

## بررسی استراتژی ها و نقشه های اجرایی ورزش کشور (مطالعه موردی: فدراسیون قایقرانی ایران)

علیرضا سهرابیان مقدم\* - رضا صابونچی\*\* - عباس شعبانی\*\*\*

مری گروه تربیت بدنی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران - دانشیار گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران - استادیار گروه تربیت بدنی، گروه مدیریت ورزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران

### چکیده

امروزه هر سازمان نیازمند به نقشه‌ای است که از طریق آن بتواند جایی که می‌خواهد به آنجا برود را علامت بزند و نشان دهد که چطور باید به آنجا برسد. هدف از این پژوهش بررسی نقشه های اجرایی ورزش در فدراسیون قایقرانی کشور بود. پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی و از منظر هدف کاربردی بود و در حوزه مطالعات راهبردی قرار دارد که به صورت مطالعه موردی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش را رئیس، نواب رئیس و دبیران سابق و کنونی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران، کلیه روسا و دبیران هیئت‌های قایقرانی استان‌ها تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری کل شمار (به تعداد ۳۶۹ نفر) بود. در اجرای تحقیق برای تعیین منظرهای کارت امتیاز متوازن محققین پس از جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از ادبیات پیشینه، کتب و نشریات موجود از نظر اعضاء شورای راهبری استفاده نمودند. براساس یافته های تحقیق، راهبردهای درآمدزایی، بازاریابی و تنوع بخشی به منابع مالی فدراسیون در منظر مالی، تبلیغ، ترویج و بهره مندی از ظرفیت رسانه ای در منظر مشتری، توسعه مشارکت و کمیته تحقیق و گسترش، طراحی نظام یکپارچه رویدادهای ورزشی در سطوح درون استانی، منظر داخلی و تحکیم و تقویت نهضت داوطلبی در منظر یادگیری و رشد چیدمان گردید.

کلمات کلیدی: استراتژی، اجرایی، ورزش، فدراسیون قایقرانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۰۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۸

\*Email: sohrabian.canoe@yahoo.com

\*\*Email: saboonchi.reza@yahoo.com (نویسنده مسئول)

\*\*\*Email: shabani1362@yahoo.com

## مقدمه

این پدیده، باعث مرگ سازمانی می‌شود (۴). در چنین شرایطی روش کارت امتیازی متوازن، ابتدا به‌عنوان روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به‌عنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی و یا به عبارتی سیستمی برای مدیریت بهتر، توسط رابرت کاپلان استاد صاحب نام دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون مشاور برجسته مدیریت در آمریکا مطرح شد (۱۱). تحقیقات بیانگر آن است که درصد بالایی از سازمان‌هایی که اقدام به پیاده سازی روش ارزیابی متوازن کرده‌اند، با موفقیت چشمگیری مواجه شده‌اند. بر این اساس، سازمان به سیستمی نیاز دارد تا علاوه بر اندازه گیری ابعاد سازمان، میزان موفقیت در دستیابی به رسالت و چشم‌اندازهای خود را نیز اندازه‌گیری نماید. این سیستم همچنین می‌تواند به مدیران سازمان در برنامه‌ریزی راهبردی کمک شایانی کند (۱). کارت امتیازی متوازن میان اهداف راهبردی و معیارها، ارتباط برقرار نموده و برنامه ریزی، تعیین اهداف و همسویی عوامل راهبردی را تسهیل می‌نماید. این مدل با ابعاد چهارگانه مالی، فرآیندهای داخلی، مشتری و یادگیری و رشد در پی کنترل عملیات کوتاه مدت سازمان، با چشم‌انداز و راهبردهای بلندمدت آن است. بنابراین سازمان بر نسبت‌های کلیدی عملکرد در محدوده اهداف متمرکز می‌شود (۱۲). با توسعه و تکامل مستمر روش ارزیابی متوازن، از این ابزار نوین در پیاده‌سازی استراتژی حوزه‌های مختلف بهره گرفته شده و موفقیت‌های چشمگیری نیز مشاهده گردید. بطوریکه در سال ۲۰۰۶ مرکز ورزش‌های پوربک، استراتژی جدید ابداع و برای اجرای آن، پس از تعیین اهداف، از سنجه‌های متناسب با کارت امتیازی متوازن در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد (به ترتیب ۷،۲،۸،۷ سنجه) استفاده کرد. این استراتژی طی سال‌های ۲۰۱۵-۲۰۱۴ اجرا شد و استفاده از سنجه‌های مذکور موجب موفقیت و سودآوری مرکز گردید (۱۴). کارت امتیازی متوازن علاوه بر ارزیابی اجرای راهبردها، می‌تواند به صورت نظام سنجش عملکرد راهبردی مؤسسات به کار گرفته شود، بنابراین، کارت امتیازی متوازن ابزار ارزیابی راهبردهای سازمان به شمار

