

## Research Paper

**Designing a Model for Implementing the Strategies of the Iranian Football Federation with the Balanced Scorecard Method****Zohrab Gohari<sup>1</sup>, Mehrzad Hamidi<sup>2</sup>, Seyed Ehsan Amirhosseini<sup>3</sup>,  
Somayeh Emadi<sup>4</sup>**

1. Secretary of Physical Education of Fars Province General Education Department
2. Associate Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Science, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Department of Sport Management, Yasooj Branch, Islamic Azad University, Yasooj, Iran
4. Department of Physical Education and Sports Sciences, Dariun Branch, Islamic Azad University, Dariun, Iran

**Received: 2020/05/23****Accepted: 2020/11/29**

---

**Abstract**

The purpose of this study was to design a model for implementing the strategies of the Iranian Football Federation using the balanced scorecard method. The research method is descriptive and applied in terms of purpose. Research data were collected in the field and in a mixed manner (quantitative and qualitative). The statistical population consisted of 75 people in the quantitative section, including the officials of the football federation and delegations, the managers of the first level football clubs of the country, and the qualitative section, it included 12 football experts. Due to the limited membership, the statistical sample was equal to the community. The research tool was the Strategies Landscape Questionnaire. To analyze the data in the quantitative part, the frequency percentage and in the qualitative part, the opinions of experts, logical induction method and strategic council meetings were used. The findings showed that in Iran's football, there are five perspectives: financial, localization, customer, internal processes, and growth and learning. 33 strategic goals and 36 measures were determined and 39 actions and initiatives were developed. It can be stated that the measures such as empowerment and updating the knowledge of teachers, holding quality workshops on human resource empowerment in terms of growth and learning, will help facilitate the process implementation of perspective strategies, calculate the indicators and standards of professional football, and design and implement the native model of professional football. This model, due to the relationship between strategies and strategic goals, measures and

- 
1. Email: zohrab.gohari@yahoo.com
  2. Email: mehrzadhamidi@gmail.com
  3. Email: amirhosseini474@gmail.com
  4. Email: sou\_emadi@yahoo.com



actions and initiatives of the Football Federation in different perspectives, in addition to the implementation of strategy, has the ability to create the ground for achieving the long-term goals of football.

**Keywords:** Strategy, Iran, Football Federation, Balanced Scorecard.

---

### **Extended Abstract**

#### **Background and Purpose**

The main purpose of this study was to design a model for implementing the strategies of the Iranian Football Federation using the balanced scorecard method. Considering that before the present study, the strategies of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran had been designed, the balanced scorecard method was used to present the implementation of the strategies. The sub-objectives of this study include:

- Determining the strategic goals of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran
- Determining the criteria and metrics of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran
- Determining the actions of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran.

This study is applied in terms of purpose. This study has been compiled to develop the method of implementing the strategies of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran in order to develop and advance football.

#### **Materials and Methods**

The research method was descriptive and data collection was done by mixed method (quantitative and qualitative). Quantitative research statistical population, who was equal to 75 people in total, consisting of managers of Premier Football and Futsal League clubs (30 people), federation officials including the president and vice president, secretary general of the federation and officials of various organizations and units of the federation (14 people) and heads of football delegations of the provinces (31 people). In the qualitative part of the study, 12 football experts of the country were purposefully selected based on knowledge and expertise, experience, access and willingness to cooperate. Due to the limited number of members, the statistical population was considered as a whole. Necessary information was obtained from the research community by studying theoretical foundations, experts' opinions, and receiving 70 questionnaires to determine the perspective of strategies. Preliminary data at each stage were discussed in the focus group (Strategic Council) and finalized. The data were collected in the form of library, internet and questionnaire studies, as well as 12



in-depth qualitative interviews from the research community in determining the views of the Football Federation scorecard, setting strategic goals and metrics, and formulating actions and initiatives to theoretical saturation. Given that before the present study, 11 strategies were designed for the development of the country's football, first, using the background literature, expert opinions and summaries in the steering council, the landscapes of the Football Federation were determined and then the strategies in the card landscaping form. A balanced score was entered and a quantitative sample of the research was provided as a researcher-made questionnaire. The perspective of each strategy was determined based on the opinion of the majority of the research sample (frequency percentage). In the quantitative part of the study, the frequency percentage, and in the qualitative part, the logical induction method was used for conceptualization. Then, in the meetings of the Steering Council of the Football Federation, strategic goals, measures, and initiatives of each strategy were determined.

### Findings

Based on the study's findings, the Football Federation has five perspectives: financial, localization, customer, internal processes and learning growth. Scenes of the strategies were as follows:

**Table 1- Sample views of the research on the views of the strategies of the Football Federation of Iran Sights**

Growth and Learning		Internal Processes		Customer		Localization		Financial		Sights	Strategy
Percentage	Frequency	Percentage	Frequency	Percentage	Frequency	Percentage	Frequency	Percentage	Frequency		
17.14	12	4.28	3	10	7	61.42	44	7.14	5	Design and implementation of local and national models of football development in the country	
7.14	5	17.14	12	55.71	39	10	7	10	7	Development of social capital, motivation and participation and alignment of different levels of stakeholders	
0	0	2.85	2	0	0	4.28	3	92.85	65	Strengthening the marketing, commercialization and private sector participation in the country's football	
4.28	3	11.42	8	14.28	10	17.14	12	67.14	47	Consolidation and continuation of football honors at the Asian and global levels	
11.42	8	14.28	10	7.14	5	55.71	39	11.42	8	Established and measured development of the country's professional football and standardization of clubs	
5.71	4	72.85	51	17.14	12	1.42	1	2.85	2	Integrating and aligning the country's football competition system	
60	42	28.57	20	8.57	6	1.42	1	1.42	1	Design and implementation of ethical charters at different levels of football	
64.28	45	22.85	16	7.14	5	1.42	1	2.85	2	Creating an integrated talent management system and facilitating the development of the country's football players	
2.85	2	85.71	60	5.71	4	2.85	2	2.85	2	Design and implementation of performance management of the federation and staff performance evaluation	
92.85	65	4.28	3	1.42	1	1.42	1	1.42	1	Empowerment and efficiency of managerial, technical and specialized human resources of football pillars	
8.57	6	80	56	7.14	5	4.28	3	0	0	Development of international interactions and relations with countries with leading and leading football	



Indeed, the strategies included: Three strategies of empowerment and productivity of managerial, technical and specialized human resources of different pillars and levels of the country's football, creating an integrated talent management system and facilitating the development of the country's football players and designing and establishing a moral charter for the basic, championship, professional and fan levels in the country; perspective of growth and learning consisting of three strategies for developing international interactions and relations with the leading countries of Asian and world football, integrating and aligning the country's football competition system and designing and establishing performance management of the federation and evaluating staff performance in terms of internal process; social capital development strategy including motivation and participation and alignment of different levels of the country's football stakeholders in the customer's perspective; in the perspective of localization, two strategies for designing and establishing local and national models of the country's football development and the foundation and measured development of the country's professional football and standardization of professional clubs; and two strategies of stabilization and continuation of football honors at the Asian and global regional levels and the strengthening of the marketing system, commercialization and private sector participation in the country's football were placed in the financial perspective. In the second phase of implementing the strategies of the Football Federation, 35 strategic goals were achieved in five areas (financial 7, localization 8, customer 2, internal processes 8 and learning and growth of 10 strategic goals). Criteria related to the implementation of the strategies of the Football Federation of the Islamic Republic to control the achievement of the strategies and strategic goals of this federation were obtained 38 cases. There are 7 criteria in financial terms, 2 criteria in customer perspective, 8 criteria in localization perspective, 10 criteria in terms of internal processes, and 11 criteria in terms of growth and learning. In the final part of this study, the findings showed that there are 39 operational plans in the model of implementing the strategies of the Football Federation of the Islamic Republic.

### **Discussion**

Kaplan considers the first step in formulating the implementation of strategies to determine the perspectives of the organization (Kaplan & Norton, 2011). Based on the study's findings, the Football Federation of the Islamic Republic has 5 perspectives (finance, localization, customer, internal processes and growth and learning). The study's findings are consistent with the findings of Hamidi et al. (2016) in the National Football Academy of Iran, which achieved 5 perspectives on growth and learning, internal processes, customer, stakeholders and finance.



However, the study's findings with the model proposed by Kaplan and Norton (1992), Findings of Newplovich (2015), Rodriguez et al. (2010) Hosseini Keshtan (2013), Keshavarz et al. (2015), Keshavarz et al. (2013) and Nasirzadeh et al. (2013) from four perspectives of financial, customer, internal processes and learning and achievement growth are inconsistent. Given that the hierarchy of influence in the balanced scorecard method is from the perspective of growth and learning to the financial perspective, it is suggested that in the first place, the focus of the federation be to implement the strategic goals of the growth and learning perspective.

