

تدوین منظر و نقشه راهبردی فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری با رویکرد کارت امتیازی متوازن

عزیزالله ایروان جم* - سیداحسان امیرحسینی** - مهرزاد حمیدی**

دانشجوی دکترا گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران - دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران - دانشیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران

چکیده

هدف پژوهش، تدوین منظر و نقشه راهبردی فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری با رویکرد کارت امتیازی متوازن بود. روش تحقیق، توصیفی و به صورت مطالعات استراتژیک انجام شد. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است و داده‌های تحقیق به روش پیمایشی و به صورت کمی و کیفی گردآوری شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، شامل ۱۸ تن از متخصصان صاحب‌نظر در ورزش اتومبیلرانی و موتورسواری بود و جامعه آماری در بخش کمی، شامل مدیران فدراسیون و هیأت‌های اتومبیلرانی و موتورسواری، مدیران باشگاه‌های اتومبیلرانی و موتورسواری و مربیان تیم‌های ملی این دو رشته ورزشی، برابر با ۷۵ نفر بودند. به دلیل محدود بودن اعضا، جامعه آماری با نمونه برابر شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته شامل راهبردهای فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از درصد فراوانی و خی دو و در بخش کیفی از نظرات خبرگان، روش استقرای منطقی و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری، دارای چهار منظر مالی و توسعه، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد است و ۴۲ هدف راهبردی در این مناظر حاصل شده است. می‌توان گفت که دستیابی به اهداف راهبردی افزایش مربیان حرفه‌ای و استعدادپرور، افزایش همایش‌های علمی و توسعه فرهنگی و اخلاقی در منظر رشد و یادگیری، ضمن تسهیل در اجرای راهبردهای مناظر فرایندهای داخلی و مشتری، تحقق اهداف راهبردی افزایش درآمدها، جلب حداکثری مشارکت‌های بخش خصوصی، افزایش و استمرار مقام‌ها و افتخارات را در منظر مالی و توسعه هموار خواهد کرد.

واژه‌های کلیدی: اتومبیلرانی، راهبرد، کارت امتیازی متوازن، موتورسواری

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۲۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۰۴

*Email: iravanjam@yahoo.com

**Email: amirhosseini474@gmail.com (نویسنده مسئول)

***Email: mehrzadhamidi@gmail.com

مقدمه

شهودی و تجربی استفاده کرد (کاپلان^۴، ۲۰۱۴). در چنین شرایط متحول و پیچیده محیطی، مهمترین دغدغه بیشتر سازمان‌ها تدوین و پیاده‌سازی راهبردهایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را تضمین کنند (اسمیت^۵، ۲۰۱۳).

بسیاری از صاحب‌نظران برای حل مسائل پیچیده سازمانی و رو به شدن با تغییرات جهانی به برنامه استراتژیک روی آورده‌اند (براون و بروقلی^۶، ۲۰۱۴: ۲۱۱). برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک، نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها دارد. اگر برنامه به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، 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 (نصیرزاده، گودرزی و فراهانی، ۱۳۹۳: ۱۱). در حقیقت، استراتژی قبل از هر چیز امکان ارزیابی محیط و پیش بینی 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 یک چارچوب، تشکیل می‌دهد و نیز کیفیت تصمیم‌ها و پروژه‌های سازمان را افزایش می‌دهد (فردآر^۷، 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 باز می‌مانند. در حوزه سازمان‌های ورزشی و در داخل کشور، نیز اغلب در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها موفقیت، چشمگیر نبوده است و اغلب سازمان‌ها به آنچه در برنامه‌های خود در نظر گرفته اند دست نیافته‌اند. در حالی که با هزینه‌های قابل توجهی طراحی و تدوین شده اما از رسیدن به مرحله اجرا بازمانده است (کاپلان و نورتون^۸، ۲۰۱۴). ناکامی سازمان‌های ورزشی در رسیدن به اهداف اساسی تعیین شده در برنامه استراتژیک به دلیل ویژگی کلی‌گویی استراتژی‌ها است به همین دلیل، مدیران در عملیاتی نمودن استراتژی‌ها عاجز هستند و نمی‌دانند که چه کاری انجام دهند و یا از کجا و در چه زمانی شروع کنند.

برای رفع چنین چالش‌هایی، متخصصان علم مدیریت، ابزارهای خاصی را برای سازمان‌های استراتژی محور 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

ورزش به عنوان پدیده‌ای اجتماعی، نیروهای پویایی را در بر می‌گیرد که در کنش متقابل با یکدیگر می‌توانند عناصر موجود در ساختارهای فرهنگی و اجتماعی را تقویت کنند یا آن را به شکل تازه‌ای در آورند. گسترش روز افزون ورزش به گونه‌ای است که میلیون‌ها نفر انسان در سراسر جهان از ورزشکاران، مربیان، داوران و مدیران باشگاه‌ها گرفته تا عکاسان، خبرنگاران، متصدیان مطبوعات ورزشی و دیگر رسانه‌های گروهی همه و همه در فعالیت‌های ورزشی مشغول به کارند (کارگر و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۵۷). به طوری فراگیر شدن ورزش و اهمیت جایگاه آن در مناسبات بین المللی، توجه دولت‌ها به خود جلب کرده است. موفقیت کشورها در میدانی بین المللی ورزشی، علاوه بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، نمادی از ثبات و توانمندی‌های همه جانبه آن کشورها محسوب می‌شود و یکی از علل سرمایه گذاری بالای کشورها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، از این مورد نشأت می‌گیرد (عبدی و سجادی، ۱۳۸۸: ۸۱).

رشته اتومبیلرانی و موتورسواری در دهه‌های اخیر علاقه‌مندان فراوانی به خود جلب کرده است و در سال ۱۳۷۳ بعد از تلاش‌های مستمر مسئولان فدراسیون، پیست اتومبیلرانی مخصوص در استادیوم ورزشی آزادی، احداث گردید و از سال ۱۳۷۴ نیز فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری ایران به طور رسمی به عضویت فدراسیون بین المللی اتومبیلرانی درآمد. در حال حاضر مسابقات اتومبیلرانی به صورت قهرمانی کشور و در چهار فصل در رشته های سرعت (ریس^۱)، رالی، ماریج (اسلاوم^۲)، تپه‌نوردی (هیل کلایمب^۳) و امدادی برگزار می‌گردد (برزگر، ۱۳۹۵). رشته اتومبیلرانی و موتورسوای از جمله ورزش هایی است که علاقه مندان بسیاری به ویژه در میان نسل جوان دارد. در کشور ما فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی به عنوان متولی توسعه و پیشبرد این رشته ورزشی به شمار می‌رود (دبیر، ۱۳۹۸: ۱۳۹).

در عصر حاضر، پیشرفت و ارتقای هر سازمانی مستلزم گرایش به رویکردهای علمی، فراگیر، پیوسته و سیستمی است (پیمانفر، الهی و حمیدی، ۳۵). 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 برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های

4. Kaplan
5. Smith
6. Brown & Brughelli
7. Fred R
8. Kaplan, & Norton

1. rac
2. Slalom
3. Hill Climb

فرایندهای داخلی و ذینفعان دست یافتند. پیترو و همکاران (۲۰۱۹) در اجرای کارت امتیازی متوازن و تاثیر آن دریافتند که اهداف استراتژی تاثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارند و با تعیین شاخصها و سنجه ها می توان به اهداف اصلی سازمان دست یافت. کوزما و انودی^۶ (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی نظام کسب و کار در ورزش در باشگاههای هندبال مجارستان پرداختند آنها بیان کردند که مدیران باشگاهها به فهم پیچیدگیهای ارتباط بین کسب موفقیت در داخل میدان ورزش و خارج از آن نیاز دارند. رویکرد کارت امتیازی متوازن چارچوب مطلوبی را برای چنین تحلیلی فراهم می آورد. نتایج این تحقیق به ایجاد مدلی در ارتباط با اهداف راهبردی و توازن بین انتظارات ذینفعان، هم در کسب نتایج مطلوب ورزشی و هم در کسب موفقیت های تجاری منجر شد. گیوسادو و همکاران^۷ (۲۰۱۶) اشاره داشتند که برای جاری سازی باید استراتژی را به برنامه های اجرایی، پروژه ها و معیارهای کلیدی ترجمه کرد. بین لایه استراتژیک سازمانها و لایه عملیاتی آنها شکاف عمیقی وجود دارد. در اثر این شکاف، اقدامات عملیاتی و تصمیم گیری های روزمره از جهت گیری استراتژیک سازمان جدا می شوند و در مسیری متفاوت و گاه متضاد جریان می یابند. از این رو باید لایه استراتژیک با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد. این پیوند می تواند از طریق یک ابزار پرکاربرد مدیریتی به نام کارت امتیازی متوازن صورت پذیرد.