سازمان‌های ورزشی در بسیاری از کشورها با چالش‌ها و معضلات فراوانی در ارائه برنامه‌های خاص توسعه ورزش روبرو بوده تا بتوانند موارد مربوط به تعیین بودجه مالی یا سایر حمایت‌های دولتی را مشخص کنند. این شرایط نیاز به بررسی‌های خاص ورزشی و شکل‌گیری برنامه‌های توسعه ورزش را بیشتر نمایان می‌کند. اخیراً در شناخت این دسته از نیازها، مدیران ورزشی شروع به استفاده از فرآیندهای برنامه‌ریزی خاص در ورزش نموده اند (سوتیریادو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در این رابطه می‌توان به انجمن المپیک استرالیا اشاره کرد که با اجرای اولین برنامه راهبردی به موفقیت‌هایی چون افزایش اعتبار و جایگاه خود، به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات، بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی تسهیلات و امکانات، اصلاح اساسنامه طبق نیازهای جدید، تقویت بنیه مالی، قدردانی از ورزشکاران، برگزاری اجلاس سالیانه و تأسیس آکادمی ملی المپیک نائل شده است (۷). برنامه‌ریزی راهبردی حتی‌الامکان تأکید زیادی بر ترکیب منافع اجتماعی و فردی و توجه به تعامل فاکتورهای فیزیکی، محیطی، اجتماعی و اقتصادی دارد. هر سازمان نیازمند به نقشه‌ای است که از طریق آن چگونگی دستیابی به اهدافش را مشخص نماید. برنامه راهبردی مسیری را مهیا می‌کند تا از طریق آن سازمان به مهم‌ترین اهداف برسد و درعین حال از گرایش برای تغییر، به هنگام ورود رهبران جدید در سازمان جلوگیری کند. در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به‌ویژه در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به‌نظام ارزیابی دارد. فقدان نظام ارزیابی و کنترل در سیستم به معنای برقرار نشدن ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن افول و درنهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز یکباره پدیده مرگ سازمانی، توسط مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. اما مطالعات نشان می‌دهد نبود نظام بازخورد، امکان انجام اطلاعات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌کند، سرانجام

کتابخانه‌ای و اینترنتی در مورد ادبیات پیشینه تحقیق، سعی بر گردآوری برنامه راهبردی سازمان‌های ورزشی برخی کشورها گردید. جامعه آماری این پژوهش را رئیس، نواب رئیس و دبیران سابق و کنونی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران، کلیه روسا و دبیران هیئت‌های قایقرانی استان‌ها تشکیل می‌دهند. برای دستیابی به اهداف تحقیق در بخش کمی از روش نمونه‌گیری کل شمار (سرشماری) به تعداد ۳۶۹ نفر استفاده گردید.