### References:

1. Hamidi, M., Hamidi, M., & Khabiri, M. (2016). Developing the strategic plan of the national football academy of Iran and designing its strategic map with BSC and ISM methods (Unpublished doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran, Iran. (in Persian).
2. Hosseini Keshtan, M., Ramezanejad, R., & Hemmatinejad, M. A. (2014). Designing a model for evaluating Iranian Football Clubs (Unpublished doctoral dissertation). Guilan University, Rasht, Iran. (in Persian).
3. Kaplan, R., & Norton, D. (2011). Strategy Map (H. Akbari et al., Trans) (3<sup>rd</sup> ed.). Tehran: Asia Publications. (in Persian).
4. Keshavarz, L., Hamidi, M., Goodarzi, M., & Sajjadi, S. N. (2013). Explaining the implementation model of strategies of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran by evaluating balanced scorecard. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 9(18): 15-42. (in Persian).
5. Nasirzadeh, A., Goodarzi, M., & Farahani, A. (2013). Design and explanation of the executive model of the Wrestling Federation. *Applied Research in Sports Management*, 4(1): 31-42. (in Persian).
6. Nieplowicz, 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*, 375: 95-103.



## طراحی الگوی جاری سازی استراتژی های فدراسیون فوتبال ایران با روش کارت امتیازی متوازن

ظهراب گوهری<sup>۱</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup>، سید احسان امیرحسینی<sup>۳</sup>، سمیه عمادی<sup>۴</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دبیر تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش استان فارس
۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران
۴. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۰۳

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی جاری سازی استراتژی های فدراسیون فوتبال ایران با روش کارت امتیازی متوازن بود. روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی بود. داده های پژوهش به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کمی و کیفی) گردآوری شد. جامعه آماری در بخش کمی، ۷۵ نفر شامل مسئولان فدراسیون و هیئت های فوتبال و مدیران باشگاه های سطح اول فوتبال کشور و در بخش کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان فوتبال بودند. به دلیل محدودیت اعضا، نمونه آماری با جامعه پژوهش برابر شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه تعیین مناظر استراتژی ها بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کمی از درصد فراوانی و در بخش کیفی از نظرهای خبرگان، روش استقرای منطقی و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. یافته ها نشان داد در فوتبال کشور، پنج منظر مالی، بومی سازی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری وجود دارد. ۳۳ هدف استراتژیک و ۳۶ سنجه، تعیین شد و ۳۹ اقدام و ابتکار تدوین شد. می توان گفت که اقداماتی از قبیل توانمندسازی و به روزرسانی دانش مدرسان و برگزاری کارگاه های کیفی توانمندسازی منابع انسانی در منظر رشد و یادگیری، تحقق استراتژی های منظر فرایندها را تسهیل خواهد کرد و به مسئولان برای احصای شاخص ها و استانداردهای فوتبال حرفه ای و طراحی و اجرای مدل بومی فوتبال حرفه ای کمک خواهد کرد. این مدل به دلیل ارتباط بین استراتژی ها با اهداف استراتژیک، سنجه ها و اقدامات و ابتکارات فدراسیون فوتبال در

1. Email: zohrab.gohari@yahoo.com
2. Email: mehrzadhamidi@gmail.com
3. Email: amirhosseini474@gmail.com
4. Email: sou\_emadi@yahoo.com



منظرهای مختلف، علاوه بر اجرای استراتژی، قابلیت ایجاد زمینه تحقق اهداف بلندمدت فوتبال کشور را دارد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی، ایران، فدراسیون فوتبال، کارت امتیازی متوازن.

## مقدمه

توسعه فوتبال از مهم‌ترین برنامه‌های نهادهای ورزشی است و رویدادهای آن پربیننده‌ترین رویداد ورزشی جهان‌اند. فوتبال با داشتن ۲۰۹ عضو در فدراسیون‌های بین‌المللی، ۲۴۶ میلیون فوتبالیست و ۳/۴ میلیارد طرفدار، رایج‌ترین و محبوب‌ترین ورزش در جهان محسوب می‌شود (نادری‌نسب، احسانی، خبیری و امیری، ۲۰۱۱). در حال حاضر، فوتبال در ایران یکی از پرطرفدارترین و محبوب‌ترین رشته‌های ورزشی تلقی می‌شود و ظرفیت‌های فراوانی برای رسیدن به قله افتخارات بین‌المللی در سطوح ملی و باشگاهی این رشته ورزشی وجود دارد؛ بنابراین در شرایط رقابتی و پویای موجود و همچنین در پاسخ به تغییرات مداوم در ساختار این صنعت پیچیده، نیاز است که برنامه‌ها و راهکارهای ویژه‌ای در راستای توسعه فوتبال تدوین و اجرا شود تا آینده‌ای مطلوب در این عرصه محقق شود (سند راهبردی توسعه فوتبال ایران، ۲۰۱۳). مردم و مسئولان توجه ویژه‌ای به فوتبال دارند و فدراسیون فوتبال برای موفقیت در عرصه بین‌المللی، ناگزیر است که در چارچوب برنامه استراتژیک به فعالیت خود ادامه دهد؛ در غیر این صورت فوتبال کشور با چالش‌های متعدد روبه‌رو خواهد شد. در همین زمینه، کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) اشاره کرده‌اند که سازمان‌ها برای بقا و رشد خود در دنیای رقابتی و ناپایدار، ناگزیر از پذیرش استراتژی محوری هستند و باید به فرایند مدیریت استراتژیک تکیه کنند. درحقیقت، استراتژی قبل از هر چیز امکان ارزیابی محیط و پیش‌بینی آینده را می‌دهد، فرصت خودارزیابی به سازمان می‌دهد، در درون سازمان به‌طور یکپارچه میل به اهداف مشترک و انسجام را فراهم می‌کند، فعالیت‌ها را به سمت هدف معینی سوق می‌دهد و برای برنامه‌ها یک چارچوب تشکیل می‌دهد و نیز کیفیت تصمیم‌ها و پروژه‌های سازمان را افزایش می‌دهد (فردآر، ۲۰۱۴)، اما بررسی‌ها حاکی از آن است که بیش از ۹۰ درصد از استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود بازمی‌مانند. در حوزه سازمان‌های ورزشی و در داخل کشور نیز اغلب اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های موفقیت‌چشمگیر نبوده است و اغلب سازمان‌ها به آنچه در برنامه‌های خود در نظر گرفته‌اند، دست نیافته‌اند؛ این در حالی است که با هزینه‌های چشمگیر طراحی و تدوین

1. Kaplan & Norton
2. Fred R



شده‌اند، اما از رسیدن به مرحله اجرا بازمانده‌اند (گودرزی، قربانی و صفری، ۲۰۱۵). مطالعات نشان می‌دهد که علت شکست استراتژی‌ها در مرحله جاری‌سازی آن‌ها نهفته است، نه استراتژی بد. مشکل واقعی، اجرای بد استراتژی است (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸). برای رفع چنین چالش‌هایی، متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را برای سازمان‌های استراتژی‌محور معرفی کرده‌اند تا این‌گونه سازمان‌ها با استفاده از آن‌ها بتوانند استراتژی سازمان خود را اجرا کنند. در بین آن‌ها، کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۱ با ابداع روش کارت امتیازی متوازن، پاسخ مناسبی را برای چالش مذکور ارائه کردند (طیبی و ملکی، ۲۰۱۶). کارت ارزیابی متوازن تکنیکی برای تبدیل استراتژی به عمل است و با اجرای شایسته آن می‌توان بر بسیاری از موانع اجرای استراتژی پیروز شد. این تکنیک، نظامی را حول اجرای استراتژی و از طریق وادار کردن مدیران به ترجمه دقیق استراتژی به اهداف، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات اجرایی در چهار منظر متوازن بر پا می‌کند (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۱). در واقع، کارت امتیازی متوازن، یک نظام ارزیابی و مدیریت استراتژیک است که استراتژی و اهداف استراتژیک را به شاخص‌های جامع متصل می‌کند و توجه مدیر را بر طیفی از شاخص‌های کلیدی متمرکز می‌کند تا دیدی متعادل فراهم آورد (پترز، ۲۰۱۴، ۶۹-۶۸).

