

## تدوین منظرها و نقشه راهبردی توسعه ژیمناستیک ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن

لقمان کشاورز<sup>۱\*</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>، حمزه دانشمندی<sup>۳</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور ۲- استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

۳- عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۱/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۰۸

## Establishing perspectives and strategy map for the gymnastic federation of iran through balance scorecard

Loghman Keshavarz<sup>1\*</sup>, Abolfazl Farahani<sup>2</sup>, Hamzeh Daneshmandi<sup>1</sup>

1- Associate Professor, Payame Noor University 2- Professor, Payame Noor University

3- Faculty Member, Tehran University

Received: (2015/03/30)

Accepted: (2015/08/06)

### Abstract

The purpose of this study was to establishing perspectives and Strategy map in gymnastic federation of Iran by the balance scorecard approach. The present research methods were quantitative as well as qualitative. The statistical population of this study included 160 sport management faculty members, managers and experts of sport organizational who were familiar with gymnastic sport in Iran. 15 elite sport experts were chosen purposfully to qualitative samples. Based on Morgan table 117 persons were randomly selected to quantitative sample. Two questionnaires were used to gather the data that validity of the questionnaires were confirmed by experts and the reliability were examined in a pilot study with 30 samples by Cronbachs alpha which were as (perspectives questionnaires: 0.83 & objectives questionnaires: 0.81). For data analysis the descriptive statistics and inferential statistics methods, including confirmed factor analysis, x2 and logical inductive reasoning. The research finding showed the gymnastic federation of Iran had four perspectives, such as finance, customer, internal process, learning and growth and as well as 34 objectives. In the gymnastic federation of Iran strategy map there were cause and effect relationships among all perspectives and objectives. Ultimately it can be concluded that suggested perspectives, objectives, and strategy map are capable of being applied in practicing strategies of gymnastic federation of Iran.

### Keywords

Balance Scorecard, Strategy, Perspective, Strategy Map, Gymnastic

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تدوین منظرها و نقشه راهبردی توسعه ژیمناستیک ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن بود. جامعه آماری تحقیق مدیران و متخصصین رشته ورزشی ژیمناستیک و اعضای هیات علمی رشته‌های علوم ورزشی آشنا با ژیمناستیک به تعداد ۱۶۰ تن بود. برای نمونه تحقیق در بخش کیفی از نظرات ۱۵ تن از متخصصین رشته ورزشی ژیمناستیک استفاده شد که نمونه‌ها به طور هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی نیز با استفاده از جدول مورگان ۱۱۷ تن به طور تصادفی برای نمونه تحقیق برگزیده شدند. دو پرسشنامه برای جمع آوری اطلاعات استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آنها به تایید متخصصین رسید و پایایی آنها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و محاسبه آلفای کرونباخ (پرسشنامه منظرها ۰/۸۳ و پرسشنامه اهداف راهبردی ۰/۸۱) به دست آمد. برای تحلیل اطلاعات از روش تحلیل عاملی تاییدی، آزمون مجذور کای و روش استقرایی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که فدراسیون ژیمناستیک ایران دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۳۴ هدف راهبردی است. همچنین در نقشه راهبردی تدوین شده برای فدراسیون ژیمناستیک روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف راهبردی وجود دارد. در نهایت منظرها، راهبردها و نقشه راهبردی ترسیم شده قابلیت اجرای راهبردهای فدراسیون ژیمناستیک را دارند.

### واژه‌های کلیدی

کارت امتیازی متوازن؛ راهبرد؛ منظر؛ نقشه راهبردی؛ ژیمناستیک

## مقدمه

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده است. سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به طوری که ضمن شناسایی عوامل محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کرده و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌کنند منابع محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام یک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و بیشترین بهره‌وری به دست آید (گودرزی و هنری، ۱۳۸۶: ۳۵). راهبرد می‌تواند به عنوان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف، تعریف شود (استیفن رابینز، ۱۳۸۸: ۱۱۲). راهبرد درباره این موضوع که شما چه کاری می‌خواهید انجام دهید و چه موقعیتی می‌خواهید داشته باشید صحبت می‌کند و مهم‌تر از همه تمرکز بر این دارد که شما چگونه برای رسیدن به موقعیت جدید می‌خواهید برنامه‌ریزی کنید به عبارت دیگر راهبرد در این باره صحبت می‌کند که شما چه کاری را نایستی انجام دهید (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۸: ۱۷).

از سوی دیگر در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای دیگر، برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شده‌اند، چرا که تفکر راهبردی، در جستجوی چرخه‌های زاینده و پاینده برای سازمان است، به طوری که بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف برحسب مأموریت خود راهبرد لازم را تهیه کرده‌اند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌اند (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). سازمان‌های راهبرد محور سازمان‌هایی هستند که راهبرد را مرکز و کانون برنامه‌سازمانی خود می‌سازند و تمرکز فوق‌العاده‌ای بر راهبرد می‌گذارند و همه کارکنان را برای عملکردی که در راستای راهبرد است همسو می‌سازند (ایران زاده و برقی، ۱۳۸۸: ۲۲۷). کشورهایایی که در ورزش

پیشرفت داشته‌اند، سعی کرده‌اند با ارائه برنامه‌های توسعه و ایجاد راهبرد و ساختار مناسب، در جهت گسترش آن گام بردارند (آقایی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶). در این راستا برنامه‌ریزی راهبردی در کشور کانادا (۲۰۱۲) منجر به کسب هفت مدال (ترامپولین)، از جمله دو طلا، در بازی‌های ۲۰۰۰، ۲۰۰۴، ۲۰۰۸ و ۲۰۱۲ شد و این کشور را در میانه بالای کسب مدال‌های المپیک در سال‌های اخیر قرار داده است این کشور در طرحی جدید چهار راهبرد کلیدی را برای ارتقاء ژیمناستیک تدوین کرده است؛ که عبارتند از: رشد ژیمناستیک از پایه و اساس و ادامه آن تا بهبود نتایج بین‌المللی، افزایش حمایت‌های مربیان و ورزشکاران از طریق بهبود برنامه درآمد و هزینه‌ها، افزایش کارایی و بهره‌وری در تمام سطوح مدیریتی و عملیاتی و بهبود خدمات و ارتباطات با همه اعضا و سهامداران (فدراسیون ژیمناستیک کانادا، ۲۰۱۲). همچنین ایالت اونتاریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در راستای اهداف فدراسیون ژیمناستیک کانادا در یک طرح راهبردی اولویت‌های راهبردی‌اش را برای چهار سال آینده (۲۰۱۷-۲۰۱۳)، در چهار بخش ایجاد سیستم جذب، آموزش، ارتقاء و حفظ و نگهداری مربیان برای آینده، افزایش آگاهی و مشارکت مردمی در ورزش ژیمناستیک، تدوین استانداردهای عملیاتی و پیروی از آن‌ها و حفظ و نگهداری ژیمناست‌ها تدوین نموده است که برای دستیابی به این راهبردها ۱۳ هدف راهبردی را طراحی کرده است (ژیمناستیک اونتاریو، برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند (۲۰۱۱) اولویت‌های راهبردی ژیمناستیک این کشور را ایجاد و توسعه یک چارچوب آموزش و پرورشی مناسب برای رشد ورزشکاران در همه رشته‌های ژیمناستیک و رشد و ارتقاء مربیان، داوران و مجریان ژیمناستیک از طریق آموزش و یادگیری مستمر بیان می‌کند (آموزش ۳۶۰ درجه استراتژی ملی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در همین راستا فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند در قسمت ترامپولین (۲۰۱۱) راهبردهای افزایش مشارکت ورزشکاران، مربیان، داوران و افراد داوطلب، تقویت ارتباطات ورزشی از طریق بهبود ارتباطات ملی و ارتباط اعضا با یکدیگر، توسعه یک سازمان کارآمد و پایدار از طریق بهبود وضعیت مالی، افزایش تبلیغات از طریق بهبود ارتباط با رسانه‌ها و پوشش بازی‌های المپیک و بهبود عملکرد ورزشکاران در کل کشور از طریق ارتقاء سطح تمرینات و افزایش رقابت‌های ورزشی را جهت توسعه ترامپولین

1. Ontario  
2. Gymnastics Ontario, strategic plan  
3. Education 360° National Education Strategy

انتفاعی این معیارها به ما می‌گویند که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در منظرهای قبلی تعیین گردیده‌اند، درنهایت، موجب چه نتایج و دستاوردهای مالی خواهد شد.