در داخل کشور نیز برای سازمان های ورزشی زیادی برنامه استراتژیک تدوین شده است، اما برای تعداد اندکی از آنها نقشه استراتژیک و یا مدل پیاده سازی راهبردها ارائه شده است. در ادامه به یافته های برخی از آنها به اختصار پرداخته می شود. گوهری و همکاران (۱۴۰۱) در جاری سازی استراتژی های فوتبال ایران به منظرهای مالی، بومی سازی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری و همچنین به ۳۳ هدف، ۳۶ سنجه و ۳۹ اقدام و ابتکار دست یافتند. آنها اشاره کردند که با اقداماتی از قبیل توانمندسازی به روز رسانی دانش مدرسان، برگزاری کارگاه های کیفی توانمندسازی منابع انسانی در منظر رشد و یادگیری، تحقق استراتژی های منظر فرایندها را تسهیل و به مسئولین جهت احصاء شاخصها و استانداردهای فوتبال حرفه ای و طراحی و اجرای مدل بومی فوتبال حرفه ای کمک خواهد کرد. عمادی و همکاران (۱۴۰۰) در طراحی نقشه استراتژیک ورزش شنای فارس بیان کردند با توجه به اثرگذاری استراتژی های منظر رشد و یادگیری، تمرکز و اولویت در اجرای اهدافی از قبیل افزایش کمی و کیفی مربیان حرفه ای، افزایش مطالعات مسیر ترقی رشته های مشابه موفق و احصاء مهم ترین اقدامات عرصه ملی و جهانی، اجرای استراتژی های فرایند داخلی و

مذکور ارائه کردند (طیبی و ملکی، ۱۳۹۳). کارت امتیازی متوازن، اولین بار توسط کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) مطرح شد و در ابتدا برای ارزیابی عملکرد سازمان های مختلف در چهار حوزه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری به کار می رفت. اما به مرور به ابزاری قدرتمند برای برنامه ریزی و اجرای استراتژی تبدیل شد. یافته های کاپلان و نورتون تأیید کننده این مطلب بود که شرکت های موفق، در هریک از این چهار منظر، اهداف خود را انتخاب نموده و برای ارزیابی توفیق در این اهداف سنجه هایی تعیین و برای هر یک از این اهداف، مقادیری کمی برای دوره زمانی مشخص هدف گذاری می کنند (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۲). کارت امتیازی متوازن، تکنیکی جهت تبدیل استراتژی به عمل است و با اجرای شایسته آن، می توان بر بسیاری از موانع اجرای استراتژی فائق آمد. این تکنیک، نظامی را حول اجرای استراتژی و از طریق وادار ساختن مدیران به ترجمه دقیق استراتژی به اهداف، سنجه ها، اهداف کمی و ابتکارات اجرایی در چهار منظر متوازن بر پا می سازد (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۴). در واقع کارت امتیازی متوازن، یک نظام ارزیابی و مدیریت استراتژیک است که استراتژی و اهداف استراتژیک را به شاخص های جامع، متصل می کند و توجه مدیر را بر طیفی از شاخص های کلیدی متمرکز می کند تا دیدی متعادل فراهم آورد (پترز^۱، ۲۰۱۴: ۶۸). از طرفی نقشه استراتژی برای پیوند دادن فرآیند با نتایج دلخواه، و نیز برای ارزیابی، اندازه گیری و بهبود فرایندهای حیاتی برای موفقیت و هدف قرار دادن سرمایه گذاری انسانی، اطلاعاتی و سازمانی مورد توجه قرار می گیرد (هیمدل^۲، ۲۰۱۰). نقشه استراتژی، ابزاری است که به وسیله ی آن میتوان شفاف سازی استراتژی را در سازمان ارتقا داد. نقشه استراتژی برای تجسم، توصیف و چگونگی تبدیل دارایی های نامشهود به دارایی های مشهود عمل می نمایند. این ابزار نشان می دهد که کارمندان چگونه می توانند فعالیت های خود را با استراتژی های سازمان هماهنگ نمایند (کاپلان، ۲۰۱۵).

تحقیقاتی در جاری سازی استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن در سازمان های ورزشی انجام شده است که ابتدا به برخی از تحقیقات خارجی اشاره می شود. پرچودا و کولاک لیپکا^۳ (۲۰۲۰) در مطالعه ای با روش کارت امتیازی متوازن دریافتند که در فدراسیون های ورزشی با تعیین شاخصها و سنجه ها می توان به اهداف اصلی فدراسیون ها دست یافت. کاسکون^۴ و همکاران (۲۰۲۰) در ارائه مدیریت عملکرد استراتژیک باشگاه های فوتبال با رویکرد کارت امتیازی متوازن به مناظر پایداری مالی، زیرساختها،

5. Peter
6. Kozma & Onodi
7. Quesado and et al

1. Peters
2. Heimdahl
3. Perechuda & Gulak-Lipka
4. Coskun

بهره نبرده‌اند، برنامه راهبردی آن‌ها به صورت دستورالعمل کلی در حد تدوین باقی مانده و در عمل توفیقی به دست نیاورده‌اند. اما سازمان‌هایی که بر اساس نقشه راهبردی نسبت به پیاده سازی راهبردها اقدام کرده‌اند به موفقیت دست یافته‌اند. پیش از تحقیق حاضر، تعداد ۱۶ راهبرد، جهت توسعه فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری کشور به عنوان رساله دکتری تدوین شده است. این دغدغه وجود داشت که مدیران این فدراسیون در پیاده سازی راهبردها عاجز باشند و یا به صورت ناقص آن‌ها را اجرا نمایند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز بمانند. از آن جا که اجرای موفقیت آمیز راهبردهای فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران است و ارائه نقشه راهبردی، بینش جدیدی را به مدیران در اولویت و نحوه اجرای راهبردها به مدیران خواهد داد و تسهیل در اجرای موفقیت آمیز راهبردها و توسعه پایدار اتومبیلرانی و موتورسواری را در پی دارد. از اینرو ضرورت طراحی نقشه راهبردی برای این فدراسیون به وضوح نمایان بود. بنابراین با توجه به برخورداری فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری از برنامه راهبردی به منظور تسهیل در اجرای این برنامه، تحقیق حاضر به دنبال تدوین منظر و نقشه راهبردی فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری با رویکرد کارت امتیازی متوازن بود تا با تعیین روابط علت و معلولی اهداف راهبردی و ارائه نقشه راهبردی، مدیران این دو رشته ورزشی را در عملیاتی نمودن راهبردها یاری نماید.

