده مالیات، و نیز منظر مشتریان به منظر مصرف‌کنندگان و شهروندان تغییر یابد. مانوئل و آنتونیو^۲ (۲۰۰۶) سفارشی از یک شرکت خصوصی وابسته به شهرداری گرانیای اسپانیا برای تدوین یک برنامه استراتژیک به منظور افزایش تقاضا برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی دریافت کرد. این محقق پس از تدوین استراتژی مزبور که بر مبنای تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها انجام شد، برای اجرای استراتژی تدوین شده تصمیم بر استفاده از کارت امتیازی متوازن گرفت که در چهار منظر کارت امتیازی متوازن، اهداف استراتژیک را بر مبنای افزایش کیفیت ارائه خدمات ورزشی، همگانی کردن ورزش، افزایش فرهنگ انجام فعالیت‌های ورزشی در بین شهروندان و در نهایت، رشد وضعیت مالی و سودآوری را تهیه کرد.

همان‌طور که مطالعه ادبیات پیشینه نشان می‌دهد استفاده از کارت امتیازی متوازن به منظور اجرای برنامه‌های راهبردی مورد توجه بسیاری از سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی، از جمله ورزش دانشگاهی قرار گرفته است و هر نهادی نیز با توجه به ساختار سازمان خود از منظرها، اهداف راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات متفاوتی بهره‌مند شده و نتایج مختلفی نیز که توأم با موفقیت بوده به‌دست آورده است. از این رو، به نظر می‌رسد استفاده از کارت امتیازی متوازن برای تمام سازمان‌ها و نهادهایی که به دنبال کسب موفقیت در عرصه رقابت جهانی هستند، روشی مناسبی باشد. در این‌راستا، اهمیت پیروزی در این عرصه رقابتی، برای سازمان‌ها و نهادهای ورزشی امری انکارناپذیر است. از سویی دیگر، با اینکه دانشگاه پیام‌نور به‌عنوان بزرگترین دانشگاه دولتی کشور که بیش از هفتصد هزار دانشجوی و حدود پانصد مرکز آموزشی در سراسر کشور دارد و فعالیت‌های ورزشی در گذشته و حال به‌عنوان یک اصل مورد توجه مسئولان این دانشگاه بوده و فعالیت‌های گسترده ورزشی در این دانشگاه در سطوح ملی و بین‌المللی در جریان است، و نیز علی‌رغم ظهور نگرش علمی در حوزه ورزش این دانشگاه و برنامه راهبردی تدوین شده، هنوز اجرای آن عملیاتی نشده است و بیم آن می‌رود که اجرای برنامه راهبردی ورزش دانشگاه پیام نور که حاوی ۱۳ راهبرد در حوزه‌های مختلف ورزش دانشجویی با تأکید بر توسعه ورزش همگانی و قهرمانی و بهبود وضعیت نیروی انسانی در حوزه ورزش

1. Angle & Patricio

2. Manuel & Antonio

دانشگاه است، با چالش و تأخیر مواجه شود. از این رو، پژوهش حاضر در صدد است به این سؤال پاسخ دهد که مدل اجرای برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با کارت امتیازی متوازن چگونه است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر نوع آمیخته و ترکیبی از تحقیقات کمی و کیفی است. جامعه آماری پژوهش متشکل از اعضای هیئت علمی دانشگاه پیام نور، مدیران پیشین و کنونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، مسئولان تربیت بدنی استانی دانشگاه، مسئولان تربیت بدنی مراکز و واحدها و کارشناسان تربیت بدنی و متخصصان، مطلعان و خبرگان آشنا به کارت امتیازی متوازن بودند که مجموعاً ۲۰۰ نفر را شامل شدند. بدین منظور، در بخش کمی بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۳۲ نفر به طور تصادفی برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. در بخش کیفی نیز پس از مصاحبه با ۲۲ نفر از نمونه آماری ۱۳۲ نفره، اطلاعات مورد نیاز به اشباع نظری رسید. برای جمع آوری داده‌های پژوهش از روش‌های مختلفی استفاده شد. در بخش کمی از پرسش‌نامه ۱۴ سؤالی محقق‌ساخته به منظور تعیین منظرهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور استفاده شد. روایی صوری و محتوایی تحقیق به تأیید ۱۵ تن از متخصصان مدیریت ورزشی رسید و پایایی آن در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ ۰/۸۲ محاسبه شد. بخش دیگری از فرایند جمع آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های کیفی با صاحب‌نظران آگاه و آشنا به مفهوم کارت امتیازی متوازن، مدیریت استراتژیک و برنامه‌های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور انجام شد. به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت برداری هم‌زمان رئوس مطالب، از دستگاه ویژه ضبط صدا و تصویر نیز استفاده شد. به دلیل رعایت مسائل اخلاقی در پژوهش، پژوهشگر قبل از شروع هر مصاحبه، فرد مصاحبه‌شونده را از روش ثبت و ضبط جلسه مطلع کرده و اجازه ضبط جلسه مصاحبه را از وی گرفته است. همچنین، مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه پیدا کردند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی مانند میانگین، انحراف استاندارد و در صد فراوانی و آمار استنباطی از جمله مجذور کای، کلموگروف اسمیرنوف و آلفای کرونباخ استفاده شد و اطلاعات مزبور با بهره‌گیری از نرم‌افزار اسپاس پی‌اس اس نسخه ۲۰ تجزیه و تحلیل شدند. در بخش کیفی تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استقرای منطقی به منظور مفهوم‌سازی استفاده شد. در این رابطه فرایند تحلیل داده‌ها به صورت زیر بود: ۱. اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، ۲. کدگذاری نظرات، ۳. طبقه‌بندی نظرات در گروه‌های مفهومی یکسان، ۴. تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق و ۵. ترکیب مفاهیم و نتیجه‌گیری. تمام یافته‌های پژوهش در شورای راهبری که حاوی سه نفر گروه

تحقیق، مدیرکل، سه رئیس اداره و یک نفر از مدیران تربیت بدنی استانی و دو نفر از رؤسای انجمن‌های ورزشی که جمعاً ۱۰ نفر بودند، مطرح و یافته‌ها پس از بحث و بررسی از زوایای مختلف نهایی شدند.

نتایج

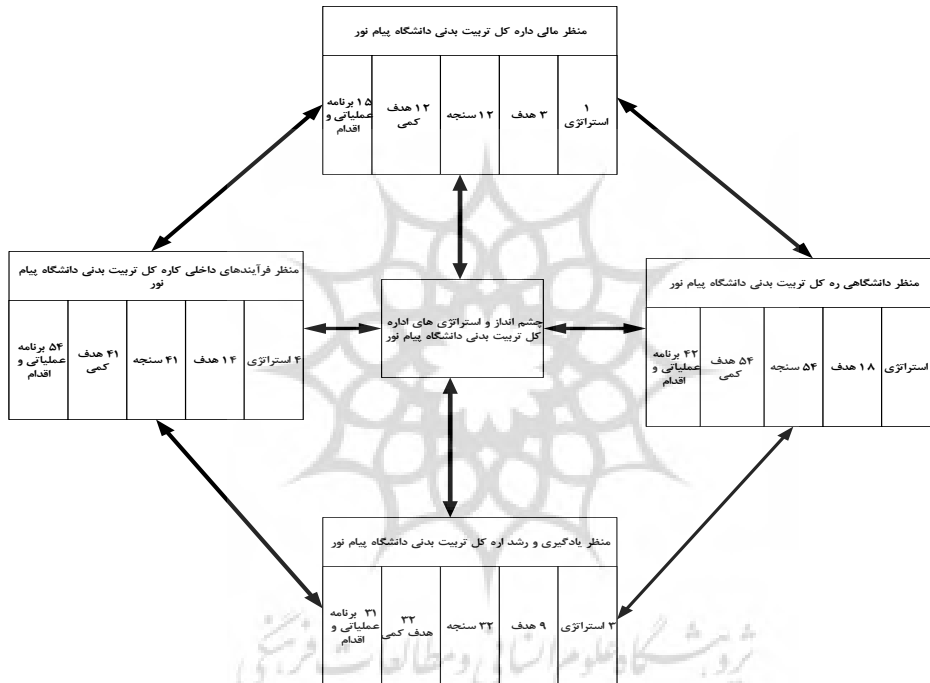
در بخش آمار توصیفی نتایج تحقیق نشان داد ۸۵ درصد از آزمودنی‌ها را آقایان و ۱۵ درصد آنان را بانوان تشکیل می‌دادند. همچنین، هفت درصد نمونه‌ها تحصیلاتی کمتر از کارشناسی داشتند، تحصیلات ۴۵ درصد کارشناسی، ۳۹ درصد کارشناسی ارشد بود و نه درصد مدرک دکتری داشتند.

