

## Designing a Strategic Map and Operational Model of the Strategies of the Iranian Judo Federation with the Balanced Score Card Method

Seyed Ehsan Amirhosseini\*

Faculty of Sports Science, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.

Received: 2022/09/06

Accepted: 2022/10/19

Original Research

### Abstract

**Objective:** The purpose of this research was to design a strategic map and operational model of the Iran Judo Federation's strategies using the balanced scorecard method.

**Methodology:** The research method was descriptive and practical in terms of purpose. The research data was collected in a survey and in a mixed way. The statistical population in the quantitative part was 70 people, including officials of the federation and judo boards and managers of the country's first-level judo clubs, and in the qualitative part, 12 people were judo experts. Due to the limitation of members, the statistical sample was equal to the population. The research tool was a questionnaire to determine the landscape of strategies. For data analysis, frequency percentage and chi-square test were used in the quantitative part, and experts' opinions, logical induction method and strategic council meetings were used in the qualitative part.

**Results:** The findings showed that there are four aspects of finance and development, customer, internal processes and growth and learning. 36 strategic goals, 37 criteria and 39 actions and initiatives were formulated. It was found that measures such as the increase of talent centers and participating clubs in basic development, the increase of talent coaches, the increase of qualitative targeted courses and the development of comparative studies and statistics are the most important international measures for the development of judo in terms of growth and learning. It will facilitate the realization of the strategies of the processes and will help the officials to achieve the foundation and considered development and professionalization of judo sport, stabilization and continuity of judo honors at the Asian and global levels.

**Conclusion:** Due to the relationship between strategies and strategic goals, measures and actions and initiatives of the Judo Federation in different perspectives, this model can create a basis for the achievement of the country's long-term judo goals.

**Keywords:** Strategy, Iran, Judo Federation, balanced scorecard

---

\* Corresponding author's e-mail address: amirhosseini474@gmail.com

## طراحی نقشه استراتژیک و الگوی عملیاتی استراتژی‌های فدراسیون جودو ایران با روش کارت امتیازی متوازن

سید احسان امیرحسینی

گروه علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۸

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، طراحی نقشه استراتژیک و الگوی عملیاتی استراتژی‌های فدراسیون جودو ایران با روش کارت امتیازی متوازن بود.

**روش شناسی:** روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. داده‌های تحقیق به صورت پیمایشی و به شیوه آمیخته گردآوری شد. جامعه آماری در بخش کمی ۷۰ نفر، شامل مسئولان فدراسیون و هیأت‌های جودو و مدیران باشگاه‌های سطح اول جودو ایران و در بخش کیفی ۱۲ نفر از خبرگان جودو بودند. به دلیل محدودیت اعضا، نمونه آماری با جامعه برابر شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه تعیین مناظر استراتژی‌ها بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از درصد فراوانی و آزمون خی دو و در بخش کیفی از نظرات خبرگان، روش استقرای منطقی و جلسات شورای راهبردی استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد در جودو ایران، چهار منظر مالی و توسعه، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری وجود دارد که ۳۶ هدف استراتژیک و ۳۷ سنجه تعیین و ۳۹ اقدام و ابتکار تدوین گردید. می‌توان گفت با اقداماتی از قبیل افزایش مراکز استعدادیابی و باشگاه‌های مشارکت‌کننده و سهیم در توسعه پایه، افزایش مربیان استعدادیاب، افزایش دوره‌های هدفمند کیفی و توسعه مطالعات تطبیقی و احصای مهمترین اقدامات بین‌المللی برای توسعه جودو در منظر رشد و یادگیری و تحقق استراتژی‌های منظر، فرایندها را تسهیل و به مسئولان در دستیابی به پی‌ریزی و توسعه سنجیده و حرفه‌ای‌سازی و پایدارسازی و استمرار افتخارات ورزش جودو در سطوح آسیایی و جهانی کمک خواهد کرد.

**نتیجه‌گیری:** این مدل به دلیل ارتباط بین استراتژی‌ها با اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات فدراسیون جودو در منظرهای مختلف، علاوه بر اجرای استراتژی، قابلیت ایجاد زمینه تحقق اهداف بلندمدت جودو کشور را دارد.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی، ایران، فدراسیون جودو، کارت امتیازی متوازن

## مقدمه

امروزه سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند؛ به همین دلیل ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های فوری و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد (Kaplan, 2007). بسیاری از صاحب‌نظران برای حل مسائل پیچیده سازمانی و روبه‌رو شدن با تغییرات جهانی به برنامه استراتژیک روی آورده‌اند (Brown & Brughelli, 2014: 211-215). برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها دارد. اگر برنامه به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. به طور کلی برنامه استراتژیک، نقش مرتبط ساختن سازمان و افرادش با محیط و ایجاد وحدت در انجام فعالیت‌ها را ایفا می‌کند (Nasirzadeh et al, 2012: 11-25). در اغلب مواقع، استراتژی، امکان ارزیابی محیط و پیش‌بینی آینده را می‌دهد، فرصت خود ارزیابی به سازمان می‌دهد، در درون سازمان به طور یکپارچه، میل به اهداف مشترک و انسجام را فراهم می‌کند، فعالیت‌ها را به سمت هدف معینی سوق می‌دهد و برای برنامه‌ها چارچوب تشکیل و کیفیت تصمیم‌ها و پروژه‌های سازمان را افزایش می‌دهد (Fred R., David. 2013).

برخورداری سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی از برنامه استراتژیک و همچنین بهره‌مندی از روش علمی و اصولی اجرای برنامه، کمک بسیاری به توسعه سازمان خواهد کرد. استراتژی‌های اغلب سازمان‌هایی که از نقشه استراتژی و شیوه عملیاتی نمودن استراتژی بهره نمی‌برند، در حد تدوین و یا دستورالعمل باقی خواهد ماند. از طرفی شواهد نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از روش اجرای و نقشه استراتژی بهره برده‌اند موفق‌تر عمل کرده‌اند (Quesado et al, 2016). بررسی‌ها حاکی از آن است که بیش از ۹۰ درصد از استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود بازمی‌مانند. موفقیت در حوزه سازمان‌های ورزشی و در داخل کشور نیز، اغلب در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها چشمگیر نبوده است و اغلب سازمان‌ها به آنچه در برنامه‌های خود در نظر گرفته‌اند دست نیافته‌اند؛ در حالی که با هزینه‌های قابل توجهی طراحی و تدوین شده؛ اما از رسیدن به مرحله اجرا بازمانده‌اند (Gudarzi et al, 2014). مطالعات نشان می‌دهد که علت شکست استراتژی‌ها در مرحله اجرای آنهاست، نه خود استراتژی (Kaplan & Norton, 2008). 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 که در بین آنها کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۱ با ابداع روش کارت امتیازی متوازن، پاسخ مناسبی را برای چالش مذکور ارائه کردند (Tayibi & Maleki, 2015).