روش شناسی تحقیق

روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و به شیوه مطالعات استراتژیک انجام شد. تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و شیوه جمع‌آوری اطلاعات، میدانی و به صورت آمیخته کیفی و کمی بود. جامعه آماری در بخش کیفی، شامل کلیه متخصصان و صاحب‌نظران ورزش اتومبیلرانی و موتورسواری بودند که تعداد ۱۸ تن از آن‌ها براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت هدفمند به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند و جامعه آماری در بخش کمی متشکل از مسئولان فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری (۸ نفر)، رؤسای هیأت‌های اتومبیلرانی و موتورسواری استان‌ها (۳۱ نفر)، مدیران باشگاه‌های سطح اول اتومبیلرانی و موتور سواری کشور (۲۰ نفر)، سرپرستان و مدیران فنی تیم‌های ملی (۶ نفر) و مربیان برجسته این رشته ورزشی (۱۰ نفر) در مجموع برابر با ۷۵ بودند که به دلیل محدود بودن اعضا، به صورت تمام شمار به عنوان نمونه در نظر گرفته شد.

ابتدا با بررسی کتابخانه‌ای و اسنادی و نیز نظرخواهی از خبرگان اتومبیلرانی و موتورسواری قوت‌ها (۱۳ مورد) و ضعف‌ها (۱۷ مورد) به عنوان عوامل درونی اثرگذار بر توسعه فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری و فرصت‌ها (۱۳ مورد) و تهدیدها (۱۶ مورد) به عنوان عوامل بیرونی اثرگذار بر توسعه ورزش‌های اتومبیلرانی و

مشتري را تسهیل و توسعه شنای استان فارس را ممکن خواهد کرد. سهرابیان مقدم و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی نقشه اجرایی فدراسیون قایقرانی به راهبردهای درآمدزایی، بازاریابی و تنوع‌بخشی به منابع مالی فدراسیون در منظر مالی، راهبردهای تبلیغ، ترویج و بهره‌مندی از ظرفیت رسانه‌ای و فناوری‌های نوین در منظر مشتری، توسعه مشارکت هیأت‌ها و کمیته تحقیق و گسترش برنامه‌ریزی، طراحی نظام یکپارچه رویدادهای ورزشی در سطوح درون استانی، در منظر فرایندهای داخلی و راهبردهای، تحکیم و تقویت نهضت داوطلبی، در منظر رشد و یادگیری دست یافتند. شایان مقدم و همکاران (۱۳۹۸) در مدل اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران به راهبردهای توسعه و تقویت منابع مالی، توسعه و گسترش فعالیت‌های کیفی و کمی و تعاملات ورزشی و ایجاد نظام جذب حامیان مالی و مشارکت خیران ورزشی در منظر مالی، تلاش برای جذب و مشارکت افراد جامعه به فعالیت‌های ورزشی، توسعه کمی و کیفی زیرساخت‌های ورزشی و توجه به ورزش پایه و تعامل ویژه با ورزش آموزشگاهی در منظر مشتری، برنامه محور شدن همه فعالیت‌های ورزشی استان تهران و توسعه و همکاری بین نهادها و سازمان‌های ورزشی مرتبط در منظر فرایندهای داخلی و ایجاد نظام علمی استعدادیابی، جذب، آموزش و حمایت از ورزشکاران، مربیان و مدیران، توسعه فرهنگ و اخلاق ورزشی در جامعه و ایجاد سیستم فناوری اطلاعات در منظر رشد و یادگیری دست یافتند. زارع‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) در جاری سازی استراتژی ورزش جودو به چهار منظر مالی و توسعه، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری و ۳۶ هدف استراتژیک، ۳۷ سنجه و ۳۹ اقدام و ابتکار دست یافتند. خالقی بابایی و کشاورز (۱۳۹۷) در پیاده سازی استراتژی‌های ورزش قهرمانی ایران 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 جهت هدایت رساله و پایان‌نامه‌های دانشجویی در منظر ارتباطات اجرای استراتژی‌های منظر فرایندهای داخلی و تحقق استراتژی منظر مالی را تسهیل خواهد کرد.

بسیاری از سازمان‌های ورزشی به اهمیت برنامه استراتژیک پی برده‌اند و به تدوین راهبردهای توسعه سازمان خود پرداخته و برخی از سازمان‌ها، نسبت به طراحی نقشه و جاری‌سازی راهبردها اقدام کرده و راهبردها را عملیاتی نموده‌اند. بررسی مدل جاری سازی استراتژی دیگر سازمان‌ها نشان دهنده تأکید آن‌ها بر توانمندسازی، منابع مالی و ارتباطات است. به نظر می‌رسد که این مقوله‌ها از جمله چالش پیش روی آن‌ها بوده است که فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری نیز از این مقوله‌ها و چالش‌ها مستثنا نیست. به هر حال شواهد حاکی از آن است، سازمان‌هایی که از الگوی عملیاتی راهبرد

تمام یافته‌های کیفی پژوهش در شورای راهبردی که شامل سه نفر گروه تحقیق، یک نفر از کمیته موتورسواری فدراسیون، یک نفر از کمیته اتومبیلرانی فدراسیون، دو نفر از واحد آموزش فدراسیون، دو نفر از اعضای هیأت رئیسه فعلی و سابق فدراسیون و دو نفر از مدیران باشگاه‌ها بودند، مطرح و یافته‌ها پس از بحث و تبادل نظر از زوایای مختلف، بررسی و سپس تصویب و نهایی شد.

یافته‌های تحقیق

اولین یافته‌های تحقیق نشان داد که در بخش کیفی تحقیق (خبرگان)، ۸۵/۷ درصد مرد و ۱۴/۳ درصد زن بودند. ۴۲/۸۵ درصد دارای مدرک دکترا، ۴۲/۸۵ دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۴/۳ دارای مدرک لیسانس بودند. ۹۲/۸۵ درصد دارای سابقه بیش از ده سال سابقه در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی و ۷/۱۵ درصد از خبرگان، کمتر از ده سال سابقه در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی داشتند.

در بخش کمی تحقیق نیز، ۸۸/۵۷ درصد از نمونه آماری، مرد و ۱۱/۴۳ درصد زن بودند، ۲۴ درصد از نمونه، دارای مدرک دکترا و یا دانشجوی دکترا، ۴۴ درصد، دارای مدرک فوق لیسانس و ۳۲ درصد، دارای مدرک لیسانس بودند. ۶۹ درصد از نمونه آماری تحقیق، دارای سابقه کار بالاتر از ده سال و ۳۱ درصد، دارای سابقه کمتر از ده سال، سابقه در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی بودند.

با توجه به این که پیش از تحقیق حاضر، پژوهشی با عنوان طراحی و تدوین برنامه راهبردی فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری طراحی و تعداد ۱۶ راهبرد تدوین گردید. به دلیل این که مدیران در اجرای برنامه تدوین شده عاجز و ناتوان بودند، نیاز بود شیوه اجرای آن ارائه گردد. بنابراین جهت پیاده‌سازی راهبردها از روش کارت امتیازی متوازن استفاده گردید. ابتدا با نظر خبرگان و جمع‌بندی در جلسه شورای راهبردی، مناظر تعیین گردید. سپس جهت تعیین منظر استراتژی‌ها از پرسشنامه محقق ساخته و آزمون خی دو استفاده گردید. در نهایت مناظر و این که هر راهبرد در کدام منظر قرار می‌گیرد مشخص گردید. نتایج در جدول شماره ۱ درج شده است.