طراحی مدل جاری‌سازی استراتژی، مدیران را در اجرای به‌موقع برنامه‌ها یاری خواهد کرد. در همین راستا، پژوهشگران در برخی از سازمان‌های ورزشی داخلی و خارجی، با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن به انجام دادن پژوهش و ارائه مدل جاری‌سازی اقدام کرده‌اند. نیوپلویچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با استفاده از کارت امتیازی متوازن در جاری‌سازی راهبردها، برای حمایت از توسعه ورزش و تفریحات سالم در شهر لوبلین به این نتیجه رسید که ورزش این شهر، دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد است. گروه مدیریت ورزشی پلی پولز یونان<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، ارزیابی کارت امتیازی متوازن در فدراسیون‌های ورزشی یونان را با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن در ارزیابی استراتژی‌ها، تفاوت‌های میان فدراسیون‌ها، میزان متعادل بودن اهداف فدراسیون‌ها در تمام مناظر برای اثربخشی و برنامه‌ریزی انجمن‌های ورزشی و تمرکز فدراسیون‌ها بر گزینه‌های مالی در یونان طراحی کردند. یتر و داگیل<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) با روش کارت امتیازی متوازن، به طراحی برنامه استراتژیک برای سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۷ وزارت ورزش و جوانان ترکیه اقدام کردند. در این برنامه بر استقلال

1. Peters
2. Nieplowicz
3. Greece Polypoies Sports Management Group
4. Yeter & Dagl





بیشتر ورزش کشور ترکیه از منابع دولتی تأکید شد. همچنین انجمن دارکریوم انگلیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) با توجه به برگزاری المپیک ۲۰۱۲ لندن، استراتژی بهره‌مندی از بازی‌های المپیک را طراحی کرد و به‌منظور اجرای استراتژی‌های تدوین‌شده با روش ارزیابی متوازن از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد استفاده کرد. کریمادیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی بیان کرد که استفاده از معیارهای کارت امتیازی متوازن به‌منظور ارزیابی اداره ورزش دانشگاه، روشی مؤثر برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها در تثبیت و استقرار راهبردهای این بخش از دانشگاه است. همچنین در بخش اداره ورزش دانشگاه، ابعاد رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی موفقیت چشمگیری را نشان دادند. عمادی، امیرحسینی و حمیدی (۲۰۱۹) در طراحی استراتژی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و اجرای آن با روش‌های کارت امتیازی متوازن به مناظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، ذی‌نفعان و بهره‌وری دست یافتند و سپس ۲۶ هدف استراتژیک و ۳۱ سنجه تعیین کردند و ۳۷ اقدام و ابتکار تدوین کردند. خالقی بابایی و کشاورز (۲۰۱۸) در پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن به مناظر مالی، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ارتباطات دست یافتند. آن‌ها دریافتند که افزایش مسئولیت‌های فدراسیون‌ها و مدیران اجرایی از بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، بهبود وضعیت پژوهش‌های دانشگاهی مرتبط با ورزش قهرمانی و تعامل با دانشکده‌های تربیت بدنی برای هدایت رساله‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویی در منظر ارتباطات، اجرای استراتژی‌های منظر فرایندهای داخلی و تحقق استراتژی منظر مالی را تسهیل خواهد کرد. وحدانی، حمیدی، خبیری و علیدوست قهفرخی (۲۰۱۷) در تدوین نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش با استفاده از کارت امتیازی متوازن، ۱۰ هدف استراتژیک را تحلیل کردند. هدف‌های استراتژیک «افزایش تحقیق و توسعه، ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی و گسترش ارتباطات درون و برون‌مدرسه‌ای» در منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن جای داشتند. اهداف توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم در منظر اجتماعی‌سازی و در منظر بهره‌وری، اهداف استقرار و توسعه مدیریت عملکرد و توسعه بهره‌وری در فعالیت‌ها قرار گرفتند. حمیدی، حمیدی و خبیری (۲۰۱۶) در طراحی نقشه و جاری‌سازی استراتژی‌های آکادمی ملی فوتبال، استراتژی‌های طراحی و استقرار نظام آموزش مدارس فوتبال کشور، به پنج منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری، ذی‌نفعان و مالی دست یافتند. ترویج و ارتقای مهارت‌های اجتماعی و رفتارهای اخلاقی و آموزه‌های بازی جوانمردانه و استقرار توانمندسازی و تعیین صلاحیت حرفه‌ای مدیران، مربیان و

1. British Darkarium Society

2. Kriemadis



استعدادیابان فوتبال پایه در منظر رشد و یادگیری، استراتژی‌های جلب رضایت و حمایت فدراسیون فوتبال به‌عنوان ذی‌نفع اصلی، ترویج و تحکیم ارتباطات رسانه‌ای و بهره‌مندی از فناوری‌های نوین و توسعه مشارکت و همکاری‌های متقابل با آموزش و پرورش، باشگاه‌ها و سایر نهادهای مرتبط در منظر فرایندهای مشتری‌گرا و استراتژی‌های ظرفیت‌سازی مالی، توسعه بازاریابی، بهره‌مندی از ظرفیت بخش خصوصی و خدمات خیران و تعالی وجهه و استقرار حقوقی، تشکیلاتی و اداری آکادمی به‌عنوان استراتژی‌های منظر مالی دست یافتند. عبداللهی، حمیدی، آقایی و خبیری (۲۰۱۴) در پژوهشی درباره باشگاه فرهنگی-ورزشی سپاهان اصفهان دریافتند که در این باشگاه، چهار منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی و یادگیری و رشد وجود دارد. حسینی کشتان، رضانی‌نژاد و همتی‌نژاد (۲۰۱۴) در پژوهشی به طراحی مدل ارزیابی عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن پرداختند. آن‌ها به چهار منظر پیشنهادی کاپلان و نورتون (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد) دست یافتند. نصیرزاده، گودرزی و فراهانی (۲۰۱۳) در طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی دریافتند که فدراسیون کشتی دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی و یادگیری و رشد است. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد که اهداف افزایش بهره‌مندی از ظرفیت علمی کشور، بهبود ساختار نیروی انسانی فدراسیون با رویکرد تخصصی‌شدن، توسعه نظام آموزشی و ارتقای نیروی انسانی فدراسیون که در منظر رشد و یادگیری قرار دارند، به تحقق اهداف جلب حمایت‌های وزیر ورزش و رئیس کمیته ملی المپیک، افزایش تعامل و ارتباط بین فدراسیون و هیئت‌ها و افزایش کرسی‌های مؤثر بین‌المللی در ورزش کشتی در منظر فرایندهای داخلی کمک خواهد کرد. همچنین اهداف تدوین و توسعه مستمر نظام جذب حفظ و ارتقای مربیان کشور و افزایش سطح مقبولیت فدراسیون کشتی را در جامعه تسهیل خواهد کرد. کشاورز، حمیدی، گودرزی و سجادی (۲۰۱۳) در تبیین مدل پیاده‌سازی استراتژی‌های کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن به چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد دست یافتند. برای پیاده‌سازی استراتژی‌های کمیته ملی المپیک، ۴۱ هدف استراتژیک، ۱۲۷ سنجه، ۱۲۷ هدف کمی و ۲۲۱ اقدام و ابتکار تدوین شد.

مرور مطالعات ذکرشده، لزوم برخورداری سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون فوتبال از برنامه استراتژیک و روش اجرای آن را آشکار کرده است؛ بااین‌حال، تعدادی از سازمان‌های ورزشی داخلی به طراحی استراتژی اقدام کرده‌اند، اما برای تعداد اندکی مدل اجرایی ارائه شده است. در سازمان‌هایی که از مدل اجرایی استراتژی بهره‌مند نبوده‌اند، استراتژی‌ها به‌صورت دستورالعمل و در حد تدوین باقی



مانده است. یکی از برنامه‌هایی که طراحی شد اما به دلیل ارائه‌نشدن روش اجرا در حد تدوین باقی ماند، برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال کشور بود که در سال ۲۰۱۰ نادرینسب و همکاران برای دوره پنج‌ساله طراحی کردند، اما پیاده نشد و فوتبال کشور از آن بهره نبرد؛ بنابراین با توجه به اینکه اخیراً برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال کشور به‌روزرسانی و تدوین شده است و دوباره یازده استراتژی طراحی شده است، این دغدغه وجود داشت که مثل برنامه استراتژی قبلی فدراسیون فوتبال و بسیاری از دیگر برنامه‌های استراتژیک، اجرا نشود؛ از این‌رو طراحی و تبیین الگوی جاری‌سازی استراتژی‌های فدراسیون فوتبال به‌شدت احساس می‌شود؛ بنابراین پژوهش حاضر به‌دنبال طراحی مدل جاری‌سازی استراتژی‌های فدراسیون فوتبال با روش کارت امتیازی متوازن بود تا روابط علت و معلولی آن‌ها را تعیین کند و با ارائه مدل پیاده‌سازی برنامه، مسئولان و مدیران فدراسیون فوتبال را در عملیاتی کردن برنامه استراتژیک این فدراسیون یاری رساند.