این ابزار پس از تکامل، فراتر از یک ابزار ارزیابی به کار رفته و چارچوبی را نیز برای اجرای اهداف و استراتژی‌های سازمان فراهم می‌آورد. سپس از این ابزار تازه در اجرای استراتژی بهره گرفته و موفقیت‌های چشمگیری نیز مشاهده گردید. کارت امتیازی متوازن نه تنها ابزار ارزیابی راهبردها که یک ارزیابی راهبردی سازمان به شمار می‌رود. در واقع، هدف اصلی مدل کارت امتیازی متوازن، به کارگیری اهداف و چشم‌انداز سازمان در عمل است. این مدل، اهداف و راهبرد را به عنوان مرکز کنترل عملیات سازمان قرار می‌دهد. (Kaplan & Norton, 2011).

از طرفی طراحی نقشه استراتژی، مهمترین مؤلفه برای ایجاد کارت امتیازی متوازن است. ترسیم ساختار اهداف راهبردی سازمان، شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن را تشکیل می‌دهد و وجه تمایز نظام مدیریتی کارت امتیازی متوازن نسبت به تکنیک‌های دیگر است. کارت امتیازی متوازن، یک نظام ارزیابی و مدیریت استراتژیک است که

اهداف استراتژیک را به شاخص‌های جامع متصل می‌کند و توجه مدیر را بر طیفی از شاخص‌های کلیدی متمرکز می‌کند تا دیدی متعادل فراهم آورد و باعث می‌شود سنجه‌ها، اهداف کمی و طرح‌های ابتکاری سازمانی به صورت کاربردی‌تری انتخاب شوند (Vahdani et al, 2017).

از طرفی شاهد برخی موفقیت‌ها و ناکامی‌های ملی‌پوشان جودوی کشورمان در میدان‌های بزرگ بین‌المللی از جمله مسابقات جهانی و المپیک بوده‌ایم که حساسیت‌های زیادی را در بین مسئولان ورزش ایجاد کرده است. به نظر می‌رسد که انتظارات مردم و مسئولان ورزشی و غیرورزشی فزونی یافته و خواستار موفقیت‌های بیشتر جودوکاران در میدان‌های بین‌المللی، آسیایی، جهانی و المپیکند (Ghasemim, 2004). یکی از دلایل افت و عدم پیشرفت در رشته ورزشی جودو در بعد ورزش قهرمانی در چند سال اخیر، عدم بررسی و مطالعه دقیق ضعف‌ها و قوت‌های موجود در این رشته توسط مسئولان مربوط است و در مسابقات و رویدادهای بزرگ، سواى نتیجه به دست آمده که با پیروزی‌ها یا ناکامی‌های تیم ملی همراه بوده است، بسیار احساسی و غیر معقولانه برخورد کرده‌اند؛ بنابراین، در ساختار تشکیلاتی ورزش ایران، رئیس فدراسیون و صاحب‌نظران رشته‌های مختلف ورزشی به عنوان مدیران عالی و متخصصان آن رشته، نقشی اساسی در روند پیشرفت آن رشته دارند (Sajjadi et al, 2015)؛ پس هرچه استفاده از نظرها و تجربیات و پیشنهادهای این افراد همراه با مطالعه به صورت علمی انجام گیرد، نتیجه بهتری به دنبال خواهد داشت. با توجه به حساسیت و اهمیت ورزش قهرمانی در فدراسیون‌ها، برنامه‌ریزی برای این بعد بسیار حائز اهمیت است و فدراسیون جودو باید نظارت دقیقی بر اجرای راهکارهای تدوین شده داشته باشد؛ زیرا تا وضعیت موجود بررسی نشود، امکان حرکت به سوی وضعیت مطلوب ممکن نخواهد بود (Alidoost Qahghari et al, 2013). سازمان‌های ورزشی باید در چارچوب برنامه استراتژیک فعالیت کنند چه برای دستیابی به استراتژی‌های تدوین شده برخوردار از شیوه اجرای برنامه اهمیت فراوانی دارد. همچنین برای تحقق راهبردهای مورد نظر، فهرستی از برنامه‌های عملیاتی ارائه شود (Elahi et al, 2022).

تحقیقاتی در این باره انجام شده است که به اختصار به یافته‌های برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. Coskun et al (2021) در ارائه مدیریت عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال با رویکرد کارت امتیازی متوازن، به وجوه به پایداری مالی، زیرساخت‌ها، فرایندهای داخلی و ذی‌نفعان دست یافتند. Perechuda & Gulak-Lipka (2020) در مطالعه‌ای با روش کارت امتیازی متوازن دریافته‌اند که با تعیین شاخص‌ها و سنجه‌ها می‌توان به اهداف اصلی فدراسیون‌ها دست یافت. Peter et al (2019) در اجرای کارت امتیازی متوازن و تأثیر آن دریافته‌اند که اهداف استراتژی، تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارد و با تعیین شاخص‌ها و سنجه‌ها می‌توان به اهداف اصلی سازمان دست یافت. Nieplowicz (2015) در تحقیقی با استفاده از کارت امتیازی متوازن در اجرای 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.

در تحقیقات انجام شده در داخل کشور نیز Gohari et al (2022) در اجرای استراتژی فدراسیون فوتبال به پنج منظر مالی، بومی‌سازی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد دست یافتند. Emadi et al (2019) 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 و ۳۷ اقدام و ابتکار را تدوین کردند. Khaleghi & Keshavarz (2017) در اجرای استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن به مناظر مالی، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ارتباطات دست یافتند. آن‌ها دریافته‌اند که افزایش مسئولیت‌های فدراسیون‌ها و مدیران اجرایی از بین اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، بهبود

وضعیت پژوهش‌های دانشگاهی مرتبط با ورزش قهرمانی و تعامل با دانشکده‌های تربیت بدنی برای هدایت رساله و پایان‌نامه‌های دانشجویی در منظر ارتباطات، اجرای استراتژی‌های منظر فرایندهای داخلی و تحقق استراتژی منظر مالی را تسهیل خواهد کرد. فدراسیون ووشوی جمهوری اسلامی ایران (2016) به تدوین برنامه راهبردی و طراحی مدل اجرای استراتژی‌ها برای مدت ۴ سال پرداخت. برای فدراسیون ووشو ۶ استراتژی تدوین گردید و سپس برای تسهیل اجرای استراتژی‌ها ۲۷ هدف راهبردی (هدف کلی) ۲۸ سنجه (عنوان کمی طرح) و ۶۸ اقدام در قالب مناظر چهارگانه کاپلان تدوین کردند. Nasirzadeh et al (2012) 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 و همچنین یافته‌های تحقیق آن‌ها نشان داد که اهداف افزایش بهره‌مندی از ظرفیت علمی کشور، بهبود ساختار نیروی انسانی فدراسیون با رویکرد تخصصی شدن، توسعه نظام آموزشی و ارتقای نیروی انسانی فدراسیون که در منظر رشد و یادگیری قرار دارند، بر تحقق و یا اجرای اهداف، جلب حمایت‌های وزیر ورزش و رئیس کمیته ملی المپیک، افزایش تعامل و ارتباط بین فدراسیون و هیأت‌ها و افزایش کرسی‌های مؤثر بین‌المللی در ورزش کشتی در منظر فرایندهای داخلی کمک خواهد کرد و نیز اهداف تدوین و توسعه مستمر نظام جذب، حفظ و ارتقای مربیان کشور و افزایش سطح مقبولیت فدراسیون کشتی را در جامعه تسهیل خواهد کرد. Keshavarz et al (2012) در تبیین مدل اجرای استراتژی‌های کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن، به چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد دست یافتند. برای اجرای استراتژی‌های کمیته ملی المپیک ۴۱ هدف استراتژیک، ۱۲۷ سنجه، ۱۲۷ هدف کمی و ۲۲۱ اقدام و ابتکار تدوین شد.