جدول ۱. نتایج آزمون مجذورکای برای تعیین منظرهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

منظر	استراتژی	مجذورکای	درجه آزادی	سطح معناداری
دانشگاهی	افزایش تعداد کرسی‌های ملی و بین‌المللی مؤثر توسط نمایندگان دانشگاه	۱۷/۴۸	۴	۰/۰۰۱
	بهبود سطح کیفی و کمی مسابقات ورزشی دانشگاه	۱۱/۲۹	۳	۰/۰۰۱
	توسعه مشارکت دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان در فعالیت ورزشی	۱۵/۱۸	۳	۰/۰۰۱
	بهبود وضعیت ورزش همگانی	۱۶/۱۳	۴	۰/۰۰۱
مالی	بهبود وضعیت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	۱۰/۲۶	۳	۰/۰۰۱
	بهبود اعتبارات ورزشی دانشگاه	۱۲/۳۲	۱	۰/۰۰۱
فرايندهای داخلی	بهبود وضعیت اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی دانشگاه	۹/۱۹	۳	۰/۰۰۱
	توسعه نهضت داوطلبی در ورزش دانشگاه	۸/۸۲	۳	۰/۰۰۱
	بهبود نگرش علمی در فعالیت‌های ورزشی دانشگاه	۱۶/۹۴	۳	۰/۰۰۱
	توسعه محبوبیت دانشگاه در جامعه از طریق ورزش	۱۰/۷۲	۳	۰/۰۰۱
یادگیری و رشد	ارتقای ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی در دانشگاه	۱۲/۲۸	۲	۰/۰۰۱
	بهبود کیفیت و کمیت منابع انسانی ورزش دانشگاه	۱۵/۴۷	۲	۰/۰۰۱
	بهبود نظام فناوری در ورزش دانشگاه	۱۰/۵۴	۳	۰/۰۰۱

جدول یک نشان می‌دهد بر اساس آزمون استنباطی مجذورکای، درجه آزادی و سطح معناداری بین گزینه‌های سؤال هر کدام از استراتژی‌های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در کدام منظر قرار دارند، در سطح معناداری ۰/۰۵ تفاوت آماری معناداری بین گزینه‌های مختلف وجود دارد. بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصدی می‌توان نتیجه گرفت یک استراتژی در منظر مالی، پنج استراتژی در منظر

دانشگاهی، چهار استراتژی در منظر فرایندهای داخلی و سه استراتژی در منظر یادگیری و رشد قرار دارند. در نتیجه، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، چهار منظر مالی، دانشگاهی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد دارد.



شکل ۲. مدل اجرای برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با کارت امتیازی متوازن

شکل دو نشان می‌دهد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، ۱۳ راهبرد، ۴۴ هدف استراتژیک، ۱۳۹ سنجه، ۱۲۸ هدف کمی بلندمدت و ۱۴۱ ابتکار و اقدام دارد که به منظور تشریح آنها جزئیات بیشتر در جداول دو ارائه می‌گردد.

جدول ۲. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

برنامه‌ها و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
تشکیل کمیته احراز پست‌های ورزشی در سطح ملی، بین‌المللی و دانشگاهی شناسایی افراد واجد شرایط برای احراز پست ورزشی در سطوح بین‌المللی، ملی، استانی و دانشگاهی تدوین طرح جامع احراز پست‌های ورزشی در سطوح مختلف تدوین قوانین حمایتی از اعضای دانشگاه دارای پست‌های مختلف در ورزش آموزش زبان انگلیسی و دیگر زبان‌های رایج به مدیران، مربیان، ورزشکاران و داوران دانشگاه	پنج نماینده	۱۵ نماینده	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف هیئت‌های ورزشی استانی و شهر	افزایش تعداد نمایندگان در انجمن‌های ورزشی اداره کل تربیت بدنی و فدراسیون ملی دانشجویی و هیئت‌های ورزشی استان‌ها	افزایش تعداد کرسی‌های ملی و بین‌المللی مؤثر توسط نمایندگان دانشگاه
	.	سه نماینده	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف انجمن‌های ورزشی در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم		
	۰	سه نماینده	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف انجمن‌های ورزشی فدراسیون ملی ورزش دانشجویی		
	سه نماینده	سه نماینده	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف هیئت‌های ورزشی استانی و دانشگاهی		

ادامه جدول ۲. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

برنامه‌ها و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژی	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
تشکیل کمیته احراز پست‌های ورزشی در سطح ملی، بین‌المللی و دانشگاهی شناسایی افراد واجد شرایط برای احراز پست ورزشی در سطوح بین‌المللی، ملی، استانی و دانشگاهی تدوین طرح جامع احراز پست‌های ورزشی در سطوح مختلف تدوین قوانین حمایتی از اعضای دانشگاه دارای پست‌های مختلف در ورزش آموزش زبان انگلیسی و دیگر زبان‌های رایج به مدیران، مربیان، ورزشکاران و داوران دانشگاه	یک	نماینده	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف ورزش دانشجویی آسیا	افزایش تعداد نمایندگان دانشگاه در انجمن‌های ورزشی دانشگاه‌های آسیا و فیفو	افزایش تعداد کرسی‌های ملی و بین‌المللی مؤثر توسط نمایندگان دانشگاه
	یک	نماینده	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف فیفو		
	پنج	نماینده	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف فدراسیون‌های ورزشی	افزایش تعداد نمایندگان دانشگاه در فدراسیون‌ها، هیئت‌ها و انجمن‌های ورزشی	
	پنج	نماینده	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف هیئت‌های ورزشی		
	پنج	نماینده	تعداد نمایندگان دانشگاه در پست‌های مختلف انجمن‌های ورزشی		
ایجاد تمهیدات تشویقی برای مشارکت قهرمانان ورزشی دانشجو در مسابقات ورزشی دانشگاه برگزاری مسابقات ورزشی با حضور داوران درجه یک به بالا بهره‌مندی از امکانات، تجهیزات و اماکن ورزشی استاندارد برای برگزاری مسابقات مختلف ورزشی بهره‌مندی از کادر اجرایی قوی برای مدیریت رویدادهای ورزشی	۱۵	پنج نماینده	تعداد اعضای تیم‌های ملی شرکت‌کننده در مسابقات دانشگاه	ارتقای سطح کیفی مسابقات ورزشی	بهبود سطح کیفی و کمی مسابقات ورزشی دانشگاه
	۱۵۰	۴۵	تعداد قهرمانان کشور شرکت‌کننده در مسابقات دانشگاه		

ادامهٔ جدول ۲. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

برنامه‌ها و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
ایجاد تمهیدات تشویقی برای مشارکت قهرمانان ورزشی دانشجوی در مسابقات ورزشی دانشگاه برگزار می‌شود در مسابقات ورزشی با حضور داوران درجه یک به بالا بهره‌مندی از امکانات، تجهیزات و اماکن ورزشی استاندارد برای برگزاری مسابقات مختلف ورزشی بهره‌مندی از کادر اجرایی قوی برای مدیریت رویدادهای ورزشی	۳۰۰	۱۰۰	تعداد قهرمان استانی شرکت‌کننده در مسابقات دانشگاه	ارتقای سطح کیفی مسابقات ورزشی	بهبود سطح کیفی و کمی مسابقات ورزشی دانشگاه
	۶۰	۲۰	تعداد قهرمانان المپیک، بازی‌های آسیایی، جهانی و بین‌المللی شرکت‌کننده در مسابقات دانشگاه		
	۱۰۰	۱۵	تعداد مربیان درجه یک و بین‌المللی شرکت‌کننده در مسابقات دانشگاه	ارتقای سطح کمی مسابقات ورزشی	
۲۵۰	۱۵۰	تعداد داوران درجه یک و بین‌المللی قضاوت‌کننده در مسابقات دانشگاه			
افزایش مسابقات تکرشته‌ای در سطح مختلف دانشگاه برگزار می‌شود در مسابقات قهرمانی رشته‌های مختلف در سطح استان‌ها برگزار می‌شود در مسابقات قهرمانی رشته‌های مختلف در سطح مراکز و واحدها برگزار می‌شود در مسابقات دوستانه ملی و بین‌المللی حضور تیم‌های منتخب دانشگاه در لیگ‌های مختلف برگزار می‌شود در مسابقات مختلف ورزشی در سطح دانشگاه برگزار می‌شود در مسابقات مستمر در رشته‌های مختلف ورزشی به مناسبت‌های مختلف و اعیاد	سالی یک المپید	۲ مرتبه یکسال در میان	تعداد المپیادهای ورزش در سال	ارتقای سطح کمی مسابقات ورزشی	
	۱۰۰۰ مسابقه	۳۰۰ مسابقه	تعداد مسابقات قهرمانی تکرشته‌ای در مراکز واحدها		