### روش پژوهش

روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی و در حیطه مطالعات استراتژیک بود. جمع‌آوری اطلاعات به روش آمیخته (کمی و کیفی) انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، متشکل از مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال و فوتسال (۳۰ نفر)، مسئولان فدراسیون شامل رئیس و نواب‌رئیس، دبیر کل فدراسیون و مسئولان سازمان‌ها و واحدهای مختلف فدراسیون (۱۴ نفر) و رؤسای هیئت‌های فوتبال استان‌ها (۳۱ نفر)، در مجموع ۷۵ نفر بودند. در بخش کیفی پژوهش، ۱۲ نفر از خبرگان فوتبال کشور براساس دانش و تخصص، تجربه، دسترسی و تمایل به همکاری به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. به دلیل محدودیت اعضا، جامعه آماری به‌صورت تمام‌شمار به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. اطلاعات لازم از طریق مطالعه مبانی نظری، نظرهای خبرگان و دریافت ۷۰ پرسشنامه تعیین منظر استراتژی‌ها از جامعه پژوهش به دست آمد. داده‌های اولیه در هر مرحله در گروه کانونی (شورای راهبردی) مورد بحث و تبادل نظر اعضا قرار گرفت و نهایی شد. شورای راهبردی فدراسیون فوتبال شامل رئیس فدراسیون، نایب‌رئیس اول و نایب‌رئیس بانوان، دبیرکل فدراسیون، دو نفر عضو هیئت‌رئیس، مسئول کمیته مطالعات راهبردی فدراسیون، یک نفر از مسئولان ارشد سابق فدراسیون و دو نفر از اساتید دانشگاه بودند. داده‌های پژوهش به‌صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی و پرسشنامه و همچنین تعداد ۱۲ مصاحبه عمیق کیفی از جامعه پژوهش در زمینه تعیین مناظر کارت امتیازی فدراسیون فوتبال، تعیین اهداف استراتژیک و سنج‌ها و تدوین اقدامات و ابتکارات تا حد اشباع نظری



گردآوری شد. با توجه به اینکه پیش از پژوهش حاضر، ۱۱ استراتژی برای توسعه فوتبال کشور طراحی شده بود، ابتدا با استفاده از پیشینه، نظرهای خبرگان و جمع‌بندی در شورای راهبردی مناظر فدراسیون فوتبال تعیین شد و سپس استراتژی‌ها در فرم تعیین مناظر کارت امتیازی متوازن درج شد و به‌صورت پرسشنامه محقق‌ساخته در اختیار نمونه کمی پژوهش قرار گرفت. منظر هر استراتژی براساس نظر بیشتر نمونه پژوهش (درصد فراوانی) مشخص شد. در بخش کمی از درصد فراوانی و در بخش کیفی از روش استقرای منطقی به‌منظور مفهوم‌سازی استفاده شد. سپس در جلسات شورای راهبردی فدراسیون فوتبال، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات هر کدام از استراتژی‌ها تعیین شد.

## نتایج

در بخش کمی پژوهش، ۹۲ درصد از نمونه آماری، مرد و هشت درصد زن بودند. بیست و چهار درصد از نمونه، دارای مدرک دکتری یا دانشجوی دکتری، ۴۴ درصد دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و ۳۲ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. ۶۹ درصد از نمونه آماری پژوهش، دارای سابقه کار بیشتر از ۱۰ سال و ۳۱ درصد، دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال مدیریت در فوتبال بودند. در بخش کیفی پژوهش (خبرگان)، ۸۵/۷ درصد مرد و ۱۴/۳ درصد زن بودند. ۴۲/۸۵ درصد دارای مدرک دکتری، ۴۲/۸۵ درصد دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و ۱۴/۳ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. ۹۲/۸۵ درصد دارای سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت در فوتبال و ۷/۱۵ درصد از خبرگان، کمتر از ۱۰ سال سابقه مدیریت در فوتبال داشتند.

با توجه به تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال کشور، ابتدا با در نظر گرفتن پیشینه پژوهش و نظرهای خبرگان، مناظر فدراسیون فوتبال تعیین شد. نتایج نشان داد در فدراسیون فوتبال، مناظر مالی، بومی‌سازی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری وجود دارد. سپس استراتژی‌ها در فرم تعیین منظر استراتژی‌ها درج شد و به‌صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کمی پژوهش قرار گرفت. تعیین مناظر استراتژی‌ها و اینکه هر کدام از استراتژی‌ها در کدام منظر قرار می‌گیرند، براساس نظر بیشتر نمونه کمی پژوهش (درصد فراوانی) مشخص شد. نتایج در جدول شماره یک درج شده است.



جدول شماره ۱- دیدگاه نمونه تحقیق درباره مناظر استراتژی های فدراسیون فوتبال ایران  
**Table 1- Sample Views of the Research on the Views of the Strategies of the Football Federation of Iran**

Growth and Learning رشد و یادگیری		Internal Processes فرایندهای داخلی		Customer مشتری		Localization بومی سازی		Financial مالی		Sights مناظر
Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Strategy استراتژی
17.14	12	4.28	3	10	7	61.42	44	7.14	5	Design and Implementation of local and National Models of Football Development in the Country طراحی و استقرار مدل بومی و ملی توسعه فوتبال کشور
7.14	5	17.14	12	55.71	39	10	7	10	7	Development of Social Capital, Motivation and Participation and Alignment of Different Levels of Stakeholders توسعه سرمایه اجتماعی، انگیزه و مشارکت و همسویی سطوح مختلف ذی نفعان
0	0	2.85	2	0	0	4.28	3	92.85	65	Strengthening the Marketing, Commercialization and Private Sector Participation in the Country's Football تحکیم نظام بازاریابی، تجاری سازی و مشارکت بخش خصوصی در فوتبال کشور



ادامه جدول شماره ۱- دیدگاه نمونه تحقیق درباره مناظر استراتژی‌های فدراسیون فوتبال ایران

Table 1- Sample Views of the Research on the Views of the Strategies of the Football Federation of Iran

Growth and Learning رشد و یادگیری		Internal Processes فرایندهای داخلی		Customer مشتری		Localization بومی سازی		Financial مالی		Sights مناظر
Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Strategy استراتژی
4.28	3	11.42	8	14.28	10	17.14	12	67.14	47	Consolidation and Continuation of Football Honors at the Asian and Global Levels پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال در سطوح آسیایی و جهانی
11.42	8	14.28	10	7.14	5	55.71	39	11.42	8	Established and Measured Development of the Country's Professional Football and Standardization of Clubs پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال حرفه‌ای کشور و استانداردسازی باشگاه‌ها
5.71	4	72.85	51	17.14	12	1.42	1	2.85	2	Integrating and Aligning the Country's Football Competition System یکپارچه‌سازی و همسوس کردن نظام مسابقات فوتبال کشور



ادامه جدول شماره ۱- دیدگاه نمونه تحقیق درباره مناظر استراتژی های فدراسیون فوتبال ایران

Table 1- Sample Views of the Research on the Views of the Strategies of the Football Federation of Iran

Growth and Learning رشد و یادگیری		Internal Processes فرایندهای داخلی		Customer مشتری		Localization بومی سازی		Financial مالی		Sights مناظر
Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Strategy استراتژی
60	42	28.57	20	8.57	6	1.42	1	1.42	1	Design and Implementation of Ethical Charters at Different Levels of Football طراحی و استقرار منشور اخلاقی در سطوح مختلف فوتبال
64.28	45	22.85	16	7.14	5	1.42	1	2.85	2	Creating an Integrated Talent Management System and Facilitating the Development of the Country's Football Players ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان فوتبال کشور
2.85	2	85.71	60	5.71	4	2.85	2	2.85	2	Design and Implementation of Performance Management of the Federation and Staff Performance Evaluation طراحی و استقرار مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون و ارزیابی عملکرد کارکنان



ادامه جدول شماره ۱- دیدگاه نمونه تحقیق درباره مناظر استراتژی‌های فدراسیون فوتبال ایران

Table 1- Sample Views of the Research on the Views of the Strategies of the Football Federation of Iran

Growth and Learning رشد و یادگیری		Internal Processes فرایندهای داخلی		Customer مشتری		Localization بومی سازی		Financial مالی		Sights مناظر
Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Percentage درصد	Frequency فراوانی	Strategy استراتژی
92.85	65	4.28	3	1.42	1	1.42	1	1.42	1	Empowerment and Efficiency of Managerial, Technical and Specialized Human Resources of Football Pillars توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی مدیریتی، فنی و تخصصی ارکان فوتبال
8.57	6	80	56	7.14	5	4.28	3	0	0	Development of International Interactions and Relations with Countries with Leading and Leading Football توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب‌سبک و پیشرو فوتبال

نتایج نشان داد این استراتژی‌های در منظر رشد و یادگیری قرار گرفتند: پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال در سطوح آسیایی و جهانی؛ تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در فوتبال کشور در منظر مالی؛ استراتژی‌های طراحی و استقرار مدل بومی و ملی توسعه فوتبال کشور؛ پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال حرفه‌ای کشور؛ استانداردسازی باشگاه‌ها در منظر بومی‌سازی؛ استراتژی توسعه سرمایه اجتماعی، انگیزه و مشارکت و همسویی سطوح مختلف ذینفعان در منظر مشتری؛ استراتژی‌های توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب‌سبک و





پیشرو فوتبال؛ طراحی و استقرار مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون و ارزیابی عملکرد کارکنان؛ یکپارچه‌سازی و همسوس کردن نظام مسابقات فوتبال کشور در منظر فرایندهای داخلی؛ استراتژی‌های طراحی و استقرار منشور اخلاقی در سطوح مختلف فوتبال؛ ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان فوتبال کشور؛ توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی مدیریتی، فنی و تخصصی ارکان فوتبال.