مرور مطالعات فوق، لزوم برخورداری سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون جودو از برنامه استراتژیک و روش اجرای آن را آشکار نموده است؛ با این حال تعدادی از سازمان‌های ورزشی داخلی، مبادرت به طراحی استراتژی نموده‌اند؛ اما برای تعداد اندکی مدل اجرایی ارائه شده است. استراتژی‌ها در سازمان‌هایی که از مدل اجرایی استراتژی برخوردار نبودند، به صورت دستورالعمل و در حد تدوین باقی مانده است، همچنین سازمانها و فدراسیون‌ها می‌توانند با شناخت موقعیت خود در بین رقبای، بینش استراتژیک مناسبی داشته باشند (Shahriary et al, 2022)؛ بنابراین با توجه به اینکه اخیراً برنامه استراتژیک فدراسیون جودوی کشور تدوین و ۱۰ استراتژی طراحی شده است، این دغدغه وجود داشت که مثل بسیاری از برنامه‌های استراتژیک، اجرا نگردد؛ از این رو طراحی و تبیین الگوی اجرای استراتژی‌های فدراسیون جودو به شدت احساس شد. تحقیق حاضر به دنبال طراحی مدل عملیاتی استراتژی‌های فدراسیون جودو با روش کارت امتیازی متوازن بود تا روابط علت و معلولی آن‌ها را تعیین نماید و با ارائه مدل اجرای برنامه، مسئولان و مدیران جودوی کشور را در عملیاتی نمودن برنامه استراتژیک این فدراسیون یاری نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق، 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 تحقیق در بخش کمی، متشکل از ۳۱ نفر از رؤسای هیأت‌های جودوی استان‌ها، ۱۲ نفر از مسئولان واحدهای فدراسیون، ۵ از اعضای هیأت رئیسه فدراسیون و ۲۲ نفر از مدیران باشگاه‌های لیگ کشوری و سرپرستان تیم‌های ملی جودو، برابر با ۷۰ نفر بود که ۶۳ نفر از آن‌ها با این پژوهش همکاری کردند. در بخش کیفی ۱۲ نفر از خبرگان بر اساس تسلط نظری، تجربه، دسترسی و تمایل به همکاری به صورت هدفمند انتخاب شدند. به دلیل محدودیت اعضا، جامعه آماری به صورت تمام‌شمار به عنوان نمونه

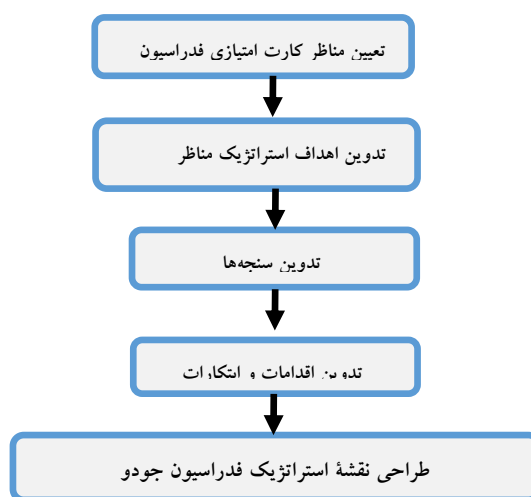
در نظر گرفته شد. اعضای شورای راهبری فدراسیون جودوی ایران، شامل مسئولان فدراسیون جودو (رئیس، دبیرکل و نایب رئیس بانوان فدراسیون، مسئولان کمیته‌های راهبردی، آموزش و روابط عمومی)، استادان دانشگاه و خبرگان بودند که در جدول شماره نشان داده شده است.

جدول ۱. اعضای شورای راهبردی فدراسیون جودو

مستولان فدراسیون جودو	استادان مدیریت ورزشی دانشگاه	خبرگان
۶ نفر	۳ نفر	۳ نفر

اطلاعات لازم از طریق مطالعه مبانی نظری، نظرات خبرگان و وصول ۶۳ پرسشنامه تعیین منظر استراتژی‌ها از جامعه تحقیق به دست آمد؛ اینگونه که ابتدا برای تعیین مناظر کارت امتیازی متوازن فدراسیون جودو با نظرخواهی از خبرگان و تصویب در جلسه شورای راهبردی فدراسیون تعیین شد. پس از آن، با توجه به اینکه تحقیق دیگری با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک فدراسیون جودو تعداد ۱۰ استراتژی» تدوین شده بود، استراتژی‌ها در فرم تعیین منظر استراتژی‌ها به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کمی تحقیق قرار گرفت. پس از تحلیل داده‌های کمی، ابتدا از خبرگان، برای تعیین اهداف استراتژیک مناظر مختلف نظرخواهی و سپس کدهای احصا شده در جلسات شورای راهبردی فدراسیون جودو جمع‌بندی و نهایی گردید. در مرحله بعد نیز، داده‌های مربوط به سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات اجرای استراتژی‌های فدراسیون جودو جمع‌آوری و کدگذاری و در شورای راهبردی فدراسیون تصویب و در پایان نیز نقشه استراتژیک فدراسیون جودو ترسیم شد.

گفتنی است که داده‌های اولیه در هر مرحله در گروه کانونی (شورای راهبردی) مورد بحث و تبادل نظر اعضا قرار گرفت و نهایی شد. داده‌های تحقیق به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی و پرسشنامه و ۱۸ مصاحبه عمیق کیفی از جامعه تحقیق در زمینه تعیین مناظر کارت امتیازی فدراسیون جودو، تعیین اهداف استراتژیک و سنجه‌ها و تدوین اقدامات و ابتکارات تا حد اشباع نظری انجام شد. برای تعیین منظر هر استراتژی از آزمون خی دو استفاده شد و با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کمی از درصد فراوانی و خی دو و در بخش کیفی از روش استقرای منطقی برای مفهوم‌سازی استفاده شد. مراحل انجام تحقیق در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. فرایند انجام تحقیق

## نتایج

اولین یافته‌های تحقیق ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تحقیق بود. این ویژگی‌ها در جدول شماره ۲ درج شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تحقیق