ادامه جدول ۲. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

برنامه‌ها و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
افزایش مسابقات تک‌رشته‌ای در سطح مختلف دانشگاه برگزاری مسابقات قهرمانی رشته‌های مختلف در سطح استان‌ها برگزاری مسابقات قهرمانی رشته‌های مختلف در سطح مراکز و واحدها برگزاری مسابقات دوستانه ملی و بین‌المللی حضور تیم‌های منتخب دانشگاه در لیگ‌های مختلف برگزاری لیگ در رشته‌های مختلف ورزشی در سطح دانشگاه برگزاری مسابقات مستمر در رشته‌های مختلف ورزشی به مناسبت‌های مختلف و اعیاد	۵۰ مسابقه	۲۶ مسابقه	تعداد مسابقات قهرمانی تک‌رشته‌ای دانشگاه	ارتقای سطح کمی مسابقات ورزشی	بهبود سطح کیفی و کمی مسابقات ورزشی دانشگاه
	۳۰۰ مسابقه	۱۰۰ مسابقه	تعداد مسابقات قهرمانی تک‌رشته‌ای در استان		
	۳۰ تیم	۱۵ تیم	تعداد تیم‌های شرکت‌کننده در مسابقات قهرمانی دانشجویان سراسر کشور		
	۳۰۰ ورزشکار	۱۸۰ ورزشکار	تعداد ورزشکاران شرکت‌کننده در مسابقات قهرمانی دانشجویان سراسر کشور		
	۱۰۰ تیم	۲۱ تیم	تعداد تیم‌های شرکت‌کننده در لیگ‌های مختلف		
	۱۵۰ ورزشکار	۴۰ ورزشکار	تعداد ورزشکاران شرکت‌کننده در لیگ‌های مختلف		
	۱۰	۰	تعداد تیم‌های شرکت‌کننده در رویدادهای بین‌المللی		
	۴۰ ورزشکار	۲۰ ورزشکار	تعداد ورزشکاران شرکت‌کننده در رویدادهای بین‌المللی		

ادامهٔ جدول ۲. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

برنامه‌ها و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
افزایش مسابقات تک‌رشته‌ای در سطح مختلف دانشگاه برگزاری مسابقات قهرمانی رشته‌های مختلف در سطح استان‌ها برگزاری مسابقات قهرمانی رشته‌های مختلف در سطح مراکز و واحدها	۳۰۰۰	۵۰۰	تعداد دانشجویان شرکت‌کننده در کلاس‌های آموزشی استان‌ها و مراکز واحدها	افزایش مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزشی	توسعه مشارکت دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان در فعالیت ورزشی
	۲۰۰۰۰	۵۰۰	تعداد دانشجویان شرکت‌کننده در فعالیت‌های ورزشی		
برگزاری مسابقات دوستانهٔ ملی و بین‌المللی حضور تیم‌های منتخب دانشگاه در لیگ‌های مختلف برگزاری لیگ در رشته‌های مختلف ورزشی در سطح دانشگاه	۱۰۰	عضو هیات علمی	تعداد اعضای هیئت علمی شرکت‌کننده در کلاس‌های آموزشی	افزایش مشارکت اعضای هیئت علمی در	افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی
	۳۰۰	هیات علمی	تعداد اعضای هیئت علمی شرکت‌کننده در فعالیت‌های ورزشی	فعالیت‌های ورزشی	
برگزاری مسابقات مستمر در رشته‌های مختلف ورزشی به مناسبت‌های مختلف و اعیاد	۷۰۰	۳۰۰	تعداد کارکنان شرکت‌کننده در کلاس‌های آموزشی	افزایش مشارکت کارکنان در	افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی
	۲۰۰۰	۱۳۰۰	تعداد کارکنان شرکت‌کننده در فعالیت‌های ورزشی	فعالیت‌های ورزشی	

ادامه جدول ۲. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

برنامه‌ها و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
تقویت ساختار تشکیلاتی ورزش همگانی در دانشگاه تدوین آیین‌نامه‌های حمایتی از ورزش همگانی برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با ورزش همگانی برگزاری کلاس‌های آموزشی در رشته‌های ورزشی انفرادی و گروهی در سازمان مرکزی، مراکز و واحدها تهیه بانک اطلاعاتی ورزش همگانی دانشگاه	۰	۳ رشته ورزشی	تعداد کلاس‌های ورزشی در رشته‌های انفرادی سازمان مرکزی	توسعه کلاس‌های ورزشی فوق برنامه در دانشگاه	بهبود وضعیت ورزش همگانی
	۲ رشته ورزشی	۵ رشته ورزشی	تعداد کلاس‌های ورزشی در رشته‌های گروهی سازمان مرکزی		
	صفر	۲۰ رشته ورزشی	تعداد کلاس‌های ورزشی در رشته‌های انفرادی استان‌ها، مراکز و واحدها		
	۱۰ رشته ورزشی	۴۰ رشته ورزشی	تعداد کلاس‌های ورزشی در رشته‌های گروهی استان‌ها مراکز و واحدها		
شناسایی رشته‌های ورزشی بومی - محلی فعال طراحی فرایند برگزاری جشنواره ورزش‌های بومی - محلی دانشگاه تدوین آیین‌نامه‌های حمایتی از شرکت‌کنندگان در جشنواره‌های ورزشی بومی - محلی برگزاری مسابقات و جشنواره‌های ورزش روستایی در مناطق مختلف	۷ رشته ورزشی	۳۰ رشته ورزشی	تعداد ورزش‌های بومی - محلی و روستایی و عشایری فعال در دانشگاه	توسعه ورزش‌های بومی - محلی در استان‌ها	

ادامهٔ جدول ۲. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

برنامه‌ها و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
برگزاری مسابقات و جشنواره‌های ورزش همگانی در سطح دانشگاه	۲۰	۲۰	تعداد رویدادها و جشنواره‌های ورزش همگانی در سطح سازمان مرکزی دانشگاه	افزایش رویدادها و جشنواره‌های ورزش همگانی	بهبود وضعیت ورزش همگانی
	۳۱	۳۰	تعداد رویدادها و جشنواره‌های ورزش همگانی در سطح استان‌ها		
	۲۰۰	۲۰	تعداد رویدادها و جشنواره‌های ورزشی همگانی در سطح مراکز و واحدها		
تهیهٔ دستورالعمل حمایت از ورزش همگانی استانی	۴	۴	تعداد آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های حمایتی مرتبط با ورزش همگانی در دانشگاه	بهبود دستورالعمل‌های حمایتی مرتبط با ورزش همگانی	
تهیه دستورالعمل حمایت از ورزش همگانی مراکز و واحدها					
تدوین آیین‌نامه‌های حمایتی ورزش همگانی در سطح دانشگاه					