ارائه مدل اجرای راهبردی بر اساس کارت امتیاز متوازن: محقق با جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از کتب و نشریات موجود در زمینه کارت امتیاز متوازن و اطلاعات به دست آمده از مطالعه برنامه راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران بر اساس نظر اعضای شورای راهبردی، ۴ منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد یادگیری را شناسایی نمود. با توجه به احصاء راهبردها توسط اعضای شورا، مؤلفه‌های اصلی و فهرست مقدماتی برای شناخت اهداف راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات در منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری تأیید شده و نهایی گردید. در ادامه جهت تهیه نقشه اجرایی فدراسیون، پس از تهیه اهداف کمی، اولویت بندی منظرها برای قرار گرفتن در نقشه راهبردی و تعیین روابط علت و معلولی بین منظرها صورت پذیرفت. تعیین اولویت منظرها در نقشه راهبردی توسط اعضای شورای راهبری انجام شد.

برای تعیین روابط علت و معلولی در نقشه اجرایی سه روش وجود دارد که عبارتند از:

۱- کشف رایانه‌ای زنجیره ارتباطی: در این روش از روش‌های آماری و نرم‌افزار SPSS استفاده می‌شود تا بعد از ایجاد پایگاهی از داده‌های گذشته سازمان بین تغییرات به دست آمده از آنها بتوان رابطه‌ای بین شاخص‌ها را پیدا نمود.

۲- مطالعه علمی از داده‌های مصاحبه: در این روش برای به دست آوردن روابط علت و معلولی بین شاخص‌ها از مصاحبه با نمونه‌ها استفاده می‌شود. این روش به مصاحبه کننده اجازه می‌دهد تا روابط را از روی استنباط‌های خود که از مصاحبه‌ها به دست آمده است، تشریح کند.

می‌رود. برخی از محققان کارت امتیازی متوازن را چارچوب منسجم مدیریت عملکرد راهبردی می‌دانند که سازمان‌ها را در ترجمه اهداف راهبردی به سنجه‌های عملکردی مرتبط با آنها یاری می‌دهد. کارت امتیازی متوازن ابزاری مهم برای کنترل مدیریت است. هدف اصلی مدل کارت امتیازی متوازن به کارگیری اهداف و چشم انداز سازمان در عمل است. این مدل اهداف و راهبرد را به عنوان مرکز کنترل عملیات سازمان قرار داده و این کار از طریق ترجمه اهداف سازمان به شاخص‌های کلیدی موفقیت در چهار منظر BSC انجام می‌شود (۱۲). در سازمان‌های مختلف ورزشی بهبود فرایندهای سازمانی در موفقیت آینده آن نقش بسزایی داشته و پر کردن خلاء میان مطالعه و اجرای استراتژی، ضروری به نظر می‌رسد تا سازمانی پویا و جامعه‌ای بالنده در عرصه ورزش داشته باشیم. به دلیل فقدان برنامه راهبردی در فدراسیون قایقرانی، محقق به دنبال پاسخ گویی به این سؤالات است که آیا در فدراسیون قایقرانی، مدیران نگاهی آینده نگر به مسائل مختلف بیرونی و درونی دارند؟ و اینکه دور نمای آینده نگری آنان به چه میزان بوده و تا چه حد توانسته‌اند در برقراری تعامل بین مطالعه برنامه‌ها و ارائه الگوی اجرایی و در نهایت اجرای این راهبردها موفق ظاهر شوند. به منظور شناخت واقعیات موجود و روشن سازی مسیر واقعی رسیدن به وضعیت مطلوب در فدراسیون قایقرانی، طراحی و مطالعه برنامه راهبردی مناسب و همچنین ارائه الگوی اجرایی مؤثر، ضروری به نظر می‌رسد. به این ترتیب هدف پژوهش بررسی استراتژی‌ها و نقشه‌های اجرایی ورزش کشور با مطالعه موردی در فدراسیون قایقرانی ایران می‌باشد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی - تحلیلی و از منظر هدف کاربردی است و در حوزه مطالعات راهبردی قرار دارد که به صورت مطالعه موردی انجام شده است. جهت شروع فرایند، ابتدا جلسه شورای راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران با حضور اعضای این شورا که مرکب از ۱۵ نفر بودند، برگزار گردید. در جلسه کلیات موضوع مطرح و موافقت مسئولین محترم مبنی بر شروع کار پژوهش اعلام گردید. سپس، علاوه بر جست و جوی

از نظرات افراد خبره استفاده شد و طرح نهایی نقشه اجرایی تهیه و روابط علت و معلولی بین منظرها تعیین گردید. برای مدل سازی نیز اجرای راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کارت امتیاز متوازن از نمونه ارائه شده کاپلان و نورتون استفاده شد.