نمونه کمی		نمونه کیفی		ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۸۵/۷۱	۵۴	۸۳/۳۳	۱۵	مرد	جنسیت
۱۴/۲۹	۹	۱۶/۶۷	۳	زن	
۲۲/۲۲	۱۴	۱۱/۱۲	۲	کارشناسی	تحصیلات
۵۷/۱۴	۳۶	۴۴/۴۴	۸	کارشناسی ارشد	
۲۰/۶۴	۱۳	۴۴/۴۴	۸	دکتری	
۱۴/۲۹	۹	۵/۵۶	۱	کمتر از ۱۰ سال	سابقه مدیریت
۸۵/۷۱	۵۴	۹۴/۴۴	۱۷	بالاتر از ۱۰ سال	

با توجه به تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون جودوی کشور، ابتدا با در نظر گرفتن پیشینه تحقیق و نظرات خبرگان، مناظر فدراسیون جودو تعیین شد. نتایج نشان داد، ضمن استفاده از نظر اکثر نمونه تحقیق (درصد فراوانی) از آزمون خی دو نیز برای تعیین منظر استراتژی‌های فدراسیون جودو استفاده شد و در نهایت مناظر و اینکه هر استراتژی در کدام منظر قرار می‌گیرد در شورای راهبری فدراسیون تأیید شد. نتایج در جدول شماره ۳ درج شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون مجذور خی دو برای تعیین منظرهای فدراسیون جودو

سطح معناداری	درجه آزادی	مجذور خی دو	استراتژی	منظر
۰/۰۰۱	۲	۷۵/۶۷۱	پی‌ریزی و توسعه سنجیده و حرفه‌ای‌سازی ورزش جودوی کشور	مالی و توسعه
۰/۰۰۱	۲	۷۳/۳۱۶	پایدارسازی و استمرار افتخارات جودوی در سطوح آسیایی و جهانی	
۰/۰۰۱	۱	۴۲/۶۳۲	تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی در جودوی	
۰/۰۰۱	۲	۴۱/۷۲۲	توسعه سرمایه اجتماعی، و مشارکت و همسویی سطوح مختلف ذی‌نفعان جودو	مشتری
۰/۰۰۱	۲	۱۱/۱۹۰	توسعه مطالعات تطبیقی برنامه‌های توسعه‌ای فدراسیون‌های پیشرو جودوی	فرایندهای داخلی
۰/۰۰۱	۲	۴۳/۷۲۲	توسعه میزبانی اردوهای تمرینی و رویدادهای منطقه‌ای، آسیایی و بین‌المللی	
۰/۰۰۱	۱	۲۳/۴۰۵	طراحی و استقرار نظام ارزیابی مدیریت عملکرد در ارکان فدراسیون جودو	رشد و یادگیری
۰/۰۰۱	۲	۷۲/۶۳۳	ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی ورزشکاران جودو	
۰/۰۰۱	۱	۷۱/۲۰۳	توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان جودو	
۰/۰۰۱	۲	۳۹/۵۶۲	توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای پیشرو جودو	

جدول شماره ۳ نشان می‌دهد بر اساس آزمون استنباطی مجذور خی دو، درجه آزادی و سطح معناداری، تفاوت آماری معناداری بین گزینه‌های مختلف وجود دارد (در حد  $\alpha=5\%$ )؛ بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵٪ نتیجه گرفت در

فدراسیون جودو ۳ استراتژی در منظر مالی و توسعه، ۱ استراتژی در منظر مشتری، ۳ استراتژی در منظر فرآیندهای داخلی و ۳ استراتژی در منظر رشد و یادگیری وجود دارد.

پس از انجام مصاحبه‌های کیفی و بهره‌گیری از روش استقرای منطقی برای مفهوم‌سازی در جلسات شورای راهبری فدراسیون جودو اهداف استراتژیک و سنجه‌ها تعیین و اقدامات و ابتکارات لازم برای اجرای استراتژی‌ها تدوین گردید. نتایج در جداول شماره ۴ الی ۷ درج گردیده است.

جدول ۴. اهداف راهبردی، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات منظر مالی و توسعه فدراسیون جودو

استراتژی	اهداف استراتژیک	سنجه‌ها	اقدامات و ابتکارات
تحکیم نظام بازاریابی، تجاری سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی در جودوی کشور	- افزایش درآمد در جودوی حرفه‌ای ناشی از تبلیغات محیطی و صحنه‌گذاری - افزایش درآمدهای ناشی از بازاریابی - افزایش درآمد ناشی از مشارکت بخش خصوصی و اسپانسر - افزایش باشگاه‌های خصوصی در لیگ جودوی کشور	- میزان درآمد ناشی از تبلیغات محیطی و صحنه‌گذاری - میزان درآمد ناشی از بازاریابی - میزان درآمد ناشی از کمک‌های بخش خصوصی و اسپانسر - تعداد باشگاه‌های خصوصی لیگ استان و کشور	- ظرفیت‌سنجی کسب درآمد ناشی از بازاریابی، تبلیغات محیطی و حق پخش تلویزیونی - تدوین برنامه کسب درآمد متناسب با ظرفیت‌های شناسایی شده - به کارگیری و آموزش بازاریابان مجرب - برگزاری کارگاه آموزشی بازاریابی - ایجاد راهکار مناسب برای افزایش باشگاه‌های خصوصی
پی ریزی و توسعه سنجیده و حرفه‌ای سازی ورزش جودوی جهانی	- احصای شاخص‌ها و استانداردهای جودوی حرفه‌ای - افزایش آیین‌نامه‌ها و مقررات مربوط به توسعه جودو - افزایش آگاهی منابع انسانی جودوی با اصول توسعه ورزش قهرمانی - افزایش ساختار، تجهیزات و اماکن جودوی حرفه‌ای - افزایش مقام‌های احراز شده در سطح آسیا - افزایش مقام‌های احراز شده در سطح جهان	- تعداد مطالعات تطبیقی جودو - تعداد بهترین اقدامات احصا شده - تعداد معیارهای بومی احصا شده - تعداد کارگاه‌های برگزار شده مدل بومی جودو - تعداد مقام‌های اول تا سوم آسیایی - تعداد مقام‌های اول تا سوم جهان	- احصای استانداردها و شاخص‌های ساختاری و سخت‌افزاری جودو - بررسی روش کار فدراسیون‌های کشورهای پیشرو - ارائه طرحی به دولت‌مردان برای تسهیل در واگذاری زمین و توسعه سخت‌افزاری - استخدام مربیان کیفی - انجام مسابقات تدارکاتی مؤثر - سرمایه‌گذاری در جودوی کودکان و نوجوانان

جدول ۵. اهداف راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات منظر مشتری فدراسیون جودو