ادامه جدول ۲. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اهداف استراتژی	اهداف استراتژیک	سنجه	اهداف کمی		برنامه‌ها و ابتکارات
			سال شروع	سال پایان	
بهبود وضعیت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	افزایش تعداد باشگاه‌های ورزشی دانشگاه	تعداد باشگاه‌های موجود در دانشگاه	۱ باشگاه	۵ باشگاه	تدوین فرایند حضور تیم‌های ورزشی دانشگاه در لیگ‌های کشوری، استانی و شهری
	افزایش حضور در لیگ‌های کشوری، استانی و شهرهای مختلف	تعداد تیم‌های شرکت‌کننده در لیگ‌های کشوری	۱ تیم	۵ تیم	حمایت مادی و معنوی برای حضور تیم‌های ورزشی دانشگاه در لیگ‌های مختلف
		تعداد تیم‌های شرکت‌کننده در لیگ‌های استانی	۱ تیم	۱۰ تیم	پیش‌بینی مسابقات دوستانه با تیم‌های منتخب دانشگاهی و غیردانشگاهی
		تعداد تیم‌های شرکت‌کننده در لیگ‌های شهری	۱ تیم	۱۰ تیم	پیش‌بینی اعتبار لازم برای حضور تیم‌های ورزشی دانشگاه در لیگ‌های مختلف
		تعداد مسابقات دوستانه با تیم‌های کشوری و دانشگاهی	۱ مسابقه	۱۰ مسابقه	
افزایش حضور در رویدادهای بین‌المللی دانشجویی و غیردانشجویی	تعداد حضور در رویدادهای بین‌المللی دانشجویی	۰	۵ مسابقه	تدوین دستورالعمل فرایند شرکت تیم‌های ورزشی دانشگاه در رویدادهای بین‌المللی	
		تعداد حضور در رویدادهای بین‌المللی دانشجویی	۰	۵ مسابقه	پیش‌بینی فرایند جذب اعتبار موردنیاز برای اعزام تیم‌های دانشگاه به رویدادهای بین‌المللی

ادامهٔ جدول ۲. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اهداف استراتژیک	سنجه	اهداف کمی		برنامه‌ها و ابتکارات
		سال شروع	سال پایان	
استراتژی	تعداد حضور در رویدادهای بین‌المللی غیردانشجویی	۰	۵ مسابقه	
ارتقای نگرش مسئولان به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در دانشگاه	سطح نگرش مسئولان به ورزش قهرمانی	۱۰٪	۵۰٪	شناساندن دستاوردهای بالقوهٔ ورزش قهرمانی دانشگاه به مسئولان دانشگاه
	سطح نگرش مسئولان به ورزش حرفه‌ای	۵٪	۳۰٪	شناساندن دستاوردهای بالقوهٔ ورزش حرفه‌ای دانشگاه به مسئولان دانشگاه
افزایش تعداد آیین‌نامه‌های حمایتی از ورزش قهرمانی حرفه‌ای	تعداد آیین‌نامه‌های حمایتی موجود در حوزهٔ ورزش قهرمانی	۳ آیین‌نامه	۹ آیین‌نامه	تدوین قوانین و دستورالعمل‌های موردنیاز برای تقویت ورزش حرفه‌ای در دانشگاه
	تعداد آیین‌نامه‌های حمایتی موجود در حوزهٔ ورزش حرفه‌ای	۰	۳ آیین‌نامه	تدوین و ارتقای آیین‌نامهٔ تشویق ورزش قهرمانی و حرفه‌ای دانشگاه مطالعهٔ تطبیقی نحوهٔ فعالیت و حمایت از قهرمانان ورزشی در دانشگاه‌های غیرمتمرکز

بهبود وضعیت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای

جدول ۳. اهداف استراتژیک، سنجها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر مالی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه
پیام نور

اهداف استراتژیک	سنجه	اهداف کمی		اقدامات و ابتکارات
		سال شروع	سال پایان	
افزایش اعتبارات دولتی ورزشی دانشگاه	میزان اعتبار دولتی بخش تربیت بدنی اداره کل	۱۷۷۱۵ ۲۳۶۰ ریال	۲۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال	تلاش برای احیای تخصیص چهاردرصد اعتبار کل دانشگاه به مسابقات دانشگاه
	میزان اعتبار دولتی بخش تربیت بدنی استان‌ها	۲۲۵۰۸ ۶۱۵۸ ریال	۵۱۱۹۷۲۳۱۶ ریال	احیای اعتبار اعزام تیم‌های ورزشی دانشگاه به رویدادهای بین‌المللی ورزشی
	میزان اعتبار دولتی (سرانه ورزشی) دانشجویان	۷۸۰۰۰ ریال	۲۵۰۰۰ ریال	افزایش اعتبار ورزشی استانی نظارت بر هزینه‌کرد اعتبارات ورزشی استان‌ها، مراکز و واحدها
	میزان سرانه ورزشی (اعتبار دولتی) ورزش کارکنان و اعضای هیئت علمی	۱۲۵۰۰۰۰۰۰ ریال	۲۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال	تلاش برای تخصیص ردیف اعتباری ورزش اعضای هیئت علمی و کارکنان
افزایش درآمدزایی از حوزه ورزش دانشگاه	میزان درآمدزایی از اماکن ورزشی روباز دانشگاه	۰	۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال	تهیه آیین‌نامه‌های مربوط به درآمدزایی از حوزه ورزش انعقاد قرارداد با سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای اجاره‌دادن سالن‌های ورزشی دانشگاه به آنها
	میزان درآمدزایی از اماکن ورزشی روبسته دانشگاه	۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال	۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال	جذب حامیان مالی برای تبلیغات در مسابقات و رویدادهای ورزشی دانشگاه

بهبود اعتبارات ورزشی دانشگاه

ادامهٔ جدول ۳. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
شناسایی خیرین علاقه‌مند برای کمک به ورزش دانشگاه تشکیل کمیتهٔ خیرین ورزش دانشگاه تشکیل کمیتهٔ بازاریابی ورزشی شناسایی بخش خصوصی علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری در ورزش دانشگاه تفویض برگزاری مسابقات ورزشی دانشگاه به بخش خصوصی با رویکرد برد - برد جذب حامیان مالی برای مشارکت در اعزام تیم‌های ورزشی دانشگاه به رویدادهای بین‌المللی همکاری با بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در اعزام تیم‌های دانشگاه به مسابقات ملی	۱۰۰ میلیون ریال	.	میزان جذب منابع مالی از خیرین برای فعالیت‌های آموزشی در ورزش	افزایش جذب منابع مالی از خیرین و بخش خصوصی برای ورزش دانشگاه	بهبود اعتبارات ورزشی دانشگاه
	۱۰۰ میلیون ریال	.	میزان جذب منابع مالی از خیرین برای مسابقات ورزشی دانشگاه		
	۱۰۰ میلیون ریال	.	میزان جذب منابع بخش خصوصی برای فعالیت‌های آموزشی ورزشی		
	۵۰۰ میلیون ریال	.	میزان جذب منابع از بخش خصوصی برای مسابقات ورزشی دانشگاه		
	۵۰۰ میلیون ریال	.	میزان جذب منابع بخش خصوصی برای حضور در مسابقات قهرمانی دانشگاه‌های سراسر کشور		
	۵۰۰ میلیون ریال	.	میزان جذب منابع از بخش خصوصی برای حضور در مسابقات بین‌المللی ورزشی		

جدول ۴. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر فرایندهای داخلی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
تعیین و شناسایی دقیق اماکن ورزشی روبازو تهیه بانک اطلاعاتی از اماکن ورزشی مراکز و واحدها تدوین شناسنامه اماکن ورزشی روباز شناسایی فضاهای روباز دانشگاه با هدف تغییر کاربری به فضای ورزشی	۱۰۰۰ متر مربع	۱۰۰۰ متر مربع	مساحت اماکن ورزشی روباز سازمان مرکزی	افزایش مساحت اماکن ورزشی روباز دانشگاه	بهبود وضعیت اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی دانشگاه
	۴۰۰۰۰ متر مربع	۲۰۰۰۰ متر مربع	مساحت اماکن ورزشی روباز موجود در سطح مراکز و واحدها		
تلاش برای ساخت مجموعه ورزشی سازمان مرکزی تهیه شناسنامه سالن‌های ورزشی روبسته تهیه بانک اطلاعاتی سالن‌های ورزشی تهیه برنامه جامع ساخت سالن‌های ورزشی شناسایی فضاهای روبسته دانشگاه به منظور تغییر کاربری آنها به سالن ورزشی تعیین سرانه فضای ورزشی روبسته دانشگاه تلاش برای افزایش سرانه فضای ورزشی رو بسته	۲۰۰۰ متر مربع	۰	مساحت اماکن ورزشی روبسته سازمان مرکزی	افزایش مساحت اماکن ورزشی روبسته دانشگاه	
	۱۳۰ سالن	۱۰۰ سالن	مساحت اماکن ورزشی روبسته مراکز و واحدها		