پس از انجام شدن مصاحبه‌های کیفی و بهره‌گیری از روش استقرای منطقی، به‌منظور مفهوم‌سازی در جلسات شورای راهبردی فدراسیون فوتبال، اهداف استراتژیک و سنجه‌ها تعیین شد و اقدامات و ابتکارات لازم برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها تدوین شد. نتایج در در جدول شماره دو تا شماره شش درج شده است. برای جاری‌سازی استراتژی‌های منظر مالی، هفت هدف استراتژیک، پنج سنجه و نه اقدام و ابتکار تدوین شد. نتایج در جدول شماره دو درج شده است.

جدول ۲- تعیین مناظر، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات منظر مالی فدراسیون فوتبال  
Table 2 - Determining Areas, Strategic Goals, Measures and Actions and Initiatives of the Financial Perspective of the Football Federation

اقدامات و ابتکارات Actions and Initiatives	سنجه‌ها Gauges	اهداف استراتژیک Strategic Goals	استراتژی Strategy	منظر Landscape
-طرفیت‌سنجی کسب درآمد ناشی از بازاریابی و حق پخش	-میزان درآمد ناشی از بازاریابی فوتبال کشور	-افزایش درآمد ناشی از تبلیغات محیطی و صحنه‌گذاری		Financial
-تدوین برنامه کسب درآمد متناسب با ظرفیت‌های شناسایی شده	-تعداد باشگاه‌های خصوصی لیگ‌های حرفه‌ای	-افزایش درآمدهای ناشی از بازاریابی فدراسیون	تحکیم نظام بازاریابی،	
-به‌کارگیری و آموزش بازاریابان مجرب	-میزان درآمد فدراسیون ناشی از تبلیغات محیطی و صحنه‌گذاری	-افزایش باشگاه‌های خصوصی در لیگ حرفه‌ای فوتبال	تجاری‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در فوتبال کشور	
-تدوین طرحی برای حرکت به‌سوی خصوصی‌سازی باشگاه‌های بزرگ	-میزان درآمد فدراسیون ناشی از حق پخش تلویزیونی	-افزایش درآمدهای ناشی از حقوق فدراسیون		
-تعامل با دولت‌مردان برای پیاده‌سازی طرح		-افزایش درآمد فدراسیون ناشی از حق پخش تلویزیونی		



جدول ۲- تعیین مناظر، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات منظر مالی فدراسیون فوتبال  
**Table 2 - Determining Areas, Strategic Goals, Measures and Actions and Initiatives of the Financial Perspective of the Football Federation**

اقدامات و ابتکارات Actions and Initiatives	سنجه‌ها Gauges	اهداف استراتژیک Strategic Goals	استراتژی Strategy	منظر Landscape
-استخدام مربیان کیفی -انجام دادن مسابقات تدارکاتی مؤثر - سرمایه‌گذاری در فوتبال کودکان و نوجوانان	-تعداد مقام‌های اول تا سوم آسیایی -تعداد مقام‌های اول تا سوم جهان	-افزایش مقام‌های احراز شده در سطح آسیا -افزایش مقام‌های احراز شده در سطح جهان	پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال در سطوح آسیایی و جهانی	مالی Financial

برای جاری‌سازی استراتژی‌های منظر بومی‌سازی، هفت هدف استراتژیک، هشت سنجه و هفت اقدام و ابتکار تدوین شد. نتایج در جدول شماره سه ذکر شده است.

جدول ۳- تعیین مناظر، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات منظر بومی‌سازی فدراسیون فوتبال  
**Table 3- Determining Areas, Strategic Goals, Measures and Actions and Initiatives of the Localization Perspective of the Football Federation**

اقدامات و ابتکارات Actions and Initiatives	سنجه‌ها Gauges	اهداف استراتژیک Strategic Goals	استراتژی Strategy	منظر Landscape
-احصای استانداردها و شاخص‌های ساختاری و سخت‌افزاری فوتبال -مطالعه تطبیقی برنامه و روش کار فدراسیون‌های کشورهای پیشرو فوتبال و لیگ‌های معتبر با فدراسیون و لیگ برتر کشور به منظور یادگیری بین‌المللی -ارائه طرحی به دولتمردان به منظور تسهیل در واگذاری ورزشگاه‌ها	-تعداد مطالعات تطبیقی فوتبال -تعداد بهترین اقدامات احصاء شده -تعداد معیارهای بومی احصاء شده -تعداد کارگاه‌های برگزار شده مدل بومی فوتبال	-احصای شاخص‌ها و استانداردهای فوتبال حرفه‌ای -افزایش آیین‌نامه‌ها و مقررات مربوط به فوتبال حرفه‌ای -افزایش آگاهی منابع انسانی فوتبال با اصول ورزش حرفه‌ای -افزایش ساختار، تجهیزات و اماکن فوتبال حرفه‌ای	پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال حرفه‌ای کشور و استانداردهای باشگاه‌های حرفه‌ای	بومی‌سازی Localization



ادامه جدول ۳- تعیین مناظر، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات منظر بومی‌سازی فدراسیون فوتبال

**Table 3- Determining Areas, Strategic Goals, Measures and Actions and Initiatives of the Localization Perspective of the Football Federation**

اقدامات و ابتکارات Actions and Initiatives	سنجه‌ها Gauges	اهداف استراتژیک Strategic Goals	استراتژی Strategy	منظر Landscape
-ارتباط با مراکز پژوهشی و علمی دانشگاهی -بازدیدهای میدانی از باشگاه‌های صاحب نام فوتبال کشور -جذب مشاور توسعه فوتبال از کشورهای پیشرو -اجتماعی‌سازی، عقلایی‌کردن و تفهیم مدل فوتبال بومی ملی	-تعداد شاخص‌های فوتبال حرفه‌ای -تعداد آیین‌نامه‌ها و مقررات ورزش حرفه‌ای -تعداد کارگاه‌های آشناسازی با اصول ورزش حرفه‌ای -تعداد استانداردهای تعیین‌شده	-افزایش مطالعات تطبیقی فوتبال -احصای مهم‌ترین اقدامات عرصه جهان فوتبال -احصای معیارهای فوتبال بومی -برگزاری دوره‌های آموزشی مدل بومی فوتبال کشور	طراحی و استقرار مدل بومی و ملی توسعه فوتبال کشور	بومی‌سازی Localization

برای جاری‌سازی استراتژی منظر مشتری، دو هدف استراتژیک، دو سنجه و چهار اقدام و ابتکار تدوین شد. نتایج در جدول شماره چهار ذکر شده است.

جدول ۴- تعیین مناظر، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات منظر مشتری فدراسیون فوتبال

**Table 4- Determining the Areas, Strategic Goals, Measures and Actions and Initiatives of the Customer Perspective of the Football Federation**

اقدامات و ابتکارات Actions and Initiatives	سنجه‌ها Gauges	اهداف استراتژیک Strategic Goals	استراتژی Strategy	منظر Landscape
-شرکت‌دهی قهرمانان در کاشتن نهال و توجه به امور مربوط به زیست‌محیطی -شرکت قهرمانان در حمایت از مردم در حوادث و بحران‌ها -تهیه میثاق‌نامه ملی ارکان فوتبال کشور در مسیر اهداف استراتژیک	-تعداد ذی‌نفعان مشارکت‌کننده -تعداد هواداران مشارکت‌کننده	-افزایش مشارکت ذی‌نفعان فدراسیون در رویدادهای اجتماعی عام‌المنفعه و خیریه فراخوانده‌شده -افزایش تعداد هواداران مشارکت‌کننده در برنامه‌های فدراسیون	توسعه سرمایه اجتماعی، انگیزه و مشارکت و همسویی سطوح مختلف ذی‌نفعان فوتبال کشور	مشتری Customer



برای جاری‌سازی استراتژی‌های منظر فرایندهای داخلی، هشت هدف استراتژیک، هشت سنجه و ۱۰ اقدام و ابتکار تدوین شد. نتایج در جدول شماره پنج درج شده است.