منظر مشتری؛ به‌منظور آگاهی از سطح رضایت مشتریان (از طریق سنجش‌های کمی و کیفی در مورد کالا و یا خدمات ارائه‌شده) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

منظر فرآیندهای داخلی؛ در این منظر سازمان‌ها باید فرایندهایی را مشخص نمایند که با برتری یافتن در آن‌ها، بتوانند به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می‌شود، نیازمند انجام یک سری از فرایندهای عملیاتی به‌صورت کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین گشته و معیارهای مناسبی نیز برای کنترل پیشرفت آن‌ها توسعه داد.

منظر یادگیری و رشد؛ این منظر بر نحوه آموزش کارکنان، کسب دانش و چگونگی استفاده از آن، به‌منظور حضور و بقاء در بازار رقابتی موجود، تمرکز می‌نماید. وقتی شما اهداف و معیارهای مربوط به منظر مشتری و فرایندهای داخلی را تعیین می‌نمایید، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارت‌ها و قابلیت‌های موردنیاز کارکنان و سطح فعلی مهارت‌ها و قابلیت‌ها می‌شوید (رضایی و سید حسینی، ۱۳۹۰).

مفهوم کارت امتیازی متوازن از زمان ظهور اولیه آن در اوایل سال ۱۹۹۲ میلادی، به‌عنوان روشی جدید برای کنترل مدیریت در بخش خصوصی و دولتی به شکلی وسیع موردپذیرش قرار گرفته است. به‌طوری‌که از آن زمان تاکنون کارت امتیازی متوازن در بیش از ۵۰ درصد از سازمان‌های حاضر در رده‌بندی فورچون<sup>۹</sup> ۱۰۰۰، به کار گرفته شده و به‌کارگیری آن همچنان با نرخ فزاینده‌ای ادامه دارد. همچنین این روش به‌قدری وسیع و مؤثر موردپذیرش قرار گرفته است که مجله فورچون اخیراً آن را به‌عنوان یکی از ۷۵ ایده‌ای که بیشترین تأثیر را در قرن بیستم به‌جا گذاشته‌اند انتخاب کرده است (نیون پل آر، ۱۳۸۶، ۳۹). به‌هرحال سازمان‌هایی که موفق به پیاده‌سازی روش کارت امتیازی متوازن گردیده‌اند به نتایج موفقیت‌آمیز سریعی دست‌یافته‌اند. این سازمان‌ها از معیارهای ارزیابی متوازن جهت برقراری ارتباط و انتقال راهبردهای خود در سراسر سازمان استفاده کرده‌اند (ایران زاده و برقی، ۱۳۸۸: ۲۲۷).

در این رابطه دانشفرد و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی نقش پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در بهبود عملکرد سازمان

تدوین نموده است (برنامه استراتژیک ترامپلین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴) در سطح ملی هم‌راستا با نظام ورزش این کشور "راهبرد مشارکت ملی" را جهت توسعه ژیمناستیک اتخاذ کرده و سعی دارد افراد بیشتری را جذب این رشته ورزشی کند. از مهم‌ترین برنامه‌های این فدراسیون در این سطح معرفی ژیمناستیک به‌عنوان پایه و اساس سایر ورزش‌ها و آموزش مربیان می‌باشد. این فدراسیون در سطح بین‌المللی "راهبرد تعالی بین‌المللی" یا به‌عبارت‌دیگر "کسب مدال بیشتر" را برگزیده است (فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

در ادامه چنین تفکراتی در سازمان‌های مختلف کاپلان و نورتون<sup>۳</sup> با درک الزامات و نیازمندی‌های سازمان‌های نوین و برای اجرای اثربخش راهبرد و ایجاد یک سیستم جامع مدیریت و بهبود عملکرد، در سال ۱۹۹۲ سیستم مدیریتی نوینی را تحت عنوان کارت امتیازی متوازن<sup>۴</sup> معرفی نمودند. سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، به‌عنوان چارچوب جامع ارزیابی عملکرد و پیشبرد راهبرد، مطرح بوده که به ایجاد توازن بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، سنجش‌های مالی و غیرمالی، عملکرد داخلی و خارجی، ذینفعان درونی و بیرونی، شاخص‌های هادی و تابع عملکرد، منجر می‌شود. کارت امتیازی متوازن چارچوب اثبات‌شده‌ای است که راهبرد سازمان را تشریح و عملیاتی می‌کند (کریمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸؛ نیون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). کارت امتیازی متوازن، یک سیستم مدیریتی است که می‌تواند اجرای راهبردها را مدیریت کرده و عملکرد سازمان را در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، اندازه‌گیری کند و باعث انتقال و تفهیم مأموریت، چشم‌انداز، راهبردها و انتظارات عملکردی به کلیه ذینفعان درونی و بیرونی سازمان شود. به‌عبارت‌دیگر، کارت امتیازی متوازن می‌تواند چشم‌انداز و مأموریت سازمان را در قالب مجموعه‌ای از روابط علت و معلولی در چهار منظر زیر نشان دهد (نیسن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶: ۱۲۴؛ آتربرگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳: ۱۳۸۹).

منظر مالی؛ به‌منظور شناخت نیازمندی‌ها و عملکرد مالی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. معیارهای مالی از مهم‌ترین اجزای نظام ارزیابی متوازن هستند. به‌ویژه در سازمان‌های

1. Trampoline strategic plan
2. South Africa Gymnastics Federation
3. Kaplan and Northon
4. Balance scorecard
5. Creelman
6. Niven
7. Nissen
8. Achterbergh et al

داخلی می‌باشد (کریمادیس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۰۱). نیوپلویچ<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) هم در تحقیقی، به نحوه استفاده از کارت امتیازی متوازن در اجرای راهبردها برای حمایت از توسعه ورزش و تفریحات در شهر لوبلین پرداخت و نشان داد که بخش ورزش شهر لوبلین دارای چهار منظر مالی، مشتری، یادگیری و رشد و فرایندهای داخلی می‌باشد. جمع‌بندی کلی حاکی از آن است که نیاز است از هر دو شاخص تابع و هادی یا مالی و غیرمالی برای توسعه ورزش و تفریحات در شهر لوبلین استفاده کرد چراکه برقراری تعادل بین منظرهای مختلف مهم‌ترین جنبه کارت امتیازی متوازن می‌باشد (نیوپلویچ، ۲۰۱۵: ۹۵). در همین راستا کشاورز و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی به تبیین مدل پیاده‌سازی راهبردهای کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن پرداختند یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل روش ارزیابی متوازن کمیته ملی المپیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۴۱ هدف راهبردی، ۱۲۷ سنجه، ۱۲۷ هدف کمی بلندمدت و ۲۲۱ ابتکارات و اقدامات می‌باشد (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۵). همچنین نتایج تحقیق نژاد سجادی و همکاران (۱۳۹۰) برای تدوین الگوی اجرای راهبردی و طراحی نقشه راهبردی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن نشان داد که سازمان ورزش شهرداری تهران دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، ۱۶ راهبرد و ۴۴ هدف راهبردی است (نژاد سجادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷).