۳- بهره‌مندی از نظرات افراد خبره: در این روش از افراد خبره کمک گرفته می‌شود. در این روش داده‌ها و شاخص‌های سازمان مورد نظر به خبرگان داده شده و از آنها خواسته می‌شود تا روابط علت و معلولی را ترسیم نمایند.

در پژوهش حاضر ترکیبی از روش دوم و سوم یعنی از روش‌های مطالعه علمی از داده‌های مصاحبه و بهره‌مندی

## یافته‌های پژوهش

### جدول ۱. خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل درونی فدراسیون قایقرانی کشور

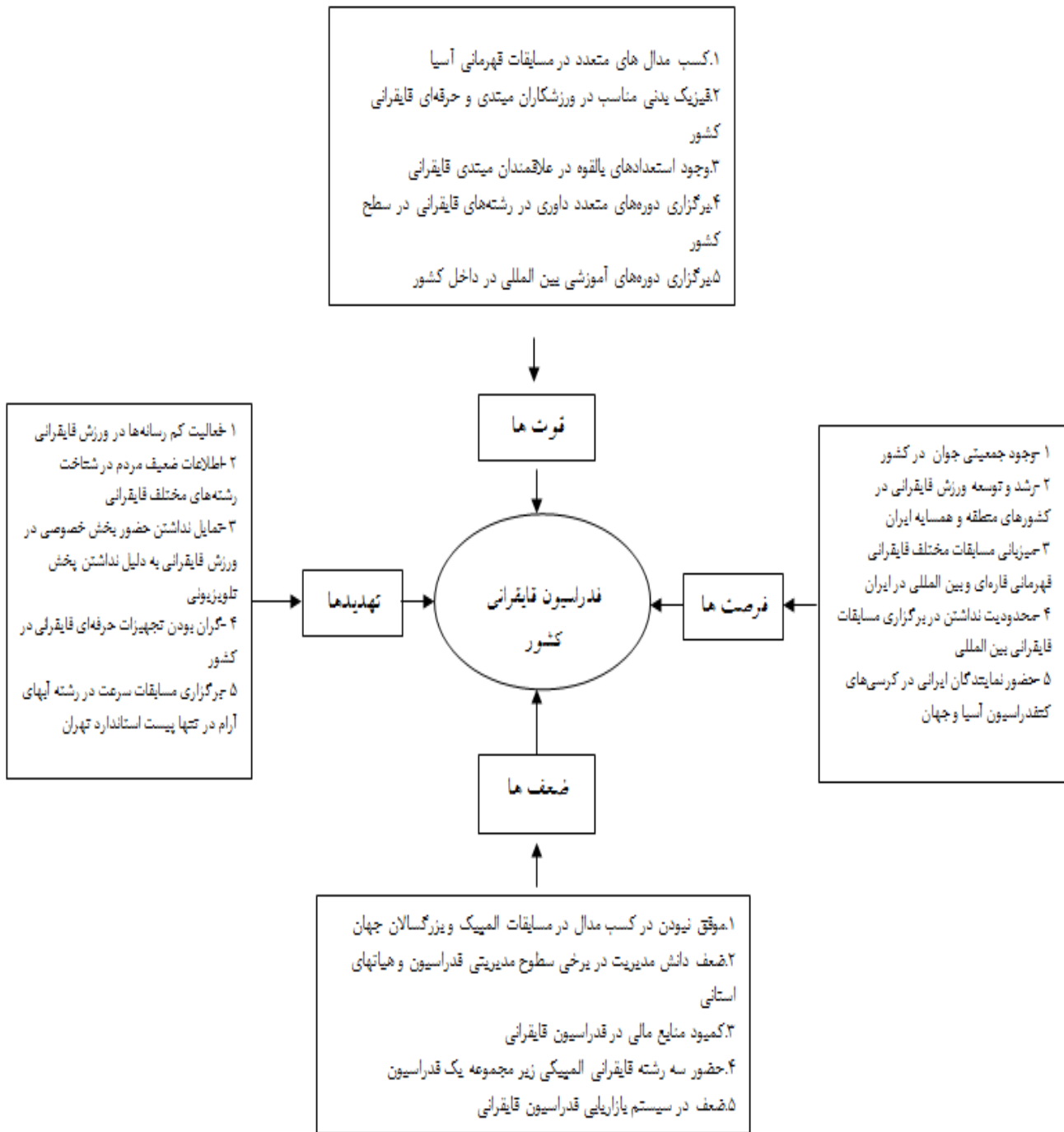
عوامل درونی	ضریب اهمیت	نمره	رتبه	توضیحات
<b>قوت‌ها</b>				
۱. کسب مدال‌های متعدد در مسابقات قهرمانی آسیا	۰/۱۳	۴	۰/۵۲	نظر به موفقیت‌های تیم‌های قایقرانی در مقایسه با سایر تیم‌های ورزشی و متناسب با امکانات و توجه این موفقیت‌ها قابل تکرار و افزایش است
۲. فیزیک بدنی مناسب در ورزشکاران مبتدی و حرفه‌ای قایقرانی کشور	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	وضعیت فیزیکی مناسب مردم ایران امکان موفقیت در همه ورزش‌ها وجود دارد.
۳. وجود استعدادهای بالقوه در علاقمندان مبتدی قایقرانی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	با توجه و حمایت بیشتر می‌توان این موفقیت را افزایش داد.