جدول ۵- تعیین مناظر، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات منظر فرایندهای داخلی فدراسیون فوتبال

Table 5 - Determining Areas, Strategic Goals, Measures and Measures and Initiatives of the Internal Processes of the Football Federation

اقدامات و ابتکارات Actions and Initiatives	سنجه‌ها Gauges	اهداف استراتژیک Strategic Goals	استراتژی Strategy	منظر Landscape
-تقسیم‌کردن کارها در حوزه فوتبال با همه ارگان‌ها و سازمان‌های کشور -تعیین نقش هر بخش در نظام یکپارچه فوتبال -واگذاری مسابقات رده‌های سنی به وزارت آموزش و پرورش	-تعداد رویدادها و مسابقات تدارکاتی و دوستانه -تعداد تبادلات نیروی انسانی با کشورهای صاحب‌سبک -تعداد کرسی‌های احرازشده در فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا	-رویدادهای هماهنگ شده با نظام هماهنگ -افزایش مشارکت سازمان‌ها و ارگان‌ها در رویدادهای ورزش پایه	یکپارچه‌سازی و همسوس کردن نظام مسابقات فوتبال کشور	فرایندهای داخلی Internal Processes
-برگزاری دوره‌های آموزش ممیزان، تعیین سالانه میزان پیشرفت برنامه -اعزام تیم‌های ارزیابی به استان‌ها، تجلیل از بخش‌های موفق -تدوین دستورالعمل‌های خودارزیابی و ارزیابی بیرونی	-تعداد ممیزان و ارزیابان ویژه ارکان فدراسیون -تعداد ارزیابی‌های میدانی از ارکان فوتبال کشور -تعداد شاخص‌های احصاءشده ارزیابی از برنامه استراتژیک	-افزایش تعداد ممیزان و ارزیابان ویژه ارزیابی و افزایش ارزیابی و نظارت‌های میدانی از ارکان فوتبال کشور -احصای شاخص‌های ارزیابی مهم از برنامه استراتژیک	طراحی و استقرار مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون و ارزیابی عملکرد کارکنان	فرایندهای داخلی Internal Processes



ادامهٔ جدول ۵- تعیین مناظر، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات منظر  
فرایندهای داخلی فدراسیون فوتبال

**Table 5 - Determining Areas, Strategic Goals, Measures and Measures and Initiatives of the Internal Processes of the Football Federation**

اقدامات و ابتکارات Actions and Initiatives	سنجه‌ها Gauges	اهداف استراتژیک Strategic Goals	استراتژی Strategy	منظر Landscape
-مبادله تفاهم نامه‌های مشترک با فدراسیون‌های ملی و باشگاه‌های معتبر -تشکیل ائتلاف‌های منطقه‌ای و قاره‌ای برای کسب کرسی‌ها -شناسایی دقیق گزینه‌های مربیان خارجی و داخلی -تدارک دیدارهای دوستانهٔ فوتبال با کشورهای پیشرو	-تعداد رویدادهای هماهنگ‌شده با نظام یکپارچه -تعداد سازمان‌ها و ارگان‌های فعال در رویدادهای ورزش پایه	-افزایش رویدادها و مسابقات دوستانه و تدارکاتی با باشگاه‌ها و تیم‌های ملی کشورهای صاحب‌سبک -افزایش تبادلات نیروی انسانی مشخص با کشورهای پیشرو -افزایش کرسی‌های برتر احرازشده	توسعه تعاملات و مرادبات بین المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو فوتبال	فرایندهای داخلی Internal Processes

برای جاری‌سازی استراتژی‌های منظر رشد و یادگیری، نه هدف استراتژیک، ۱۱ سنجه و ۱۱ اقدام و ابتکار تدوین شد. یافته‌ها در جدول شمارهٔ شش درج شده است.



جدول ۶- تعیین مناظر، اهداف استراتژیک، سنجها و اقدامات و ابتکارات منظر رشد و یادگیری  
فدراسیون فوتبال

**Table 6- Determining Areas, Strategic Goals, Measures and Measures and Initiatives of the Football Federation's Growth and Learning Perspective**

منظر landscape	استراتژی Strategy	اهداف استراتژیک Strategic Goals	سنجها Gauges	اقدامات و ابتکارات Actions and Initiatives
رشد و یادگیری Growth and Learning	طراحی و استقرار منشور اخلاقی در سطوح مختلف فوتبال	-احصای کدهای اخلاقی ویژه سطوح مختلف فوتبال -کاهش رفتارهای ناهنجار و غیراخلاقی و خشونت -افزایش شاخص‌های اخلاقی در فوتبال پایه	-تعداد کدهای اخلاقی ویژه مدیران، مربیان، داوران و ورزشکاران -درصد کاهش رفتارهای ناهنجار -تعداد دوره‌های آموزشی رفتارهای اخلاقی در فوتبال پایه	-تدوین کدهای اخلاقی ویژه مدیران، مربیان و فوتبالیست‌های تیم‌های ملی -برگزاری دوره‌های آموزشی-توجیهی آیین‌نامه‌های انضباطی و اخلاقی برای کاهش رفتار غیراخلاقی مربیان و ورزشکاران
	ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان فوتبال کشور	-افزایش باشگاه‌های مشارکت‌کننده در توسعه فوتبال پایه -افزایش مدارس فوتبال پایه -افزایش مربیان استعدادیاب و استعدادپرور ویژه رده‌های سنی فوتبال پایه -افزایش جشنواره‌ها و مسابقات پایه و غربالگری استعدادها -افزایش نخبگان پرورش یافته از نظام استعدادیابی فوتبال	-تعداد باشگاه‌های فعال در فوتبال پایه -تعداد نخبگان برآمده از نظام استعدادیابی -تعداد مدارس فوتبال پایه -تعداد جشنواره‌های استعدادیابی فوتبال پایه	-ارتقای کیفی مربیان ویژه استعدادیاب و استعدادپرور -افزایش مناطق نه‌گانه استعدادیابی راه‌اندازی لیگ به صورت منطقه‌ای برای سنین یازده سال و بیشتر (سن طلایی) -تعامل با آموزش و پرورش و واگذاری اجرای مسابقات پایه -پرورش استعدادها تحت نظارت و برنامه‌ریزی مرکز ملی فوتبال



ادامهٔ جدول ۶- تعیین مناظر، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات منظر رشد و یادگیری فدراسیون فوتبال

**Table 6- Determining Areas, Strategic Goals, Measures and Measures and Initiatives of the Football Federation's Growth and Learning Perspective**

اقدامات و ابتکارات Actions and Initiatives	سنجه‌ها Gauges	اهداف استراتژیک Strategic Goals	استراتژی Strategy	منظر landscape
-برگزاری کارگاه‌های دوره‌های آموزشی کیفی ملی و بین‌المللی	-تعداد مربیان حرفه‌ای	-افزایش مربیان حرفه‌ای	توانمندسازی و بهره‌وری	رشد و یادگیری Growth and Learning
-برگزاری دوره‌های توجیهی و بازآموزی داور و مربیگری	-تعداد داوران بین‌المللی	در سطح کلاس جهانی	منابع انسانی مدیریتی، فنی و تخصصی	
-توانمندسازی و به‌روزرسانی دانش مدرسان	-تعداد دوره‌های آموزشی ویژه مربیان تیم‌های ملی	-افزایش دوره‌های هدفمند	ارکان و سطوح مختلف فوتبال	
-استفاده بهینه از مهارت‌ها و تجربیات مربیان برجسته شاغل در کشور	-تعداد کارگاه‌های آموزشی مدیریت فوتبال	و کیفی ارتقای سطوح مربیان		

### بحث و نتیجه‌گیری

بسیاری از سازمان‌ها به تدوین برنامه استراتژیک اقدام کرده‌اند، اما بدون ارائه روش اجرا ممکن است برنامه‌ای که با زحمت فراوان طراحی شده است، پیاده نشود یا ناقص و ضعیف اجرا شود؛ بنابراین برخورداری سازمان از شیوهٔ اجرای استراتژی‌ها برای اجرای صحیح برنامه استراتژیک و کاهش هدررفت منابع، ضروری به نظر می‌رسد؛ به همین منظور، کاپلان و نورتون در سال ۲۰۰۲ نسل سوم کارت امتیازی متوازن را به‌عنوان یکی از مدل‌های کارآمد پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی معرفی کردند و در سازمان‌های مختلف به کار گرفته شد و از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده است. دربارهٔ فدراسیون فوتبال نیز پژوهشی با عنوان «طراحی استراتژی توسعه فوتبال» انجام گرفته است و بیم آن می‌رود که همچون بسیاری از برنامه‌ها اجرا نشود و در حد تدوین باقی بماند؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی اجرایی استراتژی‌های فدراسیون فوتبال ایران با روش کارت امتیازی متوازن انجام شد.