ادامهٔ جدول ۴. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
شناسایی اماکن ورزشی دارای تأسیسات و تجهیزات ناقص تدوین برنامهٔ جامع تکمیل اماکن دارای تأسیسات و تجهیزات ناقص شناسایی اماکن ورزشی دارای تأسیسات و تجهیزات کامل تهیهٔ الگوی نظارت و ارزیابی اماکن ورزشی آموزش منابع انسانی در راستای نگهداری بهینهٔ تأسیسات و تجهیزات اماکن ورزشی مطالعهٔ تطبیقی فرایند حفظ و نگهداری از اماکن ورزشی دانشگاه‌های کشورهای منتخب تهیهٔ الگوی بهبود کیفیت اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی دانشگاه تدوین دستورالعمل تشویقی برای حراست از اموال و اماکن ورزشی	۱۰۰ سالن	۱۳۰ سالن	تعداد اماکن ورزشی دارای تأسیسات و تجهیزات ورزشی مناسب و کامل	افزایش تأسیسات و تجهیزات ورزشی	بهبود وضعیت اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی دانشگاه
	۷۴	۳۰ سالن	تعداد اماکن ورزشی دارای تأسیسات و تجهیزات ورزشی ناقص		
	۶۰ درصد	۸۵ درصد	کیفیت تأسیسات و تجهیزات ورزشی موجود		
برگزاری کارگاه‌های آموزشی نهضت داوطلبی ایجاد انگیزه برای فعالیت در نهضت داوطلبی ورزشی دانشگاه تدوین دستورالعمل‌های موردنیاز برای تشکیل کمیتهٔ داوطلبان ورزشی جذب دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت علمی علاقه‌مند برای همکاری در کمیتهٔ داوطلبان ورزشی	یک دستورالعمل	پنج دستورالعمل	تعداد آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های موجود در حوزهٔ نهضت داوطلبی	بهبود وضعیت حقوقی نهضت داوطلبی در ورزش دانشگاه	توسعهٔ نهضت داوطلبی در ورزش دانشگاه
	یک دستورالعمل	پنج دستورالعمل	تعداد آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های انجمن‌های ورزشی دانشگاه		

ادامه جدول ۴. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
	تدوین دستورالعمل	تدوین دستورالعمل	تعداد آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های انجمن‌های ورزشی دانشجویی دانشگاه	بهبود وضعیت حقوقی نهضت داوطلبی در ورزش دانشگاه	توسعه نهضت داوطلبی در ورزش دانشگاه
تشکیل انجمن‌های ورزشی دانشجویان مراکز و واحدها	۱۵۰ انجمن	۱۰ انجمن	تعداد انجمن‌های ورزشی دانشجویی در مراکز و واحدها	افزایش انجمن‌های ورزشی دانشجویی در سطوح مختلف دانشگاه	
تهیه شرح شغل انجمن‌های ورزشی دانشجویی در مراکز و واحدها	۹۰ انجمن	۱۰ انجمن	تعداد انجمن‌های ورزشی در سطح استانی	افزایش انجمن‌های ورزشی استانی دانشگاه	
تشکیل انجمن‌های ورزشی استانی	۵۰ انجمن	۲۶ انجمن	تعداد انجمن‌های ورزشی در سازمان مرکزی	افزایش انجمن‌های ورزشی دانشگاه (سازمان مرکزی)	

ادامهٔ جدول ۴. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال پایان	سال شروع			
برگزاری مستمر شورای ورزش دانشگاه برگزاری مستمر شورای ورزش استان‌ها تدوین برنامهٔ راهبردی ورزش استان‌ها، مراکز و واحدها تدوین مدل اجرایی برنامهٔ راهبردی ورزش دانشگاه تهیهٔ برنامهٔ میان‌مدت ورزش استان‌ها، مراکز و واحدها تهیهٔ برنامهٔ عملیات و تقویم ورزشی در سطوح مختلف ورزش دانشگاه تدوین مدل ارزیابی عملکرد اداره کل تربیت بدنی و تربیت بدنی استان‌ها، مراکز و واحدها تدوین مدل مدیریت عملکرد اداره کل تربیت بدنی و تربیت بدنی استان‌ها، مراکز و واحدها	پنج جلسه	۰	تعداد جلسات شورای ورزش در دانشگاه	افزایش نگرش راهبردی به ورزش دانشگاه	بهبود نگرش علمی در فعالیت‌های ورزشی دانشگاه
	۱۵۵ جلسه	۲۰	تعداد جلسات شورای ورزش در استان‌ها		
	۳۲ برنامه	یک برنامه	تعداد برنامه‌های راهبردی در ورزش سازمان مرکزی		
	۳۲ برنامه	یک برنامه	تعداد برنامه‌های راهبردی در ورزش سازمان و استان‌ها		
	۳۲ برنامه	صفر	تعداد برنامه‌های میان‌مدت در ورزش سازمان مرکزی		
	۳۰۰ برنامه	صفر	تعداد برنامه‌های میان‌مدت در استان‌ها، مراکز و واحدها		
	یک برنامه	یک برنامه	تعداد برنامه‌های عملیاتی در سازمان مرکزی		

ادامه جدول ۴. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال پایان	سال شروع			
	۳۳۱ برنامه	۳۱ برنامه	تعداد برنامه‌های عملیاتی در استان‌ها، مراکز و واحدها	افزایش نگرش راهبردی به ورزش دانشگاه	بهبود نگرش علمی در فعالیت‌های ورزشی دانشگاه
	۳۲ مدل	.	تعداد مدل‌های اجرایی برنامه راهبردی ورزش در دانشگاه		
	پنج مدل	.	تعداد مدل‌های ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد در ورزش دانشگاه		
تدوین نظام بهره‌مندی از علوم روز در اجرای امور تربیت بدنی در سطح دانشگاه	پنج آیین‌نامه	.	تعداد آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مرتبط با تأکید بر بهره‌گیری از علوم ورزشی در ورزش سازمان مرکزی	قوانین و مقررات بهره‌مندی از علوم ورزشی در فعالیت‌های ورزشی دانشگاه	
	۳۱ آیین‌نامه	.	تعداد آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با تأکید بر بهره‌گیری از علوم ورزشی در ورزش استان‌ها		

ادامه جدول ۴. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال پایان	سال شروع			
	۳۰۰ آیین‌نامه	۰	تعداد آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با تأکید بر بهره‌گیری از علوم ورزشی در ورزش مراکز و واحدها	قوانین و مقررات بهره‌مندی از علوم ورزشی در فعالیتهای ورزشی دانشگاه	
	پنج دوره	۰	تعداد دوره‌های آموزشی تدوین برنامه راهبردی	افزایش دوره‌های آموزشی مدیریت راهبردی در فعالیتهای ورزشی	بهبود نگرش علمی در فعالیتهای ورزشی دانشگاه
برگزاری دوره‌های مدیریت راهبردی در ورزش	پنج دوره	۰	تعداد دوره‌های آموزشی اجرایی برنامه‌ها راهبردی		
برگزاری دوره‌های مدل اجرای برنامه‌های راهبردی در ورزش	پنج دوره	۰	تعداد دوره‌های آموزشی مدیریت کیفیت ورزش		
برگزاری دوره‌های ارزیابی عملکرد در ورزش	پنج دوره	۰	تعداد دوره‌های آموزشی ارزیابی عملکرد در ورزش		
برگزاری دوره‌های مدیریت عملکرد در ورزش	پنج دوره	۰	تعداد دوره‌های آموزشی مدیریت عملکرد در ورزش		
برگزاری دوره‌های مدیریت رفتار سازمانی در ورزش	پنج دوره	۰	تعداد دوره‌های آموزشی مدیریت رفتار سازمانی در ورزش		
	پنج دوره	۰	تعداد دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی در ورزش		