۴. برگزاری دوره‌های متعدد داوری در رشته‌های قایقرانی در سطح کشور	۰/۰۲	۳	۰/۰۶	تقویت این موضوع به حمایت فدراسیون بستگی دارد
۵. برگزاری دوره‌های آموزشی بین‌المللی در داخل کشور	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	تقویت این موضوع به حمایت فدراسیون بستگی دارد
<b>ضعف‌ها</b>				
۱. موفق نبودن در کسب مدال در مسابقات المپیک و بزرگسالان جهان	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	با توجه به موفقیت‌های آسیایی و جهانی، با حکایت‌های بیشتر این نقطه ضعف قابل رفع است.
۲. ضعف دانش مدیریت در برخی سطوح مدیریتی فدراسیون و هیات‌های استانی	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	اصلاح در ساختار مدیریتی و بهره‌گیری از مدیران برخوردار از دانش روز این ورزش
۳. کمبود منابع مالی در فدراسیون قایقرانی	۰/۱۵	۱	۰/۱۵	رفع این موضوع به حمایت وزارتخانه بستگی دارد
۴. حضور چهار رشته قایقرانی المپیک زیر مجموعه یک فدراسیون (آبهای آرام، رویینگ، بادبانی، اسلالم)	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	با توجه موقعیت جغرافیایی و اقلیمی بسیار مناسب کشور افزایش رشته‌ها به حمایت فدراسیون بستگی دارد
۵. ضعف در سیستم بازاریابی فدراسیون قایقرانی	۰/۱۶	۱	۰/۱۶	رفع این موضوع به حمایت وزارتخانه بستگی دارد
مجموع	۱/۰۰	—	۱/۹۷	