کاپلان (۲۰۱۱) اولین گام در تدوین اجرای استراتژی‌ها را تعیین منظرهای سازمان می‌داند. براساس یافته‌های پژوهش، فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی دارای پنج منظر (مالی، بومی‌سازی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) است. یافته‌های پژوهش با یافته‌های مطالعه حمیدی و همکاران (۲۰۱۶) درباره آکادمی ملی فوتبال ایران که به پنج منظر دست یافته بودند همخوانی دارد، اما با مدل پیشنهادی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)، یافته‌های مطالعات، حسینی کشتان، رضانی‌نژاد و هم‌تیمی‌نژاد (۲۰۱۴)، کشاورز، حمیدی، گودرزی و سجادی (۲۰۱۳)، نصیرزاده، گودرزی و فراهانی (۲۰۱۳) و نیوپلوچ (۲۰۱۵) که به چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد دست یافتند و همچنین یافته‌های پژوهش عمادی، امیرحسینی و حمیدی (۲۰۱۹) که به منظرهای رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، بهره‌وری و توسعه اجتماعی دست یافتند، همخوانی ندارد. در فدراسیون فوتبال علاوه بر چهار منظر پیشنهادی کاپلان و نورتون، منظر بومی‌سازی نیز وجود دارد. فوتبال در جهان بسیار فراگیر شده است و فراتر از یک رشته ورزشی مطرح است، تا آنجا که بسیاری از کشورها این ورزش را ورزش اول خود به حساب می‌آورند. از طرفی فدراسیون‌های فوتبال بیشتر کشورها برنامه توسعه‌ای و الگوی اجرایی ویژه‌ای متناسب با قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و عوامل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی خاص کشور خود تدوین کرده‌اند؛ از این رو ضمن مطالعه، بهره‌برداری و الگوگیری از برنامه و الگوی اجرایی پیشرفت فوتبال کشورهای پیشرو و صاحب سبک، منظر بومی‌سازی به چهار منظر پیشنهادی کاپلان و نورتون اضافه شد تا متناسب با ظرفیت‌ها، امکانات، فرهنگ، باورها و قابلیت‌های کشور، مدل بومی و ملی توسعه فوتبال استقرار یابد و فوتبال کشور را در مسیر توسعه یاری دهد؛ بنابراین استراتژی‌های پی‌ریزی، توسعه سنجیده فوتبال حرفه‌ای کشور، استانداردسازی باشگاه‌های حرفه‌ای، طراحی و استقرار مدل بومی و ملی توسعه فوتبال کشور در منظر بومی‌سازی قرار گرفته است. همچنین اهداف استراتژیک متناسب با این منظر از قبیل احصای مهم‌ترین اقدامات عرصه فوتبال، احصای معیارهای فوتبال ملی، احصای شاخص‌های فوتبال حرفه‌ای، افزایش آیین‌نامه‌ها و مقررات فوتبال حرفه‌ای و افزایش ساختار، تجهیزات و اماکن مورد نیاز فوتبال حرفه‌ای و سنجه‌ها و ابتکارات متناظر آن‌ها تدوین شده است؛ بنابراین وجود منظر بومی‌سازی در فدراسیون فوتبال، ضروری و منطقی بود تا در مسیر توسعه فوتبال کشور به تسهیل اجرای استراتژی‌ها کمک شود. به نظر می‌رسد با مشخص شدن مناظر، امکان تعیین اهداف راهبردی و در ادامه تعیین سنجه‌های منطقی برای اندازه‌گیری میزان اجرای استراتژی‌ها در فدراسیون فوتبال فراهم آید. در واقع، تفکیک استراتژی‌ها در مناظر پنج‌گانه یادشده این امکان را برای فدراسیون فوتبال فراهم خواهد آورد که استراتژی‌ها به





اهداف استراتژیک مناسب ترجمه شوند، از کلی‌گویی پرهیز شود و به فرایندهای عملیاتی نزدیک شود و علاوه بر ایجاد زمینه مناسب برای تدوین سنجه‌های فدراسیون، مبنا و اساس تعیین چارچوب کاری مطابق با شرایط و وضعیت واقعی فوتبال کشور در سطوح مختلف ملی و بین‌المللی استفاده شود. دومین گام در اجرای استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، تعیین اهداف منظرهای تعیین‌شده است. در مجموع، ۳۳ هدف استراتژیک در مناظر پنج‌گانه (مالی هفت هدف استراتژیک، بومی‌سازی هشت هدف استراتژیک، مشتری دو هدف استراتژیک، فرایندهای داخلی هشت هدف استراتژیک و یادگیری و رشد نه هدف استراتژیک) تعیین شده است. یافته‌های پژوهش بیانگر تعادل نسبی بین تعداد اهداف تعیین‌شده در مناظر بود و تعداد، تنوع و تناسب اهداف تعیین‌شده این پژوهش با یافته‌های مدل‌های اجرایی کشاورز، حمیدی، گودرزی و سجادی (۲۰۱۳)، نصیرزاده، گودرزی و فراهانی (۲۰۱۳)، حمیدی و حمیدی و خبیری (۲۰۱۶) و عمادی، امیرحسینی و حمیدی (۲۰۱۹) همخوان است. در واقع به نظر می‌رسد در طراحی مدل اجرایی استراتژی‌های فدراسیون فوتبال با روش کارت امتیازی متوازن، اهداف استراتژیک مناسب مانند افزایش درآمدزایی در فوتبال حرفه‌ای ناشی از تبلیغات محیطی، بازاریابی و حق پخش تلویزیونی، افزایش باشگاه‌های خصوصی، افزایش مقام‌های احرازشده، افزایش ممیزان و ارزیابان، افزایش ارزیابی و نظارت میدانی، افزایش مربیان حرفه‌ای، افزایش دوره‌های هدفمند کیفی ارتقای مربیگری و داوری و افزایش مربیان استعدادیاب تعیین شد که اهداف یادشده با اهداف تعیین‌شده در مطالعات کشاورز، حمیدی، گودرزی و سجادی (۲۰۱۳)، نصیرزاده، گودرزی و فراهانی (۲۰۱۳)، حمیدی و حمیدی و خبیری (۲۰۱۶) و عمادی، امیرحسینی و حمیدی (۲۰۱۹) همخوانی دارد. همچنین اهداف استراتژیک فدراسیون فوتبال این قابلیت را به وجود می‌آورد تا استراتژی‌ها را به اهداف عملیاتی و سنجش‌پذیر تبدیل کند.

در سومین گام اجرای استراتژی‌های فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، با مدنظر قراردادن اهداف تعیین‌شده، سنجه‌های مناسب برای هر هدف تعیین شد. براساس نتایج پژوهش، تعداد سنجه‌های مربوط به اجرای استراتژی‌های فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی برای کنترل دستیابی به استراتژی‌ها و اهداف استراتژیک این فدراسیون، ۳۶ سنجه بود. در منظر مالی هفت سنجه، در منظر مشتری دو سنجه، در منظر بومی‌سازی هشت سنجه، در منظر فرایندهای داخلی ۱۰ سنجه و در منظر رشد و یادگیری ۱۱ سنجه وجود داشت که نوع و سنخیت سنجه‌های یادشده با برخی از سنجه‌های پژوهش‌های عمادی، امیرحسینی و حمیدی (۲۰۱۹)، حمیدی و خبیری (۲۰۱۶)، کشاورز، حمیدی و گودرزی و سجادی (۲۰۱۳)، عبداللهی، حمیدی، آقایی و خبیری (۲۰۱۴)، کشاورز،



حمیدی، گودرزی و سجادی (۲۰۱۳) و نصیرزاده، گودرزی و فراهانی (۲۰۱۳)، همخوان است. با مقایسه سنجه‌های پژوهش حاضر با سنجه‌های یادشده در پیشینه پژوهش می‌توان اذعان کرد که علاوه بر همخوانی یافته‌های این پژوهش با موارد گفته‌شده، از هر دو سنجه تابع و هادی استفاده شده است؛ از این رو می‌توان دریافت که این پژوهش توجه کافی به جوانب مختلف توسعه فوتبال و تعداد و تناسب سنجه‌ها با اهداف استراتژیک را داشته است؛ بنابراین چنین رویکردی این اطمینان را برای مدیران خواهد داشت که در صورت ضعف و کاستی در اجرای برنامه‌ها، بازخورد کافی برای اصلاح وجود دارد. به‌طور کلی می‌توان اذعان کرد که سنجه‌های به‌دست‌آمده در فدراسیون فوتبال این قابلیت را دارد که میزان پیشرفت و دستیابی به چشم‌انداز و رسالت فدراسیون را اندازه‌گیری کند و افق‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، سنجه‌های ارزیابی‌کننده، آموزش، یادگیری و بهبود، ارزیابی عملکرد، مالی و عملیاتی و بومی‌سازی در آن‌ها وجود دارد که برای مدیریت فدراسیون فوتبال ضروری است.

در گام آخر برای هر منظر، اقدامات و عملیات متعددی برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده هرکدام از استراتژی‌ها تدوین شد. یافته‌ها نشان داد که در مدل اجرای استراتژی‌های فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی، ۳۹ برنامه عملیاتی وجود داشت که نتایج پژوهش با یافته‌های مطالعات عمادی، امیرحسینی و حمیدی (۲۰۱۹)، حمیدی، حمیدی و خبیری (۲۰۱۶)، عبداللهی، حمیدی، آقایی و خبیری (۲۰۱۴)، کشاورز، حمیدی، گودرزی و سجادی (۲۰۱۳) و نصیرزاده، گودرزی و فراهانی (۲۰۱۳) که در سازمان ورزشی انجام شد، همخوان است. در واقع، کارت امتیازی متوازن این زمینه را برای فدراسیون فوتبال به وجود می‌آورد که اقدامات، ابتکارات و برنامه‌های عملیاتی متناسب و متوازن با هر منظر، هر استراتژی و هر هدف استراتژیک را تعیین کند و پاسخگوی سؤال‌هایی از این قبیل باشد: چه کاری باید انجام شود؟ چگونه باید اجرا شود؟ چه زمانی و چه کسی انجام دهد؟ به‌طور کلی، تدوین این اقدامات، فدراسیون فوتبال را از وظایف هر بخش و زمان و شیوه اجرای آن‌ها را برای موفقیت در عرصه‌های بین‌المللی آگاه می‌کند. استراتژی‌های فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران برای تسهیل اجرا شدن، نیاز به یک مدل اجرایی داشت که مدل کارت امتیازی تدوین‌شده در پژوهش حاضر که دارای اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات مناسب است، این امکان را به مسئولان فدراسیون خواهد داد که بتوانند استراتژی‌های تدوین‌شده را اجرا کنند و فوتبال کشور را در مسیر توسعه پایدار و پیشرفت قرار دهند و دیگر بیم چگونگی اجرای برنامه‌ها را نخواهند داشت.