موتورسواری شناسایی شد و در شورای راهبردی فدراسیون تصویب و نهایی شد. سپس با ترکیب مقایسه عوامل درونی و بیرونی در چهار موقعیت ته‌اجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی، تعداد ۱۶ راهبرد تدوین و در شورای راهبردی فدراسیون تصویب شد. پس از آن، برای تعیین مناظر کارت امتیازی متوازن از خبرگان نظرخواهی شد و در جلسه شورای راهبردی فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری چهار منظر مالی و توسعه، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد مورد تصویب قرار گرفت. در واقع با تشخیص خبرگان و اعضای شورای راهبردی فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری، همان چهار منظر پیشنهادی کاپلان و نورتون (۲۰۱۴) بدون اضافه کردن و یا کاستن از مناظر مورد توافق خبرگان و اعضای شورای راهبردی قرار گرفت. پس از تعیین و تصویب مناظر، راهبردها در فرم تعیین مناظر کارت امتیازی متوازن درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کمی تحقیق قرار گرفت و تعداد ۷۰ نفر از نمونه تحقیق با پژوهشگران همکاری کردند و پرسشنامه را تکمیل کردند. شایان ذکر است علیرغم این که پرسشنامه شامل راهبردهای فدراسیون اتومبیلرانی و موتور سواری بود که در واقع در بخش اول تحقیق حاضر روایی و اعتبار آن مورد تأیید قرار گرفته بود، مجدداً روایی آن توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزش دانشگاه و یابایی آن با آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت ($\alpha=0/83$). برای تحلیل داده‌های بخش کمی از آزمون آلفای کرونباخ، درصد فراوانی و خی دو استفاده شد و با بهره گیری از نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مشخص گردید که ۳ راهبرد در منظر مالی و توسعه، ۲ راهبرد در منظر مشتری، ۶ راهبرد در منظر فرایندهای داخلی و ۵ راهبرد در منظر رشد و یادگیری قرار دارد.

در بخش بعدی تحقیق، برای تعیین اهداف راهبردی هر یک از منظرها و راهبردها از نظرات خبرگان با روش استقرای منطقی استفاده شد. به این صورت که جهت تعیین اهداف راهبردی هر منظر از روش استقرای منطقی به منظور مفهوم سازی و همچنین جلسات شورای راهبردی استفاده شد. فرایند تحلیل داده‌ها به شرح ذیل بود: ۱- اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، ۲- کدگذاری نظرات، ۳- طبقه بندی نظرات در گروه های مفهومی یکسان، ۴- تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق و ۵- ترکیب مفاهیم و نتیجه‌گیری.

جدول ۱. نتایج آزمون مجذور خی دو برای تعیین منظرهای فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی ایران

منظر	راهبردها	مجذور خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
توسعه درآمدزایی، بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی		۷۵/۵۴۱	۲	۰/۰۰۱
	توسعه کمی و کیفی فضاها با بهره مندی از تسهیلات دولتی و مشارکت بخش خصوصی	۷۳/۳۱۶	۲	۰/۰۰۱
استمرار افتخارات و کسب مقام‌ها و حمایت و پشتیبانی از قهرمانان و مربیان مدال آور		۶۳/۴۱۵	۱	۰/۰۰۱
	تعامل و هم افزایی ملی با نهادها و سازمان‌های ذی نفع و ذی نقش در ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	۴۱/۷۲۲	۲	۰/۰۰۱

ردیف	کارت امتیازی	میزان	شرح	هدف
۰/۰۰۱	۱	۵۶/۳۴۶	توسعه سرمایه اجتماعی و همسویی سطوح مختلف ذینفعان	توسعه سرمایه اجتماعی و همسویی سطوح مختلف ذینفعان
۰/۰۰۱	۲	۴۱/۱۹۰	تعامل با باشگاه‌های سایر رشته‌های ورزشی جهت تیم‌داری در رشته‌های موتورسواری و اتومبیل رانی	تعامل با باشگاه‌های سایر رشته‌های ورزشی جهت تیم‌داری در رشته‌های موتورسواری و اتومبیل رانی
۰/۰۰۱	۲	۴۳/۵۱۶	استقرار نظام مدیریت عملکرد در کلیه سطوح و بخش‌های فدراسیون	استقرار نظام مدیریت عملکرد در کلیه سطوح و بخش‌های فدراسیون
۰/۰۰۱	۲	۷۱/۳۷	ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیل رانی در مدارس و دانشگاه‌ها	ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیل رانی در مدارس و دانشگاه‌ها
۰/۰۰۱	۲	۴۸/۵۱۸	جلب همکاری رسانه‌های جمعی به ویژه صدا و سیما جهت ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیل رانی	جلب همکاری رسانه‌های جمعی به ویژه صدا و سیما جهت ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیل رانی
۰/۰۰۱	۱	۲۳/۴۰۵	کسب کرسی‌های بین المللی مؤثر رشته‌های موتورسواری و اتومبیل رانی	کسب کرسی‌های بین المللی مؤثر رشته‌های موتورسواری و اتومبیل رانی
۰/۰۰۱	۲	۶۴/۸۶۱	تدوین طرح آمایش سرزمینی در اتومبیل رانی و موتورسواری	تدوین طرح آمایش سرزمینی در اتومبیل رانی و موتورسواری
۰/۰۰۱	۲	۳۵/۶۳۳	توانمندسازی منابع انسانی و فنی و تخصصی ارکان فدراسیون	توانمندسازی منابع انسانی و فنی و تخصصی ارکان فدراسیون
۰/۰۰۱	۲	۷۳/۷۷۵	ارتقا و بهبود سطح آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ ورزش موتورسواری و اتومبیل رانی	ارتقا و بهبود سطح آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ ورزش موتورسواری و اتومبیل رانی
۰/۰۰۱	۱	۷۰/۳۲۹	توسعه محیط فرهنگی و اخلاقی ورزش موتور سواری و اتومبیل رانی مبتنی بر ارزش‌ها	توسعه محیط فرهنگی و اخلاقی ورزش موتور سواری و اتومبیل رانی مبتنی بر ارزش‌ها
۰/۰۰۱	۲	۷۲/۳۱۳	توسعه تعاملات و مراودات با مراکز علمی و پژوهشی جهت دانش‌بنیان نمودن ورزش موتورسواری و اتومبیل رانی	توسعه تعاملات و مراودات با مراکز علمی و پژوهشی جهت دانش‌بنیان نمودن ورزش موتورسواری و اتومبیل رانی
۰/۰۰۱	۱	۷۱/۲۰۳	استقرار و تحکیم نظام مدیریت استعداد در فدراسیون موتورسواری و اتومبیل رانی	استقرار و تحکیم نظام مدیریت استعداد در فدراسیون موتورسواری و اتومبیل رانی

پس از تعیین مناظر و تعیین منظر هر یک از راهبردها، اهداف راهبردی و سنجه‌های هر یک از مناظر با نظرخواهی از خبرگان و استفاده از روش استقرای منطقی، تعیین و در جلسات شورای راهبردی فدراسیون موتورسواری و اتومبیل رانی نهایی گردید و در نهایت، اقدامات و ابتکاراتی که به دستیابی به اهداف راهبردی منجر می‌گردد، تدوین گردید.

اهداف راهبردی مناظر فدراسیون موتورسواری و اتومبیل رانی در جداول ۲ الی ۵ ارائه می‌گردد. یافته‌ها نشان داد که جهت پیاده‌سازی راهبردهای قرار گرفته در منظر مالی و توسعه، ۸ هدف راهبردی به دست آمد. نتایج تعیین اهداف راهبردی، سنجه و اقدامات منظر مالی و توسعه در جدول شماره ۲ درج گردیده است.

جدول شماره یک نشان می‌دهد بر اساس آزمون استنباطی مجذور کای، درجه آزادی و سطح معناداری، تفاوت آماری معنا داری بین گزینه‌های مختلف وجود دارد (در حد $\alpha=5\%$). بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵٪ نتیجه گرفت که در فدراسیون موتورسواری و اتومبیل رانی ایران، ۳ راهبرد در منظر مالی و توسعه، ۲ راهبرد در منظر مشتری، ۶ راهبرد در منظر فرآیندهای داخلی و ۵ راهبرد در منظر رشد و یادگیری وجود دارد. در نتیجه فدراسیون موتورسواری و اتومبیل رانی دارای چهار منظر مالی و توسعه، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری است.