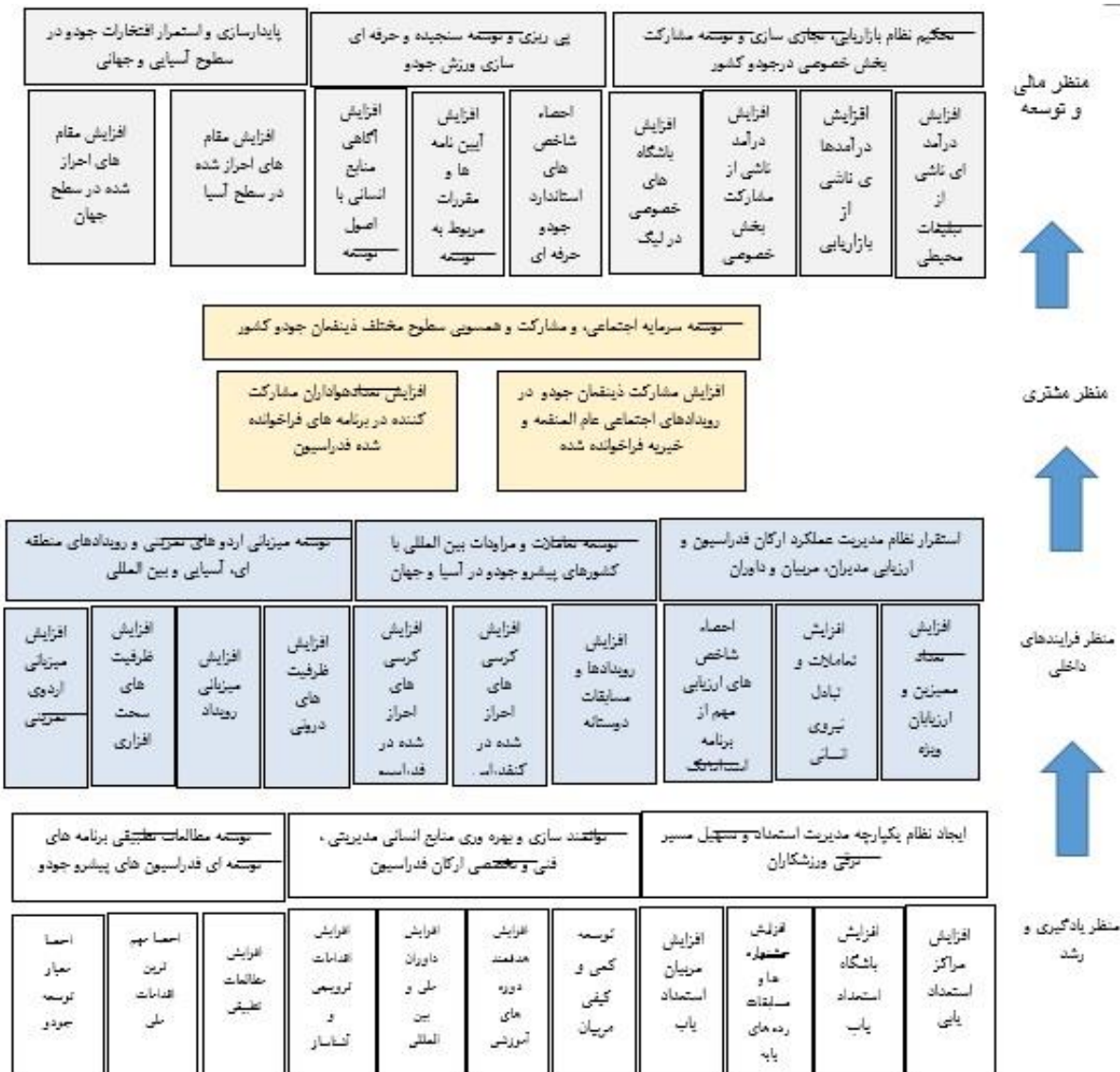
استراتژی	اهداف استراتژیک	سنجه‌ها	اقدامات و ابتکارات
توسعه سرمایه اجتماعی، و مشارکت و همسویی سطوح مختلف ذینفعان جودوی کشور	- افزایش مشارکت ذی‌نفعان جودو در رویدادهای اجتماعی - عام‌المنفعه و خیریه فراخوانده شده - افزایش تعداد هواداران - مشارکت‌کننده در برنامه‌های فراخوانده شده فدراسیون	- تعداد برنامه‌ها و رویدادهای اجتماعی - عام‌المنفعه و خیریه - تعداد ذی‌نفعان - مشارکت‌کننده - تعداد هواداران - مشارکت‌کننده	- شرکت دادن قهرمانان ملی در کاشتن نهال و توجه به امور زیست‌محیطی - شرکت دادن قهرمانان و تأثیرگذاران شناخته شده در اهدای خون - شرکت قهرمانان در حمایت از مردم در حوادث و بحران‌ها - تهیه میثاق نامه ارکان فدراسیون و قهرمانان و تأثیرگذاران جودو در مسیر اهداف استراتژیک



جدول ۶. اهداف راهبردی، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات استراتژی منظر فرایندهای داخلی فدراسیون جودو

اهداف استراتژیک	سنجه‌ها	اقدامات و ابتکارات	استراتژی
- افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی ارکان فدراسیون - افزایش ارزیابی و نظارت‌های میدانی از ارکان فدراسیون - احصای شاخص‌های ارزیابی مهم از برنامه استراتژیک فدراسیون	- تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی ارکان جودوی - تعداد ارزیابی و نظارت‌میدانی - تعداد شاخص‌های ارزیابی از برنامه استراتژیک	- برگزاری دوره‌های آموزش ممیزان - تعیین سالانه میزان پیشرفت و احراز برنامه استراتژیک - اعزام تیم‌های ارزیابی به استان‌ها و تجلیل از بخش‌های موفق - تدوین دستورالعمل‌های خودارزیابی و ارزیابی بیرونی	طراحی و استقرار نظام ارزیابی مدیریت عملکرد در ارکان فدراسیون جودو
- افزایش رویدادها و مسابقات دوستانه و تدارکاتی با باشگاه‌ها و تیم‌های قوی - افزایش کرسی‌های احراز شده در کنفدراسیون و فدراسیون جهانی - افزایش کرسی‌های احراز شده در فدراسیون جهانی	- تعداد رویدادها و مسابقات دوستانه - تعداد کرسی‌های مؤثر احراز شده در کنفدراسیون - تعداد کرسی‌های مؤثر احراز شده در فدراسیون جهانی	- مبادله تفاهم نامه‌های مشترک با فدراسیون‌های پیشرو و صاحب سبک و باشگاه‌های معتبر جودو - استفاده از رایزنی با فدراسیون‌ها برای کسب کرسی در مجامع بین‌المللی - شناسایی دقیق گزینه‌های مربی‌گری - تدارک دیدارهای دوستانه جودو با تیم‌های ملی پیشرو - به کارگیری مربیان برجسته در تیم‌های ملی	توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای پیشرو جودوی در آسیا و جهان
- احصا و افزایش ظرفیت‌های درونی فدراسیون برای میزبانی - احصا و افزایش ظرفیت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری - افزایش میزبانی اردوهای تمرینی - افزایش میزبانی مسابقات منطقه‌ای - افزایش میزبانی مسابقات بین‌المللی	میزان ظرفیت محیط درونی فدراسیون برای میزبانی اردوهای مشترک و مسابقات میزان ظرفیت و همکاری محیط بیرونی جودو در استان برای میزبانی تعداد میزبانی اردوهای تمرینی تعداد میزبانی مسابقات قهرمانی و انتخابی ملی تعداد میزبانی اردوهای تمرینی و مسابقات منطقه‌ای	- شناسایی امکانات، تجهیزات و ظرفیت‌های میزبانی - احصای میزان همکاری سایر دستگاه‌ها در همکاری برای میزبانی - تعامل با کنفدراسیون برای گرفتن میزبانی رویدادها - ارتباط تنگاتنگ با فدراسیون‌های جودوی پیشرو و برگزاری اردوی تمرینی مشترک - فراهم کردن زمینه و شرایط میزبانی مسابقات منطقه‌ای، آسیایی و بین‌المللی	توسعه میزبانی اردوهای تمرینی و رویدادهای منطقه‌ای، آسیایی و بین‌المللی