## جدول ۲. خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی فدراسیون قایقرانی کشور

عوامل درونی	ضریب اهمیت	نمره	رتبه	توضیحات
فرصت ها	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	
۱. وجود جمعیتی جوان در کشور				استفاده از این فرصت بی نظیر با توجه و حمایت بیشتر وزارتخانه می تواند حداقل در آسیا سبب موفقیت و پیشرفت این ورزش شود.
۲. رشد و توسعه ورزش قایقرانی در کشورهای منطقه و همسایه ایران	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	اعزام متخصصان و ورزشکاران این رشته به کشورهای همسایه و منطقه منبع درآمدزایی و پیشرفت مهمی در این ورزش ایجاد کند.
۳. میزبانی مسابقات مختلف قایقرانی قهرمانی قاره‌ای و بین المللی در ایران	۰/۱۵	۴	۰/۶۰	این برنامه ها می تواند رشد و گسترش فزاینده این ورزش را به دنبال داشته باشد.
۴. محدودیت نداشتن در برگزاری مسابقات قایقرانی بین المللی	۰/۱۶	۴	۰/۶۴	این برنامه ها می تواند رشد و گسترش فزاینده این ورزش را به دنبال داشته باشد.
۵. حضور نمایندگان ایرانی در کرسی‌های کنفدراسیون آسیا و جهان	۰/۱۰	۳	۰/۳۰	حمایت های سازمانی از ورزشکاران سبب دلگرمی ورزشکاران می شود
تهدیدها	۰/۱۵	۱	۰/۱۵	
۱. فعالیت کم رسانه‌ها در ورزش قایقرانی				پخش مسابقات و برنامه های آموزشی به ویژه شبکه ورزش می تواند به گسترش و اشاعه این ورزش کمک کند.
۲. اطلاعات ضعیف مردم در شناخت رشته‌های مختلف قایقرانی	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	اکثر مردم از تفاوت رشته های قایقرانی، قواعد، و مقررات این ورزش آگاهی ندارند
۳. عدم تمایل بخش خصوصی جهت حضور در ورزش قایقرانی به دلیل نداشتن پخش تلویزیونی	۰/۱۵	۱	۰/۱۵	عمل مهمی در تهدید این ورزش دارد.
۴. گران بودن تجهیزات حرفه‌ای قایقرانی در کشور	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	خیلی از علاقه مندان توانایی تهیه امکانات اولیه این ورزش را ندارند به ویژه در مناطق جغرافیایی مناسب این ورزش.
۵. برگزاری مسابقات سرعت در رشته آبهای آرام در تنها پیست استاندارد تهران	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	با وجود برخورداری از مناطق جغرافیایی مناسب، کمبود امکانات و برگزاری این قبیل برنامه ها بسیار محسوس است.
مجموع	۱/۰۰		۲/۵۳	

در ابتدا در جهت تفسیر مناسب تر و چیدمان راهبرد ها در مناظر چهارگانه BSC خلاصه ماتریس وضعیت عوامل درونی و بیرونی فدراسیون قایقرانی ایران مشخص گردید که در شکل ۱ مشاهده می گردد

در مجموع همانطوریکه در جدول ۱ و ۲ ملاحظه می‌گردد نتایج ماتریس خارجی و داخلی حاکی از آن است که فدراسیون از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت محافظه کارانه (WO) قرار دارد که در شکل شماره ۱ قابل ملاحظه می باشد.



شکل ۱. ماتریس وضعیت عوامل درونی و بیرونی فدراسیون قایقرانی ایران

اقدامات و ابتکارات مرتبط با هرمنظر ارائه می گردد. در نهایت تدوین نقشه اجرایی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران انجام می شود.

در این بخش، چیدمان راهبرد ها در مناظر چهارگانه BSC، تعیین اهداف راهبردی، سنجه ها و اهداف کمی که توسط اعضای شورای راهبری انجام و تایید شده بود و همچنین

### جدول ۳. راهبرد های فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از منظر مالی

#### راهبرد ها از منظر مالی

- ۱) درآمدزایی، بازاریابی و تنوع بخشی به منابع مالی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران
- ۲) با توجه به پیشرفت دوره های آموزشی بین المللی در داخل کشور میتوان با اعزام مربیان و داوران به کشورهای منطقه ایجاد اشتغال و کسب تجربه بین المللی نمود که با حمایت نمایندگان ایران در کنفدراسیون آسیا آسان میگردد.
- ۳) ایجاد بازار کار جهت تولید پارو و قایق با استانداردهای روز در کشور و توزیع به پایگاه ها و هیاتهای استانی مستعد و فعال.
- ۴) استفاده بهینه از مشاوران بازاریابی و افزایش دانش مدیریتی در فدراسیون و هیاتهای استانی و ایجاد تمایل در حامیان مالی جهت درآمدزایی