جدول ۲. اهداف استراتژیک فدراسیون موتورسواری و اتومبیل رانی در منظر مالی توسعه

اهداف راهبردی	راهبرد	منظر
- افزایش درآمد ناشی از تبلیغات محیطی و صحنه گذاری	توسعه درآمدزایی، بازاریابی و	مالی و توسعه
- افزایش درآمدهای ناشی از بازاریابی موتورسواری و اتومبیل رانی	گسترش مشارکت بخش خصوصی	
- افزایش باشگاه‌های خصوصی		
- افزایش درآمد ناشی از حق پخش تلویزیونی		
- افزایش پیست‌های موتورسواری و اتومبیل رانی با اعتبارات دولتی	توسعه کمی و کیفی فضاها با بهره مندی از تسهیلات دولتی	مالی و توسعه
- افزایش جذب مشارکت‌های بخش خصوصی در توسعه پیست‌ها	و مشارکت بخش خصوصی	
- افزایش مقام‌های احراز شده در سطح آسیا	استمرار افتخارات و مقام ها و حمایت و پشتیبانی از قهرمانان	
- افزایش مقام‌های احراز شده در سطح جهان	و مربیان مدال آور	
- افزایش مقام‌های منطقه‌ای		

جهت جاری سازی راهبردهای منظر مشتری ۶ هدف راهبردی تدوین گردید. نتایج در جدول شماره ۳ درج گردیده است.

جدول ۳. اهداف راهبردی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی در منظر مشتری

منظر	راهبرد	اهداف راهبردی
مشتری	تعامل و هم افزایی ملی با نهادها و سازمان های ذی نفع	- افزایش برگزاری جلسات با سازمان های ذینفع موتورسواری و اتومبیلرانی
	و ذی نقش در ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	- افزایش مکاتبات با سازمان های ذینفع موتورسواری و اتومبیل رانی - افزایش تفاهم نامه های همکاری با سازمان های ذینفع موتورسواری و اتومبیلرانی
	توسعه سرمایه اجتماعی و همسویی سطوح مختلف ذینفعان	- افزایش مشارکت ذینفعان فدراسیون در رویدادهای اجتماعی عام المنفعه و خیریه فراخوانده شده - افزایش تعداد هواداران مشارکت کننده در برنامه های فدراسیون - برگزاری رویدادهای خیرخواهانه جهت حمایت هواداران

جهت جاری سازی راهبردهای منظر فرایندهای داخلی ۱۳ هدف راهبردی تدوین گردید. نتایج در جدول شماره ۴ درج گردیده است.

جدول ۴. اهداف راهبردی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی در منظر فرایندهای داخلی

منظر	راهبرد	اهداف راهبردی
فرایندهای داخلی	تعامل با باشگاه های ورزشی سایر رشته های ورزشی جهت تیم داری در رشته های موتورسواری و اتومبیلرانی	= جلب مشارکت باشگاه های سایر رشته ها به تیم داری در اتومبیلرانی و موتورسواری - افزایش مشارکت باشگاه های سایر رشته های ورزشی کشور در تیم داری در رشته اتومبیلرانی و موتورسواری
	استقرار نظام مدیریت عملکرد در کلیه سطوح و بخش های فدراسیون	- افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی - افزایش ارزیابی و نظارت های میدانی از فعالیت های ارکان فدراسیون و باشگاه ها - احصاء شاخص های ارزیابی مهم از برنامه راهبردی
	ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی در دانشگاه ها	- افزایش تعامل با دانشگاه ها - افزایش برگزاری مسابقات در دانشگاه ها - افزایش نشست ها و جلسات با مطبوعات - افزایش تعامل با صدا و سیما
	جلب همکاری رسانه های جمعی به ویژه صدا و سیما جهت ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	- افزایش کرسی های مؤثر در کنفدراسیون آسیا - افزایش کرسی های مؤثر در فدراسیون جهانی - افزایش بررسی و مطالعه در ارتباط با آمایش سرزمین - سیاستگذاری بر اساس آمایش
	کسب کرسی های بین المللی مؤثر رشته های موتورسواری و اتومبیلرانی	
	تدوین طرح آمایش سرزمینی در اتومبیل رانی و موتور سواری	

جهت جاری سازی راهبردهای منظر یادگیری و رشد ۱۵ هدف استراتژیک تدوین گردید. نتایج در جدول شماره ۵ درج گردیده است.

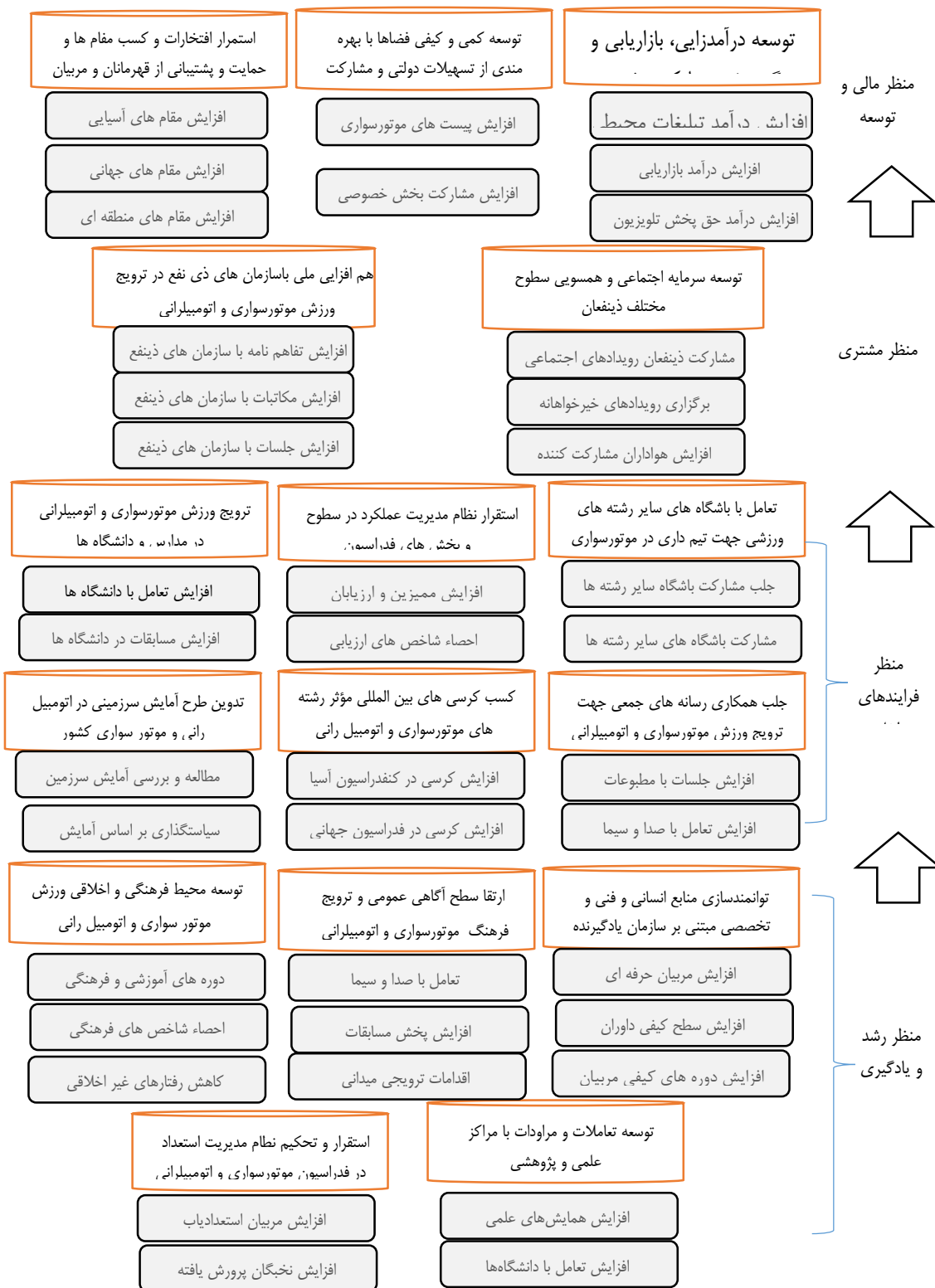
جدول ۵. اهداف راهبردی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی در منظر یادگیری و رشد