یافته‌ها نشان داد که در فدراسیون جودو، چهار منظر مالی و توسعه، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری وجود دارد و در مجموع، ۳۶ هدف استراتژیک، ۳۷ سنجه و ۳۹ اقدام و ابتکار برای اجرای استراتژی‌های فدراسیون جودو تعیین و تدوین شده است. نقشه استراتژی فدراسیون جودو بر اساس تعداد استراتژی‌ها، مناظر و اهداف استراتژیک تعیین شده، ترسیم شد. نتایج در شکل شماره دو نشان داده شده است.



شکل شماره ۱. نقشه استراتژیک فدراسیون جودو

جدول ۷. اهداف راهبردی، سنجها و اقدامات و ابتکارات منظر رشد و یادگیری فدراسیون جودو

استراتژی	اهداف استراتژیک	سنجها	اقدامات و ابتکارات
ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی ورزشکاران جودوی کشور	- افزایش مراکز استعدادیابی و نخبه پروری	- تعداد مرکز استعدادیابی و نخبه پروری	- ارتقا و توسعه سطح کیفی مربیان ویژه استعدادیاب و استعدادپرور
	- افزایش تعداد باشگاه‌های مشارکت کننده و سهمیم در توسعه پایه	- تعداد باشگاه‌های مشارکت کننده و سهمیم در توسعه پایه	- راه‌اندازی مراکز استعدادیابی در مناطق مختلف کشور
	- افزایش مدارس و باشگاه‌های پایه	- تعداد مدارس و باشگاه‌های پایه	- راه‌اندازی لیگ به صورت منطقه‌ای برای سنین کم (سن طلایی)
	- افزایش مربیان استعدادیاب و استعدادپرور ویژه رده‌های سنی پایه	- تعداد مدارس و باشگاه‌های پایه جودو	- پرورش استعدادها تحت نظارت و چارچوب برنامه راهبردی
	- افزایش جشنواره‌ها و مسابقات رده سنی پایه و غربالگری استعدادها	- تعداد مربیان استعدادیاب و استعدادپرور	- ایجاد و توسعه آکادمی ملی جودو
	- افزایش نخبگان پرورش یافته از نظام استعدادیابی		

توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان جودوی کشور		توسعه مطالعات تطبیقی برنامه‌های توسعه‌ای فدراسیون‌های پیشرو جودوی	
۱-افزایش کمی و سطح کیفی مربیان حرفه‌ای در سطح کلاس جهانی	- تعداد مربیان حرفه‌ای در سطح کلاس جهانی	۱-افزایش مطالعات تطبیقی جودوی	- تعداد مطالعات تطبیقی
۲-افزایش داوران ملی و بین‌المللی	- تعداد داوران ملی و بین‌المللی	۲-احصای مهمترین اقدامات عرصه ملی و جهانی	- تعداد معیارها و استانداردهای توسعه جودو
۳-افزایش دوره‌های هدفمند و کیفی ارتقای مربیان تیم‌های منتخب و باشگاهی	- تعداد دوره‌های هدفمند و کیفی ارتقای مربیان تیم‌های منتخب و باشگاهی	۳-احصای معیارها و استانداردهای توسعه جودو	- تعداد دوره‌های آموشی همراستا با توسعه جودو
۴-افزایش اقدامات ترویجی و آشناسازی جامعه با رشته جودو	- تعداد اقدامات ترویجی و آشنا کردن جامعه با ورزش جودو	۴-برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب با ظرفیت کلی کشور	- تعداد مطالعات مسیر پیشرفت فدراسیون‌های موفق
		۵-افزایش مطالعات مسیر پیشرفت فدراسیون‌های پیشرو و صاحب سبک	
- برگزاری کارگاه‌های دوره‌های آموزشی کیفی		- ارتباط با مراکز پژوهشی و علمی دانشگاهی	
- برگزاری دوره‌های آموزشی داوری		- انجام بازدیدهای میدانی از باشگاه‌های صاحب نام	
- برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند توسعه کیفی و کمی مربیگری		- اجتماعی سازی، عقلایی نمودن و تفهیم طرح راهبردی توسعه جودو به کل ذی‌نفعان	
- برگزاری همایش‌های علمی و تخصصی			
- برگزاری مراسم و همایش‌های تجلیل و ترویج جودو			

## بحث و نتیجه‌گیری

بسیاری از سازمان‌ها به تدوین برنامه استراتژیک پرداخته‌اند؛ اما بدون ارائه روش اجرا، ممکن است برنامه‌ای که با زحمت فراوان طراحی شده اجرا نشود یا ناقص و ضعیف اجرا شود؛ بنابراین برخورداری سازمان از شیوه اجرای استراتژی‌ها در اجرای صحیح برنامه استراتژیک و کاهش هدررفت منابع، ضروری به نظر می‌رسد. به همین منظور نسل سوم کارت امتیازی متوازن توسط کاپلان و نورتون در سال ۲۰۰۲ به عنوان یکی از مدل‌های کارآمد اجرای استراتژی‌های سازمانی معرفی و در سازمان‌های مختلف به کار گرفته شد که از موفقیت چشمگیری برخوردار بود. بر اساس یافته‌های پژوهش، ورزش جودوی کشور دارای ۴ منظر (مالی و توسعه، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری) است. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های خالقی بابایی و کشاورز (2017)، برنامه راهبردی فدراسیون وووشو (2016)، نصیرزاده و همکاران (2012) و کشاورز و همکاران (2012) که به چهار منظر پیشنهادی کاپلان و نورتون (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد) دست یافته‌اند همخوان است؛ اما با یافته‌های عمادی و همکاران (2019) که به مناظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، ذی‌نفعان و بهره‌وری و گوهری و همکاران (2022) که به پنج منظر مالی، بومی‌سازی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری دست یافته‌اند، همخوانی ندارد. این همخوان نبودن، به دلیل تفاوت اندکی است که در ماهیت فعالیت و اهداف سازمان‌های ورزشی یاد شده با ورزش جودو هست. ارائه شیوه اجرای استراتژی حائز اهمیت و لازمه طراحی مدل اجرا با روش کارت امتیازی متوازن در وهله اول و تعیین منظر هریک از استراتژی‌هاست. در واقع تفکیک استراتژی‌ها در مناظر چهارگانه یادشده، این امکان را برای فدراسیون جودو فراهم خواهد آورد که استراتژی‌ها به اهداف استراتژیک مناسب ترجمه و از کلی‌گویی پرهیز شده و به فرایندهای عملیاتی تبدیل شود؛ علاوه بر ایجاد زمینه مناسب برای طراحی سنجه‌ها و اهداف کمی جودوی

کشور، بر پایه تعیین چارچوب کاری مطابق با موقعیت و ظرفیت واقعی ورزش جودوی کشور در سطوح مختلف ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی مورد استفاده قرار گیرد.