### جدول ۴. راهبرد های فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه مشتری

#### راهبردها از دیدگاه مشتری

- ۱) با توجه به توانایی ایران جهت برگزاری مسابقات قاره ای و بین المللی میتوان کمبود منابع مالی و جذب حامیان مالی در سیستم بازاریابی فدراسیون تقویت نمود.
- ۲) تشکیل کارگروه رسانه در فدراسیون جهت انعکاس کسب مدالهای قایقرانی در مسابقات بین المللی و ایجاد تمایل در برای انعکاس اخبار.

### جدول ۵. راهبرد های فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه فرایند داخلی

#### راهبرد ها از دیدگاه فرایند داخلی

- ۱) ایجاد پیستهای استاندارد در پایگاههای قهرمانی و خارج نمودن اردوهای متمرکز از پیست آزادی تهران و برگزاری اردوهای در پایگاههای قهرمانی نزدیک به محل سکونت ورزشکاران.
- ۲) رشد و توسعه ورزش قایقرانی در کشور با توجه به فیزیک بدنی مناسب ورزشکاران و وجود استعداد بالقوه در علاقمندان به قایقرانی
- ۳) با توجه به حضور چهار رشته پر مدال المپیک (آبهای آرام، روئینگ، بادبانی، اسلالم) در قایقرانی و عدم محدودیت برگزاری مسابقات بین المللی در کشورمان میتوان ایجاد رقابت در ورزشکاران جوان ایجاد نمود.

### جدول ۶. راهبرد های فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه یادگیری و رشد

#### راهبرد ها از دیدگاه یادگیری و رشد

- ۱) حضور نمایندگان ایران در کرسیهای کنفدراسیون آسیا و جهان که منجر به برگزاری دوره های آموزشی بین المللی میگردد

استفاده از منظر ورزشکار به جای مشتری نیز می تواند، مفید فایده باشد. به طور کلی به نظر می رسد، برای توسعه قایقرانی می بایستی با بهره مندی از این رویکرد و با چیدمان راهبردهای مختلف در منظرهای چهارگانه به تدوین اهداف راهبردی، اهداف کمی، سنجه ها، اقدامات و ابتکارات پرداخته و نقشه راه فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران را تدوین نمود.

### نقشه راه راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران :

در ادامه تحقیق، نقشه ای ترسیم شد که تا آخرین مرحله اجرا به عنوان تصویری گویا، فراروی مجریان قرار خواهد گرفت. مهم ترین اصل در نقشه های راهبردی، ارتباط های موجود بین اجزای نقشه است. اهداف عملیاتی با در نظر گرفتن چهار وجه تاکید شده در کارت ارزیابی متوازن با یکدیگر مرتبط شده و در فدراسیون قایقرانی شرایط بصری ساده ای جهت تشخیص موقعیت های حساس بوجود می آورند. در این نقشه راهبردی همانند بیشتر سازمان های دولتی و غیر انتفاعی، هدف اصلی خدمات رسانی بوده و رشد اقتصادی و مادی در اولویت نمی باشد. لذا در سازمان های غیرانتفاعی معمولاً راهبرد ها در وجه مشتری با هدف خدمت رسانی بیشتر تدوین می شود. به عبارت دیگر مدل کلی کاپلان و نورتون (۱۹۹۱)، برای سازمان ها و موسسات تجاری طراحی شده و در این سازمان های غیر انتفاعی با تغییراتی پیاده می شود (۱۲). بر این اساس توجه به توانایی ایران جهت برگزاری مسابقات قاره ای و بین المللی و تشکیل کارگروه رسانه در فدراسیون جهت انعکاس اخبار کسب مدالهای در زمره مهمترین اقدامات است. توسعه فعالیت های ورزشی همراه با افزایش نرخ نشاط و شادابی، کمک به رشد پشتمانه های مالی فدراسیون قایقرانی توسط دولت، تدارک زیرساختهای مناسب از دیگر اقدامات مهم به شمار می رود. یافته های کشاورز (۱۳۹۳)، نژاد سجادی و همکاران (۱۳۹۰)، دانیل دی دلانی (۲۰۰۸) و چینگ (۲۰۱۵) نیز مؤید نتایج تحقیق است. نکته حائز اهمیت این که اثر بخشی عملکرد فدراسیون در منظر مشتری، افزایش پشتیبانی مالی را می