ادامه جدول ۴. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
	پنج بخش نامه	۰	تعداد دستورالعمل‌های موجود در بخش ارتقای شغلی	توسعه نظام شایسته‌سالاری در ورزش دانشگاه	بهبود نگرش علمی در فعالیتهای ورزشی دانشگاه
	پنج بخش نامه	۰	تعداد دستورالعمل‌های موجود در بخش شرایط احراز شغل		
برگزاری دوره‌های آموزشی دوپینگ برای ورزشکاران و مربیان تیم‌های ورزشی برگزاری دوره‌های اخلاق در ورزش تهیه بسته‌های فرهنگی در ورزش	۳۰ درصد	۰	میزان به‌کارگیری دستورالعمل‌ها برای ارتقای شغلی	ارتقای ورزش پاک در دانشگاه	توسعه محبوبیت دانشگاه در جامعه از طریق ورزش
	۴۰ درصد	۰	میزان ارزیابی عملکرد و منابع انسانی		
	پنج جلسه	۰	تعداد دوپینگ در بین دانشجویان ورزشکار		
	صفر	پنج مورد	تعداد درگیری‌ها در رقابت‌های ورزشی دانشگاه تعداد بسته‌های فرهنگی موجود در ورزش دانشگاه		
حضور مسئولان و ورزشکاران دانشگاه در مراسم اجتماعی‌ای مانند روز المپیک و جشن‌های نیکوکاری	۷۰ بسته	۳۰	تعداد حضور مسئولان تربیت بدنی در مراسم عام‌المنفعه	افزایش حضور در مراسم عام‌المنفعه و اجتماعی	
حضور مسئولان و ورزشکاران در مراسم امور خیریه مانند جشن‌های ماه مبارک رمضان حضور مسئولان و ورزشکاران در نماز جمعه و دیگر مراسم معنوی و فرهنگی	۲۰ مورد	۰	تعداد حضور مسئولان تربیت بدنی در مراسم اجتماعی		

جدول ۵. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر یادگیری و رشد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال پایان	سال شروع			
<p>ارتقای ساختار تشکیلاتی اداره کل تربیت بدنی به معاونت تربیت بدنی مطالعه تطبیقی ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی دانشگاه‌های باز با ساختار تشکیلاتی دانشگاه به منظور به‌روزرسانی ساختار تشکیلاتی دانشگاه</p> <p>مطالعه تطبیقی ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی دانشگاه‌های غیرمتمرکز (مانند دانشگاه آزاد و جامع علمی کاربردی) با دانشگاه به منظور ایجاد تغییرات موردنیاز در ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی دانشگاه</p> <p>تهیه طرح ارتقای ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی دانشگاه و ارائه به واحدهای مرتبط دانشگاه، به منظور اصلاح ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی دانشگاه</p> <p>بررسی و تصویب ضرورت ارتقای ساختار تشکیلاتی در شورای ورزشی دانشگاه و ارائه مصوبات به واحدها و شوراهای ذیصلاح</p>	یک معاونت		تعداد معاونت تربیت بدنی	ارتقای ساختار تشکیلاتی اداره کل تربیت بدنی به معاونت تربیت بدنی در سازمان مرکزی	ارتقای ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی در دانشگاه

ادامه جدول ۵. اهداف استراتژیک، سنجها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
جذب کارشناسان تربیت بدنی موردنیاز برای تصدی پست مدیریت تربیت بدنی استانی تصویب و ایجاد پست‌های مدیریت تربیت بدنی در استان‌ها در شورای ورزش دانشگاه و ارائه مصوبات برای تصویب در واحدها و شوراهای ذیصلاح	۳۱ مدیریت	.	تعداد مدیریت تربیت بدنی	ارتقای ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی به مدیریت در استان‌ها	ارتقای ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی در دانشگاه
تصویب و ایجاد پست اداره تربیت بدنی در مراکز و واحدها و ارائه مصوبات برای تصویب در واحدها و شورای ذیصلاح	۳۰۰ اداره	.	تعداد اداره تربیت بدنی	ارتقای ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی به اداره در مراکز و واحدها	
ایجاد تسهیلات ادامه تحصیل کارشناسان تربیت بدنی اعطای تخفیف شهریه به کارشناسان دانشجو برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی بالندگی منابع انسانی حوزه ورزش ارزیابی عملکرد منابع انسانی حوزه ورزش بهره‌مندی از استادان و اعضای هیئت علمی مجرب برای تدریس در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی تهیه فهرست کلاس‌های آموزشی موردنیاز برای بالندگی منابع انسانی	دو کارشناس	.	تعداد کارشناسان دارای مدرک دکتری رشته‌های تربیت بدنی	افزایش کیفیت منابع انسانی ورزش دانشگاه	بهبود کیفیت و کمیت منابع انسانی ورزش دانشگاه
	۱۰۰ کارشناس	۳۰ کارشناس	تعداد کارشناسان دارای مدرک کارشناسی ارشد رشته‌های تربیت بدنی		
	۱۴۰ کارشناس	۵۰ کارشناس	تعداد کارشناسان دارای مدرک کارشناسی رشته‌های تربیت بدنی		
	صفر	۱۰ کارشناس	تعداد کارشناسان دارای مدرک کاردانی رشته‌های تربیت بدنی		

ادامه جدول ۵. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال شروع	سال پایان			
	صفر	پنج سال کارشناس	تعداد کارشناسان دارای مدرک دیپلم رشته‌های تربیت بدنی	افزایش کیفیت منابع انسانی ورزش دانشگاه	بهبود کیفیت و کمیت منابع انسانی ورزش دانشگاه
	پنج دوره	۰	تعداد دوره‌های آموزشی مدیریت ورزشی		
	۷۵ درصد	۴۰ درصد	کیفیت منابع انسانی تربیت بدنی سازمان مرکزی		
	۷۵ درصد	۴۰ درصد	کیفیت منابع انسانی تربیت بدنی استان‌ها		
	۷۰ درصد	۳۰ درصد	کیفیت منابع انسانی تربیت بدنی مراکز و واحدها		
	۶۸ درصد	۰	کیفیت دوره‌های آموزشی مدیریت تربیت بدنی		
	۹۰ درصد	۵۰ درصد	کیفیت دوره‌های آموزشی		
جذب حداقل یک کارشناس تربیت بدنی برای مراکز و واحدها شناسایی کارکنان دارای تحصیلات رشته‌های مختلف تربیت بدنی در سطوح مختلف دانشگاه و انتقال آنها به بخش تربیت بدنی در استان‌ها، مراکز و واحدها ایجاد فرایند همکاری بیشتر اعضای هیئت علمی با تربیت بدنی دانشگاه در سطوح مختلف	یک معاون	۰	تعداد معاونان تربیت بدنی	افزایش کمیت منابع انسانی ورزش دانشگاه	

ادامه جدول ۵. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اقدامات و ابتکارات	اهداف کمی		سنجه	اهداف استراتژیک	استراتژی
	سال پایان	سال شروع			
	سه مدیر کل	یک مدیر کل	تعداد مدیر کل‌های تربیت بدنی دانشگاه	افزایش کمیّت منابع انسانی ورزش دانشگاه	بهبود کمیّت و کمیّت منابع انسانی ورزش دانشگاه
	۳۱ مدیر	۰	تعداد مدیران تربیت بدنی در استان‌ها		
	۷۰ کارشناسان مسئول	دو کارشناس مسئول	تعداد کارشناسان مسئول تربیت بدنی		
	۸۰ کارشناسان	۲۰ کارشناس	تعداد کارشناسان تربیت بدنی		
	۳۰۰ رئیس اداره	دو رئیس اداره	تعداد رؤسای اداره تربیت بدنی		
	۳۰۰ کارشناس	۵۰ کارشناس	تعداد کارشناسان تربیت بدنی در واحدها		
برگزاری دوره‌های آموزشی نرم‌افزار و سخت‌افزار و ارتقای سطح کیفی سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مورد استفاده تجهیز همه بخش‌های تربیت بدنی به سخت‌افزار و نرم‌افزارهای مورد نیاز نظام‌مند کردن انجام فعالیت‌های دانشگاه با اتوماسیون اداری و نرم‌افزارهای موجود	۷۰ درصد	۴۰ درصد	میزان بهره‌مندی از نرم‌افزارهای مختلف در ورزش دانشگاه	افزایش میزان بهره‌مندی از نرم‌افزارها و سخت‌افزارها در ورزش دانشگاه	بهبود نظام فناوری در ورزش دانشگاه
	۳۰۰ سخت‌افزار	۱۰۰ سخت‌افزار	تعداد سخت‌افزارهای موجود در ورزش دانشگاه		
	۱۰ نرم‌افزار	سه نرم‌افزار	تعداد نرم‌افزارهای موجود در ورزش دانشگاه		

ادامهٔ جدول ۵. اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و برنامه‌های منظر دانشگاهی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