دومین گام در تدوین اجرای استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، تعیین اهداف استراتژیک منظرهای تعیین شده است. در مجموع ۳۸ هدف استراتژیک در مناظر چهارگانه (مالی و توسعه ۱۰، مشتری ۲، فرایندهای داخلی ۱۱ و یادگیری و رشد ۱۵ هدف استراتژیک) تعیین شده است. یافته‌های تحقیق، بیانگر تعادل نسبی بین تعداد اهداف تعیین شده در مناظر بوده و تعداد، تنوع و تناسب اهداف تعیین شده این تحقیق با یافته‌های برنامه راهبردی فدراسیون ووشو (۲۰۱۶) و مدل‌های اجرایی کشاورز و همکاران (۲۰۱۲)، نصیرزاده و همکاران (۲۰۱۲)، گوهری و همکاران (۲۰۲۲) و عمادی و همکاران (۲۰۱۹) همخوان است. همچنین پیتر و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که در اجرای کارت امتیازی متوازن، اهداف استراتژی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارند. در واقع چنین به نظر می‌رسد که در طراحی مدل اجرایی استراتژی‌های ورزش جودوی کشور با روش کارت امتیازی متوازن، اهداف استراتژیک مناسبی مانند افزایش درآمدزایی ناشی از جودوی حرفه‌ای، افزایش درآمد ناشی از تبلیغات محیطی، بازاریابی، افزایش میزان و ارزیابان، افزایش ارزیابی و نظارت میدانی، افزایش مربیان حرفه‌ای، افزایش دوره‌های هدفمند کیفی ارتقای مربیگری و داوری و افزایش مربیان استعدادیاب تعیین گردید که اهداف یادشده با اهداف تعیین شده در برنامه راهبردی فدراسیون ووشو (۲۰۱۶) همخوانی دارد. می‌توان گفت اهداف استراتژیک تعیین شده، این قابلیت را به وجود می‌آورد که استراتژی‌ها را به اهداف عملیاتی و قابل سنجش تبدیل نماید؛ بنابراین شایسته است مسئولان فدراسیون جودو برای دستیابی به اهداف تعیین شده که اولویت دادن به انجام فعالیت‌هایی است که منجر به دستیابی به اهداف منظر رشد و یادگیری می‌شود، اقدام لازم را انجام دهند و سپس برای دستیابی به اهداف فرایندهای داخلی و در نهایت اهداف منظر مشتری و مالی در راستای خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها و برنامه راهبردی فدراسیون اقدام نمایند.

در سومین گام اجرای استراتژی‌های فدراسیون جودو، با مد نظر قرار دادن اهداف استراتژیک، سنجه‌های مناسب برای اهداف تعیین شده بر اساس یافته‌ها، سنجه‌های مربوط به عملیاتی نمودن استراتژی‌های فدراسیون جودو برای کنترل دستیابی به استراتژی‌ها و اهداف استراتژیک این هیأت ۳۷ مورد حاصل شد. پیتر و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند که با تعیین شاخص‌ها و سنجه‌ها می‌توان به اهداف اصلی سازمان دست یافت. نوع و سنخیت سنجه‌های یادشده با برخی از سنجه‌های تحقیقات کشاورز و همکاران (۲۰۱۲)، نصیرزاده و همکاران (۲۰۱۲)، گوهری و همکاران (۲۰۲۲) و عمادی و همکاران (۲۰۱۹)، همسوست. می‌توان دریافت که این پژوهش توجه کافی به جوانب مختلف توسعه جودو و تعداد و تناسب سنجه‌ها با اهداف استراتژیک را دارد همچنین سنجه‌های به دست آمده در ورزش فدراسیون جودو، قابلیت دارد که میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و رسالت فدراسیون را اندازه‌گیری نماید و سنجه‌های ارزیابی‌کننده آموزش، یادگیری و بهبود، استعدادیابی، ارزیابی عملکرد و مالی و درآمدزایی در آن‌ها در نظر گرفته شده است. لازم است مسئولان ورزش جودو با بازنگری در هنگام عملیاتی نمودن استراتژی‌ها با استفاده از شاخص‌های ارزیابی مشخص شده، ضعف‌ها و کاستی‌ها را در سنجه‌های مد نظر برای دستیابی به اهداف استراتژیک مشخص نموده و نسبت به اصلاح و احیاناً تعیین هدف و سنجه جدید، اقدام لازم را انجام دهند.

در بخش آخر تحقیق، اقدامات و عملیات متعددی برای دستیابی به اهداف استراتژیک و استراتژی‌های فدراسیون جودو تدوین شده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که در مدل اجرای استراتژی‌های فدراسیون جودو ۳۹ برنامه عملیاتی وجود دارد. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های گوهری و همکاران (۲۰۲۲)، کشاورز همکاران (۲۰۱۲)، نصیرزاده و همکاران (۲۰۱۲) و عمادی و همکاران (۲۰۱۹) و فعالیت‌های مندرج در برنامه راهبردی فدراسیون ووشو (۲۰۱۶)

همسوست؛ در واقع کارت امتیازی متوازن این زمینه را برای فدراسیون جودو به وجود می‌آورد که برنامه‌های عملیاتی متناسب و متوازن با هر منظر، استراتژی و هدف استراتژیک را تعیین کند و پاسخگوی سؤالاتی از قبیل چه کاری باید انجام شود؟ چگونه باید اجرا شود؟ چه زمانی و چه کسی انجام دهد؟ باشد. به طور کلی تدوین این اقدامات، فدراسیون جودو را از وظایف هر بخش و زمان و شیوه اجرای آن‌ها آگاه می‌کند. بدیهی است ارزیابی‌های میدانی به اجرای برنامه عملیاتی و اجرای ابتکارات تدوین شده کمک خواهد کرد.

نقشه استراتژی، ضمن نشان دادن اهداف، به خوبی مسیر اجرا و تحقق استراتژی‌ها را نشان می‌دهد. در الگوی استراتژی طراحی شده برای فدراسیون جودو، روابط علت و معلولی بین مناظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری ایجاد شده است. می‌توان نتیجه گرفت که در اولویت قرار دادن و عملیاتی نمودن اقدامات و ابتکارات تدوین شده برای دستیابی به اهداف استراتژیک مرتبط با منظر رشد و یادگیری، می‌تواند دستیابی به اهداف مرتبط با فرایندهای داخلی را تسهیل نموده و در منظر مشتری، باعث افزایش رضایتمندی، مشارکت ذی‌نفعان و تعداد هواداران و در نهایت منجر به پایدار کردن درآمدزایی و توسعه سنجیده جودوی کشور گردد.