مبدعان کارت امتیازی متوازن، معتقدند که اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمان، بستگی به این دارد که افراد سازمان، راهبردها را فهمیده و درک نمایند. باید توجه کرد که این امر نیز به‌نوبه خود، نیازمند ایجاد فرایندهای پیچیده‌ای است که باعث می‌شود سرمایه‌ها و دارایی‌های نامشهود سازمانی به خروجی‌های ملموس و مشهود تبدیل شوند. برای اینکه تمامی افراد سازمان بتوانند در یک نمای کلی و کلان، راهبردهای سازمان را بفهمند و آن را درک نمایند و نیز به‌منظور ساده‌سازی فرایندهای پیچیده‌ای که باعث می‌شود سرمایه‌ها و دارایی‌های نامشهود سازمانی به خروجی‌های ملموس و مشهود تبدیل شوند، مبدعان کارت امتیازی متوازن، ابزاری را معرفی کرده‌اند که می‌تواند با شناسایی و استخراج اهداف کلیدی (راهبردی) سازمان و به تصویر کشیدن روابط علت و معلولی بین آن‌ها پیوند بین ساختار راهبردهای سازمان را ارائه نماید. این ابزار، نقشه راهبردی نام دارد (کاپلن و

پرداختند، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد در شرکت صنایع مخابرات ایران پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن، به بهبود عملکرد سازمان منجر شده است (دانشفرد و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۲). کوزما و انودی (۲۰۱۴) در تحقیقی به بررسی نظام کسب‌وکار در ورزش پرداختند و تلاش کردند نشان دهند چگونه کارت امتیازی متوازن می‌تواند به سازماندهی ورزش، جهت عملیاتی کردن اهداف راهبردی به کار رود. آن‌ها بیان کردند که مدیران کلپ‌ها نیاز به فهم پیچیدگی‌های ارتباط بین کسب موفقیت در داخل میدان ورزش و خارج از آن دارند. رویکرد کارت امتیازی متوازن چهارچوب مطلوبی برای چنین تحلیلی فراهم می‌آورد. هدف این تحقیق توصیف چالش‌ها و فرصت‌های پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های غیرانتفاعی و ایجاد بینش لازم جهت به‌کارگیری آن در ورزش حرفه‌ای از طریق مطالعه موردی در باشگاه‌های هندبال مجارستان بود. نتایج این تحقیق منجر به ایجاد مدلی در ارتباط با اهداف راهبردی و توازن بین انتظارات ذینفعان، هم در کسب نتایج مطلوب ورزشی و هم در کسب موفقیت‌های تجاری شد (کوزما و انودی، ۲۰۱۴: ۱۷). ابطحی‌نیا و همکاران (۱۳۹۳) جهت ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور رویکرد کارت امتیازی متوازن را به کار بستند و نشان دادند در بعد مالی جذب منابع دولتی، در منظر مشتری برنامه‌های اجرایی جهت مشارکت مشتری، در منظر فرایندهای داخلی مدیریت و برنامه‌ریزی و در منظر رشد و یادگیری معیار رشد از ضریب بالاتری برخوردار است. همچنین کارت پیشنهادی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند همچون ابزاری توانمند برای ارزیابی و تدوین راهبردهای اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها در اختیار مدیران این اداره‌ها قرار گیرد (ابطحی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۶۳). همچنین سیدی و همکاران (۲۰۱۴) به ارزیابی عملکرد آکادمی فوتبال باشگاه فولاد خوزستان بر اساس کارت امتیازی متوازن پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که آکادمی فوتبال فولاد خوزستان از منظر فرایندهای داخلی، مالی و یادگیری و رشد در شرایط خوبی می‌باشد ولی از منظر مشتری دارای برخی کاستی‌ها است (سیدی و همکاران، ۲۰۱۴: ۸۰). کریمادیس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن به ارزیابی بخش ورزشی دانشگاه کانکتیکات<sup>۳</sup> پرداخته و بیان کردند بزرگ‌ترین تفاوت بین کسب‌وکار و سازمان‌های غیرانتفاعی در مأموریت آنان است و بخش ورزشی دانشگاه دارای چهار منظر مالی، مشتری، یادگیری و رشد و فرایندهای

1. Kozma & Onodi
2. Kriemadis & et al
3. Connecticut University

ورزشی باشد. بر این اساس می‌توان اظهار کرد، جامعه‌ای در ورزش موفق است که ژیمناستیک توسعه‌یافته داشته باشد. به‌طوری‌که توسعه ورزش از موضوعات مهم در توسعه ملی است و مانند دیگر زمینه‌ها در محورهای مختلفی روی می‌دهد (قاسمی، ۱۳۸۴: ۸۶). اعتقاد بر این است که فدراسیون ژیمناستیک در هر کشوری نقش تعیین‌کننده‌ای در روند رشد و توسعه ژیمناستیک آن کشور ایفا می‌کند بنابراین باید نسبت به عملکرد و موفقیت این چنین فدراسیونی حساس بود. با توجه به ادبیات پیشینه و مبانی نظری ارائه‌شده، به نظر می‌رسد کارت امتیازی متوازن ابزار بسیار مناسبی جهت اجرایی شدن راهبردهای فدراسیون ژیمناستیک ایران باشد، از این رو پژوهش حاضر درصدد است منظرها و نقشه راهبردی توسعه ژیمناستیک ایران را با رویکرد کارت امتیازی متوازن تعیین کند.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی و از نظر هدف، کاربردی بوده که با استفاده از تکنیک دلفی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه خبرگان در امر ورزش ژیمناستیک، مدیران فدراسیون، مسئولین هیات‌های ژیمناستیک استان‌ها، کارشناسان، مربیان، اعضای هیات علمی و دانشجویان دکترای رشته‌های علوم ورزشی آشنا با رشته ورزشی ژیمناستیک به تعداد ۱۶۰ تن بود. برای نمونه تحقیق در بخش کیفی از نظرات ۱۵ تن از متخصصین استفاده شد و در بخش کمی نیز با استفاده از جدول مورگان ۱۱۷ تن به‌طور تصادفی برای نمونه تحقیق برگزیده شدند. سپس دو پرسشنامه با مقیاس پنج ارزشی لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم یکی برای تعیین منظرها و دیگری برای تدوین اهداف راهبردی، تهیه و در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها به تأیید ۱۵ تن از اساتید حوزه مدیریت ورزشی رسید و پایایی آن‌ها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با محاسبه آلفای کرونباخ (پرسشنامه منظرها: ۰/۸۳ و پرسشنامه اهداف راهبردی ۰/۸۱) برآورد شد. در بخش کیفی پژوهش، از روش دلفی در طی سه مرحله و استقرار منطقی و برای تحلیل اطلاعات در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی مانند جدول توزیع فراوانی و درصد و روش آماری استنباطی تحلیل عاملی و مجذور کای استفاده شد. تمامی مراحل آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ و آموست نسخه ۱۸ انجام شد.