منظر	راهبرد	اهداف راهبردی
رشد و یادگیری	توانمندسازی منابع انسانی و فنی و تخصصی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر سازمان یادگیرنده	- افزایش مربیان حرفه ای در سطح کلاس جهانی - افزایش سطح کیفی داوران کشور - افزایش دوره های هدفمند و کیفی ارتقای سطوح مربیان
	ارتقا و بهبود سطح آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	- افزایش اقدامات میدانی جهت معرفی ورزش اتومبیلرانی و موتورسواری در جامعه - افزایش تعامل با صدا و سیما و مطبوعات جهت معرفی ورزش اتومبیلرانی و موتور سواری - افزایش پخش مسابقات موتور سواری و اتومبیلرانی از شبکه سیما

<p>توسعه محیط فرهنگی و اخلاقی ورزش موتور سواری - احصاء شاخص‌های فرهنگی و کدهای اخلاقی در ورزش اتومبیلرانی مبتنی بر ارزش‌های معرفتی</p> <p>اتومبیلرانی و موتور سواری</p> <p>- دوره‌های آموزشی اخلاقی و فرهنگی</p> <p>- کاهش رفتارهای غیر اخلاقی در ورزش اتومبیلرانی و موتورسواری</p>	<p>توسعه تعاملات و مراودات با مراکز علمی و پژوهشی - افزایش تعامل با دانشگاه‌ها به منظور توسعه علمی ورزش اتومبیلرانی و موتور سواری و جهت دانش بنیان نمودن ورزش موتور سواری و اتومبیلرانی</p> <p>افزایش همایش‌های علمی</p> <p>- افزایش تحقیقات پایان نامه دانشجویان در ارتباط با ورزش اتومبیلرانی و موتورسواری</p> <p>افزایش مربیان استعدادیاب و استعدادپرور</p> <p>- افزایش جشنواره‌ها و مسابقات و غربالگری استعدادها</p> <p>- افزایش نخبگان پرورش یافته از نظام استعدادیابی</p>
---	---

۶۹ اقدام ابتکار است. شکل شماره ۱ نقشه راهبردی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی ایران را نشان می‌دهد.

با توجه به یافته‌های تحقیق، فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی، دارای پنج منظر، ۴۲ هدف راهبردی، ۵۶ سنجه و



شکل ۱. نقشه راهبردی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی ایران

یادگیری محقق شود، اجرا و پیاده‌سازی اهداف راهبردی منظر فرایندهای داخلی تسهیل خواهد شد و به راحتی، اهداف تعیین شده در دیگر مناظر محقق خواهد شد.

در طراحی نقشه راهبردی با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن، سلسله‌مراتب اثرگذاری از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی است. اگر دستیابی به اهداف راهبردی قرار گرفته در منظر رشد و

بحث و نتیجه گیری

از آنجا که در برنامه راهبردی، هدف و مسیر مشخص است و انجام فعالیتها با آزمون و خطای کمتری همراه است و همچنین موجب کاهش هدر رفت زمان و منابع می‌شود، ضرورت برخورداری سازمان از راهبرد را انکار ناپذیر می‌کند. با این حال، بسیاری از سازمانها از جمله، فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری، اقدام به تدوین برنامه راهبردی کرده‌اند. اما بدون ارائه روش اجرا، ممکن است برنامه‌ای که با زحمت فراوان طراحی شده، اجرا نشود یا ناقص و ضعیف اجرا شود. 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 شده است. بنابراین تحقیق حاضر با هدف طراحی الگوی جاری‌سازی راهبردهای فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری با روش کارت امتیازی متوازن انجام شد. کاپلان اولین گام در تدوین اجرای استراتژی‌ها را تعیین منظرهای سازمان می‌داند (کاپلان، ۲۰۱۲). بر اساس یافته‌های پژوهش، فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری، دارای ۴ منظر (مالی و توسعه، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) است. یافته‌های پژوهش با یافته‌های گوهری و همکاران (۱۴۰۱) در جاری سازی استراتژی فوتبال کشور همخوانی ندارد اما با مدل پیشنهادی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)، یافته‌های کاسکون و همکاران (۲۰۲۰)، عمادی و همکاران (۱۴۰۰)، زارع نژاد و همکاران (۱۳۹۹)، خالقی بابایی و کشاورز (۱۳۹۷) و سهرابی مقدم و همکاران (۱۳۹۹) که به چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد دست یافتند، همخوانی دارد. عدم همخوانی‌ها به دلیل برخی تفاوت در ماهیت فعالیتها و مأموریت‌های سازمان‌های یاد شده با این فدراسیون است. به نظر می‌رسد با مشخص شدن مناظر، امکان تعیین اهداف راهبردی و در ادامه تعیین سنجه‌های منطقی برای اندازه گیری میزان اجرای راهبردها در فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری فراهم آید. در واقع تفکیک راهبردها در مناظر چهار گانه یاد شده این امکان را برای مسئولین فراهم خواهد آورد که راهبردها به اهداف راهبردی مناسب ترجمه شده و از کلی‌گویی پرهیز شده و به فرایندهای عملیاتی نزدیک شود و علاوه بر ایجاد زمینه مناسب برای تدوین سنجه‌های فدراسیون اتومبیلرانی و موتور سواری، مبنای اساس تعیین چارچوب کاری، مطابق با شرایط و وضعیت واقعی این فدراسیون در سطوح مختلف ملی و بین المللی مورد استفاده قرار گیرد.

دومین گام در اجرای راهبرد، با رویکرد کارت امتیازی متوازن، تعیین اهداف راهبردی هر یک از مناظر است. در مجموع ۴۲ هدف راهبردی در چهار منظر (مالی و توسعه ۸، مشتری ۶، فرایندهای داخلی ۱۳ و یادگیری و رشد ۱۵ هدف راهبردی) تعیین شده است. یافته‌ها بیانگر تعادل نسبی بین تعداد اهداف تعیین شده در مناظر بوده و تعداد، تنوع و تناسب اهداف تعیین شده است. در واقع چنین به نظر می‌رسد که در طراحی مدل اجرایی راهبردهای فدراسیون اتومبیلرانی و

موتورسواری با روش کارت امتیازی متوازن، اهداف راهبردی مناسبی در منظر رشد و یادگیری طراحی شده است که پس از دستیابی به اهداف تعیین شده در این منظر، زمینه دستیابی به اهداف راهبردی مناظر فرایندهای داخلی و مشتری و در نهایت تحقق اهداف منظر مالی و توسعه را در پی خواهد داشت.

بر اساس یافته‌های تحقیق، افزایش درآمد ناشی از تبلیغات محیطی و صحنه گذاری، افزایش درآمدهای ناشی از بازاریابی، افزایش باشگاه‌های خصوصی، افزایش درآمد ناشی از حق پخش تلویزیونی، افزایش پیست‌های موتورسواری و اتومبیلرانی با اعتبارات دولتی، افزایش جذب مشارکت‌های بخش خصوصی در توسعه پیست‌ها و افزایش مقام‌های احراز شده در سطح آسیا و جهانی و منطقه‌ای اهداف تدوین شده در منظر مالی و توسعه هستند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های کاسکون و همکاران (۲۰۲۰)، سهرابی مقدم و همکاران (۱۳۹۹) و شایان مقدم و همکاران (۱۳۹۸) همخوان است. فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری از جمله فدراسیون‌هایی است که نیازمند منابع مالی بالایی برای اجرای برنامه‌ها و رویدادهای آن است. هرچند که مخاطبان این دو رشته ورزشی اغلب از بین افراد متمول جامعه هستند اما به نظر می‌رسد که ضرورت دارد در زمینه مالی اقدامات سنجیده‌ای برای پایدار سازی درآمدها و بازاریابی انجام شود تا اجرای برنامه‌های مختلف این فدراسیون با چالش‌های کمتری مواجه باشد.