اهداف استراتژیک	سنجه	اهداف کمی		اقدامات و ابتکارات
		سال شروع	سال پایان	
بهبود نظام فناوری در ورزش دانشگاه	میزان انجام فعالیت‌های ورزشی دانشگاه بدون نرم‌افزار	۲۰ درصد	۵۰ درصد	
	میزان آشنایی منابع انسانی با نرم‌افزارها تربیت بدنی	۸۰ درصد	۹۵ درصد	برگزاری دوره‌های آشنایی با نرم‌افزارهای تربیت بدنی و نرم‌افزارها و سخت‌افزارها
	میزان آشنایی منابع انسانی با نرم‌افزارهای آماری مرتبط با تربیت بدنی	۲۰ درصد	۶۰ درصد	برگزاری دوره‌های آموزشی lisrel, AMOS, spss
	تعداد فیلم‌های آموزشی تولیدشده در رشته‌های مختلف	۰	پنج فیلم آموزشی مجازی	تهیهٔ فیلم‌های آموزشی رشته‌های مختلف ورزشی برگزاری دوره‌های داوری به صورت مجازی
توسعهٔ کارگاه‌های آموزشی مجازی در حوزهٔ ورزش	تعداد کارگاه‌های آموزشی مجازی مدیریت ورزشی	۰	۱۰ کارگاه	
	تعداد کارگاه‌های آموزشی مجازی در حوزهٔ تربیت بدنی (کلاس‌های آموزشی در حوزه‌های مختلف)	۰	۱۰ کارگاه	برگزاری کلاس‌های آموزشی موردنیاز به صورت مجازی برگزاری دوره‌های تئوری مربیگری به صورت مجازی
	تعداد کارگاه‌های آموزشی مجازی دورهٔ مربیگری	۰	پنج دوره	برگزاری دوره‌های تئوری داوری به صورت مجازی
	تعداد کارگاه‌های آموزشی مجازی داوری	۰	پنج دوره	

بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر تدوین مدل اجرایی برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با کارت امتیازی متوازن بود. نتایج پژوهش نشان داد پنج استراتژی افزایش تعداد کرسی‌های ملی و بین‌المللی مؤثر توسط نمایندگان دانشگاه، بهبود سطح کیفی و کمی مسابقات ورزشی دانشگاه، توسعه مشارکت دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان در فعالیت ورزشی، بهبود وضعیت ورزش همگانی، بهبود وضعیت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در منظر دانشگاهی، استراتژی بهبود اعتبارات ورزشی دانشگاه در منظر مالی، چهار استراتژی بهبود وضعیت اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی دانشگاه، توسعه نهضت داوطلبی در ورزش دانشگاه، بهبود نگرش علمی در فعالیت‌های ورزشی دانشگاه، توسعه محبوبیت دانشگاه در جامعه از طریق ورزش در منظر فرایندهای داخلی و سه استراتژی ارتقای ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی در دانشگاه، بهبود کیفیت و کمیت منابع انسانی ورزش دانشگاه، بهبود نظام فناوری در ورزش دانشگاه در منظر یادگیری و رشد قرار دارند. نتایج پژوهش با یافته‌های طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، کریس و همکاران (۲۰۰۶)، دلینی (۲۰۰۸) و یابی و همکاران (۲۰۱۱) که در پژوهش‌های اجرا شده در ورزش دانشگاه‌های دیگر به چهار منظر فوق دست یافته بودند، همخوانی دارد؛ اما با بخشی از یافته‌های کشاورز و همکاران (۱۳۹۲)، نژادسجادی و همکاران (۱۳۹۰)، کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) که در پژوهش خود به منظر مشتری دست یافته بودند و تحقیق آلونسو و همکاران (۲۰۰۹) با عنوان «سرمایه‌گذاری در ورزش با روش کارت امتیازی متوازن» همخوانی ندارد. زیرا در تحقیق ایشان، منظر مالی به منظر سهام‌داران و پرداخت‌کننده مالیات و منظر مشتریان به منظر مصرف‌کنندگان و شهروندان تغییر یافته است که به نظر می‌رسد دلیل آن رویکرد درآمدزایی موجود در آن پژوهش باشد که در ورزش دانشگاهی کشور فعلاً چنین رویکردی وجود ندارد. ضمن اینکه در پژوهش حاضر منظر مشتری به منظر دانشگاهی تغییر نام یافته است و از آنجا که در ورزش دانشگاهی مشتریان همان دانشجویان هستند و تمام فعالیت‌ها در راستای اجرای استراتژی‌های مربوط به ورزش دانشجویی است، این تغییر نام منطقی به نظر می‌رسد. از این‌رو، نظر به اینکه در پژوهش حاضر راهبردهای تدوین‌شده اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در قالب چهار منظر تفکیک شده است، به نظر می‌رسد با مشخص شدن ماهیت آنها امکان تعیین اهداف راهبردی و در ادامه، تعیین سنجه‌های منطقی برای اندازه‌گیری میزان اجرای برنامه راهبردی این اداره کل فراهم آید. بنابراین، برای اجرای برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور چهار منظر مالی، دانشگاهی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد وجود دارد؛ اما ضروری است که برای اجرایی شدن استراتژی‌های ورزش دانشگاه پیام نور، نخست در هر منظر استراتژی‌های مربوط شناسایی و سپس اهداف استراتژیک، اهداف کمی، سنجه‌ها و اقدامات متناسب با آن مشخص تدوین شود.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، سنجه‌های مربوط به اجرای راهبردهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور برای کنترل دستیابی به استراتژی‌ها و اهداف استراتژیک این اداره ۱۳۹ مورد به دست آمد که نتایج پژوهش با بسیاری از یافته‌های تحقیقات طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، کریس و همکاران (۲۰۰۶)، دلینی (۲۰۰۸) و یابی و همکاران (۲۰۱۱) که در پژوهش‌های اجرا شده در ورزش دانشگاه‌های دیگر به سنجه‌های مختلف و متناسب با سنجه‌های پژوهش حاضر دست یافته بودند، همسو است. با مقایسه سنجه‌های پژوهش حاضر با سنجه‌های یادشده در ادبیات پیشینه می‌توان به این نتیجه دست یافت که علاوه بر اینکه سنجه‌های پژوهش حاضر با موارد گفته‌شده در مدل اجرایی راهبردهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور همخوانی دارد، از هر دو نوع سنجه تابع و هادی استفاده شده است. بنابراین، می‌توان دریافت که تحقیق حاضر توجه کافی به تعداد و تناسب سنجه‌ها با اهداف راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور داشته است. بنابراین، با توجه به موارد بیان‌شده، هم‌اکنون مدیران ورزشی در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در اجرای راهبردهای سازمان خود از ابزار لازم و متناسبی برخوردار گردیده‌اند. چنین رویکردی اطمینان از میزان تحقق برنامه‌ها را برای مدیران فراهم می‌آورد و در صورت وجود هر گونه ضعف و کاستی در اجرای برنامه، بازخوردهای کافی، در دسترس اجراکنندگان برنامه خواهد بود تا تصمیمات لازم را برای اصلاح و یا سرعت‌بخشی اجرای برنامه بگیرند.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد در مدل اجرای برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی ۱۳۹ هدف کمی وجود دارد که نتایج پژوهش با یافته‌های تحقیقات طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، کریس و همکاران (۲۰۰۶)، دلینی (۲۰۰۸) و یابی و همکاران (۲۰۱۱) که در پژوهش‌های اجراشده در ورزش دانشگاه‌های دیگر به اهداف کمی مختلف دست یافته بودند، همسو است. به طور کلی با استناد به مبانی نظری کارت امتیازی متوازن می‌توان گفت اهداف کمی معمولاً به سه روش اهداف کمی بلندمدت (اهداف بی‌باکانه و بزرگ)، اهداف کمی میان‌مدت و اهداف کمی کوتاه‌مدت (اهداف کمی فزاینده) طراحی می‌شوند (نیول، ۲۰۰۶). در اهداف کمی بلندمدت، اهداف بزرگ و زیبایی که سازمان‌ها به عنوان یک مکانیزم قدرتمند برای برانگیختن سازمان در جهت پیشرفت تعیین می‌کنند، تشریح می‌شود. ایده نهفته در این نوع اهداف کمی بی‌باکانه و بزرگ این است که سازمان را در یک چالش بزرگ و ماندگار بیندازد که با اقدامات معمول کسب‌وکار قابل دستیابی نباشد و در عوض نیازمند تلاشی عظیم باشد. در اهداف کمی بی‌باکانه و بزرگ، باید اهداف استراتژیکی وجود داشته باشند و کل انرژی سازمان باید به آنها متمرکز شود؛ و لازم است با یک شیب ملایم به آن اهداف در یک دوره زمانی بلندمدت دست یافت. با توجه به اینکه چنین اهدافی در مدل به‌دست‌آمده برای اجرای

برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی وجود دارد، به نظر می‌رسد امکان اجرای برنامه راهبردی اداره کل با رویکرد کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت وجود داشته باشد.

