

Developing a Strategic Plan for the Fencing Federation of the Islamic Republic of Iran Using a Balanced Score Card

Nazanin Rasekh^{1✉}, Mohammad Javadipour², Saeed Jafari³, Hossein Zareiyan⁴

1. Corresponding Author, Department of Sport Management, Sport Sciences Research Institute (SSRC), Tehran, Iran. Email: n.rasekh6663@gmail.com
2. Department of Educational Methods and Programs, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: javadipour@ut.ac.ir
3. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: ssport.jafari@gmail.com
4. Department of Sport Management, Sport Sciences Research Institute (SSRC), Tehran, Iran. E-mail: zareian.h@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Research Article

Article history:
Received:
26 June 2021
Received in revised form:
31 August 2021
Accepted:
12 September 2021
Published online:
28 April 2023

Keywords:
*Performance Evaluation,
Planning,
Strategic Plan,
Strategy Implementation,
Sport Organizations.*

Introduction: The purpose of this study was to develop a strategic map for the Fencing Federation of the Islamic Republic of Iran using a balanced scorecard.

Methods: This research is applied in terms of purpose and takes a descriptive approach. In addition, it falls into the category of organizational studies. The statistical population consisted of 20 members of the general assembly of the federation and specialists in this field, and the statistical sample was selected as total. To design a strategy map the method of Balance Score Card (BSC) was used.

Results: The results showed that there were three strategies in the financial perspective, two strategies in the customer perspective, one strategy in the internal process perspective, and four strategies in the growth and learning perspective. In addition, 25 in the financial perspective, 30 measures in the customer perspective, 3 measures in the internal process perspective, and 30 measures, were identified.

Conclusion: The results showed that what was obtained as a result of verifying the measurements was a measure for evaluating the performance of the Fencing Federation, through which they could achieve the strategic goals of the organization.

Cite this article: Rasekh, N., Javadipour, M., Jafari, S., & Zareiyan, H. (2023). Developing a Strategic Plan for the Fencing Federation of the Islamic Republic of Iran Using a Balanced Score card. *Sport Management Journal*, 15(1); 233-247. DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.326246.2754>



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0 | web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: jrm@ut.ac.ir.

Extended Abstract

Introduction

Fencing is one of the most medal-winning sports in the Olympic and Asian competitions in a way that about 48 medals in all three weapons (Saber, Flore, Epe) are distributed among the athletes of this discipline. In order to qualify for the Olympics, fencers must participate in many world competitions and earn points in each competition to get permission to participate in the Olympic Games. Considering the number of weapons in this field and also the possibility of women's presence, the number of trips for players to participate in competitions and obtain rankings is mandatory and numerous. Using scientific methods, the researcher intended to use the balanced score card as a model for the implementation of the strategies compiled in the strategic plans of the Fencing Federation, in order to determine the goals, metrics, quantitative goals and initiatives, and try to answer the following questions: if the application is realized Balanced score card in the above system and specifying the details of this model, how will the strategic map of the fencing federation be designed? And how is the necessary background for the strategic implementation of the above system prepared?

Methods

This research is applied in terms of purpose and takes a descriptive approach. In addition, it falls into the category of organizational studies. The statistical population consisted of 20 members of the general assembly of the federation and specialists in this field, and the statistical sample was selected as total. To design a strategy map, the method Balance Score Card (BSC) was used. The method of carrying out the research to determine the perspectives of the balanced scorecard of the Fencing Federation was that at first the research team arranged the compiled strategies of the Fencing Federation in four perspectives of the balanced score card including financial, customer, internal processes and learning growth.

Results

The findings showed that there are three strategies in the financial perspective, two strategies in the customer perspective, one strategy in the perspective of internal processes and four strategies in the perspective of growth and learning, in the financial perspective there are 25 measures and 47 actions and In the perspective of the customer, 30 measures and 44 actions and initiatives, in the perspective of internal processes, 3 measures and 13 actions and initiatives, and in the perspective of growth and learning, 30 measures and 45 actions and initiatives were finalized.

Conclusion

Since the present research was done in order to design the executive plan of the Fencing Federation using the balanced score card technique, therefore, in fact, the practical proposals of the research are executive actions and initiatives, but in order to implement the present the solutions. It is also important to pay more attention to the following points: Considering the approval of the final results of the plan and the agreement to implement it by the Fencing Federation, it is necessary to use the presented implementation plan to pay attention to the implementation of the strategic acts. It is suggested that the Fencing Federation form a special (scientific, specialized) committee to design a specific schedule for the implementation of operational plans and continuously monitor and evaluate its performance with the help of a supervisory committee. Also, this committee should submit a report on his performance status to the relevant committee based on the results presented every six months.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: The authors undertake to follow the ethical guidelines.

Funding: This article is based on a research project commissioned by the Fencing Federation of the Islamic Republic of Iran and its financial resources have been provided by this federation.

Authors' contribution: The authors have contributed equally.

Conflict of interest: The authors have no conflicts of interest.

Acknowledgments: We are grateful to the Research Institute of Physical Education and Sports Sciences and the Fencing Federation of the Islamic Republic of Iran for their spiritual and financial support and to the experts who contributed in any way to the implementation of this research.

طراحی نقشه راهبردی فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از کارت امتیازی متوازن

نازنین راسخ^۱، محمد جوادی پور^۲، سعید جعفری^۳، حسین زارعیان^۴

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران. رایانامه: n.rasekh6663@gmail.com
۲. گروه روش‌ها و برنامه‌های آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: javadipour@ut.ac.ir
۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: ssport.jafari@gmail.com
۴. گروه مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران. رایانامه: zareian.h@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

مقدمه: هدف از این تحقیق طراحی نقشه راهبردی فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از کارت امتیازی متوازن بود.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

روش پژوهش: این تحقیق بر مبنای راهبرد، توصیفی؛ بر مبنای هدف، کاربردی و در قلمرو مطالعات سازمانی به شمار می‌رود. جامعه آماری شامل اعضای مجمع عمومی فدراسیون و متخصصان این رشته به تعداد ۲۰ نفر بود و نمونه آماری به صورت تمام شمار انتخاب شد. برای طراحی نقشه راهبردی از مدل کارت امتیازی متوازن استفاده شد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۶/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۲/۰۸

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که سه راهبرد در منظر مالی، دو راهبرد در منظر مشتری، یک راهبرد در منظر فرایندهای داخلی و چهار راهبرد در منظر رشد و یادگیری قرار می‌گیرند و در منظر مالی ۲۵ سنجه، در منظر مشتری ۳۰ سنجه، در منظر فرایندهای داخلی ۳ سنجه و در منظر رشد و یادگیری ۳۰ سنجه نهایی شدند.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد آنچه در نتیجه احصاء سنجه‌ها به دست می‌آید وجود متری برای اندازه‌گیری عملکرد فدراسیون شمشیربازی است که از آن طریق بتوانند به اهداف راهبردی سازمان نائل آیند.

کلیدواژه‌ها:

ارزیابی عملکرد، برنامه راهبردی، برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی راهبرد، سازمان‌های ورزشی.

استناد: راسخ، نازنین؛ جوادی پور، محمد؛ جعفری، سعید؛ و زارعیان، حسین (۱۴۰۲). طراحی نقشه راهبردی فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از کارت امتیازی متوازن. نشریه مدیریت ورزشی، (۱) ۱۵، ۲۴۷-۲۳۳. DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.326246.2754>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: jsm@ut.ac.ir



مقدمه

تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست. مدیریت راهبردی مجموعه تصمیم‌ها و فعالیت‌های مدیریتی است که عملکرد آتی یک شرکت را تعیین می‌کند، یا به تعبیری دیگر عبارت است از بررسی محیطی (محیط داخلی، محیط خارجی)، تدوین راهبردی (برنامه‌ریزی راهبردی)، اجرای راهبردی، ارزیابی و کنترل (دیوید، ۱۹۸۶). بررسی محیطی، نظارت و ارزیابی و نشر اطلاعات حاصل از محیط خارجی و محیط داخلی بین ذی‌نفعان کلیدی سازمان است و تدوین راهبردی همان طراحی طرح‌های آینده‌نگر برای مدیریت مؤثر فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و بررسی نقاط قوت و ضعف می‌باشد.

اجرای راهبردی، که به‌وسیله آن راهبردها و سیاست‌ها در تمام مراحل برنامه، بودجه و رویدادها مورد توجه قرار گرفته و اعمال می‌گردند که شامل اعمال تغییراتی در فرهنگ، ساختار و مدیریت است و یا تغییر کل این حوزه‌ها را سبب می‌شود (اجرای راهبردی توسط مدیران میانی و عملیاتی و پس از تصویب مدیران ارشد صورت خواهد گرفت). از جمله فن‌های مهم اجرای راهبردی کارت امتیازی متوازن (BSC) است؛ و در نهایت، کنترل و ارزیابی، که توسط آن بر فعالیت‌ها و نتایج عملکرد سازمان نظارت می‌شود تا بتوان عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد (دیوید، ۱۹۸۶). با این حال اگرچه امروزه برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی الفاظ غالب در مباحث مدیریت و سازمان شده‌اند اما غالباً پیچیدگی روش‌ها، مدل‌ها و ابزارهای مدیریت راهبردی و عدم وجود درک و استنباط صحیح و عملیاتی از این مباحث، بعضاً باعث شده است مدیریت راهبردی در سازمان‌ها به تهیه و تدوین یک طرح یا دستورالعمل مکتوب در قالب برنامه راهبردی سازمان بسنده کند و در بهترین شرایط نتایج و خروجی‌های این طرح یا دستورالعمل مورد توجه قرار می‌گیرد بدون اینکه توجه و اهمیت لازم به روش‌های عملی کردن راهبردها مصروف گردد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۷) و در ادامه، اغلب، نظام مدیریت راهبردی تدوین شده با گذشت زمان به فراموشی سپرده می‌شود (ابراهیمی و شریف، ۲۰۰۹).

البته می‌توان ادعان داشت از دیرباز عملیاتی کردن اهداف راهبردی سازمانی و ارائه نظام مشخص و مدرن جهت جاری‌سازی راهبردی، از چالش‌های مهم مدیران و سازمان‌ها در سراسر جهان محسوب می‌شود (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۷). این چالش‌ها در چند مقوله قابل طرح است که مانع اجرای راهبردی می‌شوند. از جمله ۱- موانع موجود در اجرای راهبردی: که خود شامل (مانع دیدگاه، مانع منابع افراد سازمان، مانع منابع سازمان، مانع مدیریت) ۲- عدم ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی با استفاده‌کنندگان از آن ۳- تأکید بر اقدامات کوتاه‌مدت مالی و عدم ارتباط مناسب آن با اهداف عملیاتی راهبردی (ابراهیمی و شریف، ۲۰۰۹). در این خصوص کاپلان و نورتون (۱۹۹۱) با ابداع روش کارت امتیازی متوازن پاسخ مناسبی را برای چالش مذکور ارائه کردند (نئون، ۲۰۰۷). کارت امتیازی متوازن ضمن جبران خلأ موجود در اکثر نظام‌های مدیریتی، یک فرایند سیستماتیک را برای اجرا و دریافت بازخورد راهبردی ارائه می‌کند و به سازمان‌ها در غلبه بر دو مسئله کلیدی‌شان کمک می‌کند ۱- ارزیابی عملکرد سازمانی و ۲- پیاده‌سازی راهبردی؛ و این در حیطه مدیریت راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد (نئون، ۲۰۰۷). مدل ارزیابی متوازن فن جهت تبدیل راهبرد به عمل است، به عبارتی دیگر مدل مزبور فن جهت عملیاتی ساختن آرمان، مأموریت، راهبردهای سازمان‌ها بوده و چشم‌انداز آینده شرکت حوزه اصلی بررسی‌های مدل ارزیابی متوازن است. کارت امتیازی متوازن صرفاً نقش کنترلی نداشته است و معیارهای آن برای توصیف عملکرد گذشته بکار نمی‌روند، بلکه این معیارها ابزاری جهت تبیین راهبرد سازمان است که با هماهنگی فعالیت‌ها در سطوح مختلف سازمان امکان دستیابی به اهداف سازمانی را میسر می‌سازد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۷).

از آنجایی که راهبرد به اهداف بلندمدت، سیاست‌ها، اهداف سالیانه و برنامه‌های عملیاتی واحدهای گوناگون سازمان تبدیل می‌شود و تخصیص بودجه و ارزیابی عملکرد نیز بر اساس آن صورت می‌گیرد لذا می‌توان ریشه بسیاری از مشکلات سازمان را در اجرای راهبردی

1. David

2. Balanced Score Card (BSC)

3. Kaplan And Norton

4. Non

جستجو نمود که در این راستا از کارت امتیازی متوازن می‌توان برای برطرف کردن این موانع بهره‌مند گردید (کشاورز و همکاران، ۲۰۱۳). جیم میکاسکا^(۲۰۰۵) نیز در تحقیق خود نشان داد که کارت امتیازی متوازن نه تنها ابزاری سودمند برای پشتیبانی مدیران است بلکه اجازه می‌دهد که اثربخشی شرکت را از طریق چهار دیدگاه مختلف (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) و از طریق انطباق با اهداف و ایده‌ها و ابتکارات ارزیابی شود. این روش، نظامی را حول اجرای راهبردی و از طریق وادار ساختن مدیران به ترجمه دقیق راهبردهایشان به اهداف، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات اجرایی در چهار منظر متوازن (منظر مشتری، منظر فرایند داخلی، منظر رشد و یادگیری، منظر مالی) بر پا می‌سازد (نئون، ۲۰۰۷).

منظر مالی جهت توفیقات مالی، چگونه باید در تعامل با سهامداران باشیم؟

منظر فرایند کسب‌وکار داخلی، برای رضایت سهامداران و مشتریان خود چگونه باید در کسب‌وکار خود پیشرو باشیم؟

منظر یادگیری و رشد، برای نیل به چشم‌انداز چگونه حافظ توانایی‌های خود در مسیر تغییر و توسعه باشیم؟

منظر مشتری، برای عملی کردن چشم‌انداز، چگونه باید در منظر مشتریان جلوه کنیم؟

در رابطه با اجرای مراحل و اهمیت این تکنیک، تحقیقات زیادی در سازمان‌های مختلف و تحقیقات معدودی در زمینه ورزش انجام شده است. در این رابطه در تحقیقی با عنوان اجرای کارت امتیازی در آژانس‌های بخش همگانی (سرویس‌های ورزشی شهرداری گرندای اسپانیا)، ۱۱ هدف راهبردی، ۳۱ شاخص عملکرد (سنجه)، ۲۴ اقدام و عملکرد، ۲۱ هدف کم مشخص (رودریگز و همکاران، ۲۰۱۰). نیپولویچ^(۲۰۱۵) 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 و هر منظر راهبردهای ویژه خود را جهت تحقق اهداف ورزش شهروندی طلب می‌کند. دیمیتروپولوس، کاسماس و دویس^(۲۰۱۷) در تحقیقی تحت عنوان کاربرد کارت امتیازی متوازن در یک سازمان ورزشی دولتی محلی نشان دادند که شهروندان یکی از شهرهای دولتی محلی یونان (پاپاگوس - هولارگوس)^۴ خدمات ورزشی را با کیفیت بالاتری، نسبت به آنچه که در مقایسه با سال‌های قبل به دست آورده بودند درک کردند. اسکندری دستگیری و همکاران (۱۳۹۷) در رابطه مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد در کارایی فدراسیون‌های ورزشی با بررسی پیشینه پژوهش‌ها از شاخص‌های اولیه ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در شش سنجه (مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی، مالی، نوآوری، مدیریت، فرهنگ سازمانی) و ۳۷ شاخص که شناسایی شده است، در این تحقیق استفاده کردند. خالقی بابایی و کشاورز (۱۳۹۷) در پیاده‌سازی راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن نشان دادند که راهبردهای ورزش قهرمانی در چهار منظر مالی، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ارتباطات قرار می‌گیرند، آنچه که در این تحقیق قابل ذکر است اشاره به منظر ارتباطات می‌باشد که در تحقیقات انجام شده قبلی، منظر ارتباطات بررسی نشده است.

با بررسی تحقیقات پیشین در این حیطه می‌توان اذعان داشت که کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یک ابزار کارا در دسته‌بندی راهبردهای تدوین شده سازمان به چهار بعد اصلی و استخراج سنجه‌های کمی، بهتر می‌تواند سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف و راهبردهای ایجاد شده کمک کند زیرا تا متری (ابزار اندازه‌گیری) وجود نداشته باشد امکان اندازه‌گیری دستیابی به اهداف نیز وجود نخواهد داشت. در سال‌های اخیر سازمان‌های ورزشی همچون وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، اداره کل تربیت‌بدنی برخی استان‌ها، اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم و تحقیقات و فناوری و بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی برنامه راهبردی خود را تدوین و یا در حال تدوین این

1. Michalska
2. Rdríguez et al
3. Nieplowich
4. Nitropoulos, Kosmas & Douvis
5. Ppagos-Holargos

مهم هستند. از آنجا که هر فدراسیونی، اهداف و برنامه‌های خاص خود را دنبال می‌کند، وجود یک نظام ارزیابی که منحصرأً برای آن فدراسیون طراحی شده باشد ضروری به نظر می‌رسد.

درخصوص فدراسیون شمشیربازی می‌توان گفت که رشته ورزشی شمشیربازی جزء پر مدال آورترین ورزش‌ها در مسابقات المپیک و آسیایی می‌باشد؛ بطوری که حدود ۴۸ مدال در هر سه اسحله (سابر، فلوره، ایه) در بین ورزشکاران این رشته توزیع می‌گردد. شمشیربازان برای کسب سهمیه المپیک باید در مسابقات متعدد جهانی شرکت کرده و با کسب امتیاز در هر مسابقه مجوز حضور در بازی‌های المپیک را کسب نمایند. با توجه به تعداد اسلحه‌های این رشته و همچنین امکان حضور بانوان، تعداد سفرهای بازیکنان برای شرکت در مسابقات و کسب رنکینگ الزامی و متعدد می‌باشد. به عنوان مثال در سال ۱۳۹۶ ورزشکاران اسلحه سابر مردان در هشت مسابقه جهانی، یک قهرمانی آسیا و یک قهرمانی جهان (جمعاً ۱۰ مسابقه در یک سال) شرکت نموده‌اند. فدراسیون شمشیربازی جزء فدراسیون‌های دارای بودجه بسیار محدود بوده و علاوه بر این، خاص بودن و کم بودن تعداد طرفداران این رشته نسبت به رشته‌های دیگر موجب می‌شود که تمایل پخش این رشته از رسانه ملی کمتر بوده و در نتیجه امکان جذب اسپانسر برای این رشته بسیار دشوار می‌باشد؛ در حال حاضر قابل ذکر است که مسئولین فدراسیون شمشیربازی برنامه راهبردی خود را تدوین کرده‌اند؛ از آنجایی که شواهد موجود حاکی از آن است که معمولاً خلاء بزرگی بین تدوین راهبرد و اجرای آن وجود دارد و دیگر اینکه این خلاء در تدوین راهبرد و اجرای برنامه راهبردی فدراسیون شمشیربازی احساس می‌شود و بیم آن می‌رود که راهبرد تدوین شده مانند برنامه‌های راهبردی بیشتر سازمان‌ها در حد تئوری باقی بماند یا اجرای آن به تعویق بیفتد از این رو با توجه به پیش‌بینی توسعه برنامه‌های راهبردی در حوزه ورزش کشور در نظر است روش ارزیابی متوازن را به عنوان ابزاری نو برای پیاده‌سازی راهبردهای فدراسیون شمشیربازی بکار گرفته شود. لذا محقق بر آن است با استفاده از روش‌های علمی از کارت امتیازی متوازن به عنوان الگویی برای اجرای راهبردهای تدوین شده در برنامه‌های راهبردی فدراسیون شمشیربازی استفاده کند تا ضمن مشخص کردن اهداف، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات، درصد پاسخگویی به سؤالات ذیل باشد: در صورت تحقق کاربرد کارت امتیازی متوازن در نظام فوق و مشخص شدن جزئیات این مدل، طراحی نقشه راهبردی فدراسیون شمشیربازی به چه صورت خواهد بود؟ و زمینه لازم برای اجرای راهبردی نظام فوق چگونه آماده می‌شود؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در حوزه مدیریت راهبردی می‌باشد که از منظر هدف از نوع کاربردی و از نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی بود. به منظور گردآوری داده‌ها از روش کیفی استفاده شد. به این نحوه که اطلاعات به صورت مصاحبه با اعضای شورای راهبردی فدراسیون شمشیربازی (صاحب‌نظران اجرایی و علمی) جمع‌آوری شد. شورای راهبردی که به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شد متشکل از رئیس فدراسیون، نایب رئیس فدراسیون، نایب رئیس بانوان فدراسیون، دبیر فدراسیون، یک نفر از اعضای هیئت رئیسه فدراسیون، نماینده سازمان لیگ شمشیربازی، نماینده روابط عمومی، نماینده کارکنان، نماینده ورزشکاران و تیم‌های ملی، نماینده کمیته پزشکی، نماینده کمیته فنی، نماینده کمیته آموزش و پرورش، نماینده کمیته داوران، نماینده کمیته استعدادیابی، نماینده کمیته توسعه همگانی، نماینده کمیته حقوقی و انضباطی، نماینده کمیته مربیان، نماینده کمیته پیشکسوتان و چند نفر متخصصین آشنا به شمشیربازی که الزاماً عضو فعلی فدراسیون نیستند و تیم علمی تحقیق، تشکیل دادند (شورای راهبردی به تعداد ۲۰ نفر که کلیه موارد در این شورا مورد بحث و بررسی قرار گرفت؛ نمونه آماری به صورت تمام شمار انتخاب شد) و سنجه‌های قابل ارزیابی بررسی و در نهایت با جمع‌بندی نظرات به نهایی شدن سنجه‌ها اقدام شد. علاوه بر این بخشی از داده‌های تحقیق با مطالعه اسناد بالادستی، تحلیل عملکرد فدراسیون شمشیربازی و جستجوی کتابخانه‌ای مقالات و نشریات علمی مرتبط با این موضوع چه به صورت مکتوب و چه به صورت الکترونیکی به دست آمد. در ابتدا با استفاده از نظرات اعضای شورای راهبردی، راهبردهای استخراج شده در چهار بعد اصلی کارت امتیازی متوازن توزیع و با برگزاری چندین جلسه ابعاد مناظر و گزینه‌های مربوط به اهداف، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات استخراج گردید.

روش اجرای تحقیق برای تعیین منظرهای کارت امتیازی متوازن فدراسیون شمشیربازی به این صورت بود که در ابتدا تیم تحقیق به چیدمان راهبردهای تدوین شده فدراسیون شمشیربازی در چهار منظر کارت امتیازی متوازن شامل مناظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد یادگیری پرداخت. به منظور گردآوری سنجه‌های قابل ارزیابی، محقق به بررسی معیارهای قابل اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های بالادستی همچون وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، سازمان‌هایی با مشابهت ماهیتی و غیره پرداخت و پس از آن فهرست مقدماتی اهداف راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات در مناظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، تهیه و در اختیار افراد ذی‌نفع و صاحب‌نظر (شورای راهبردی) در فدراسیون شمشیربازی گذاشته و پس از اعمال نظر مجدد و نهایی نمودن سنجه‌ها مورد تأیید شورای راهبردی قرار گرفت. پس از تأیید منظرها، اهداف راهبردی و سنجه‌های فدراسیون شمشیربازی توسط شورای راهبردی، برای تهیه نقشه اجرایی اقدام شد. برای تهیه نقشه اجرایی لازم است ابتدا منظرها، اهداف راهبردی و سنجه‌های هر کدام از مناظر و اهداف کمی تهیه شود؛ سپس اولویت‌بندی منظرها برای قرار گرفتن در نقشه راهبردی و سپس تعیین روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف راهبردی صورت گیرد. تعیین اولویت منظرها در نقشه راهبردی توسط اعضای شورای راهبردی انجام شد. برای تعیین روابط علت و معلولی در نقشه اجرایی، روش‌های متفاوتی وجود دارد که در پژوهش حاضر داده‌ها و شاخص‌های سازمان مورد نظر به خبرگان داده شد و از آن‌ها خواسته شد تا روابط علت و معلولی را ترسیم نمایند و طرح نهایی نقشه اجرایی تهیه و روابط علت و معلولی بین منظرها تعیین گردید.

یافته‌های پژوهش

مدل اجرایی راهبردهای فدراسیون شمشیربازی بر مبنای کارت امتیازی متوازن؛

در این بخش، چیدمان راهبردها در مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن، تعیین اهداف راهبردی، سنجه‌ها و اهداف کمی که توسط اعضای شورای راهبری انجام و تأیید شده بود ارائه می‌گردد. در نهایت تدوین نقشه اجرایی فدراسیون شمشیربازی ارائه می‌شود. در جدول شماره یک راهبردهای فدراسیون شمشیربازی با بازبینی در ادبیات ذکر شده ارائه شده است. نتایج تحقیقات نشان داده است برای اجرای راهبردهای سازمانی و در این تحقیق، فدراسیون شمشیربازی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، لازم است که این راهبردها در منظرهای مختلف به اهداف راهبردی و سنجه‌ها ترجمه شود. راهبردهای مناظر چهارگانه فدراسیون شمشیربازی، اهداف آن راهبردها و سنجه‌های مرتبط نشان داده شده است.

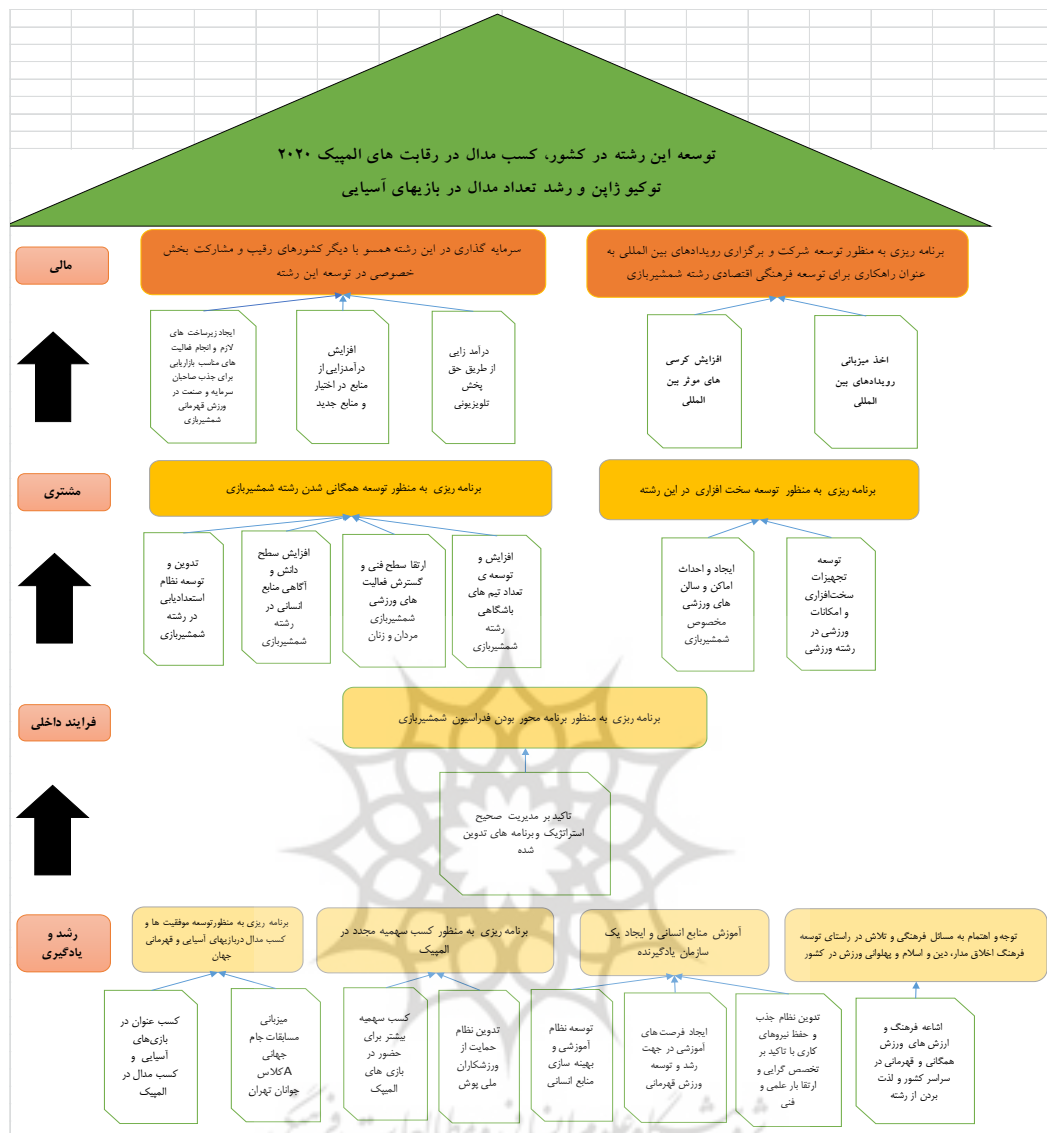
جدول ۱. منظرها، راهبردها، و سنجه‌های فدراسیون شمشیربازی

منظر	راهبرد	سنجه‌ها
مالی	<p>سرمایه‌گذاری در این رشته همسو با دیگر کشورهای رقیب</p> <p>برنامه‌ریزی به منظور توسعه شرکت و برگزاری رویدادهای بین المللی به عنوان راهکاری برای توسعه فرهنگی اقتصادی ورزش</p> <p>مشارکت بخش خصوصی در توسعه این رشته</p>	<p>تعداد جلسات برگزار شده با حامیان مالی، میزان جذب سرمایه از طریق فعالیتهای بازاریابی در فدراسیون شمشیربازی، تعداد قوانین مصوب درباره فعالیتهای بازاریابی ورزشی، تعداد قوانین و سیاستهای تشویقی برای بازاریابان، میزان اعتبارات جذب شده از بخش خصوصی، میزان جذب اعتبار از سرمایه‌گذاری و درآمدزایی، میزان درآمد از امکانات و تجهیزات برون سپاری شده با بخش خصوصی، میزان جذب اعتبار از منابع مالی دولتی، نسبت تفاهم نامه‌های عملیاتی شده به کل تفاهم نامه‌های منعقد، نسبت پروژه‌هایی که نتایج آنها عملاً مورد بهره برداری قرار گرفته به کل پروژه‌های خاتمه یافته، کل درآمدهای اختصاصی (آموزش، پژوهشی، خدماتی) (میلیون ریال)، نسبت درآمد اختصاصی فدراسیون به کل درآمد، تعداد آیین نامه‌های شفاف در خصوص نحوه تخصیص اعتبارات مصوب و جذب شده، میزان پرداختی صداوسیما از حق پخش تلویزیونی به فدراسیون شمشیربازی، درصد درآمد فدراسیون شمشیربازی از حق پخش نسبت به منابع خارجی، تعداد ادارات و هیئت‌های بهره‌مند از حق پخش تلویزیونی، برگزاری جلسات با مسئولین سیما، برگزاری جلسات با مسئولین صدا، تعداد حامیان مالی داخلی، تعداد حامیان مالی خارجی، تعداد میزبانی رویدادهای بین المللی، تعداد پروتکل‌های منعقد با کشورهای همجوار جهت افزایش همکاری‌های ورزشی، تعداد مفاد عملیاتی شده نسبت به پروتکل‌های منعقد، تعداد کارشناسان اعزام شده به کنگره‌ها و دوره‌های آموزشی بین المللی، تعداد افراد ایرانی دارای کرسی‌های بین المللی در رشته شمشیربازی</p>

<p>مشتری</p> <p>برنامه‌ریزی به منظور توسعه همگانی شدن رشته شمشیربازی</p>	<p>تعداد منتخبین مستعد به اردوهای سنین پایه از طریق فرایند استعدادیابی، تعداد مطالعات انجام شده در رشته ورزشی شمشیربازی، تعداد مربیان استعدادیاب در رشته شمشیربازی، تعداد پایگاه‌های ویژه استعدادیابی و قهرمانی در ادارات ورزش و جوانان و هیات‌های استانی، میزان استانداردسازی و تدوین معیارها و شاخص‌های استعدادیابی در رشته شمشیربازی، تعداد مصوبات فدراسیون شمشیربازی در خصوص نظام استعدادیابی ورزشی، تعداد مسابقات برگزار شده در سه اسلحه دختران و پسران، تعداد طرح‌های یکپارچه، اجرایی و ساختارمند در استعدادیابی، تعداد مراسم‌های برگزار شده با رویکرد تجلیل از ورزشکاران و مربیان نخبه شمشیربازی، تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده با محوریت استعدادیابی رشته شمشیربازی ویژه مربیان، تعداد ورزشکاران سنین پایه شرکت کننده در جشنواره‌های استعدادیابی برگزار شده، تعداد سیمناها و همایش‌های برگزار شده برای مربیان و داوران شمشیربازی، تعداد کارگاه‌های آموزشی برگزار شده برای مربیان و داوران شمشیربازی، تعداد طرح‌ها و برنامه‌های پژوهشی حمایت شده در زمینه توسعه رشته شمشیربازی، تعداد همایش‌های ملی برگزار شده با موضوع شمشیربازی و توسعه تعداد مسابقات قهرمانی کشوری در شمشیربازی، تعداد مربیان خارجی رشته شمشیربازی، تعداد مربیان بومی ممتاز ورزش قهرمانی شمشیربازی، تعداد اردوهای تیم ملی (دوره)، تعداد داوران شرکت کننده در مسابقات فراملی سالانه، تعداد تیم‌های ورزشی شمشیربازی در لیگ کشوری، تعداد تیم‌های حمایت شده از بخش خصوصی، تعداد مسابقات قهرمانی برگزار شده در سطح کشور، تعداد میزبانی‌های مسابقات شمشیربازی، تعداد ورزشکاران حرفه‌ای، تعداد ورزشکاران استانی راه یافته به تیم ملی (زن و مرد)، تعداد ورزشکاران سازمان یافته (بیمه ورزشی)، تعداد فضاها و سالن‌های ورزشی مختص به رشته شمشیربازی، تعداد ورزشگاه‌ها و اماکن ورزشی ویژه معلولین و اقشار آسیب پذیر، تعداد ورزشگاه‌ها و اماکن ورزشی ویژه بانوان</p>
<p>برنامه‌ریزی به منظور توسعه سخت افزاری در این رشته</p>	<p>تعداد جلسات شورای راهبردی فدراسیون شمشیربازی، تعداد مصوبات شورای راهبردی فدراسیون شمشیربازی، تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون</p>
<p>فرایند داخلی</p> <p>برنامه‌ریزی به منظور توسعه موفقیت‌ها و کسب مدال در بازی‌های آسیایی و قهرمانی جهان</p> <p>یادگیری و رشد</p> <p>برنامه‌ریزی به منظور کسب سهمیه مجدد در المپیک</p> <p>آموزش منابع انسانی و ایجاد یک سازمان یادگیرنده</p> <p>توجه و اهتمام به مسائل فرهنگی و تلاش در راستای توسعه فرهنگ اخلاق مدار، دین و اسلام و پهلوانی ورزش در کشور</p>	<p>تعداد مسابقات انتخابی، تعداد رشته‌های اعزامی به بازی‌های آسیایی، تعداد رشته‌های اعزامی به بازی‌های المپیک، تعداد ورزشکاران اعزامی به بازی‌های آسیایی، تعداد ورزشکاران اعزامی به بازی‌های المپیک، تعداد مدال‌های کسب شده در بازی‌های آسیایی (تیمی و انفرادی)، تعداد مدال‌های کسب شده در بازی‌های المپیک، تعداد اردوهای تدارکاتی برون مرزی، تعداد میزبانی‌های بین المللی، تعداد شرکت در رویدادهای برون مرزی، تعداد رشته‌های تیمی کسب سهمیه برای حضور در بازی‌های المپیک، تعداد ورزشکاران رشته‌های انفرادی کسب سهمیه برای حضور در بازی‌های المپیک، تعداد مراسم برگزار شده جهت تقدیر از ورزشکاران، تعداد بازدید سالانه از هیات‌های ورزشی تحت پوشش، تعداد دوره‌های برگزار شده برای کارکنان، میزان ساعات آموزشی، میزان رشد برنامه‌های آموزشی، تعداد آیین نامه‌های آموزشی و ارتقای کیفی نیروی انسانی، تعداد کارکنان معرفی شده به دانشگاه‌ها جهت ادامه تحصیل، نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی مرتبط با شغل به کل کارکنان، تعداد تفاهم امضا شده با نهادهای علمی، استفاده از روش‌های نوین آموزشی جهت تسهیل سازی آموزش، تعداد ابزارهای نظارتی و کنترلی در جهت سنجش بار علمی نیروهای متقاضی جذب، تعداد ابزارهای سنجش میزان پیشرفت منابع انسانی سازمان، میزان دوره‌های آموزشی بدو خدمت، میزان دوره‌های آموزشی حین خدمت، تعداد کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی مرتبط با شغل، تعداد جشن‌های فرهنگی - ورزشی برگزار شده با تاکید بر رشته شمشیربازی، تعداد پیام‌های تبلیغاتی پخش شده در صدا و سیما در راستای تقویت فرهنگ رشته شمشیربازی، تعداد برنامه‌های رسانه‌ای ساخته شده در حیطه توسعه ارزش‌های اخلاقی در رشته شمشیربازی</p>

نقشه راهبردی فدراسیون شمشیربازی؛

نتایج تحقیق نشان داد، برای ترسیم نقشه راهبردی فدراسیون شمشیربازی، منظرهای فدراسیون شمشیربازی از پایین به بالا و بر مبنای نظر نهایی شورای راهبردی عبارتند از منظرهای یادگیری و رشد، فرآیندهای داخلی، مشتری و مالی که این ترتیب باید برای ترسیم نقشه راهبرد مورد توجه قرار گیرد. شکل شماره ۱ نشان دهنده نقشه راهبردی به همراه روابط علت و معلولی بین منظرهای فدراسیون شمشیربازی می‌باشد.



شکل ۱- نقشه اجرایی فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران

بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق طراحی نقشه راهبردی فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از کارت امتیازی متوازن بود. یافته‌ها نشان داد که سه راهبرد در منظر مالی، دو راهبرد در منظر مشتری، یک راهبرد در منظر فرایندهای داخلی و چهار راهبرد در منظر رشد و یادگیری قرار می‌گیرند، در منظر مالی ۲۵ سنجه و ۴۷ اقدام و ابتکار، در منظر مشتری ۳۰ سنجه و ۴۴ اقدام و ابتکار، در منظر فرایندهای داخلی ۳ سنجه و ۱۳ اقدام و ابتکار و در منظر رشد و یادگیری ۳۰ سنجه و ۴۵ اقدام و ابتکار نهایی شدند. به منظور طراحی الگوی پیاده‌سازی راهبردهای فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران ضروری بود که در ابتدا منظرهای متناسب با راهبردها تدوین شود که یافته‌های تحقیق، متناسب بودن راهبردهای فدراسیون شمشیربازی با مناظر پیش‌بینی شده در مدل توسعه یافته کاپلان و نورتون را در پی داشت که فرایند مزبور وجود چهار منظر ذکر شده، برای تدوین الگوی کارت امتیازی متوازن را تأیید می‌نماید.

بعد از قرارگیری راهبردها در مناظر مرتبط، دومین گام در تدوین نقشه اجرایی راهبردهای تدوین شده، تعیین اهداف منظرهای تعیین شده است. بر اساس نتایج به دست آمده فدراسیون شمشیربازی دارای ۱۰ راهبرد شامل سه راهبرد در منظر مالی، دو راهبرد در منظر مشتری، یک راهبرد در منظر فرایندهای داخلی و چهار راهبرد در منظر رشد و یادگیری می باشد.

راهبردها و سنجه‌های متناظر منظر مالی فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران؛

یافته‌ها نشان داد که سه راهبرد (سرمایه‌گذاری در این رشته همسو با دیگر کشورهای رقیب، برنامه‌ریزی به منظور توسعه شرکت و برگزاری رویدادهای بین‌المللی به‌عنوان راهکاری برای توسعه فرهنگی اقتصادی ورزش، و مشارکت بخش خصوصی در توسعه این رشته) در منظر مالی قرار می‌گیرند و در منظر مالی ۲۵ سنجه نهایی شدند. بازاریابی ورزشی نیز در حال حاضر از پرتعدادترین و پردرآمدترین انواع بازاریابی در جهان، به‌ویژه در کشورهای توسعه یافته به شمار می‌رود که در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تأثیر انکارناپذیری بر کشورها دارد. رهبر (۱۳۸۶) نشان دادند که سرمایه‌گذاری یکی از عوامل اصلی رشد و توسعه اقتصادی کشورهای توسعه یافته می‌باشد. امروزه به همان نسبت که درآمدهای ملی صرف ورزش می‌شود در بعضی از رشته‌های ورزشی در کوتاه مدت و در بعضی از دیگر رشته‌های ورزشی در درازمدت می‌توان میزان برگشت سرمایه را به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم مشاهده نمود. به‌دنبال سرمایه‌گذاری در ورزش، میزان اشتغال مستقیم و غیرمستقیم افزایش می‌یابد و در کنار آن امکان جذب درآمد از طریق برگزاری مسابقات بین‌المللی، جذب گردشگران و سطح سلامت و بهداشت جسمی و روانی جامعه افزایش می‌یابد. با توجه به بررسی وضعیت موجود فدراسیون شمشیربازی و وجود نقاط قوتی همچون وجود نیروی انسانی متخصص، دارا بودن جایگاه ویژه در سطح آسیا و جهان، کسب کرسی‌های با ارزش در کنفدراسیون شمشیربازی آسیا و فدراسیون جهانی، توزیع تعداد بالای مدال در این رشته و مدال آور بودن در سطح آسیا و جهان و همچنین تغییر نگرش عمومی و مثبت شدن نگاه آحاد مردم و مورد استقبال عمومی قرار گرفتن این رشته در سطح جامعه و توسعه روز افزون این رشته در سطح استان‌ها و شهرستان‌ها و توجه ویژه مسئولین وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با توجه به رشد چشمگیر این رشته در سطح جهان و المپیک (کسب عنوان چهارمی المپیک ۲۰۱۶ ریو) و برگزاری میزبانی مسابقات معتبر جام جهانی کلاس A جوانان هر ساله در تهران، آنچه که می‌توان به قطعیت عنوان نمود سرمایه‌گذاری در رشته شمشیربازی نه تنها هزینه نیست، بلکه می‌تواند در کوتاه‌مدت و بلندمدت برای سرمایه‌گذاران، سودهای کلانی را به همراه داشته باشد؛ حتی می‌توان بیان نمود که سرمایه‌گذاری در این رشته به لحاظ اجتماعی، فرهنگی و سیاسی نیز مزایایی را برای جامعه به‌همراه دارد؛ شاید آنچه سرمایه‌گذاران را از سرمایه‌گذاری در این رشته سودآور باز می‌دارد، ناشناخته ماندن مزایای سرمایه‌گذاری در رشته شمشیربازی و کم اهمیت جلوه دادن این رشته می‌باشد که امید است مدیران با کوششی بیشتر و اتخاذ اهدافی از جمله ایجاد زیرساخت‌های لازم و انجام فعالیت‌های مناسب بازاریابی برای جذب صاحبان سرمایه و صنعت در ورزش قهرمانی شمشیربازی، درآمدزایی از منابع در اختیار و منابع جدید و درآمدزایی از طریق حق پخش تلویزیونی و طی برنامه‌های مختلف به معرفی مزایای سرمایه‌گذاری در این رشته بپردازند تا بتوانند سرمایه‌های سرگردان را به سمت این صنعت سوق دهند.

راهبردها و سنجه‌های متناظر منظر مشتری فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران؛

یافته‌ها نشان داد که دو راهبرد (برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه همگانی شدن رشته شمشیربازی و برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه سخت افزاری در این رشته) و ۳۰ سنجه در منظر مشتری قرار می‌گیرند. بر اساس یافته‌های به‌دست آمده از راهبرد اول این منظر، استقرار و توسعه نظام استعدادیابی در رشته شمشیربازی، افزایش سطح دانش و آگاهی منابع انسانی در رشته شمشیربازی، ارتقاء سطح فنی و گسترش فعالیت‌های ورزشی شمشیربازی مردان و زنان و افزایش و توسعه تعداد تیم‌های باشگاهی رشته شمشیربازی شاید بتواند منجر به توسعه این رشته و همگانی‌تر شدن آن شود؛ بنابراین اولین قدم در توسعه ظرفیت این رشته، استعدادیابی رشته شمشیربازی است. فرآیند کشف ورزشکاران با استعداد، برای شرکت در یک برنامه تمرینی سازماندهی شده، یکی از مهمترین موضوعاتی است که امروزه در ورزش مطرح است؛ چرا که بسیاری از ورزشکاران جوان فرصت افزایش توانایی خود، رشد و رسیدن به سطح ورزشکاری خوب را به دلیل بی‌اطلاعی از

ویژگی‌های خاص خود از دست می‌دهند و به رشته ورزشی که می‌توانند در آن به شکوفایی برسند هدایت نمی‌شوند. استعدادیابی ورزشی از این امر جلوگیری می‌کند و مستعدان جوان را به سمت رشته ورزشی مناسب هدایت می‌کند. با توجه به اینکه ظرفیت نیروی انسانی جوان و دانش آموزان در ایران در حد مطلوبی است لذا لازم است که فرایند استعدادیابی در این رشته نیز به‌دقت صورت گیرد که این امر می‌تواند با همکاری فدراسیون و هیات‌های استانی با مدارس و ادارات آموزش و پرورش هر استان و شهر صورت گیرد و در کنار آن با تدوین برنامه راهبردی استعدادیابی ورزشی بتوان نیروها و ظرفیت‌های ورزشی در کشور را توسعه داد. از سوی دیگر با برگزاری همایش‌های تخصصی و کلاس‌های آموزشی، بتوان دانش و آگاهی نیروی انسانی اعم از مربیان، داوران و ورزشکاران را نسبت به رشته شمشیربازی، اصول و قواعد تمرینی، مسائل دوری و غیره افزایش داد. لذا هر چه دانش و مهارت‌های مربیان و داوران با نیازهای جامعه و پیشرفت‌های علمی و تغییرات فناوری، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد درجه اطمینان از موفقیت فرد و ورزشکاران بالاتر می‌رود.

دومین راهبرد از این منظر برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه سخت‌افزاری در این رشته بود. مؤلفه امکانات و تجهیزات متناسب و کارا نقش مهمی در مشارکت عمومی و بهینه‌سازی دارد که از آن، این نتیجه استنباط می‌شود که وجود امکانات بیشتر و مناسب‌تر، درصد مشارکت و همچنین شرایط استفاده بهینه را بیشتر فراهم می‌کند. ویکر و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود به اهمیت زیرساخت‌های ورزشی و اثرات آن بر میزان مشارکت مردم در ورزش پرداختند که همسو با یافته پژوهش حاضر است. اماکن و سالن‌های ورزشی متناسب، بستر اجرای فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی هستند و مدیریت صحیح و اصولی از آن‌ها بر بهره‌وری اماکن و همچنین بر کمیت و کیفیت برنامه‌ها و رویدادهای ورزشی و توسعه بیشتر این رشته نیز تأثیر بسزایی دارد؛ رشته شمشیربازی در ایران با ضعف‌هایی روبروست و توجه به ایجاد و تجهیز سالن‌های اختصاصی و توسعه سخت‌افزاری در توسعه و تقویت این رشته مورد نیاز می‌باشد. اقدسی و عبدوی (۱۳۸۹) مهمترین عامل توسعه ورزش قهرمانی را امکانات و تجهیزات می‌دانند. تندنویس و قاسمی (۱۳۸۶) قره‌خانی و همکاران (۱۳۹۰) و علی‌دوست و همکاران (۱۳۹۳) نیز بر اهمیت امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری در توسعه ورزش قهرمانی اشاره کرده‌اند. در نتیجه می‌توان با سرمایه‌گذاری‌های مناسبی در زیرساخت‌ها، تأسیسات و اماکن ورزشی و گسترش امکانات و با مدیریت این منابع به موفقیت رسیده و بتوان در توسعه رشته شمشیربازی گام برداشت. با ایجاد و احداث اماکن و سالن‌های ورزشی مخصوص شمشیربازی، توسعه تجهیزات سخت‌افزاری و امکانات ورزشی و رعایت عدالت در توزیع امکانات ورزشی بین شهروندان مختلف اعم از بانوان، معلولین علاقمند و غیره بتوان رضایت مشتریان و ورزشکاران شمشیربازی را بهبود بخشید.

راهبرد و سنج‌های متناظر با منظر فرایندهای داخلی فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران؛

در ادامه یافته‌ها نشان داد که راهبرد برنامه‌ریزی به‌منظور برنامه محور بودن فدراسیون شمشیربازی در منظر فرایندهای داخلی و ۳ سنج نهایی شدند. در هزاره سوم سازمان‌های ورزشی مانند اکثر سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها برای بقاء و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شده‌اند، به‌طوری که بسیاری از سازمان‌های ورزشی و کمیته‌های ملی المپیک کشورهای مختلف برحسب مأموریت خود راهبرد مورد نیاز را تهیه و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌اند. می‌توان بیان کرد برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس دوره زمانی و تقویم سالیانه یکی از مهمترین ارکان سیستم مدیریت در سازمان‌های ورزشی و همچنین فدراسیون شمشیربازی می‌باشد. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند (آنسف، ۲۰۰۴؛ کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴، مینترزبرگ، ۱۹۹۴) و همگی بر همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند و معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی پویا و منطقی است (هاپکینز و هاپکینز، ۱۹۹۷؛ لورد و همکاران، ۲۰۰۶) که همسو با یافته‌های پژوهش حاضر است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران فدراسیون شمشیربازی با تأکید بر مدیریت صحیح راهبردی و برنامه‌های تدوین شده در جهت توسعه این رشته گام بردارند.

راهبردها و سنج‌های متناظر با منظر رشد و یادگیری فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران؛

یافته‌ها نشان داد که چهار راهبرد (برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه موفقیت‌ها و کسب مدال در بازی‌های آسیایی و قهرمانی جهان، برنامه‌ریزی به‌منظور کسب سهمیه مجدد در المپیک، آموزش منابع انسانی و ایجاد یک سازمان یادگیرنده، و توجه و اهتمام به مسائل فرهنگی و تلاش در راستای توسعه فرهنگ اخلاق مدار، دین و اسلام و پهلوانی ورزش در کشور) در منظر رشد و یادگیری قرار می‌گیرند و ۳۰ سنجه نهایی شدند. امروزه مؤلفه‌های ورزشی از دیگر مؤلفه‌های شناخته شده در پیش‌بینی موفقیت کشورها از نظر مطالعات مختلف است (دی بوسچر و همکاران، ۲۰۰۹؛ کاسیماتی و داوسون، ۲۰۰۹) در پژوهش‌های گذشته برخی شاخص‌ها در موفقیت تیم‌های ورزشی شناسایی شدند؛ اما مهمترین مؤلفه‌های ورزشی پیش‌بینی کننده به روشنی مشخص نشده‌اند. یکی از شاخص‌های ورزشی پیش‌بینی کننده موفقیت کشورها، کسب مدال و تعداد ورزشکاران اعزامی به بازی‌های آسیایی و المپیک است. اسکندری دستگیری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق خود به اهمیت کسب مدال‌های المپیک و فارست و سانز (۲۰۱۰) نیز نشان دادند که اندازه تیم و جمعیت را می‌توان به ترتیب از مهمترین عوامل مهم و مؤثر در پیش‌بینی میزان موفقیت در بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ کن برشمرد؛ بنابراین، هرچه ورزشکاران یک کشور بتوانند سهمیه بیشتری را از رشته‌های المپیک به دست آورند، احتمال موفقیت و کسب مدال آنان نیز بیشتر خواهد بود. موفقیت‌های ورزشی، به‌ویژه موفقیت در بازی‌های المپیک به صورت قابل توجهی برای بسیاری از کشورها مهم می‌باشد. کسب موفقیت در میداين بین‌المللی ورزشی تابعی از موفقیت در عرصه‌های دیگر نظیر سیاست داخلی و بین‌المللی، اقتصاد پویا و غیره است. رقابت بین ملت‌ها همیشه یکی از ویژگی‌های بازی‌های المپیک بوده است.

راهبرد دوم آموزش مربیان و داوران و ایجاد یک سازمان یادگیرنده بود. نیروی انسانی ورزش اعم از مربیان و داوران می‌باشند که نقش انکارناپذیری در توسعه رشته شمشیربازی می‌توانند داشته باشند. دی بوسچر و همکاران (۲۰۰۹) و گرین (۲۰۰۷) در پژوهش خود نشان دادند که عوامل انسانی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر روی موفقیت و توسعه ورزش می‌باشد. نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) آموزش و تربیت پرسنل از جمله داوران و سایر کارشناسان و غیره را برای توسعه فوتبال استان‌ها پیشنهاد کرده است که نتایج همسو با یافته پژوهش حاضر است. در زمینه فعالیت‌های ورزشی، مدیریت راهبردی منابع انسانی نقشی کلیدی ایفا می‌کند که باعث تأثیرگذاری در توسعه عملکرد فدراسیون شمشیربازی و راهبردهای سازمان می‌شود. جهانی شدن فعالیت‌های رشته شمشیربازی نه تنها باعث افزایش نقش عملکرد منابع انسانی، بلکه باعث افزایش توجه به راهبردهای در حال توسعه برای یکپارچه‌سازی منابع در کل سازمان شده است. در نتیجه لازم است با تدوین نظام حمایت از ورزشکاران ملی‌پوش، ایجاد فرصت‌های آموزشی در جهت رشد و توسعه ورزش قهرمانی و تدوین نظام جذب و حفظ نیروهای کاری با تأکید بر تخصص‌گرایی و ارتقاء بار علمی و فنی در رشد و یادگیری مربیان و داوران شمشیربازی قدم برداشت. آخرین راهبرد این منظر توجه و اهتمام به مسائل فرهنگی و تلاش در راستای توسعه فرهنگ اخلاق مدار، دین و اسلام و پهلوانی ورزش در کشور بود. کاوتسوس و زیمانسکی^۲ (۲۰۱۰) نهادینه کردن راه، اجرا و درونی کردن عمل‌هایی جدید می‌دانند، جایی که اعمال جدید پذیرفته می‌شوند. ازین‌رو برای نهادینه کردن فرهنگ ورزش و به‌طور اختصاصی‌تر رسیدن به واقعیت اجتماعی در مورد رفتار مطلوب افراد، نیازمند توجه بیشتر و همچنین ابزار و امکانات خاص و قدرتمند می‌باشد. ورزش و توجه به آن در جامعه شامل فواید و محسنات بی‌شماری می‌باشند که این مسأله نیازمند نهادینه کردن فرهنگ آن در جامعه و همچنین تأکید بر آموزه‌های دینی و اخلاقی را مبرهن می‌سازد. نهادینه سازی فرهنگ رشته شمشیربازی، شامل توجه و سرمایه‌گذاری بر گروه‌های مختلف سنی من جمله گروه نونهالان و نوجوانان می‌باشد که در این مسیر یکی از مهمترین راهکارها، تمرکز بر ورزش در خانواده، والدین و در مدارس می‌باشد. لذا لازم است با اشاعه فرهنگ ورزش همگانی و قهرمانی در سراسر کشور و لذت بردن از رشته شمشیربازی و فرهنگ سازی افزایش تحرک جسمانی و ترویج تفریحات و سالم توأم با حرکت به‌منظور افزایش مشارکت مردم در ورزش میزان مشارکت افراد و فرهنگ رشته شمشیربازی را افزایش داد.

مبتنی بر راهبردهای تدوین شده، سنجه‌ها، اقدامات و نقشه اجرایی فدراسیون شمشیربازی تدوین گردید. با توجه به این که سلسله مراتب اثرگذاری در روش کارت امتیازی متوازن از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی است، توجه و تمرکز فدراسیون بر جاری‌سازی

1. Forrest & Sanz
2. Kavetsos & Szymanski

اهداف راهبردی منظر رشد و یادگیری می‌تواند در اولویت باشد، زیرا منجر به افزایش دانش و آگاهی منابع انسانی فدراسیون شده و بر درک و اجرای اهداف دیگر مناظر نیز، اثرگذار خواهد بود و به‌عنوان یک تسهیل‌گر می‌تواند ایفای نقش کند، همچنین می‌توان خاطر نشان کرد که فدراسیون شمشیربازی با توجه ویژه به امر بازاریابی، تجاری‌سازی و مشارکت بخش خصوصی بتواند محدودیت منابع مالی دولتی را متعادل سازد؛ در نهایت می‌توان گفت این پژوهش با ارائه نمونه‌ای کاربردی از الگوی پیاده‌سازی راهبردها و تبیین اهداف و معیارهای آن، درصد بود تا فرآیند اجرای این مدل را در فدراسیون شمشیربازی تسهیل نموده و با سوق دادن مدیران به تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت در راستای راهبردهای موجود، زمینه موفقیت و پیشرفت چشمگیر در ورزش قهرمانی شمشیربازی را فراهم کند، همچنین در انتخاب سنجه‌های مرتبط با اهداف فدراسیون شمشیربازی، از نقطه نظر تعداد، تنوع و تناسب با اهداف راهبردی توجه لازم مبذول شد تا بدین وسیله چارچوبی استاندارد جهت آگاهی از نتایج عملکرد، جلوگیری از هرگونه انحراف از دستیابی به اهداف فدراسیون ایجاد شود.

از آن‌جا که پژوهش حاضر به‌منظور طراحی نقشه اجرایی فدراسیون شمشیربازی با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن انجام گردید، لذا در واقع پیشنهادات کاربردی پژوهش، اقدامات و ابتکارات اجرایی می‌باشند، اما به‌منظور عملیاتی شدن راه‌کارهای ارائه شده توجه به نکات ذیل نیز قابل اهمیت است: با توجه به تصویب نتایج نهایی طرح و موافقت جهت اجرایی شدن آن توسط فدراسیون شمشیربازی، لازم است که با استفاده از نقشه اجرایی ارائه شده، اهتمام لازم را جهت پیاده‌سازی استراتژی‌ها، به‌عمل آورد. پیشنهاد می‌گردد فدراسیون شمشیربازی با تشکیل کمیته‌ای ویژه (علمی، تخصصی) به طراحی برنامه زمانی مشخص به‌منظور اجرایی شدن برنامه‌های عملیاتی بپردازد و با کمک کمیته‌ای ناظر به‌طور مستمر عملکرد خود را نظارت و ارزیابی کند. همچنین گزارش مربوط به وضعیت عملکرد خود را بر اساس نتایج ارائه شده به‌صورت هر شش‌ماه یکبار به کمیته مربوطه ارائه کند. به‌منظور کمک جهت توسعه بنیادی ورزش استان‌ها و بهبود عملکرد ورزشکاران با حمایت از هیأت‌های ورزشی و باشگاه‌های ورزشی هر استان و کمک به استقلال آن‌ها موجبات درخشش ورزشکاران و کسب افتخارات بین‌المللی و زمینه‌های استمرار و پایداری فعالیت‌های آن‌ها را فراهم آورد، جهت فرهنگ‌سازی رشته شمشیربازی در بین دانش‌آموزان، شهروندان و دانشجویان نیز ترغیب و جذب حداکثری آنان از تمامی ظرفیت‌های سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی، غیردولتی و خصوصی استفاده کند.

تقدیر و تشکر

از پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران به خاطر حمایت معنوی و مالی و خبرگان و کارشناسانی که به هر نحوی در اجرای پژوهش حاضر همکاری داشتند، سپاسگزاری می‌شود.

References

- Ali Doost Ghahfarkhi E, Sajjadi, SN, Mahmoudi, A., saatchian, V.(2014) Priorities and strategies for the development of the country's championship in judo sport. Journal of Sports Management, 6(2): 231-46. (in persian)
- Ansoff H.(2004) Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning. Long range plan.
- Aqdasi M, And Abdavi. F.(2010). Review of the status of championship sports in East Azerbaijan province and recommendations for its development. Physiology and Management Research in Sport.:4:30-23. (in persein)
- De Bosscher V, De Knop, P.,van Bottenburg, M ..Shibli, S ..&Bingham, J.(2009). Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. Sport Management Review.12(3):113– 36.
- Dimitropoulos P, Kosmas, I. & Douvis, I. (2017).Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization. International Journal of Productivity and Performance Management. 66(3):362-79.

- [Ebrahimi SarvOlya M, Mohseni Sharif, M.\(2009\). Balanced Evaluation Card System from Design to Execution. First ed. Tehran: Kalame Publishing \(in persian\).](#)
- [Eskandari Dastgerdi S, Amirtash, AM., safania, AM.\(2018\). Relationship between performance evaluation components in the efficiency of sports federations. Journal of Applied Research in Sports Management.6\(4\):19-26. \(in persian\)](#)
- [Forrest D, & Sanz,I.\(2010\). Forecasting national team medal totals at the summer Olympic Games. International Journal of Forecasting. 26:576–88.](#)
- [Fred R. David.\(1986\). Fundamentals of Strategic Management. First ed: Merrill Publishing Company, 894 pages.](#)
- [Gharakhani H, Ehsani, M., Koozehchian, H., Kh, M., Fooladi Heidarloo, S., And Nobakht, F.\(2011\). Investigating the most important economic obstacles to the privatization of Iranian football clubs .Sports Management Studies. 9:125-38. \(in persian\)](#)
- [Green M.\(2007\). Olympic glory or grassroots development? Sport policy priorities in Australia, Canada and the UK 1960-2006. International Journal of the History of Sport;24\(7\):921-53.](#)
- [Hopkins WE, &Hopkins,S.A.\(1997\). Strategicplanning-financial performance relationships in banks: a causal examination. Strategy Manage J.;18: 525-536.](#)
- [Kaplan R, And Norton, D.\(2007\). Strategic Alignment: Creating Synergy with a Balanced Scorecard. First ed. Tehran: Ariana Industrial Research Group Publications; \(in persian\).](#)
- [Kaplan RRS, & Norton, D. P. \(2004\).Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets: Harvard Business Review Article.](#)
- [Kasimati E, & Dawson, P.\(2009\). Assessing the impact of the 2004 Olympic Games on the Greek economy: A small macro econometric model. Economic Modelling.20\(46\):.](#)
- [Kavetsos G, &Szymanski, S.\(2010\). National well-being and international sports events. Journal of Economic Psychology. 31\(2\):158-71.](#)
- [Keshavarz, L, Hamidi, M, Gudarzi, M, & Sajjadi, SN. \(2013\) Explaining the implementation model of the strategies of the National Olympic Committee with the balanced evaluation method.. Journal of Sport Management and Motor Behavior, 9\(18\), 15-42.](#)
- [Keshavarz L, Mirarahmadi, M.\(2017\). Development of the executive model of the strategic plan of the General Department of Physical Education of Payame Noor University with a balanced scorecard., Research in Educational Sports. \(12\):115-52 \(in persian\)](#)
- [Khaleghi Babaei S, And Keshavarz, L.\(2018\). Implementation of Iranian championship sports development strategies with a balanced scorecard approach. Journal of Applied Research in Sports Management.;7\(2\):11-25. \(in persian\)](#)
- [Lloyd C. H. E, O.\(2006\). Initiating strategic planning. Journal of Business research,59:100-11.](#)
- [Mintzberg H. \(1994\).The rise and fall of strategic planning Landon' Prentice Hall.](#)
- [Naderi Nasab M, Ehsani, M., Khabiri, M., Amiri, M., And Qarakhani, H.\(2011\). Investigating the current situation of football in the Islamic Republic of Iran and determining the strategic position of the country's football, Journal of Sports Management. 3\(9\):5-27. \(in persian\)](#)
- [Nasirzadeh A, Goodarzi M, And Farahani, A.\(2013\). Designing and explaining the implementation model of the strategy of the Wrestling Federation of the Islamic Republic of Iran with the BSC approach. Applied Research in Sports Management.;4:42-31. \(in persian\)](#)
- [Neon PR. \(2007\).Balanced Evaluation - Step-by-Step Guide to Design and Implementation Translated by Bakhtiari Parviz et al. First Edition ed. Tehran: Industrial Management Organization Publications; \(in persian\).](#)
- [Nieplowich M.\(2015\). 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. 95-103.](#)
- [Purkiani M.\(2017\). Governance of the central program by formulating strategies, strategies and operational measures in student sports, the first conference on governance and public policy. Tehran; Sharif University of Technology – Institute of Policy Science: Technology and Industry Sharif University of Technology, Institute of Governance and Policy Studies, Sharif University of Technology \(in persian\).](#)

- [Rahbar F. Khamenei, F. Mohammadi, Sh. \(2007\). Barriers to investment and its impact on Iran's economic growth. Journal of Economic Research. \(81\):111-38 \(in persian\).](#)
- [Rodríguez B. Manuel, P., López, H., Antonio, M., & Ortiz Rodríguez, D. \(2010\). Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. Academia. Revista Latinoamericana de Administración. \(45\):116-39.](#)
- [Tondnevis F, Ghasemi, MH. \(2017\). Comparison of the views of athletes, coaches and experts on the strategies for the development of the country's gymnastics championship sport. Olympic Magazine. 15\(4\):17-29. \(in persian\)](#)
- [Wicker, P., Christoph, B., Pawlowski, P. \(2009\). Promoting Sport for All to Age-specific Target Groups: the Impact of Sport Infrastructure. European Sport Management Quarterly. :9\(2\):103-18.](#)