نورتون (۲۰۰۰). در واقع نقشه راهبردی تلاش می‌کند، راهبردهای سازمان را در روابط علت و معلولی نمایش دهد چگونه راهبردهای سازمان می‌تواند به هدف‌های قابل‌اندازه‌گیری و عملیاتی برای هر فرد که واحدهای سازمانی و حتی کارکنان سازمان باید دنبال کنند، تبدیل شود (چهارسوقی و ساجدی، ۱۳۸۵: ۳). کارکرد اصلی نقشه راهبردی این است که به‌صورت روابط علت و معلولی نشان می‌دهد که برای اجرای راهبرد، چگونه اهداف راهبردی می‌بایست با یکدیگر تعامل کنند. (کریم، ۲۰۰۸: ۲). فرایند تدوین و ترسیم نقشه راهبردی شامل به‌کارگیری و جمع‌آوری اطلاعات رسمی و غیررسمی طی فرایند ارزیابی راهبردی و استفاده از آن‌ها برای تصمیم‌گیری در رابطه با این موضوع است که کدام هدف باید در نقشه باشد و نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر چگونه است. این فرایند به دو بخش شناسایی اهداف و ارتباط بین آن‌ها تقسیم می‌شود. (اسمیت راف، ۱۳۸۹: ۱۴۵). در این زمینه نژاد سجادی (۱۳۹۰) در پژوهشی به تدوین الگوی اجرای راهبرد و طراحی نقشه راهبردی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن پرداخته است. یافته‌های تحقیق به این مطلب اشاره دارد که سازمان ورزش شهرداری شهر تهران با به‌کارگیری این تکنیک می‌تواند علاوه بر پیوند دادن فاصله تدوین راهبرد و اجرای راهبرد، مسیر تحقق اهداف آرمانی را هموار سازد و در نهایت با هدفمند کردن برنامه‌های سازمان موجبات رفاه و سلامتی و نشاط هر چه بیشتر اقشار مختلف شهر تهران را فراهم سازد (نژاد ساجدی، ۱۳۹۰: ۷). کشاورز و همکاران (۱۳۹۰) منظرها و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک را با استفاده از کارت امتیازی متوازن تدوین کرده به این نتیجه رسیدند که کمیته ملی المپیک چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری و ۴۱ هدف راهبردی دارد و در نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک روابط علت و معلولی بین منظرها و برخی اهداف بلندمدت وجود دارد. در ضمن منظرها، اهداف و نقشه راهبردی ترسیم‌شده قابلیت اجرای راهبردهای کمیته ملی المپیک را فراهم می‌کند (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۰: ۷).

یکی از رشته‌های ورزشی بسیار جذاب و پرتحرک، رشته ورزشی ژیمناستیک است که از سوی کارشناسان به‌عنوان مادر و پایه رشته‌های ورزشی دیگر معرفی گردیده است. ژیمناستیک از آن جهت پایه رشته‌های ورزشی دیگر قلمداد می‌شود که بسیاری از تکنیک‌ها و فنون رشته‌های ورزشی را در برمی‌گیرد و توسعه این رشته می‌تواند زمینه‌ساز پیشرفت سایر رشته‌های

## یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها بیانگر این بود که ۲۵/۶۴ درصد از نمونه‌ها دارای مدرک تحصیلی لیسانس و پایین‌تر از لیسانس، ۴۲/۷۳ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و ۳۱/۶۳ درصد دارای تحصیلات دکتری هستند که از بین آن‌ها ۴۰/۲ درصد دارای سمت کارشناسی، ۳۱/۶ درصد دارای پست مدیریتی و ۲۸/۲ درصد عضو هیات علمی دانشگاه بودند. ۱۵/۴ درصد از نمونه‌ها دارای ۲۵ سال یا کمتر،

۱۸/۸ درصد دارای سن بین ۲۶-۳۰ سال، ۲۶/۵ درصد دارای سن بین ۳۱-۳۵ سال، ۱۶/۲ درصد دارای سن بین ۳۶-۴۰ سال و ۲۳/۱ درصد دارای سن ۴۱ سال یا بیشتر هستند. ۱۲/۸ درصد از نمونه‌ها ۴-۶ سال، ۴۴/۴ درصد بین ۷-۹ سال، ۲۵/۶ درصد بین ۱۰-۱۲ سال و ۱۷/۲ درصد ۱۳ و یا بیشتر از ۱۳ سال سابقه مربیگری یا داوری دارند و همچنین ۵۸/۱۲ درصد از نمونه‌ها را آقایان و ۴۱/۸۸ از آن‌ها را بانوان تشکیل می‌دهد.

## جدول ۱. نتایج آزمون مجذورکای برای تعیین منظر مالی فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران

منظر	راهبرد	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	بهبود توان مالی فدراسیون	۲۵/۳۶	۱	۰/۰۰۱
	بهبود وضعیت بازاریابی ورزشی در فدراسیون	۲۲/۱۷	۱	۰/۰۰۱

تجهیزات ورزشی ژیمناستیک ( $\chi^2 = 19/84$ ، و  $df=2$ )، در سطح معنی‌داری 0/001 و  $\alpha = 5\%$  در هر سه راهبرد تفاوت آماری معنی‌داری بین گزینه‌ها وجود داشت. از این رو این سه راهبرد با اطمینان 95% در منظر مشتری قرار می‌گیرند. بنابراین فدراسیون ژیمناستیک دارای منظر مشتری است.

در پاسخ به این سؤال که کدامیک از راهبردهای فدراسیون ژیمناستیک در قالب منظر مشتری قرار می‌گیرد، با توجه به نتایج جدول ۱ و بر اساس نتایج آزمون خی دو بهبود سطح کیفی و کمی رقابت‌های ژیمناستیک ( $\chi^2 = 15/48$ ، و  $df=2$ )، ارتقاء سطح دانش فنی مربیان و داوران ژیمناستیک ( $\chi^2 = 17/92$  و  $df=2$ ) و افزایش سطح کیفی و کمی

## جدول ۲. نتایج آزمون مجذورکای برای تعیین منظر مشتری فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران

منظر	راهبرد	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
۲	بهبود سطح کیفی و کمی رقابت‌های ژیمناستیک	۱۵/۴۸	۲	۰/۰۰۱
	ارتقاء سطح دانش فنی مربیان و داوران ژیمناستیک	۱۷/۹۲	۲	۰/۰۰۱
	افزایش سطح کیفی و کمی تجهیزات ورزشی ژیمناستیک	۱۹/۸۴	۲	۰/۰۰۱

ژیمناستیک کشور ( $\chi^2 = 23/42$ ، و  $df=2$ ) و افزایش ارتباط فدراسیون ژیمناستیک با دانشکده‌های تربیت بدنی ( $\chi^2 = 12/57$ ، و  $df=2$ ) در سطح معنی‌داری 0/001 و  $\alpha = 5\%$  در هر ۵ راهبرد تفاوت آماری معنی‌داری بین گزینه‌ها وجود داشت. از این رو این پنج راهبرد با اطمینان 95% در منظر فرایندهای داخلی قرار می‌گیرند. بنابراین فدراسیون ژیمناستیک دارای منظر فرایندهای داخلی است.

در پاسخ به این سؤال که کدامیک از راهبردهای فدراسیون ژیمناستیک در قالب منظر فرایندهای داخلی قرار می‌گیرد، با توجه به نتایج جدول ۲ و بر اساس نتایج آزمون خی دو تقویت ارتباطات ملی و بین‌المللی ( $\chi^2 = 17/38$ ، و  $df=3$ )، بهبود توجه رسانه‌ها به رشته ورزشی ژیمناستیک ( $\chi^2 = 16/49$  و  $df=2$ )، افزایش نگرش برنامه محور بودن در فدراسیون ژیمناستیک ( $\chi^2 = 28/35$ ، و  $df=3$ )، افزایش بهره‌مندی از توان فنی سایر کشورهای صاحب‌نام در

## جدول ۳. نتایج آزمون مجذورکای برای تعیین منظر فرایندهای داخلی فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران

منظر	راهبرد	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
۳	تقویت ارتباطات ملی و بین‌المللی	۱۷/۳۸	۳	۰/۰۰۱
	بهبود توجه رسانه‌ها به رشته ورزشی ژیمناستیک	۱۶/۴۹	۲	۰/۰۰۱
	افزایش نگرش برنامه محور بودن در فدراسیون	۲۸/۳۵	۳	۰/۰۰۱

افزایش بهره‌مندی از توان فنی سایر کشورهای صاحب‌نام در ژیمناستیک کشور	۲۳/۴۲	۲	۰/۰۰۱
افزایش ارتباط فدراسیون با دانشکده‌های تربیت‌بدنی	۱۲/۵۷	۲	۰/۰۰۱

در پاسخ به این سؤال که کدامیک از راهبردهای فدراسیون ژیمناستیک در قالب منظر یادگیری و رشد قرار می‌گیرد، با توجه به نتایج جدول ۳ و بر اساس نتایج آزمون خی‌دو افزایش تعداد و اجرای تحقیقات علمی و پژوهشی در ژیمناستیک (  $\chi^2 = 13/46$  ،  $df=2$  )، بهبود مدیریت منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک (  $\chi^2 = 16/81$  ،  $df=3$  )، افزایش آموزش مبتنی بر فناوری در ژیمناستیک (  $\chi^2 = 14/26$  ) و

**جدول ۴. نتایج آزمون مجذورکای برای تعیین منظر یادگیری و رشد فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران**

منظر	راهبرد	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
۳	افزایش تعداد و اجرای تحقیقات علمی و پژوهشی در ژیمناستیک	۱۳/۴۶	۲	۰/۰۰۱
۳	بهبود مدیریت منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک	۱۶/۸۱	۳	۰/۰۰۱
۳	افزایش آموزش مبتنی بر فناوری در ژیمناستیک	۱۴/۲۶	۳	۰/۰۰۱
۳	ارتقاء سطح کیفیت آموزش در ژیمناستیک	۱۸/۷۳	۳	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول ۴ در پاسخ به این سؤال که راهبردهای فدراسیون ژیمناستیک در قالب کدامیک از منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد قرار می‌گیرد، بر اساس نتایج آزمون خی‌دو بهبود توان مالی فدراسیون (  $\chi^2 = 25/36$  و  $df=1$  ) و بهبود وضعیت بازاریابی ورزشی در فدراسیون (  $\chi^2 = 22/17$  و  $df=1$  ) در سطح معنی‌داری

**جدول ۵. نتایج آزمون تحلیل عاملی تست بارتلت و KMO پرسشنامه مربوط به اهداف راهبردی فدراسیون ژیمناستیک**

شاخص KMO	آزمون کرویت بارتلت		
	$\chi^2$	Df	p
۰/۸۴۸	۱۳۷/۴۹	۷۳	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد با توجه به این که ضریب KMO بیشتر از ۰/۷ می‌باشد اندازه نمونه‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است. همچنین با توجه به این که میزان آزمون بارتلت از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، بنابراین گویه‌ها ارتباط معناداری برای فراهم کردن یک مبنای معقول برای تجزیه و تحلیل اهداف راهبردی

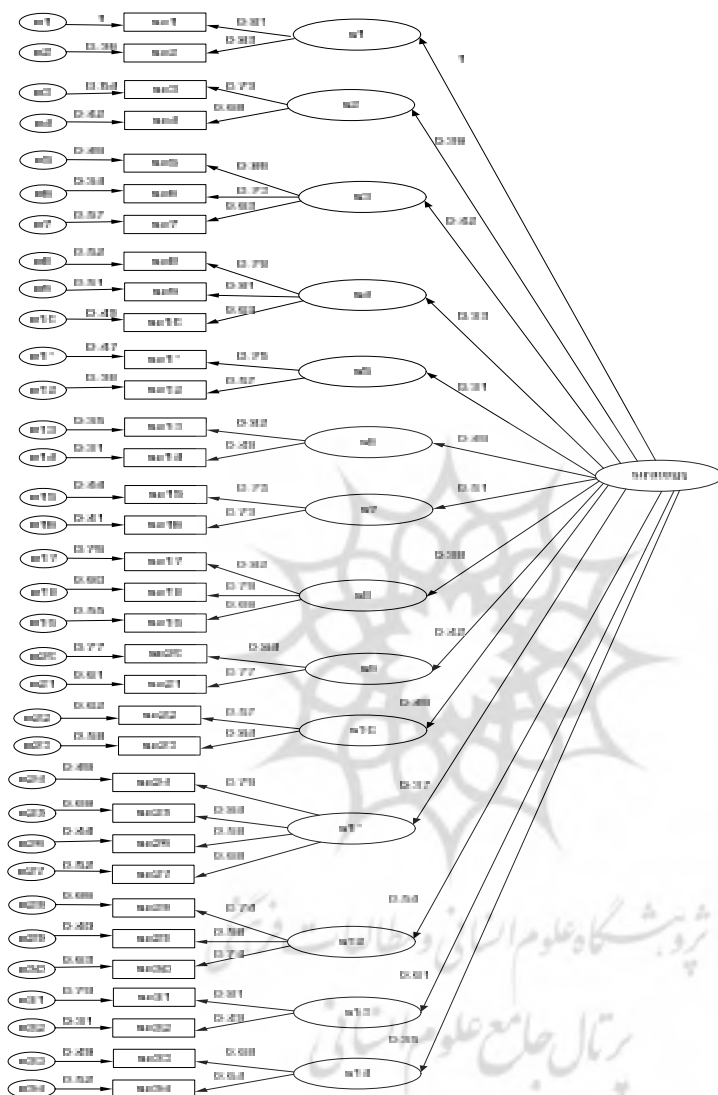
**جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به اهداف راهبردی فدراسیون ژیمناستیک**

راهبرد	اهداف راهبردی	بار عاملی	T-Value
بهبود سطح کیفی و کمی	ارتقاء سطح کیفی مسابقات ژیمناستیک	۰/۸۱۲	۷/۱۹
رقابت‌های ژیمناستیک	ارتقاء سطح کمی مسابقات ژیمناستیک	۰/۸۳۴	۷/۳۷
تقویت ارتباطات ملی و بین‌المللی	افزایش سطح ارتباط با سازمان‌ها و نهادهای ورزشی ملی (وزارت)	۰/۷۲۹	۶/۲۲

		ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، تربیت بدنی آموزش و پرورش و وزارت علوم و ..	
۵/۹۲	۰/۶۸۳	افزایش ارتباط با نهادهای ورزشی بین‌المللی (فدراسیون جهانی ژیمناستیک، فدراسیون‌های ملی و ..)	
۷/۷۶	۰/۸۶۱	افزایش سفارش تحقیقات علمی - پژوهشی مرتبط با ژیمناستیک به متخصصین	افزایش تعداد و اجرای تحقیقات علمی و پژوهشی در ژیمناستیک
۶/۸۴	۰/۷۲۸	افزایش اعتبارات پژوهشی فدراسیون ژیمناستیک	
۵/۷۴	۰/۶۲۶	افزایش تعداد طرح‌های پژوهشی	
۶/۷۹	۰/۷۸۲	ارتقاء سطح مدیریت مدیران و کارکنان اجرایی فدراسیون و هیات‌های تحت پوشش	بهبود مدیریت منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک
۷/۷۳	۰/۸۱۲	بهبود وضعیت مدیریت مربیان ژیمناستیک	
۵/۷۸	۰/۶۲۸	بهبود وضعیت مدیریت داوران ژیمناستیک	
۶/۴۹	۰/۷۹۱	بهبود سطح دانش فنی مربیان ژیمناستیک	ارتقاء سطح دانش فنی مربیان و داوران ژیمناستیک
۴/۴۶	۰/۵۷۱	بهبود سطح دانش فنی داوران ژیمناستیک	
۷/۸۶	۰/۸۲۵	افزایش پخش تلویزیونی مسابقات ژیمناستیک از صداوسیما	بهبود توجه رسانه‌ها به رشته ورزشی ژیمناستیک
۳/۳۹	۰/۴۹۲	افزایش اخبار و گزارش‌های ژیمناستیک از رسانه‌ها چاپی	
۶/۵۹	۰/۷۴۶	افزایش تولید و پخش بسته‌های آموزشی ژیمناستیک در داخل کشور	افزایش آموزش مبتنی بر فناوری در ژیمناستیک
۶/۹۲	۰/۷۲۸	افزایش تهیه و توزیع بسته‌های آموزشی ژیمناستیک از خارج کشور	
۷/۴۹	۰/۸۲۲	بهبود کیفی دوره‌های آموزشی (مربیگری، داوری و...)	ارتقاء سطح آموزش کیفی در ژیمناستیک
۶/۴۲	۰/۷۹۱	افزایش آموزش مبتنی بر علوم روز دنیا در ژیمناستیک	
۵/۵۲	۰/۶۹۸	افزایش بهره‌مندی از مربیان با دانش در دوره‌های آموزشی	
۷/۵۷	۰/۸۴۵	افزایش اعتبارات دولتی فدراسیون	بهبود توان مالی فدراسیون
۶/۲۹	۰/۷۷۴	افزایش درآمدهای فدراسیون	
۴/۸۳	۰/۵۷۲	بهبود نظام استقرار مدیریت استراتژیک در فدراسیون	افزایش نگرش برنامه محور بودن در فدراسیون
۷/۴۹	۰/۸۳۷	افزایش نگاه راهبردی در بین ذینفعان داخلی و خارجی فدراسیون	
۶/۰۱	۰/۷۹۸	افزایش استخدام مربیان و مدرسان خارجی با دانش برای سطوح مختلف	افزایش بهره‌مندی از توان فنی سایر کشورهای صاحب‌نام در ژیمناستیک کشور
۳/۹۸	۰/۴۸۵	افزایش اعزام مربیان به دوره‌های بین‌المللی	
۴/۵۹	۰/۵۸۳	افزایش اعزام ژیمناستیک کاران رده‌های سنی پایه به مدارس ژیمناستیک خارج از کشور	
۵/۳۸	۰/۶۸۲	افزایش اردوهای تدارکاتی خارج از کشور برای تیم‌های ملی و پایه	
۶/۴۹	۰/۷۳۹	افزایش بهره‌مندی از متخصصین دانشگاهی توانمند در حوزه‌های مختلف فدراسیون	افزایش ارتباط فدراسیون با دانشکده‌های تربیت بدنی
۴/۵۸	۰/۵۸۲	افزایش انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری فدراسیون با دانشکده‌های تربیت بدنی	
۶/۴۹	۰/۷۳۹	افزایش تألیف و تدوین و ترجمه کتاب‌های موردنیاز ژیمناستیک توسط متخصصین دانشگاهی	
۷/۳۹	۰/۸۱۰	ارتقاء سطح نظام مدیریت بازاریابی ورزشی در فدراسیون ژیمناستیک	بهبود وضعیت بازاریابی ورزشی در



۳/۹۸	۰/۴۹۳	افزایش محصولات و خدمات قابل ارائه به بازار	فدراسیون
۵/۷۸	۰/۶۷۹	بهبود کیفیت تجهیزات ورزشی ژیمناستیک در سطح کشور	افزایش سطح کیفی و کمی
۵/۴۷	۰/۶۳۹	بهبود کمیت تجهیزات ورزش ژیمناستیک در سطح کشور	تجهیزات ورزشی ژیمناستیک



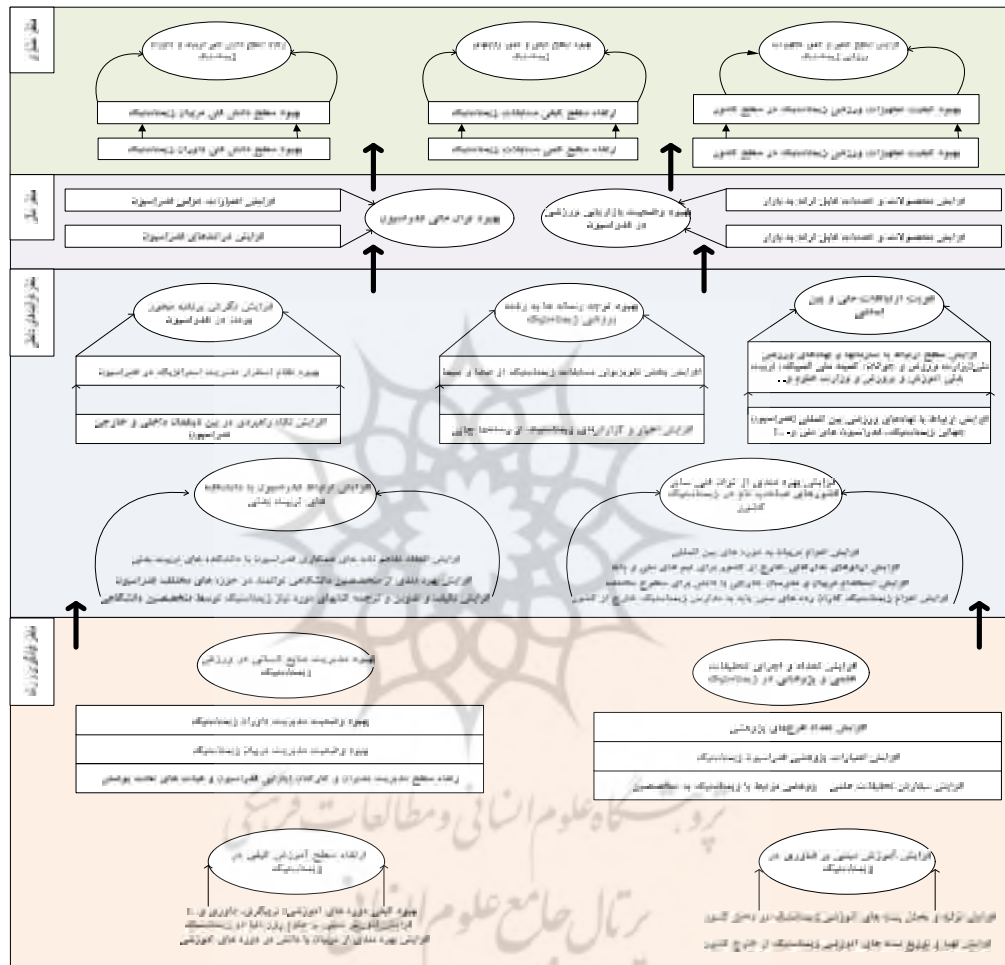
شکل ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به اهداف راهبردی فدراسیون ژیمناستیک

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل اهداف راهبردی توسعه ژیمناستیک

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
$\chi^2$	۱۱۷/۵۲	با درجه آزادی ۳۹	$\chi^2/df=2.25$ بین ۱ تا ۳
p value	۰/۳۹	بیشتر از ۰/۰۵	برازش مطلوب
شاخص نیکویی برازش	۰/۹۲	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص توکر- لویس (TLI)	۰/۹۳	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش بنتلر- بونت (BBI)	۰/۹۱	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب

شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۰۵	برازش مطلوب
شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	۰/56	بیشتر از ۰/۰۵	برازش مطلوب

نتایج جدول ۶ و ۷ و شکل ۱ نشان می‌دهد با توجه به مقدار بار عاملی که بزرگ‌تر از ۰/۳ است و T-Value محاسبه‌شده و همچنین شاخص‌های برازش مطلوب آن‌ها، فدراسیون



شکل ۲. نقشه راهبردی فدراسیون ژیمناستیک ایران

آسان‌تر می‌کند. توسعه کارت امتیازی متوازن در سازمان تلاشی و اهتمام زیادی می‌طلبد، اما در مقابل، نتیجه آن شناسایی عوامل کلیدی است که در چهار منظر اساسی و در قالب روابط علت و معلولی مشخص، راهبرد سازمان را اجرایی و دست‌یافتنی خواهند کرد. درنهایت، تمامی عوامل و روابط علت و معلولی شناسایی‌شده در طرحی یک‌صفحه‌ای، گرد هم می‌آیند. نقشه راهبردی از مدل چهار منظری کارت امتیازی متوازن پدید آمده است که همچون نقشه راه مسیر پیشبرد راهبردها را هم نشان می‌دهد. نقشه راهبردی روشی یکسان و ثابت برای توصیف راهبرد ایجاد می‌کند تا اهداف و معیارها

شکل ۲ نقشه راهبردی توسعه ژیمناستیک ایران را نشان می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

کارت امتیازی متوازن زبان مشترکی را پدید آورده که مدیران می‌توانند از آن برای بحث در مورد جهت‌گیری و اولویت‌های سازمان خود استفاده کنند. اهداف و شاخص‌های عملکردی در چهار منظر مستقل نیستند و ارتباطات علت و معلولی بین آن‌ها وجود دارد. نقشه راهبردی ابزاری است که با ایجاد تصویری از این ارتباطات، گفتگو و تعامل مدیران درباره راهبرد سازمان را

رقابتی آینده امری ضروری است. به همین دلیل سازمان‌های پیشرو به خلق فرصت‌ها و آینده‌سازی پرداخته و برای دستیابی به آینده‌ای مطلوب اهداف و برنامه‌های بلندمدت ایجاد می‌کنند. برنامه‌ریزی بلندمدت و اجرای آن سبب می‌شود که تلاش‌ها و مساعی جامعه ژیمناستیک در قالب پارچوبی وحدت‌بخش در جهت تحقق اهداف کلان قرار گرفته و فعالیت‌های موازی و زائد کاهش یابد و همچنین معیار مناسبی جهت کنترل و ارزیابی عملکرد فدراسیون ژیمناستیک ایجاد گردد.

در نقشه راهبردی تهیه‌شده برای فدراسیون ژیمناستیک ایران علاوه بر وجود روابط علت و معلولی بین چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد روابط علت و معلولی بین اهداف راهبردی گوناگون فدراسیون ژیمناستیک ایجاد شده است. از این نظر نقشه راهبردی تدوین‌شده با الگوی پیشنهاد کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) و چیتگرها و همکارش (۲۰۰۶) همخوانی دارد. همچنین نقشه ترسیم‌شده با نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک که توسط کشاورز و همکاران ۱۳۹۰ تدوین شده و نقشه راهبردی سازمان ورزش شهرداری تهران که توسط نژاد سجادی ۱۳۹۰ طراحی شده مطابقت دارد. فدراسیون ژیمناستیک ایران برای دستیابی به اهدافش و همچنین سروسامان دادن به هیات‌های ژیمناستیک در راستای مأموریتش نیازمند مدل یا نقشه‌ای است که بتواند واحدها و اجزای فدراسیون را به یکدیگر متصل کرده و با ارتباطی که میان اعضا و بخش‌های گوناگون برقرار می‌سازد، ضمن همسوسازی تمام فعالیت‌ها در جهت پیشبرد راهبردها، زمینه را برای شکوفایی این رشته پایه و مادر فراهم آورد. منابع انسانی در فدراسیون ژیمناستیک همانند سایر بخش‌ها مهم‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شوند. و می‌توان گفت ارتباط تنگاتنگی بین مدیریت راهبردی و منابع انسانی و اثربخشی سازمان وجود دارد. توفیق فدراسیون ژیمناستیک در رسیدن به اهداف راهبردی تدوین‌شده و اجرای نقشه راهبردی به‌طور مستقیم به داشتن و استفاده مؤثر از منابع انسانی آن بستگی دارد. ورزشکار اصلی‌ترین عامل در ورزش است و همه فعالیت‌های فدراسیون ژیمناستیک باید روی آموزش و پرورش ژیمناست‌ها متمرکز شود. در مسیر آموزش و پرورش ژیمناست‌ها، استفاده از مربیان مجرب و کارآزموده، کارکنان متعهد و متخصص و مدیران راهبرد محور، امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. در این مسیر فدراسیون باید ضرورت آموزش مربیان، داوران و کارکنان را در نظر داشته باشد. فدراسیون‌هایی که روی آموزش مربیان، داوران و کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند دستاوردهای بیشتری نسبت به فدراسیون‌هایی دارند که این کار را انجام نمی‌دهند یا آن را به‌طور جدی دنبال نمی‌کنند. از آنجاکه موفقیت

قابل‌سنجش و مدیریت باشند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴). برای تدوین نقشه راهبردی فدراسیون ژیمناستیک ایران در ابتدا می‌بایست منظرهای این فدراسیون را با روش کارت امتیازی متوازن تعیین کرد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که فدراسیون ژیمناستیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد است. یافته‌های این پژوهش با شاخص‌های نیسن (۲۰۰۶)، اچتربرگ و همکاران (۲۰۰۳)، دانشفرد و همکاران (۱۳۸۹)، کوزما و انودی (۲۰۱۴)، ابطحی نیا و همکاران (۱۳۹۳)، سیدی و همکاران (۲۰۱۴)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۱)، کریمادیس و همکارانش (۲۰۰۸)، نیولویچ (۲۰۱۵)، نژاد سجادی (۱۳۸۹) و کشاورز و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر اینکه این سازمان‌ها دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد هستند همسو است. از سوی دیگر نقشه راهبردی باید فقط اهداف کلیدی (اهداف راهبردی) سازمان را شامل شود. اهداف راهبردی سازمان، اهدافی هستند که الزاماً می‌بایست راهبردها را به خوبی تبیین و توصیف نمایند. برای طراحی ساختار اثربخش سازمانی، الزاماً باید همسویی بین ساختار راهبردی و وظایف راهبردی سازمان رعایت شود (کریم، ۲۰۰۸؛ کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴: ۳۱-۲۳). یافته‌های پژوهش بیانگر این است که با توجه به مأموریت فدراسیون ژیمناستیک ایران و راهبردهای طراحی‌شده، ۳۴ هدف راهبردی جهت توسعه ژیمناستیک ایران وجود دارد (جدول ۲). یافته‌های پژوهش حاضر با قسمتی از نتایج پژوهش کوزما و انودی (۲۰۱۴)، ابطحی نیا و همکاران (۱۳۹۳)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۱)، نیولویچ (۲۰۱۵)، نژاد سجادی (۱۳۹۰)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۰)، در زمینه اهداف راهبردی همسو است. همچنین اهداف راهبردی ارائه‌شده در این پژوهش، با اهداف راهبردی طراحی‌شده در طرح‌های راهبردی کشور کانادا (۲۰۱۲)، ایالت اونتاریو (۲۰۱۳)، فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند (۲۰۱۱)، فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴) و راهکارهای توسعه ژیمناستیک ایران که توسط قاسمی (۱۳۸۴) پیشنهاد شده است همسو می‌باشد. این نتایج تصریح‌کننده این مطلب می‌باشد که فدراسیون ژیمناستیک برای موفقیت در عرصه جهانی باید از یک‌سو به سازمانی راهبرد محور تبدیل‌شده و راهبرد را مرکز و کانون تمام فعالیت‌های خود قرار دهد و از سوی دیگر در جهت همسویی تمام هیات‌ها، ورزشکاران، مربیان و داوران برای اجرای راهبردهای طراحی‌شده ساختاری مناسب ایجاد کند. موفقیت فدراسیون ژیمناستیک در امر توسعه و گسترش این ورزش پایه مستلزم داشتن برنامه راهبردی می‌باشد. نگرش برنامه محور بودن در فدراسیون ژیمناستیک، باهدف رویارویی با وضعیت چالشی و

کاربرد چندانی برای هدایت سازمان در شرایط حاضر نداشته باشد. از این رو، توصیه می‌شود مدیران فدراسیون ژیمناستیک با بررسی شرایط حاکم بر ورزش کشور، از نقشه راهبردی و اهداف راهبردی تدوین شده در این تحقیق برای سازماندهی مجدد امور فدراسیون بهره گرفته و این فدراسیون را به سازمانی راهبرد محور تبدیل کنند.