در بخش آخر تحقیق یافته‌های پژوهش نشان داد در مدل اجرای برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور ۱۴۱ برنامه عملیاتی و ابتکار وجود دارد که نتایج پژوهش با یافته‌های تحقیق طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، کریس و همکاران (۲۰۰۶)، دلینی (۲۰۰۸) و یابی و همکاران (۲۰۱۱) که در پژوهش‌های اجرا شده در ورزش دانشگاه‌های دیگر به اقدامات و ابتکارات مختلف دست یافته بودند، همسو است. در واقع روش کارت امتیازی متوازن این زمینه را برای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور به وجود می‌آورد که اقدامات، ابتکارات و برنامه‌های عملیاتی متناسب و متوازن با هر منظر، هر استراتژی و هر هدف استراتژیک را تعیین کند و پاسخگوی سؤالاتی مانند چه کاری باید انجام گیرد؟ چگونه باید انجام گیرد؟ چه موقع باید انجام شود؟ و چه کسی آن را انجام دهد؟ باشد. به عبارت دیگر، با تدوین این اقدامات، هر بخش از اداره کل دانشگاه پیام نور به طور کامل از مسئولیت‌ها و وظایف خود و زمان و نحوه اجرای آن برای موفقیت در عرصه‌های ملی و بین‌المللی آگاه می‌گردند. به نظر می‌رسد تا کنون به دلیل نبود مدل اجرایی برنامه راهبردی در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، ترجمه راهبردها به برنامه‌های بلندمدت انجام نشده است که چنین ترجمه‌ای که حاوی سنجه‌های مناسب و اهداف کمی تعیین شده است، می‌تواند اجرای اقدامات به دست آمده را تسهیل کند و منجر به دستیابی به چشم‌انداز تدوین شده در برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در بخش کمی و کیفی گردد.

به بیان دیگر، تدوین برنامه راهبردی در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور برای اجرایی شدن نیاز به یک مدل اجرایی کارآمد داشته است که برای این منظور مدل کارت امتیازی متوازن تدوین شده برای اجرای برنامه راهبردی این اداره کل، به دلیل وجود اهداف راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات مناسب، این امکان را به مدیران ورزش دانشگاه پیام نور می‌دهد که با یک دید علمی اجرای راهبردهای تدوین شده را تسهیل کنند و به رونق ورزش در این دانشگاه ادامه دهند. در آخر، بنا بر موارد بیان شده، مدیران تربیت بدنی در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با بهره‌مندی از مدل ارائه شده، دیگر بیم اجرانشدن راهبردهای سازمان خود را نخواهند داشت و مدل ارائه شده می‌تواند موانع مربوط به اجرانشدن استراتژی را در ورزش این دانشگاه بزرگ کشور برطرف سازد.

منابع

1. Australian Sports Commission (2004). Planning is sport: A good guide for sporting organizations, available at the website: 2015, www.ausport.gov.au.
2. Azar, A., Anvari Rostami A. A., Mahmoodabadi, M. Z. (2012). Balanced Performance Evaluation with Emphasis on the BSC Indicators (Case: Yazd Tile and Ceramic Companies). 2012. 9 (1):63-79. (Persian).
3. Bai, B., Huang, Y. T. (2011). Applied Study on Balanced Scorecard in College Sports Stadiums Management, Journal of Harbin Harbin Institute of Physical Education, 29(4): 79-81.
4. Chris, P., Walter, E (2006). Insights from the Balance Scorecard Implementing the Balance Scorecard at a College of Business, Emerald Group Publishing Limited, 10(3): 15-22.
5. Daneshmandi, H. (2016). The design and implementation of development strategies and model for gymnastics in Iran by Balance Scorecard Approach, Doctoral thesis, Payame Noor university. (Persian).
6. Daniel D. Delaney. (2008). Accounting for Athletics: A balance Scorecard Approach, Honors Scholar Theses University of Connecticut – Stross, available at the website: 2015, <http://www.Englegolfmanagement.com/balancescorecard.html>
7. Engle golf management (2007). Balance Scorecard, Available at the: 2015. <http://www.Englegolfmanagement.com/balancescorecard.html>
8. Fred, R. D. (1999). Strategic management, 7th edition, prentice – Hall, Inc, pp:128-132.
9. Kaplan, R. S., and Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 74(1): 75-85.
10. Kaplan, R.S (2005), How the balanced scorecard implements the McKinsey 7-5 model.
11. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard business review, pp: 178-184.
12. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006). Alignment: Using the balance scorecard to create corporate synergies, Harvard business review, pp, 228-231.
13. Keshavarz, L., Farahani, A. (2014). Management of sport organizations, Andeshhaye Hoghoghi, 6th edition, Kashan, pp: 61-74. (Persian).
14. Keshavarz, L., Hamidi, M., Godarzi M., Sajadi S. N. (2013). Establishing Applicable Strategy Model of National Olympic Committee by Balance Scorecard, Journal of Management & Behavior Movement, 9(18): 15-42. (Persian).
15. Khosravizadeh, A. (2008). Study and determining of strategic plan of National Olympic Committee of Islamic Republic Of IRAN, Doctoral thesis, physical education faculty, University of Tehran. (Persian).
16. Lomotte, G., Carter, G. (2000). Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model Mutually Exclusive or do they work together to Bring added Value to a company?, Working Paper, 2: 49-58.
17. Manuel P. R. B., Rodrigue, D. O., Antonio M. L. H. (2006). Bibliography for "Balancing sports scorecards: in Spain, the local Granada government uses the Balanced Scorecard to help manage sports programs" Available at the, 2015 http://findarticles.com/p/articles/mi_m0HTO/is_2_35/ai_n24990613

18. Nezhad Sajadi, A., Hamidi, M., Sajjadi, S. N., Goodarzi, M. (2012). Developing a Strategy Implementation Pattern and Designing a Strategy Map for Sport Organization of Tehran Municipality by Balanced Scorecard, *The Sport Physiology & Management Investigations*, 8: 7-21. (Persian).
19. Niven, P. R. (2006). *Balance Scorecard- step by step – Maximizing performance and maintaining results*, John Wiley & Sons, Inc, pp: 24-44 & 138-200.
20. Angle, B. A., Patricio S. F.(2009). *Rivista DI Diritto Ed Economia Dello Sport*, sport lawo and policy center, pp: 40-53.
21. Papenhausen, C. and Walter E. (2006). *Insights from the Balance Scorecard Implementing the Balance Scorecard at a College of Business*, Emerald Group Publishing Limited. 10(3): 15-22
22. Rasoolimanesh, S.M. Mastura, J., Nurwati, B and Ramayah, T. (2015). Investigating a framework to facilitate the implementation of city development strategy using balanced scorecard. *Habitat International*, 46: 156-165.
23. Talebpour, M., Keshavarz, L. (2015). Mapping the development of student sport with an emphasis on achieving the 5th Iran Development Plan, Research projects at the sport sciences research institute of Iran. (Persian).
24. Wu, Y, H,. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35(3), 303-320

استناد به مقاله

کشاوری لقمان، میراحمدی مریم. (۱۳۹۶، بهار و تابستان). تدوین مدل اجرایی برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با کارت امتیازی متوازن. پژوهش در ورزش تربیتی، ۵(۱۲): ۵۲-۱۱۵. Doi: 10.22089/res.2017.947

Keshavarz. L, Mirahmadi. M. (2016 Spring & Summer). Developing Application Strategic Model of physical education General Administration of Payame Noor University through Balanced Scorecard. *Research on Educational Sport*, 5(12): 115-52. (Persian) Doi: 10.22089/res.2017.947



پروفیسر شہناز گل خان
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ

