

برنامه‌ریزی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران و مدل اجرای آن با رویکرد کارت امتیازی متوازن

حسین شایان مقدم^۱، مهرزاد حمیدی^۲، مجید جلالی فراهانی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس دانشگاه تهران، ایران*

۲ و ۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۰۵

چکیده

هدف این پژوهش، تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران و ارائه الگوی اجرای راهبردهای آن با رویکرد کارت امتیازی متوازن بود. این پژوهش از نوع مطالعات کیفی است که در حوزه مطالعات راهبردی قرار می‌گیرد. مطالعه موردی، روش دلفی و گروه کانونی سه تکنیک گردآوری داده‌های موردنظر بودند. جامعه آماری پژوهش عبارت‌اند از: رؤسا و معاونان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران و ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های تهران، متخصصان و نخبگان ورزش. نمونه آماری پژوهش ۱۴ نفر از اعضای شورای راهبردی ورزش استان تهران بودند. نتایج پژوهش نشان داد که اداره کل ورزش و جوانان استان تهران در موقعیت راهبردی تهاجمی قرار دارد که وضعیت محیط داخلی و خارجی سازمان نسبتاً خوب است. سایر نتایج پژوهش نشان داد که اداره کل ورزش تهران دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۱۱ راهبرد، ۲۷ هدف راهبردی، ۱۱۲ سنجه و ۱۱۲ اقدام و ابتکار است. در نهایت، به نظر می‌رسد که پژوهش حاضر با تعیین اقدام‌ها و ابداع‌های لازم برای تحقق راهبردها، ارائه نقشه راهبردی، تعیین روابط علت و معلولی بین مناظر و پوشش فاصله بین تدوین و اجرای راهبردها، دستیابی به چشم‌انداز و اهداف آرمانی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران را میسر می‌کند.

واژگان کلیدی: برنامه راهبردی، اجرای راهبردها، کارت امتیازی متوازن

مقدمه

در جهان امروز، پیشرفت و ارتقای هر سازمانی مستلزم گرایش به رویکردهای علمی، فراگیر، پیوسته و سیستمی است (پیمان‌فر، ۲۰۱۴، ۱۶). پژوهش‌های انجام‌شده بیانگر آن هستند که با توجه به اینکه محیط سازمان‌ها روزبه‌روز پویاتر و نامطمئن‌تر می‌شود، اداره سازمان در چنین شرایطی نیازمند خلاقیت سازمانی و نگرش راهبردی است (لشکر بلوکی، ۲۰۱۲، ۹). در چنین شرایط متحول و پیچیده محیطی، مهم‌ترین دغدغه بیشتر سازمان‌ها تدوین و پیاده‌سازی راهبردهایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را تضمین کنند (اسمیت^۱، ۲۰۱۳، ۲۲). در این راستا، یافته‌های مطالعه هانسن^۲ (۲۰۱۴) نشان داد که اخیراً مدیریت راهبردی به‌عنوان فرایندی جامع و مفید، توجه بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی را به خود جلب کرده است (هانسن، ۲۰۱۴، ۱۹). مدیران به‌درستی دریافته‌اند که برای خروج از این چالش‌ها باید به فرایند مدیریت راهبردی تکیه کنند (کاپلان و نورتون^۳، ۲۰۱۲، ۶) و برنامه راهبردی، فرایند تعیین اهداف سازمان و تصمیم‌گیری درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. در این زمینه ماچادو معتقد است که برنامه‌ریزی راهبردی عنصری کلیدی برای برتری سازمان است که اگر به‌درستی تدوین شود و شرایط اجرای آن نیز مهیا شود، موجب تعالی و پیش‌تازی سازمان می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند عملکرد سازمان‌هایی که به برنامه‌ریزی راهبردی می‌پردازند، بسیار بیشتر از سازمان‌های دیگر است (نصیرزاده، فراهانی و خضری^۴، ۲۰۱۳، ۱۴). تا دهه‌های گذشته بیشتر سازمان‌ها تدوین برنامه راهبردی را سرلوحه کار خود قرار داده بودند؛ اما امروزه، داشتن راهبرد برتر و عالی به‌تنهایی نمی‌تواند سازمان را در موقعیت رقابتی قرار دهد و این امر تنها با اجرای راهبردها روی می‌دهد (نیلسون^۴، مارتین و پاورز^۵، ۲۰۰۸، ۱۱).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌های زیادی در پیاده‌سازی کامل راهبردهای خود شکست می‌خورند. سپی کولند^۵ (۲۰۰۶) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که ۸۰ درصد از سازمان‌ها راهبردهای مناسبی را تدوین کرده‌اند؛ اما ۱۴ درصد از آن‌ها در اجرای آن موفق بوده‌اند (سپی کولند، ۲۰۰۶، ۲۰). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این مسئله ناشی از تعریف ناقص راهبردها و برنامه‌های عملیاتی سازمان نیست؛ بلکه احتمالاً بدین دلیل است که چهارچوب محکمی برای همسوسازی کارکنان و فرایندهای عملیاتی با اهداف سازمان وجود ندارد (ماکای و گرلمن^۶، ۲۰۰۸، ۱۰).

-
1. Smith
 2. Hansen
 3. Kaplan&Nurton
 4. Nilson ,Martin &Pawers
 5. Sepculand
 6. Maki & Creelman

پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که اجرای برنامه‌ریزی راهبردی به مراتب سخت‌تر از تدوین آن است؛ به طوری که در سال ۱۹۹۹، نشریه «فورچون»^۱ در مقاله‌ای ادعا کرد که ۷۰ درصد از دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی در آمریکا به خاطر ضعف آن‌ها در تدوین راهبردها نبوده است؛ بلکه به دلیل موفق نشدن آن‌ها در پیاده‌سازی راهبردها بوده است. همچنین، حمیدی (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «کاربرد تکنیک‌های نوین مدیریت عملکرد در اجرای راهبرد» بیان کرد که حتی راهبردهای خوب طراحی شده نیز در اجرا با مشکل مواجه شده‌اند (حمیدی، ۲۰۱۰، ۴). با وجود اقدام برخی سازمان‌ها به تدوین برنامه‌ریزی راهبردی سازمان خود و صرف وقت و هزینه زیاد در این راه، به علت نبود الگویی برای اجرا و ارزیابی این راهبردها، در عمل بهره لازم را از برنامه راهبردی نمی‌برند. در این راستا، پژوهشگران با درک مشکل و اهمیت آن و به دلیل یاری مدیران ارشد در پیاده‌سازی راهبرد سازمان خود و نیز ارزیابی آن‌ها تکنیک‌هایی را معرفی کرده‌اند. از جمله رویکردهای مهمی که این متخصصان ارائه کرده‌اند، می‌توان تکنیک‌هایی را از قبیل مدیریت کیفیت جامع^۲، مدیریت تعالی سازمانی اروپایی^۳، مالکوم بالدريج^۴ و کارت امتیازی متوازن^۵ نام برد (نصیرزاده، فراهانی و خضری، ۲۰۱۴، ۱۵). طبق نظر بیشتر کارشناسان، یکی از بهترین ابزارها برای تبدیل راهبردها به برنامه‌های عملیاتی و سنجش‌های قابل اندازه‌گیری برای سازمان‌ها، کارت امتیازی متوازن است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارت امتیازی متوازن دارای چهارچوبی مفهومی است که اهداف راهبردی کلان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل می‌کند و توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان ایجاد می‌کند (زین، سوزانا، الیزا و انوار^۶، ۲۰۱۳، ۲۷). گیلکاس^۷ معتقد است که کارت امتیاز متوازن ابزاری است که کمک می‌کند چشم‌اندازها و راهبردها به مجموعه‌ای یکپارچه از اقدام و عملکرد تبدیل شوند (گیلکاس، ۲۰۱۳، ۳). همچنین، کارت امتیازی متوازن چهارچوب اثبات‌شده‌ای است که راهبرد های سازمان را تشریح و عملیاتی می‌کند (نظری، ۲۰۱۴، ۱۲). بلیوار، هرناندز و رودریگز^۸ (۲۰۱۰) معتقدند که فرایند کارت امتیاز متوازن ابزار بسیار ارزشمندی برای مدیران برای دگرگون کردن سازمان است و سازمان‌هایی که کارت امتیازی متوازن را به کار می‌گیرند، اعتقاد راسخی به این دارند که عواید آن نسبت به مخارجش بیشتر است. پژوهش‌های زیاد دیگری استفاده از کارت امتیاز متوازن را برای پیاده‌سازی راهبردهای سازمان

-
1. Fortune
 2. Total Quality Management
 3. European Fandatiton for Quality Management
 4. Malcom Baldrige
 5. Balance Scoard Card
 6. Zin, suzana, Aliza & Anuar
 7. Glykas
 8. Bolivar, Hernandez & Rodriguez

تکنیک مفیدی معرفی می‌کنند (گیلگاس، ۲۰۱۳، ۳). نتایج پژوهش‌های دیگر نشان داد که شایع‌ترین روش اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌ها، روش کارت امتیازی متوازن است که به مدیران برای به‌دست‌آوردن جنبه‌های مختلف اندازه‌گیری و تبدیل راهبردهای سازمان به اقدام‌های واقعی کمک می‌کند (سوردا، ریبسکا، پادوانیا و پروسیدیا^۱، ۲۰۱۲، ۲۱). ابتدا کاپلان و نورتون کارت امتیازی متوازن را برای ارزیابی عملکرد پیشنهاد کردند (کاپلان و بینهوکر^۲، ۲۰۰۳، ۷)؛ اما با توجه به قابلیت‌های آن در پیاده‌سازی اهداف و راهبردها به‌سرعت مورد توجه مدیران سازمان‌ها قرار گرفت.

با توجه به نتایج پژوهش‌های ذکر شده و همبستگی مثبت بین موفقیت سازمان‌ها و تدوین و اجرای برنامه راهبردی و اینکه بیشتر رقبای ورزشی شهر تهران در شهرهای بزرگ کشور به تدوین برنامه راهبردی اقدام کرده‌اند و همچنین، نظر به ظرفیت‌های عظیم استان تهران از قبیل جمعیت انبوه، وجود منابع مالی فراوان، وجود شرکت‌ها و صنایع بزرگ و نیروی انسانی مجرب و متخصص در بخش مدیریتی و فنی، احتمالاً وجود یک برنامه راهبردی دقیق و قوی به‌همراه مدل اجرایی آن می‌تواند ورزش استان تهران را به جایگاه شایسته خود در ورزش کشور هدایت کند؛ بنابراین، این پژوهش با تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران و معرفی الگویی اجرای راهبردهای ورزش استان تهران، در صدد است به این سؤال‌ها پاسخ دهد: چشم‌انداز و مأموریت ورزش استان تهران چیست؟ نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌های ورزش استان تهران کدام‌اند؟ موقعیت راهبردی ورزش استان تهران چیست؟ راهبردهای مهم ورزش استان تهران کدام‌اند؟ مناظر و راهبردهای هر منظر ورزش استان تهران کدام‌اند؟ الگوی اجرای راهبردهای ورزش استان تهران چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نوع مطالعات راهبردی است. روش پژوهش حاضر کیفی است. در این پژوهش، با توجه به ماهیت موضوع، روش‌های پژوهش موردی، دلفی و گروه‌های کانونی (شورای راهبردی ورزش) به کار گرفته شده‌اند. مطالعه کتابخانه‌ای، پرسش‌نامه نیمه ساختاریافته و مصاحبه ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات پژوهش هستند. جامعه آماری پژوهش، متخصصان، صاحب‌نظران، مسئولان ورزش اداره کل ورزش و جوانان استان تهران و اساتید و نخبگان ورزش استان تهران بودند. نمونه آماری پژوهش اعضای شورای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران بودند.

-
1. Sordoa, Rebecca, Paovania & procedia
 2. Kaplan & Beinhocker

نتایج

با مطالعه اسناد، مستندات، گزارش‌ها و مدارک موجود اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، با مطالعه کتابخانه‌ای و کسب نظرهای اعضای پنل دلفی درباره مأموریت، چشم‌انداز، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و سپس، تحلیل عوامل محیط داخلی و عوامل بیرونی و نیز با توجه به جمع نمرات ماتریس ارزیابی داخلی (۲/۵۷) و ماتریس ارزیابی بیرونی (۲/۷۱)، موقعیت راهبردی ورزش استان تهران در موقعیت راهبردی تهاجمی قرار گرفت. در شکل شماره یک این موقعیت راهبردی نشان داده شده است. این موقعیت نشان می‌دهد که ورزش استان تهران دارای محیط داخلی و بیرونی نسبتاً خوب است و نقاط قوت و فرصت‌ها بیشتر از نقاط ضعف‌ها و تهدیدها هستند.

در جداول‌های شماره یک تا شماره پنج، راهبردهای منتخب اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، منظرها و راهبردهای مرتبط با هر منظر و اهداف راهبردی سنجه‌ها و اقدام‌های متناظر با آن‌ها آمده‌اند.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



شکل ۱- موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران

جدول ۱- منظرها و راهبردهای هر منظر اداره کل ورزش استان تهران

منظرها	راهبردها
مالی	۱- توسعه و تقویت منابع مالی اداره کل ورزش استان تهران ۲- توسعه و گسترش فعالیت‌های کیفی و کمی و تعاملات ورزشی ۳- ایجاد نظام جذب حامیان مالی و مشارکت خیران ورزشی
مشتری	۱- تلاش برای جذب و مشارکت افراد جامعه به فعالیت‌های ورزشی ۲- توسعه کمی و کیفی زیرساخت‌های ورزشی ۳- توجه به ورزش پایه و تعامل ویژه با ورزش آموزشگاهی
فرایندهای داخلی	۱- برنامه‌محور شدن همه فعالیت‌های ورزشی استان تهران ۲- توسعه و همکاری بین نهادها و سازمان‌های ورزشی مرتبط
یادگیری و رشد	۱- ایجاد نظام علمی استعدادیابی، جذب، آموزش و حمایت از ورزشکاران، مربیان و مدیران ۲- توسعه فرهنگ و اخلاق ورزشی در جامعه ۳- ایجاد سیستم فناوری اطلاعات

جدول ۲- اهداف راهبردی سنجه‌ها و اقدامات منظر مالی اداره کل ورزش استان تهران

سال پایان	سال شروع	اقدامها و ابداعها	سنجه‌ها	اهداف راهبردی	راهبرد
۱۴۰۰	۱۳۹۵				
۲۷ میلیارد	۱۸ میلیارد *	۱- افزایش جذب اعتبارات تخصصی ملی	میزان جذب	۱- افزایش دارایی‌ها و سرمایه اداره کل ورزش	توسعه و تقویت منابع مالی اداره کل ورزش استان تهران
۶۳ میلیارد	۴۲ میلیارد	۲- افزایش اعتبارات تخصصی استانی	میزان افزایش		
۱۵۰ میلیارد	۱۰۰ میلیارد	۳- افزایش درآمدهای اجاره اماکن	میزان افزایش	۲- پیگیری تخصیص سهمی از حق پخش تلویزیونی	
۵	۰	۱- افزایش هیئت‌های سهم در حق پخش	تعداد هیئت		
۳	۰	۲- تصویب قوانین افزایش حق پخش	تعداد قوانین مصوب		
۱۶۵۲	۱۰۸۴	۱- افزایش حضور تیم‌ها در مسابقات داخلی		۱- افزایش حضور در میادین ورزشی	
۱۱۷	۹۵	۲- حضور تیم‌ها در مسابقات بین‌المللی			
۲۲۵	۱۵۰	۳- حضور تیم‌های بانوان در مسابقات داخلی			
۳۲	۲۱	۴- حضور تیمی بانوان در مسابقات بین‌المللی			
۱۷۰۶۰	۱۳۶۴۸	۵- حضور ورزشکاران در مسابقات کشوری			
۵۱۱	۴۰۹	۶- حضور ورزشکاران در مسابقات آسیایی			
۱۶۵	۱۲۲	۷- حضور ورزشکاران زن در مسابقات آسیایی	تعداد تیم‌ها		
۳۵۴	۲۸۳	۸- حضور کل ورزشکاران در مسابقات جهانی			
۱۱۷	۷۸	۹- حضور ورزشکاران زن در مسابقات جهانی			
۴۶	۳۱	۱۰- حضور ورزشکاران در مسابقات المپیک			توسعه و گسترش فعالیت‌های کیفی و کمی و تعاملات ورزشی
۵	۳	۱۱- حضور ورزشکاران زن در مسابقات المپیک			
۱۰۸۲	۳۰۹۰	۱- مدال‌های کسب‌شده داخلی			
۱۴۰۳	۱۰۳۹	۲- مدال‌های کسب‌شده بانوان داخلی		۲- افزایش سهم مدال‌ها	
۳۸۶۳	۹۳	۳- مدال‌های کسب‌شده آسیایی			
۷۲	۵۳	۴- مدال‌های کسب‌شده بانوان آسیایی	تعداد مدال کسب‌شده		
۴۴	۳۵	۵- مدال‌های کسب‌شده جهانی			
۱۵	۱۱	۶- مدال‌های کسب‌شده بانوان جهانی			
۲۳	۱۸	۷- مدال‌های کسب‌شده مسابقات المپیک			
۳	۲	۸- مدال‌های کسب‌شده بانوان مسابقات المپیک			

ادامه جدول ۳- اهداف راهبردی نتیجه‌ها و اقدامات منظر مالی اداره کل ورزش استان تهران

سال پایان	سال شروع	اقدام‌ها و ابداع‌ها	سنججه‌ها	اهداف راهبردی	راهبرد
۱۴۰۰	۱۳۹۵				
۳۵۵۷۳	۳۹۶۴۴	۱- افزایش تعداد مربیان	تعداد مربیان		
۱۹۳۴۸	۱۵۴۷۸	۲- افزایش تعداد داوران	تعداد داوران	۳- افزایش تعداد مربیان و داوران	توسعه و گسترش فعالیت‌های کیفی و کمی و تعاملات ورزشی
۹۸۰۹	۶۵۳۹	۳- افزایش تعداد مربی بانوان	تعداد مربی بانوان		
۱۰۲۳۰	۶۸۲۰	۴- افزایش تعداد داور بانوان	تعداد داور بانوان		
۱۸۲	۱۲۲	۱- افزایش میزبانی مسابقات داخلی	تعداد میزبانی داخلی		
۱۳	۱۰	۲- افزایش میزبانی مسابقات بین‌المللی	تعداد میزبانی خارجی	۴- افزایش تعداد میزبانی مسابقات	
۵۳	۳۵	۳- افزایش میزبانی مسابقات داخلی بانوان	تعداد میزبانی دبانوان		
۵	۲	۴- افزایش میزبانی مسابقات بین‌المللی بانوان	تعداد میزبانی خ بانوان		
۱	۰	۱- ایجاد بخش حامیان مالی	تعداد جلسه‌ها		
۱۲	۶	۲- تشکیل شورای جذب حامیان مالی	تعداد آیین‌نامه	۱- افزایش مشارکت مالی در ورزش	ایجاد نظام جذب حامیان مالی و مشارکت خیران ورزشی
۲	۱	۳- تدوین آیین‌نامه‌های همکاری	میزان سرمایه		
۰	۰	۴- افزایش جذب میزان سرمایه از خیران			
۳۰ میلیارد*	۲۰ میلیارد	۵- افزایش جذب میزان سرمایه از حامیان			
۱	۰	۱- تشکیل کمیته بازاریابی	تعداد جلسه‌ها		
۸	۰	۲- به‌کارگیری بازاریاب	تعداد بازاریاب	۲- توسعه بازاریابی	
۰/۲۵	۰	۳- افزایش درآمد بازاریابی	میزان درآمد		

*واحد استفاده شده، ریال می باشد.

جدول ۳- اهداف راهبردی سنجها و اقدامات منظر مشتری اداره کل ورزش استان تهران

سال پایان	سال شروع	اقدامات و ابداعها	سنجها	اهداف راهبردی	راهبرد
۳۵۱۰۶۱	۳۳۴۰۴۱	۱- افزایش مشارکت سازمان یافته مردم در ورزش	تعداد مشارکت افراد	۱- تلاش برای مشارکت بیشتر مردم در ورزش استان تهران	تلاش برای جذب و مشارکت افراد جامعه به فعالیت های ورزشی
۱۳۹۶۴۸	۷۹۷۹۹	۲- افزایش مشارکت سازمان یافته بانوان در ورزش	تعداد مشارکت افراد		
۸۱۸۲۵۵۱۲	۶۵۴۶۰۴۱	۳- افزایش مشارکت در فعالیت های ورزش همگانی	تعداد نفرها		
۵	۹۱۳	۱- افزایش همایش های علمی و جشنوارهها	تعداد جشنوارهها	۲- تلاش برای برگزاری همایش ها، جشنوارههای علمی - ورزشی	
۱۱۴	۱۹۹	۲- افزایش همایش های ورزش خانوادگی	تعداد همایش		
۲۴۹	۴۸	۱- افزایش سال های ویژه بانوان	تعداد سال ها	۳- تلاش برای عدالت توزیع امکانات ورزشی	
۶۰	۱	۲- افزایش سال های ویژه معلولان			
۳	۰	۱- افزایش مجلات مربوط به ورزش استان	تعداد مجلات		
۲	۰	۲- افزایش برنامه های ورزشی در صداوسیما استان	تعداد برنامه ها	۴- اشاعه فرهنگ ورزش و دانش تندرستی در استان	
۰/۲۵	۰	۳- افزایش اجرای برنامه های ورزشی در پارک ها	میزان فعالیت		
۰/۴۹	۳۹	۱- افزایش سرانه فضاهای سرپوشیده و روباز	میزان سرانه متر مربع		
۶۷۲	۴۴۸	۲- احداث سالن ویژه بانوان	تعداد سالن	۱- افزایش احداث اماکن ورزشی و توجه به ارتقای کیفیت سالن ها	توسعه کمی و کیفی زیر ساخت های ورزشی
۱۰۵	۷۰	۳- تکمیل پروژه های نیمه تمام	تعداد سالن		
۱۶	۱۳	۴- پروژه های افتتاح شده	تعداد پروژه		
۴	۲	۱- تشکیل کارگروه مشترک با آموزش و پرورش	تعداد جلسه ها		
۱	۰	۲- همکاری با آب تهران	تعداد تفاهیم نامه	۱- توسعه و تقویت همکاری ها با ورزش آموزشگاهها	
۴	۰	۳- ارسال فراخوان استعدادیابی به مدارس	تعداد فراخوان		
۰/۲۵	۰	۴- استعدادیابی دانش آموزان	میزان مدارس		
۰/۱۰۰	۰	۵- آموزش استعدادها	میزان تحت آموزش		
۴	۰	۱- تشکیل کمیته استعدادیابی	تعداد جلسه ها در سال		توجه به ورزش پایه و تعامل ویژه با ورزش آموزشگاهی
۶	۱	۲- افزایش پایگاه های استعدادیابی	تعداد پایگاهها	۲- ایجاد پایگاه های مجهز کشف استعداد های ورزشی	
۰/۲۵	۰	۳- افزایش تعداد شناسایی استعدادها	درصد نفرها		
۱۰	۰	۱- الزام تیمها به داشتن رده های پایه	تعداد رشته ها		
۱۰	۰	۲- برگزاری مسابقات رده های پایه	تعداد رشته ها	۳- توجه به ورزشکاران نوجوان و نوجوان	
۳	۰	۳- گسترش پوشش رسانهای مسابقات رده پایه	میزان پوشش		

جدول ۵- اهداف راهبردی، سنجها و اقدامات منظر رشد و یادگیری ورزش استان تهران

راهبرد	اهداف راهبردی	سنجها	اقدامات و ابتعاها	سال شروع ۱۳۹۵	سال پایان ۱۴۰۰
ایجاد نظام علمی استعدادیابی، جذب آموزش و حمایت از ورزشکاران، مربیان و مدیران	۱- ایجاد و راندازی نظام علمی استعدادیابی با توجه به آمایش سرزمین	تعداد	۱- تشکیل کمیته استعدادیابی	۱	۱
		درصد جذب	۲- جذب مربیان ویژه استعدادیابی	۰	۰/۲۵
		میزان همکاری	۳- افزایش همکاری با آموزش و پرورش	۱۰۰٪	۳۵٪
		تعداد پایگاهها	۴- استقرار پایگاههای مجهز استعدادیابی	۱	۶
		تعداد فراخوان	۵- فراخوان استعدادیابی	۱	۴
		میزان نظرها	۶- افزایش شناسایی افراد مستعد	۰	۰/۲۵
		تعداد رشتهها	۷- افزایش تعداد رشتهها	۰	۲
		میزان کلاسها	۸- افزایش کلاسهای پرورش استعدادها	۰	۰/۱۰۰
توسعه فرهنگ و اخلاق ورزشی در جامعه	۱- تقویت روحیه پهلوانی	تعداد جلسهها	۱- تشکیل کمیته جذب مربیان نخبه	۰	۱
		تعداد دستورالعمل	۲- تدوین دستورالعملها	۰	۲
		درصد جذب مربیان	۳- جذب مربیان متخصص	۰	۰/۲۵
		تعداد کلاس آموزشی	۴- برگزاری کلاسهای آموزشی	۷۰۱	۸۷۷
		تعداد کلاسی	۵- برگزاری کلاسهای مربیگری آقایان	۱۴۵	۱۸۱
			۶- برگزاری کلاسهای مربیگری بانوان	۱۰۵	۱۴۱
			۷- برگزاری کلاسهای داوری آقایان	۱۱۵	۱۴۴
			۸- برگزاری کلاسهای داوری خانمها	۷۸	۱۰۶
توسعه فرهنگ و اخلاق ورزشی در جامعه	۲- بهبود نظام تشویق و ترغیب قهرمانان و مربیان	تعداد آییننامه	۱- تدوین آییننامههای لازم	۰	۱
		تعداد جلسهها	۲- تشکیل کمیته حمایت از قهرمانان و مربیان	۰	۲
		میزان شناسایی	۳- شناسایی قهرمانان و مربیان نخبه	۰	۰/۲۵
		میزان تشویق	۴- افزایش تعداد تشویق ورزشکاران، مدیران	۰/۰۵	۰/۲۵
		تعداد دستورالعمل	۱- تدوین دستورالعمل انتخاب الگوها	۰	۸
		تعداد جلسهها	۲- تشکیل کمیته شناسایی ورزشکاران الگو	۰	۱
		تعداد شناسایی	۳- شناسایی ورزشکاران و مربیان الگو	۰	۵۰
		میزان معرفی	۴- معرفی الگوهای ورزشی	۰	۵
ایجاد سیستم فناوری اطلاعات	۱- ایجاد بانک اطلاعات	تعداد کارگروه	۱- تشکیل کارگروه همکاری با نهادها	۰	۱
		تعداد جلسهها	۲- برگزاری جلسههای مشترک	۰	۴
		تعداد الگوها	۳- ارائه الگوی فعالیتها و ورزشی به نهادها	۰	۳
		میزان بازرسی	۴- بازدید و نظارت بر فعالیتها	۰	۲
		تعداد بانک اطلاعات ورزشکاران	۱- تهیه آمار و اطلاعات ورزشکاران	۱	۵
		تعداد بانک اطلاعات مربیان	۲- تهیه آمار و اطلاعات مربیان	۱	۳
تعداد بانک اطلاعات داوران	۳- تهیه آمار و اطلاعات داوران	۱	۲		
تعداد بانک اطلاعات مدیران	۴- تهیه آمار و اطلاعات مدیران	۳	۴		
تعداد بانک اطلاعات اماکن	۵- تهیه آمار و اطلاعات اماکن ورزشی	۲	۵		
تعداد بانک اطلاعات رقیبا	۶- آمار و اطلاعات رقیبا	۱	۵		

بحث و نتیجه‌گیری

محیط سازمان‌ها روزبه‌روز پویاتر و نامطمئن‌تر می‌شود و در چنین شرایطی، اداره سازمان به خلاقیت سازمانی و نگرش راهبردی نیاز دارد. افزون‌براین، داشتن یک راهبرد خوب به‌تنهایی کافی نیست؛ بلکه اجرای آن درعمل، رمز تمایز سازمان‌های کامیاب و ناکام است (لشکر بلوکی، ۲۰۱۲، ۹). دراین‌راستا، کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) ابزار مفید کارت امتیاز متوازن را ارائه کردند که این تکنیک علاوه‌براینکه قابلیت کنترل و ارزیابی راهبردها را دارد، اجرای راهبردها، مشاهده روابط علت و معلولی بین مناظر و اهداف تعیین‌شده و همچنین، مسیر دستیابی به راهبردهای سازمان را میسر می‌کند. پیش‌نیاز تعیین الگوی اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش‌وجوانان استان تهران، تدوین راهبردهای ورزش استان تهران است. دراین‌راستا، با توجه به نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و بیرونی، موقعیت راهبردی ورزش استان تهران که تهاجمی است، تعیین شد. در این موقعیت راهبردی، نقاط قوت و فرصت‌های سازمان از نقاط ضعف و تهدیدهای آن برتر هستند و سازمان باید سیاست‌های توسعه‌ای را انتخاب کند و با توجه به نقاط قوت خود از حداکثر فرصت‌ها بهره‌بردارد؛ البته با توجه به نمره ماتریس بیرونی (۲/۷۱) و نمره ماتریس داخلی (۲/۵۷)، محیط داخلی اداره کل ورزش‌وجوانان استان تهران قوی‌تر به‌نظر می‌رسد. نتایج این پژوهش درباره موقعیت راهبردی ورزش استان تهران با پژوهش‌های رشید لمیر، دهقان قهفرخی، (۲۰۱۳)، مرعشیان (۲۰۱۴)، نظری (۲۰۱۴) و وحدانی (۲۰۱۷) همسو است و با نتایج پژوهش‌های سیف پناهی، گودرزی، حمیدی و خطیبی (۲۰۱۱)، غفرانی (۲۰۱۱) و علیدوست، قهرمانی، و یکتایار (۲۰۱۳) که موقعیت راهبردی تدافعی است، ناهمسو است که این امر احتمالاً به شرایط برخورداری اقتصادی، جمعیتی و فنی گروه اول مربوط است. همچنین، در این پژوهش، تعداد راهبردهای ورزش استان تهران ۱۱ راهبرد تعیین شد که با استفاده از تکنیک ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، پنج راهبرد برتر مشخص شدند: ۱- توسعه و تقویت منابع مالی اداره کل ورزش استان تهران؛ ۲- توسعه و گسترش فعالیت‌های ورزشی از نظر کمی و کیفی و ارتباطات بیشتر ورزشی؛ ۳- ایجاد نظام علمی استعدادیابی، جذب و آموزش ورزشکاران، مربیان و مدیران؛ ۴- برنامه‌محور شدن همه فعالیت‌های اداره کل ورزش استان تهران؛ ۵- توسعه کمی و کیفی زیرساخت‌های ورزش استان تهران. این پنج راهبرد برتر ورزش استان تهران با مهم‌ترین راهبردهای مطالعات سیف‌پناهی و همکاران (۲۰۱۱)، رشید لمیر (۲۰۱۳) و نظری (۲۰۱۴) مشابه هستند.

با تدوین برنامه راهبردی، تعیین الگوی اجرای راهبردها برای ارزیابی، اجرا و دستیابی به اهداف سازمان موردنظر قرار می‌گیرد. براساس الگوی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)، اجرای راهبردها با انجام مراحل امکان‌پذیر است که شامل این گام‌ها است: گام اول، تعیین مناظر کارت امتیاز متوازن است. طبق یافته‌های پژوهش، منظرهای اداره کل ورزش استان تهران چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای

داخلی ورشد و یادگیری هستند که مناظر اداره کل ورزش استان تهران با طرح کلی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) و نیز با پژوهش‌های نژادسجادی، حمیدی، سجادی و گودرزی (۲۰۱۳)، ابراهیمی (۲۰۱۳)، وحدانی (۲۰۱۷)، زینی‌زاده (۲۰۱۷)، دونگ^۱ (۲۰۱۰)، رودرگرز بولیوار (۲۰۱۰) و توردوگلو، سانر و ییلدیریم^۲ (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارند؛ گام دوم، تعیین راهبردهای هر منظر است. براساس نتایج پژوهش، اداره کل ورزش استان تهران ۱۱ راهبرد دارد که به‌ترتیب، منظر مالی سه راهبرد، منظر مشتری سه راهبرد، منظر فرایندهای داخلی دو راهبرد و رشد و یادگیری سه راهبرد را به خود اختصاص داده‌اند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های ابراهیمی (۲۰۱۳) و رشید لمیر (۲۰۱۳) از نظر تعداد راهبردها و مطالعه زینی‌زاده (۲۰۱۷) مشابه است؛ اما این نتایج با نتایج پژوهش‌های نصیرزاده، فراهانی و خضری (۲۰۱۴) و نژادسجادی، حمیدی، سجادی و گودرزی (۲۰۱۱) از نظر تعداد راهبرد تفاوت دارد و از نظر توزیع راهبردها در هر منظر مشابهت وجود دارد؛ گام سوم، تعیین اهداف راهبردی، سنجها و نیز اقدام‌ها و ابتکارها است. نتایج این بخش نشان داد که اداره کل ورزش استان تهران ۲۷ هدف راهبردی دارد و دارای ۱۱۲ سنجه و ۱۱۲ اقدام و ابتکار است که این نتایج در تعداد اهداف راهبردی با مطالعات زینی‌زاده (۲۰۱۷) و نصیرزاده و همکاران (۲۰۱۴) و در تعداد سنجها و اقدام‌ها با نتایج پژوهش‌های کشاورز (۲۰۰۹) و نصیرزاده و همکاران (۲۰۱۴) کاملاً هم‌خوانی دارد.

درنهایت، نتایج پژوهش نشان داد که مدل اجرای راهبرد اداره کل ورزش استان تهران شامل ۱۱ راهبرد، چهار منظر مالی (سه راهبرد)، مشتری (سه راهبرد)، فرایندهای داخلی (دو راهبرد) و یادگیری و رشد (سه راهبرد)، ۲۷ هدف راهبردی، ۱۱۲ سنجه و ۱۱۲ اقدام است. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که با توجه به اینکه اهداف کمی و اقدامات از راهبردها، چشم‌انداز و بیانیه مأموریت‌ها اخذ شده‌اند، اداره کل ورزش استان تهران با عملیاتی کردن مدل اجرای راهبردهای تدوین‌شده، علاوه بر پرکردن خلأ بین تدوین راهبردها و اجرای آن‌ها قادر است افزون‌بر دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت تعیین‌شده، جایگاه خود را در ورزش کشور ممتاز کند و موفقیت‌های چشمگیری را به‌دست آورد.

آنچه درمورد موضوع پژوهش می‌دانستیم: مطالعه پژوهش‌های پیشین خارجی و داخلی نشان می‌دهد که در شرایط متلاطم و بی‌ثبات دنیای امروزی، وجود برنامه‌ریزی راهبردی یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و موفقیت آن‌ها را نسبت به سایر رقبا به‌همراه خواهد داشت. در تأیید نظر ذکرشده می‌توان به پژوهش‌های اسمیت (۲۰۱۳)، هانسن و فرلای^۳ (۲۰۱۴)، پیمانفر (۲۰۱۲)، لشکر بلوکی (۲۰۱۴) و رشید لمیر (۲۰۱۳) اشاره کرد. همچنین، نتایج پژوهش‌های زیادی از جمله مطالعات

1. Dong
2. Turduogle, Suner & Yildirim
3. Hansen & Ferlie

حمیدی و همکاران (۲۰۱۱)، کشاورز (۲۰۱۵)، گیلکاس (۲۰۱۳) اذعان می‌دارند که صرف تدوین برنامه راهبردی نمی‌تواند مزیتی برای سازمان‌ها ایجاد کند؛ بلکه این اجرا و ارزیابی راهبردها است که می‌تواند یک سازمان موفق و ناموفق را از یکدیگر متمایز کند؛ بنابراین، محققان برای رفع مشکل مدیران ارشد بر آن شدند که برای اجرا و ارزیابی راهبردها ابزارهایی را معرفی کنند. پژوهش‌های زیادی از قبیل مطالعات دنیل (۲۰۰۸)، رودریگز بولیوار (۲۰۱۰)، باری ویت (۲۰۱۰) و سورد و همکاران (۲۰۱۲) کارت امتیازی متوازن را به‌عنوان یکی از بهترین ابزارهای اجرا و ارزیابی راهبردها معرفی کردند. کارت امتیازی متوازن به‌علت داشتن برخی ویژگی‌های مهم، به‌طور گسترده برای اجرا و ارزیابی راهبردها مورد توجه مدیران ارشد قرار گرفت. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: ۱- ایجاد چهارچوبی برای تبیین راهبرد سازمان از منظرهای مختلف؛ ۲- استقرار سیستمی با هدف کاهش شکاف بین راهبرد و اهداف عملیاتی و نیز ایجاد سیستمی برای اندازه‌گیری عملکرد گذشته و هدایت عملکرد آینده؛ ۳- انتقال و تفهیم مأموریت، چشم‌انداز، راهبردها و انتظارات عملکردی به همه ذی‌نفعان؛ ۴- ایجاد توازن بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، سنجه‌های مالی و غیرمالی، عملکرد داخلی و خارجی؛ ۵- نشان دادن روابط علت و معلولی شاخصه‌های چهار منظر.

اطلاعات جدید پژوهش درباره موضوع: این پژوهش، براساس یافته‌های پیشین و ضرورت برنامه راهبردی در سازمان‌ها و با توجه به نبود برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، به تدوین برنامه راهبردی ورزش استان تهران اقدام کرد. این پژوهش نشان داد که موقعیت راهبردی ورزش استان تهران تهاجمی است که این یافته با نتایج بیشتر پژوهش‌های داخلی که موقعیت محافظه‌کارانه را نشان می‌دادند، متفاوت بود. دلایل این تفاوت ممکن است به بیشتر بودن نقاط قوت و فرصت ورزش استان تهران و مزیت‌هایی از قبیل جمعیت انبوه، رونق اقتصادی بیشتر، دانش فنی مدیران و مربیان و نزدیک بودن به مراجع تصمیم‌گیری مربوط باشد. همچنین، با توجه به ضرورت اجرا و ارزیابی راهبردها و برتری‌های رویکرد کارت امتیازی متوازن برای اجرا و ارزیابی راهبردها، مدل اجرای راهبردهای ورزش استان تهران نیز بر این اساس ترسیم شد. این مدل شامل چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، ۱۱ راهبرد، ۲۷ هدف راهبردی، ۱۱۲ سنجه و ۱۱۲ اقدام و ابتکار است. با توجه به اینکه سنجه‌ها و اقدام‌ها و ابتکارها برگرفته از راهبردها هستند، انجام اقدام‌ها و ابتکارها پیاده‌کردن راهبردها و موفقیت اداره کل ورزش و جوانان استان تهران را به‌همراه خواهد داشت.

References

1. Alidoost, E., Ghahremani, O. & Yekta Yar, M. (2014). Desining and compiling strategies the championship sport of Kermansh provinice. Applied Research in Organizational Behavioral Management in Sport Studies, 1(1), 39-50. (Persian).
2. Daniel, D. (2008). Accounting for Athletics: A balance Scorecard Approach, Honors Scholar Theses University of Connecticut – Stross.
3. Dong, S. K. (2010). Using the balanced scorecard for strategic operation of the cataloging department. Cataloging & Classification Quarterly, 48(6), 572-84.
4. Ebrahimi, M. (2013). Design and formulate the strategic plan of the General Department of Sport and Youth of West Azerbaijan and present its executive model with Balanced Scorecard (BSC) approach, Faculty of Physical Education and Sport Sciences of Urmia, MSc in Physical Education. (Persian).
5. Glykas, M. (2013). Fuzzy cognitive strategic maps in business process performance measurement. Expert Systems with Applications, 40(1), 1–14.
6. Ghofrani, M. (2008). Designing and Developing a Strategy for the Development of the Sistan-Baluchestan Championship and Public Sports, (Unpublished doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran. (Persian).
7. Hamidi, M. (2010). The design of strategies in development the staff structre student sport of Iran. Applied Research in Sport Management, 2(26), 27-40. (Persian).
8. Keshavarz, L. (2014). Modeling the implementaion of the strategy of the national Olympic committee based on “BSC” aporoach. (Unpublished doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran. (Persian).
9. Kaplan, R.S., Nurton, D.P. (2012). Sterategy focused organization. (M. Bakhtiariy, translator, 9th ed.). Tehran: Industrial Managemament Institute. (Persian).
10. Kaplan, S., Beinhocker, E. (2003). The real value of strategic planning. MIT Sloan Management Review, 44(2), 71–6.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. Harvard Business Review, 1, 71-9.
12. Lashkar Bluki, M. (2012). Streamline the sterategy, step by step guide to implementing strategy in practice (3rd ed.). Tehran: Aria Ghalam Publishing. (Persian).
13. Marashian, S. (2013). Developing a Strategic Plan for Khuzestan Provincial Directorate of Sports, University of Tehran, (Persian).
14. Neilson, G.L., Martin, K. L. & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. Harvard Business Review, 86(6), 60–70.
15. Nazari, R. (2014). Compialation and introducation of sterategic avenue for the sport and youth sport administration of Isfahan province. Applied Research in Sport Management, 6(1), 157-72. (Persian).
16. Nejad Sajadi, A., Hamidi, M., Sajadi, N., & Godarzi, M. (2012). Formating of sterategy implementaion pattern and sterategy map of ehran municipality. Applied Research of Sport Physiology & Management Investigations, 8, 7-21. (Persian).
17. Nasirzadeh, A., Godarzi, M., & Farahani, A. (2013). Designing and modeling the strategy implementation of the Islamic Republic of Iran wrestling federations based on a balanced scorecard. Applied Research of Sport Management, 4, 10-25. (Persian).

18. Nasirzadeh, A., Godarzi, M., & Khezri, H. (2014). Designing an implementation strategy model for the department of Sports and Youth of Kerman based on the BSC approach. *Applied Research of Sport Management*, 3(11), 10-25. (Persian).
19. Peymanfar, M. (2014). Why strategies lose in implementation? *Applied Research in Sport Management*, 6(23), 35-52. (Persian).
20. Rashid Lamir, A., Dehghan, G., & Rashid Lamir, A. (2013). Developing a strategic plan for the sports and youth department of Khorasan Razavi province in field of physical education and sport. *Applied Research in Sport Management*, 5(15), 179-91. (Persian).
21. 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.
22. Hansen, J. R., Ferlie, E. (2014). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 21(5), 1-19.
23. Speculand, R. (2006). The great big strategy challenge. *Strategic Direction*, 22(3), 3-6.
24. Sordoa, C.D., Rebecca, L. O., Padovania, E., & Precidia, S. (2012). Assessing global performance in universities: An application of balanced scorecard. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 4793-7.
25. Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations*. London: Routledge.
26. Seyf Panahi, J., Godarzi, M., Hamidi, M. & Khatibi, A. (2011). Designing a strategic plan the championship sport of Kurdistan. *Applied Research in Sport Management*, 3(15), 57-73. (Persian).
27. Vahdani, M. (2016). Designing a model of strategic management at the department of physical education and health of the education ministry of Iran. (Unpublished doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran. (Persian).
28. Türüdüoğlu, F., Suner, N. & Yıldırım, G. (2014). Determination of goals under four perspectives of balanced scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 372-7.
29. Willams, B.W. (2010). Organizational health and mindfulness as predictors of school effectiveness : using the balanced scorecard, a dissertation. For the degree of Doctor of Education in the Department of Educational Leadership, Policy, and Technology Studies in the Graduate School of The University of Alabama.
30. Zin, N., Suzana, S., Aliza, R., & Anuar, N. (2013). Performance measurement and balanced scorecard implementation: Case evidence of a government-linked company. *Procedia Economics and Finance*, 7, 197-204.
31. Zeynizadeh, M. (2017). Designing strategic plan for the country's student federation and its executives model based on BSC approach. (Unpublished doctoral dissertation). Campus Kish University of Tehran, Tehran. (Persian).

استناد به مقاله

شایان مقدم، حسین، حمیدی، مهرزاد، و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۸).
برنامه‌ریزی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران و مدل اجرای
آن با رویکرد BCS. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱ (۵۴)، ۶۰-۲۴۳.
شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.5398.2074

Shayan Moghadam, H., Hamidi, M., & Jalali Frahani, M. (2019).
Strategic Planning of Sports and Youth Offices of Tehran
Province and an Executive Model Using the BSC Approach.
Sport Management Studies. 11 (54): 243-60. (Persian).
DOI: 10.22089/smrj.2018.5398.2074