فدراسیون جودو برای اجرای استراتژی‌های خود و تسهیل در دسترسی به چشم‌انداز تعیین شده، به مدلی اجرایی نیاز داشت که مدل کارت امتیازی تدوین شده حاضر که دارای اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات مناسب است این فرصت را به مسئولان فدراسیون خواهد داد تا بتوانند استراتژی‌های تدوین شده را اجرا کنند، ورزش جودو را در مسیر توسعه پایدار و پیشرفت قرار دهند و بیم اجرا نشدن برنامه‌ها را نداشته باشند.

با توجه به اینکه سلسله‌مراتب اثرگذاری در روش کارت امتیازی متوازن از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی است، پیشنهاد می‌گردد مسئولان جودو در وهله اول، بر اجرا و تحقق استراتژی‌های منظر رشد و یادگیری تمرکز نمایند تا با یادگیری‌های لازم و رشد در زمینه‌های تعیین شده، اجرای استراتژی‌های فرایندهای داخلی و دیگر مناظر آسان شود. همچنین با توجه به اینکه استراتژی توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی در منظر رشد و یادگیری قرار گرفته است، پیشنهاد می‌شود نسبت به افزایش دوره‌های مربیگری و داوری در راستای توسعه کمی و کیفی مربیان و داوران اقدام لازم انجام شود. نتایج این تحقیق نشان داد استراتژی نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی ورزشکاران جودو، به توسعه این رشته ورزشی کمک خواهد کرد و این استراتژی در منظر رشد و یادگیری قرار گرفته است؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد آکادمی‌ها و مراکز استعدادیابی و پرورش استعداد در هیأت جودوی استان‌ها ایجاد شود و برای جذب و پرورش استعدادها اقدامات لازم انجام شود.

## منابع

- Alidoost Qahghari, I., Sajjadi, S. N., Mahmoudi, A., & Saatchian, V. (2013). Review of the priorities and development strategies of the country's judo championship sport. *Sports Management*, 6(2), 231-246. (Persian)
- Brown S. R., & Brughelli, M. (2014). Determining return-to-sport status with a multicomponent assessment strategy: A case study in rugby. *Physical Therapy in Sport*, 15(3), 211-215.
- Coskun, A., Dinc, M.S., & Tetik, S. (2021). Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of Human Sport and Exercise*, in press, 16(4), 836-852.
- Elahi, A., Abbasi, S., & Hamidi, M. (2022). Environment analysis and presentation of Football development strategies in the Iranian Education System. *Strategic Sociological Studies in Sport*, 1(1). (Persian) doi: 10.30486/4s.2022.1949722.1005
- Emadi, S., Amirhosseini, S. E., & Hamidi, M. (2019). *Designing a human resource development strategy in the Ministry of Sports and Youth and presenting its implementation method with the BSC approach*. PhD thesis, Islamic Azad University, Yasuj branch. (Persian)
- Fred R., D. (2013). *Strategic management*, translated by Parsaian A., Arabi M., 39th edition, Cultural Research Office.

- Ghasemi, M. H. (2004). *Comparison of the views of athletes, coaches and owners regarding the development strategies of gymnastics in the country*. Master's Thesis, Tarbiat Moallem University. (Persian)
- Gohari, Z., Hamidi, M., & Amirhosseini, S. E. (2022). Designing the pattern of updating the strategies of the Iranian Football Federation with the balanced scorecard method. *Sports Management Studies*, 14(71). (Persian)
- Gudarzi, M., Ghorbani, M. H., & Safari, H. (2014). Identifying and developing a pattern of obstacles to the implementation of strategic plans in the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Sports Management Studies*, 31, 13-32. (Persian)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *Strategy Map*, translated by Akbari, H., and colleagues, Tehran: Asia Publications, third edition. (Persian)
- Kaplan, S., & Beinhocker, E. (2007). The real value of strategic planning. MIT Sloan.
- Keshavarz, L., Hamidi, M., Gudarzi, M., & Sajadi, S. N. (2012). Explaining the implementation model of the strategies of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran by evaluating the balanced scorecard. *Research Journal of Sports Management and Movement Behavior*, 9(18). (Persian)
- Khaleghi Babaei, S., & Keshavarz, L. (2017). Implementation of development strategies of Iranian championship sports with balanced credit card. *Applied Researches in Sports Management*, Number 2, 11-24. (Persian)
- Nasirzadeh, A., Farahani, A., & Khazari, H. (2013). Compilation of implementation strategies for the strategies of the General Department of Sports and Youth of Kerman province with the balanced scorecard approach. *Applied Researches in Sports Management*, 2, 11-25. (Persian)
- Nasirzadeh, A., Guderzai, M., Farahani, A. (2012). Design and explanation of the executive model of the wrestling federation. *Applied Researches in Sports Management*, 31-42. (Persian)
- 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*, 95-103
- Perechuda, I., & Gulak-Lipka, P. (2020). Balanced scorecard decomposition in teams sports federations. *Journal of Physical Education and Sport (JPES)*, 20(4), 2431 – 2436.
- Peter, U., Hazeline, A., Umar, A. & Ahmad, H. (2019). The implementation of balance scorecard and its impact on performance: Case of Universiti Utara Malaysia. *International Journal of Accounting & Finance Review*. <https://doi.org/10.46281/ijaf.v4i1.226>.
- Quesado, P. R., Aibar-Guzmán, B., & Rodrigues, L. L. (2016). Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(2), 47-55.
- Sajjadi, S. N. (2015). *Management of Sports Organizations*. 15th edition, Samt Publications, Tehran, p. 238. (Persian)
- Schobel, K., & Drogosiewicz, P. (2018). Adoption of the balanced Scorecard by Municipal Governments: Evidence from Canada. *Global Journal of Business Research, The Institute for Business and Finance Research*, 12(2), 1-14.
- Shahriary, N., Movafagh, M., & Shavali, F. (2022). Strategic insights based on strategic position and action evaluation matrix in Isfahan Resistance cultural and sports club. *Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(2). (Persian) doi: 10.30486/4s.2022.1952018.1020
- Tayibi, J., & Maleki, M. (2015). *Strategic planning*. Tehran: Termeh. (Persian)
- Vahadani, M., Hamidi, M., Khabeiri, M., & Alidoost, A. (2016). Compilation of the strategy of physical training and sports activities of the Ministry of Education. *Research in Educational Sports*, Number 12, 17-36. (Persian)
- Wushu Federation of the Islamic Republic of Iran. (2016). *Strategic plan of the Islamic Republic of Wushu Federation and its implementation method*. Wushu Federation, strategic committee. (Persian)