یک سازمان ممکن است پدیده‌ای فریبنده باشد (هرچند فدراسیون ژیمناستیک توفیق قابل توجهی در سطح بین‌المللی نداشته است) و مدیران را وادار سازد که کارها را به همان شیوه سابق انجام دهند، باید به این واقعیت توجه داشت که نظر به تغییر شرایط محیطی و برای پیشگیری از اشتباهات احتمالی ممکن است آنچه را که در سال‌های قبل انجام شده است دیگر

## منابع

- ابطحی‌نیا، عاطفه، میرکامی، سیده عذری، کشتی دار، محمد (۱۳۹۳). «به‌کارگیری رویکرد BSC جهت ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور». *دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکت*، شماره ۷، (۲۳ پیاپی)، صص: ۱۶۳-۱۴۹.
- اسمیت راف (۱۳۸۹). *مدیریت فرایند کسب و کار و کارت امتیازی متوازن*. مترجمان: چیتگرها مسعود، رازه کسیمی مریم. مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، صص: ۱۷۷-۱۴۱.
- ایران زاده، سلیمان، برقی، امیر (۱۳۸۸). *الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان*. چاپ اول، انتشارات فروزش، صص: ۲۲۵-۲۴۹.
- آقایی، علی اکبر، نادریان جهرمی، مسعود، ژاله، معماری، اندام، رضا (۱۳۹۲). «آسیب شناسی ورزش هندبال استان سمنان با استفاده از الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک». *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۷، صص: ۴۱-۱۳.
- جلو داری ممقانی، بهرام (۱۳۷۸). *استراتژی سازمان‌تان را خودتان تعیین کنید*. چاپ اول، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. صص: ۱۷.
- چهار سوقی، سیدکمال، ساجدی، نژاد آرمان (۱۳۸۵). ارتباط عملی و نظری مدیریت راهبردی و کارت امتیازی متوازن در سازمانهای غیر انتفاعی، تهران: اولین کنفرانس مدیریت راهبردی، صص: ۳.
- دانشفرد، کرم الله، وحدانی، کاوه، آغاز، عسل (۱۳۸۹). «بررسی نقش پیاده سازی کارت امتیاز متوازن در بهبود عملکرد سازمان». *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال چهارم، شماره ۲، صص: ۷۲-۵۵.
- رابینز استیفن (۱۳۸۸). *تئوری سازمان*. مترجم، الوانی سید مهدی. دانایی فرد حسن. چاپ بیست و نهم، انتشارات صفار، صص: ۱۱۲.
- رضایی، قهرمان، محمدرضا، آقا، سیدحسینی، سیدرضا (۱۳۹۰). *دوازده گام تا تدوین و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص‌های عملکردی*. انتشارات برگ.
- قاسمی، محمدهادی (۱۳۸۴). مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب‌نظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش ژیمناستیک کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم. صص: ۸۸-۸۵.
- کاپلان رابرت اس، نورتون دیوید پی (۱۳۸۴). *نقشه راهبردی: تبدیل داراییهای نامشهود به پیامدهای مشهود*. ترجمه اکبری حسین، سلطانی مسعود، ملکی امیر. انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا. صص: ۳۱-۲۳.
- کشاورز، لقمان، حمیدی، مهرزاد، گودرزی، محمود، سجادی، سید نصراله (۱۳۹۱). «تبیین مدل پیاده سازی راهبردهای کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن». *پژوهشنامه فیزیولوژی ورزشی کاربردی*. سال نهم، شماره هجدهم، صص: ۴۲-۱۵.
- کشاورز، لقمان، حمیدی، مهرزاد، گودرزی، محمود، سجادی، سید نصرالله (۱۳۹۰). «تدوین منظرها و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک با کارت امتیازی متوازن». *فصلنامه المپیک*، سال نوزدهم شماره (پیاپی ۵۳)، صص: ۲۳-۷.
- گودرزی، محمود، هنری، حبیب (۱۳۸۶). «طراحی و تدوین نظام جامع ورزشی کشتی ایران»، *نشریه پژوهش در علوم ورزشی*، شماره ۱۴، صص: ۵۴-۳۳.
- لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). *فرامین و فنون تفکر استراتژیک*. تهران: انتشارات نص، صص: ۱۶۵-۱۳.
- نژاد سجادی، سید احمد، حمیدی، مهرزاد، سجادی، نصراله، گودرزی، محمود (۱۳۹۰). «تدوین الگوی اجرای راهبرد و طراحی نقشه راهبرد سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن». *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*. شماره ۸، صص: ۲۱-۷.
- نیون پل آر (۱۳۸۶). *ارزیابی متوازن- گام به گام*. مترجمان پرویز بختیاری و همکاران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، صص: ۲۹-۲۸.

- Achterbergh J, Beeres R, & Vriens D.(2003) Does the balanced scorecard support organizational viability? *Kybernetes*, 32: 1387-1404.
- Canada Gymnastics Federation (2012). <http://gymnasticscoaching.com/new//gymnastics-canada-strategic-plan>.
- Creelman J. (2008), Makhijani N. How leading organizations successfully implement corporate strategy with the balanced scorecard. *The OTI Thought Leadership Series*, 1, p: 1-16.
- Education 360° National Education Strategy 2012 – 2017. 2011: 11-12  
<http://www.gymsportsnz.com>.
- Gymnastics Ontario, strategic plan 2013-2017. (2013), p:2-4
- Kaplan R & Norton D, (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Kaplan R & Norton D.(2000) *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kozma Miklos, Onodi Annamaria Kazine, (2014) Measuring business performance in sport". How the balanced scorecard approach can help sports organisations n operating along strategic objectives? *forum on economics and business*. 17(3) p: 17- 40.
- Kriemadis Thanos, Kotsovos Andreas, Alexopoulos Panayiotis.(2008) Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department. *Sport Management International Journal*. VOL. 4, 2008: 101-112.
- Nieplowicz Maria. (2015) The use of the balanced scorecard in the implementation of the strategy to support the development of sport and recreation in the city of Lublin". *Quantitative Methods in Accounting and Finance*, p: 95-103
- Nissen V.(2006) Modeling corporate strategy with the fuzzy balanced scorecard, In: Hüllermeier, E, Kruse R, Nürnberger A, Strackeljan J, (eds.): *Proceedings Symposium on Fuzzy Systems in Computer Science FSCS*, Magdeburg, 121-138.
- Niven P R. (2006), *Balanced scorecard step-by-step. Maximizing performance and maintaining results*, 2 Edition, John Wiley & Sons.
- Seyedi Omid, Alam Shahram, Zargar Tayebbeh.(2014) The evaluation of the performance of Football academy of FooladKhusestan based on Balanced Scorecard (BSC)". *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 3(8), p: 80-85.
- South Africa Gymnastics Federation, (SAGF) 2020 VISION . 2014: 12-30.  
<http://www.sagf.co.za/aerobics/2-sagf-documents>.
- Trampoline strategic plan, 2011- 2013. (2011): 4-6. <http://gymsportsnz.com>