بسیاری از مدیران در اجرای استراتژی موفق نیستند. الگوی پیاده‌سازی استراتژی، ضمن نشان دادن اهداف یک استراتژی، به‌خوبی با مدیران و مخاطبان ارتباط برقرار می‌کند و مسیر اجرا و تحقق استراتژی‌ها را نشان می‌دهد؛ به‌عبارتی فاصله میان تدوین استراتژی و اجرای آن را پر می‌کند. در الگوی استراتژی طراحی شده برای فدراسیون فوتبال کشور، مدیران فدراسیون را برای دستیابی به اهداف کلان مدنظر یاری خواهد داد.

با توجه به اینکه سلسله‌مراتب اثرگذاری در روش کارت امتیازی متوازن از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی است، پیشنهاد می‌شود که در وهله اول، تمرکز فدراسیون بر جاری‌سازی اهداف استراتژیک منظر رشد و یادگیری باشد؛ زیرا به افزایش دانش و آگاهی ارکان مدیریتی، اجرایی و ورزشکاران منجر خواهد شد و بر درک و اجرای اهداف دیگر مناظر اثرگذار خواهد بود و نقش تسهیلگر را ایفا خواهد کرد. همچنین پیشنهاد می‌شود که فدراسیون فوتبال توجه ویژه‌ای به جاری‌سازی استراتژی تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در فوتبال کشور کند؛ زیرا اجرای بسیاری از اقدامات و ابتکارات در مناظر مختلف به منابع مالی وابسته است و از طرفی منابع مالی دولتی محدود است و با نوسان همراه است؛ بنابراین پس از اجرای استراتژی‌های منظر رشد و یادگیری، مقوله درآمدزایی و بازاریابی در اولویت اقدام قرار گیرد.

برخورداری سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی از برنامه استراتژیک و روش اجرای برنامه اهمیت دارد. یکی از ابزارهای رایج برای طراحی روش اجرای برنامه استراتژیک، کارت امتیازی متوازن است که معمولاً استراتژی‌ها را در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری پیاده‌سازی می‌کند. در این پژوهش، منظر بومی‌سازی به مناظر پیشنهادی کاپلان و نورتون اضافه شد و درواقع پنج منظر به دست آمد؛ زیرا تطابق برنامه و روش اجرای آن با وضعیت جغرافیایی، امکانات، سیاست‌گذاری‌های کلان، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های درونی و بیرونی و درنهایت بومی کردن مدل توسعه فوتبال کشور، توسعه این رشته ورزشی را قوت می‌بخشد. فدراسیون فوتبال با برخورداری از الگوی جاری استراتژی پژوهش حاضر، دیگر دغدغه چگونگی اجرا نخواهد داشت و با تکیه بر اهداف و سنجه‌های تعیین شده و پیاده‌سازی اقدامات و ابتکارات تدوین شده در این پژوهش، به اهداف توسعه و حرفه‌ای کردن فوتبال کشور دست خواهد یافت.



## تشکر و قدردانی

از همکاری رئیس و نایب‌رئیس اول فدراسیون، مسئول و دبیر دپارتمان آموزش فدراسیون فوتبال، خبرگان و اعضای شورای راهبردی که در انجام‌دادن این پژوهش همکاری کردند، تقدیر می‌شود.

## References

1. Abdollahi, M. H., Hamidi, M., Aghai, N., & Khabiri, M. (2014). Design and development of strategic plan of Sepahan Steel Club and its implementation with BSC approach (Unpublished doctoral dissertation). Kharazmi University, Tehran, Iran. (in Persian).
2. Andreas, K., Athanasios, K., & Ourania, V. (2014). Peerreview under responsibility. Paper presented at the International Strategic Management Conference. Available at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.046.
3. Emadi, S., Amir Hosseini, S. E., & Hamidi, M. (2019). Designing human resource development strategy in the Ministry of Sports and Youth and presenting its implementation method with BSC approach (Unpublished doctoral dissertation). Islamic Azad University, Yasuj Branch, Iran. (in Persian).
4. Fred R, D. (2014). Strategic Management (A. Parsaiyan, & M. Arabi , Trans) (36<sup>th</sup> ed.). Tehran: Office of Cultural Research. (in Persian).
5. Goodarzi, M., Ghorbani, M. H., & Safari, H. R. (2015). Identifying and developing a model of obstacles to the implementation of strategic programs in the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Sports Management Studies*, 31, 13-32. (in Persian).
6. Hamidi, M., Hamidi, M., & Khabiri, M. (2016). Developing the strategic plan of the national football academy of Iran and designing its strategic map with BSC and ISM methods (Unpublished doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran, Iran. (in Persian).
7. Hosseini Keshtan, M., Ramezanejad, R., & Hemmatinejad, M. A. (2014). Designing a model for evaluating Iranian Football Clubs (Unpublished doctoral dissertation). Guilan University, Rasht, Iran. (in Persian).
8. Kaplan, R., & Norton, D. P. (2008). *Balanced scorecard success: The Kaplan Norton collection* (4 Books). Kindle Edition: Harvard Business Review Press.
9. Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *Strategy Map* (H. Akbari et al., Trans) (3<sup>rd</sup> ed.). Tehran: Asia Publications. (in Persian).
10. Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *Transforming strategy from letter to action (balanced scorecard) Ramin's tactical* (J. Seifi, Trans) (2<sup>nd</sup> ed.). Tehran: Bazargani Publishing. (in Persian).
11. Keshavarz, L., Hamidi, M., Goodarzi, M., & Sajjadi, S. N. (2013). Explaining the implementation model of strategies of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran by evaluating balanced scorecard. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 9(18): 15-42. (in Persian).



12. Khaleghi Babaei, S., & Keshavarz, L. (2018). Implementation of Iran's championship sports development strategies with balanced scorecard approach. *Applied Research in Sports Management*, 2 (26), 11-24. (in Persian).
13. Kriemadis, T., Kotsovos, A., & Alexopoulos, P. (2008). Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department, *Choregia* 5(2): 43-64.
14. Naderi Nasab, M., Ehsani, M., & Amiri, M. (2010). Design and development of strategic program of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran (Unpublished doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran, Iran. (in Persian).
15. Naderi Nasab, M., Ehsani, M., Khabiri, M., & Amiri, M. (2011). Determining the appropriate approach to the development of football in the Islamic Republic of Iran and comparing it with the approaches of several selected countries. *Sports Management*, 10, 103-119. (in Persian).
16. Nasirzadeh, A., Goodarzi, M., & Farahani, A. (2013). Design and explanation of the executive model of the Wrestling Federation. *Applied Research in Sports Management*, 4(1): 31-42. (in Persian).
17. Nieplowicz, 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*, 375: 95-103.
18. Peters, G. (2014). The big idea: Balanced scorecards. *Business Strategy Review*, 25(1), 68-69.
19. Strategic Document for the Development of Football in the Country. (2013). Football Federation of the Islamic Republic of Iran, Committee on Strategic Studies. Available at: [ffiri.ir](http://ffiri.ir). (in Persian).
20. Tayebi, J., & Maleki, M. R. (2017). *Strategic planning* (6<sup>th</sup> ed.). Tehran: Cashmere. (in Persian).
21. Vahdani, M., Hamidi, M., Khabiri, M., & Alidost, E. (2017). Codification of physical education strategy and sports activities of the Ministry, Education and Research. *Research in Educational Sports*, 12, 17-36. (in Persian).
22. Yeter, A., & Dagh, E., (2014). Implementing of balanced scorecard: Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport. *Social and Behavioral Sciences*, 150, 754-761.



**استناد به مقاله**

گوهری، ظهرا؛ حمیدی، مهرزاد؛ امیرحسینی، سید احسان؛ و عمادی، سمیه. (۱۴۰۱). طراحی الگوی جاری‌سازی استراتژی‌های فدراسیون فوتبال ایران با روش کارت امتیازی متوازن. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۱)، ۸۴-۱۵۵. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2020.8970.3045

Gohari, Z., Hamidi, M., Amirhosseini, S. E., & Emadi, S. (2022). Designing a Model for Implementing the strategies of the Iranian Football Federation with the Balanced Scorecard Method. Sport Management Studies, 14(71), 155-84. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2020.8970.3045