یافته‌های این تحقیق نشان داد که اهداف افزایش برگزاری جلسات و مکاتبات با سازمان‌های ذینفع، افزایش تفاهم نامه‌های همکاری با سازمان‌های ذینفع، افزایش مشارکت ذینفعان فدراسیون در رویدادهای اجتماعی عام المنفعه و خیریه فراخوانده شده، افزایش تعداد هواداران مشارکت کننده در برنامه‌های فدراسیون و برگزاری رویدادهای خیرخواهانه جهت حمایت هواداران در منظر مشتری به دست آمده است. با یافته‌های شایان مقدم و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. ورزش اتومبیلرانی و موتورسواری از جمله ورزش‌هایی است که قابلیت و ظرفیت فعالیت‌های مرتبط با ذینفعان در آن بالا است. اگر اقدامات سنجیده‌ای در زمینه جلب و جذب ذینفعان انجام شود و سازمان‌هایی همچون صدا و سیما و شرکت‌های خودرو سازی همکاری لازم را در اجرای برنامه‌های عام المنفعه و خیریه داشته باشند، تحقق اهداف راهبردی این منظر ممکن خواهد شد.

در منظر فرایندهای داخلی، اهداف راهبردی جلب مشارکت باشگاه‌های سایر رشته‌ها به تیمداری در اتومبیلرانی و موتورسواری، افزایش تعامل با دانشگاه‌ها، افزایش برگزاری مسابقات در دانشگاه‌ها، افزایش نشست‌ها و جلسات با مطبوعات، افزایش تعامل با صدا و سیما، افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی، افزایش ارزیابی و نظارت های میدانی، افزایش کرسی‌های مؤثر در کنفدراسیون آسیا، افزایش کرسی‌های مؤثر در فدراسیون جهانی، افزایش بررسی و مطالعه در ارتباط با آمایش سرزمین و سیاستگذاری بر اساس آمایش حاصل شده است. این یافته‌ها با یافته‌های سهرابی مقدم و همکاران (۱۳۹۹) و

شوند، می‌توان با دریافت بازخوردها، در جلسات دوره‌ای شورای راهبری، نواقص و کمبودها را مرتفع نمود تا جاری سازی راهبردها با کیفیت هر چه بهتر انجام شود. بنابراین می‌توان گفت که در وهله اول بایستی بر اجرای راهبردهای منظر رشد و یادگیری تمرکز نمود تا با تبدیل فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری به یک سازمان پویا و یادگیرنده و افزایش دانش و آگاهی مسئولان و دست‌اندرکاران، فعالیت‌های فرایندهای داخلی با کم‌ترین چالش اجرا شود و دستیابی به اهداف ترسیم شده، دور از دسترس نباشد.

الگوی پیاده سازی برنامه راهبردی، ضمن نشان دادن اهداف یک راهبرد، به خوبی با مدیران و مخاطبان ارتباط برقرار می‌کند و مسیر اجرا و تحقق راهبردها را نشان می‌دهد. به عبارتی فاصله میان تدوین برنامه راهبردی و اجرای آن را پر می‌کند (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۵). الگوی طراحی شده برای فدراسیون اتومبیلرانی و موتور سواری، مدیران فدراسیون را برای دستیابی به اهداف کلان مد نظر، یاری خواهد داد. راهبردهای فدراسیون اتومبیلرانی و موتور سواری جمهوری اسلامی ایران برای تسهیل اجرا شدن، نیاز به یک مدل اجرایی داشت که مدل کارت امتیازی تدوین شده حاضر که دارای اهداف راهبردی، سنجها و اقدامات و ابتکارات مناسب است این امکان را به مسئولان خواهد داد که بتوانند راهبردهای تدوین شده را اجرا نمایند و فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری را در مسیر توسعه پایدار و پیشرفت قرار دهند و دیگر بیم چگونگی اجرای برنامه‌ها را نخواهند داشت.

بر اساس سلسله مراتب اثرگذاری در نقشه راهبردی کارت امتیازی متوازن که این اثرگذاری‌ها از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی است و با توجه به نقشه راهبردی طراحی شده در تحقیق حاضر، راهبرد توانمندسازی منابع انسانی و فنی و تخصصی مبتنی بر سازمان یادگیرنده در منظر رشد و یادگیری قرار گرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که به منظور افزایش مربیان حرفه‌ای در سطح کلاس جهانی و نیز افزایش سطح کیفی داوران کشور، نسبت به توسعه دوره‌های هدفمند و کیفی مربیگری اتومبیلرانی و موتورسواری و افزایش کارگاه‌های توجیهی و بازآموزی و همچنین افزایش تعداد مدرسان مربیگری و مربیان این دو رشته ورزشی به عنوان اقدامات اولویت دار پرداخته شود.

یافته‌های تحقیق نشان داد که راهبرد استقرار و تحکیم نظام مدیریت استعداد در فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی در منظر رشد و یادگیری قرار گرفته است. بنابراین با توجه به اولویت اقدام در اجرای راهبردهای منظر رشد و یادگیری و تأثیرگذاری آن بر توسعه سازمان، پیشنهاد می‌شود که نسبت به توسعه کمی و کیفی مربیان استعدادیاب و نیز ایجاد مراکز استعدادیابی در نقاط مختلف کشور اقدام لازم صورت گیرد.

براساس یافته‌ها، راهبرد ارتقا سطح آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ موتورسواری و اتومبیلرانی از جمله راهبردهای اولویت دار فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری است. چرا که این راهبرد در منظر رشد و یادگیری قرار دارد و تحقق این راهبرد به دستیابی دیگر راهبردها در

شایان مقدم و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. چنانچه در وهله اول اقدامات مرتبط با توانمندسازی و یادگیری سازمانی منظر رشد مورد توجه قرار گیرد، اجرای اقدامات منظر فرایندهای داخلی با درصد موفقیت بالاتری همراه خواهد بود. چرا که اقداماتی نظیر برگزاری رویدادهای ملی و بین‌المللی، توسعه تعاملات و ارزیابی از فعالیت‌ها مستلزم دانش و مهارت‌های ویژه‌ای است. می‌توان گفت که موفقیت فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری در منظر فرایندهای داخلی، تضمین کننده توسعه پایدار فدراسیون و دستیابی به اهداف مالی و توسعه خواهد بود.

بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر در منظر رشد و یادگیری، اهداف افزایش مربیان حرفه‌ای در سطح کلاس جهانی، افزایش سطح کیفی داوران و مربیان کشور، افزایش اقدامات میدانی جهت معرفی ورزش اتومبیلرانی و موتورسواری در جامعه، افزایش تعامل با صدا و سیما و مطبوعات افزایش پخش مسابقات موتور سواری و اتومبیلرانی از شبکه‌های سیما، احصاء شاخص‌های فرهنگی و کدهای اخلاقی، دوره‌های آموزشی اخلاقی و فرهنگی، کاهش رفتارهای غیر اخلاقی، افزایش تعامل با دانشگاه‌ها به منظور توسعه علمی این رشته‌های ورزشی، افزایش همایش‌های علمی، افزایش تحقیقات پایان نامه دانشجویان در ارتباط با این ورزش‌ها، افزایش مربیان استعدادیاب و استعدادپرور، افزایش جشنواره‌ها و مسابقات و غربالگری استعدادها و افزایش نخبگان پرورش یافته از نظام استعدادیابی حاصل شده است. این یافته‌ها با یافته‌های گوهری و همکاران (۱۴۰۱)، عمادی و همکاران (۱۴۰۰)، سهرابی مقدم و همکاران (۱۳۹۹) شایان مقدم و همکاران (۱۳۹۸) و خالقی بابایی و کشاورز (۱۳۹۷) همخوان است. هرچند که در اهداف استراتژیک سازمان‌های ورزشی ممکن است در برخی موارد متفاوت باشد. اما در ارتباط با توسعه و توانمندسازی مربیگری و توسعه نظام استعدادیابی در اغلب مدل‌های جاری سازی استراتژی پرداخته شده است. در مدل جاری سازی راهبرد با روش کارت امتیازی متوازن، منظر رشد و یادگیری در پایین نقشه قرار گرفته است و سلسله مراتب اثرگذاری و روابط علت و معلولی از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی است. از اینرو شایسته است در فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری در وهله اول به اهداف این منظر توجه شود تا فرایند دستیابی به اهداف بقیه مناظر هموار شود. به نظر می‌رسد که پس از دستیابی به اهداف تعیین شده در منظر رشد و یادگیری، اهداف راهبردی منظر فرایندهای داخلی را فراهم نموده تا با توسعه درآمدزایی، بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی، توسعه کمی و کیفی فضاها با بهره‌مندی از تسهیلات دولتی و مشارکت بخش خصوصی و در نهایت، افزایش و استمرار افتخارات و مقام‌ها پیاده سازی گردد تا توسعه این رشته ورزشی تحقق یابد. البته باید یادآور شد که اهداف احصاء شاخص‌های ارزیابی مهم از برنامه استراتژیک و افزایش ارزیابی و نظارت‌های میدانی از فعالیت‌های فدراسیون که در منظر فرایندهای داخلی قرار گرفته‌اند، چنانچه به درستی به کار گرفته

- 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. (2020). Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of Human Sport and Exercise*, in press. doi:https://doi.org/10.14198/jhse.2021.164.08.
- Heimdahl, I. (2010). Implementing a balanced scorecard and strategy map to enhance. Master Art Degree' In Management, the college of ST scholastic ,Duluth,MN. S
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2014). *Balanced Scorecard Success: The KaplanNorton Collection (4 Books)*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R.S. (2012), "The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8 No. 4, pp. 539-545.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Success: The KaplanNorton Collection (4 Books)*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S Norton D. P(2002) translating the balanced scorecard from performance measurement to strategic management *Accounting Horizon*; March pp: 87-104.
- Kozma Miklos, Onodi Annamaria Kazine, (2018). "Measuring business performance in sport". How the balanced scorecard approach can help sports organisations n operating along strategic objec ves? forum on economics and business. 17(3) p: 17- 40.
- 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/ijafr.v4i1.226.
- Peters, G. (2014). The Big Idea: Balanced Scorecards. *Business Strategy Review*, 25(1): 68-69.
- Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations*. London: Routledge.
- 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.
- منابر فرایندهای داخلی، مشتری و مالی توسعه کمک خواهد کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا نسبت به افزایش برگزاری رویدادهای داخلی و میزبانی رویدادهای بین‌المللی و قاره اقدام لازم صورت گیرد و تعامل سازنده‌ای با صدا و سیما شکل گیرد تا نیز نسبت به افزایش پخش مستقیم و این مسابقات اقدام لازم را انجام شود.
- ## منابع
- برزگر، فرامرز (۱۳۹۵) تاریخ ورزش در ایران، چاپ اول، دنیای کتاب.
- پیمانفر، محمدحسن؛ الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۳) چرا استراتژی‌ها در عمل با شکست مواجه می‌شوند؟ مطالعه‌ای کیفی در نظام ورزش ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، ۶(۲۳): ۳۵-۵۲.
- خالقی بابایی، سارا؛ کشاورز، لقمان (۱۳۹۷) اجرای راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن، تحقیقات کاربردی در مدیریت ورزش، ۲(۲۶): ۱۱-۲۴.
- دبیر، علیرضا (۱۳۹۸) توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران، تحقیقات معاصر در مدیریت ورزش، ۹(۱۷): ۱۳۹-۱۶۱.
- زارع نژاد، وحید؛ ترکفر، احمد؛ امیرحسینی، سیداحسان (۱۳۹۹) طراحی و اجرای استراتژی‌های فدراسیون جودو، پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی یاسوج.
- سهرابیان مقدم، علیرضا؛ صابونچی، رضا؛ شعبانی، عباس (۱۳۹۹) ارائه نقشه اجرایی فدراسیون قایقرانی کشور براساس کارت امتیازی متوازن، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۸(۳۰): ۷۷-۸۷.
- شایان مقدم، حسین؛ حمیدی، مهرزاد؛ جلالی فراهانی، مجید (۱۳۹۸) برنامه‌ریزی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران و مدل اجرای آن با رویکرد کارت امتیازی متوازن، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱(۵۴): ۲۴۳-۲۶۰.
- طیبه، جلال‌الدین؛ ملکی، محمدرضا (۱۳۹۵) برنامه ریزی استراتژیک، چاپ ششم، ترمه.
- عمادی، سمیه؛ گوهری، ظهرا؛ سجادیان، محمد (۱۴۰۰) طراحی نقشه استراتژیک و پیاده سازی استراتژی‌های ورزش شنای استان فارس با رویکرد کارت امتیازی متوازن، علوم و فنون دریایی، انتشار آنلاین، (مقالات آماده انتشار).
- عبدی، حامد؛ سجادی، سیدنصرالله (۱۳۸۸). "مقایسه قاره‌ای نتایج و مدال‌های بازی‌های المپیک". فصلنامه المپیک، ۱۷(۱): ۸۱-۹۰.
- فرد آر، دیوید. (۱۴۰۰). مدیریت استراتژیک، پارسایان، علی؛ اعربی، محمد؛ چاپ سی و ششم، دفتر تحقیقات فرهنگی.
- کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۹۴) نقشه استراتژی، ترجمه حسین اکبری و همکاران، انتشارات آسیا، چاپ سوم.
- کارگر، غلامعلی؛ غفوری، فرزاد؛ محمدی مقدم، یوسف و مرادی سیاسر، غلامرضا (۱۳۹۵). "ارائه الگوی عوامل تأثیرگذار بر امنیت رویدادهای ورزشی ایران". فصلنامه نظام اجتماعی، ۸(۴): ۱۵۷-۱۹۰.
- گوهری، ظهرا؛ حمیدی، مهرزاد؛ امیرحسینی، سید احسان (۱۴۰۱) طراحی الگوی جاری سازی استراتژی‌های فدراسیون فوتبال ایران به روش کارت امتیازی متوازن، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۱).

Compilation of the vision and strategic map of the automobile racing and motorcycling federation with a balanced scorecard approach

Abstract

The aim of the research was to develop a strategic plan and map of the Federation of Automobile Racing and Motorcycling with a balanced scorecard approach. The research method was descriptive and carried out in the form of strategic studies. This research is practical in terms of its purpose and the research data was collected by survey method and quantitatively and qualitatively. The statistical population of the research in the qualitative part included 18 expert experts in motor racing and motorcycling, and the statistical population in the quantitative part included the managers of the federation and the motor racing and motorcycling boards, the managers of the motor racing and motorcycling clubs and the coaches of the national teams of these two sports, equal to They were with 75 people. Due to the limited number of members, the statistical population was equal to the sample. The research tool was a researcher-made questionnaire that included the strategies of the automobile racing and motorcycling federation. For data analysis, frequency percentage and chi-square were used in the quantitative part, and experts' opinions, logical induction method and strategic council meetings were used in the qualitative part. The findings showed that the automobile racing and motorcycling federation has four perspectives of finance and development, customer, internal processes, and learning and growth, and 42 strategic goals have been achieved in these perspectives. It can be said that achieving the strategic goals of increasing professional and talented trainers, increasing scientific conferences and cultural and ethical development in the perspective of growth and learning, while facilitating the implementation of internal and customer process landscape strategies, realizing the strategic goals of increasing revenues, attracting maximum contributions from the private sector, It will smooth the increase and continuity of positions and honors in terms of finance and development.

Keywords: car racing, strategy, balanced scorecard, motorcycling