نتایج تحقیق نشان داد، برای ترسیم نقشه راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران منظرهای یادگیری و رشد با ۱، فرآیندهای داخلی با ۳، مشتری با ۲ و مالی با ۴ منظر، باید به ترتیب مورد توجه قرار گیرند.

### بحث و نتیجه گیری

براساس یافته های تحقیق و با تایید اعضای شورای راهبردی، درآمدزایی، بازاریابی و تنوع بخشی به منابع مالی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران در منظر مالی، برگزاری مسابقات قاره ای و بین المللی در منظر مشتری، ایجاد پیستهای استاندارد در پایگاههای قهرمانی و خارج نمودن اردوهای متمرکز از پیست آزادی تهران در فرآیند داخلی و حضور بیشتر نمایندگان ایران در کرسی های کنفدراسیون آسیا و جهان در منظر رشد چیدمان گردید. در مبانی نظری بیان شد که برای دستیابی به اهداف سازمان، ضروری است که راهبرد های متناسب با هر منظر مشخص شود تا با تمرکز بر آنها، اهداف کمی، سنجه ها و اقدامات مناسب شناسایی، طراحی و تدوین گردد. این فرآیند در یافته های کشاورز (۱۳۹۳) با پیاده سازی استراتژی های کمیته ملی المپیک (۲)، نژاد سجادی (۱۳۹۲) با پیاده سازی استراتژی ورزش همگانی در شهرداری تهران (۵)، طالب پور (۱۳۹۱) در ارزیابی عملکرد با استفاده از کارت امتیازی (۳) و در نهایت بنکر (۲۰۱۷) با اجرای BSC در آژانس های بخش عمومی سرویس های ورزشی شهرداری شهر گراندای اسپانیا (۸)، همخوانی دارد. در مدل کارت امتیازی تحقیقات مزبور چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد مشاهده میشود، که بر مبنای مدل پیشنهادی کاپلان و نورتون راهبردهای موسسات فوق به اهداف راهبردی، سنجه ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات ترجمه شده است. در یافته های تحقیق آنجل و همکاران (۲۰۰۹)، سرمایه گذاری در ورزش با روش کارت امتیازی متوازن (۶)، نیز منظر مالی به مالیاتی و منظر مشتری به مصرف کنندگان به کار رفته است. با توجه به این که رویکرد اصلی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران، توسعه ورزش قایقرانی از طریق توجه بیشتر به هیاتهای استانی است،



نژادسجادی، سید احمد؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصراله؛ گودرزی، محمود (۱۳۹۰). " تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن ". شماره ۷، صص ۷-۲۱.

Angle Barajas and Patricio Sanchez Fernandez. (2009). The balanced scorecard of public investment in sport: proposal for change. *Rivista DI Diritto ed Economia Dello Sport*.

Australian Sports Commission (2013). Development-through-sport, a joint strategy of the Australian Sports Commission (ASC) and the Australian Agency for International Development (Aus AID) 2013-2017.

Banker, R. D., Chang, H., Janakiraman, S. N. and Konstans, C., (2017). "A balanced scorecard analysis of performance metrics", *European Journal of Operational Research*, (154), 423-433.

Ching – Bin Li (2015). Establishing an on Site Health/Fitness Center: recommendations for an on Site Health/Fitness Center at XYZ, available on online: [http://chrs.rutgers.edu/project\\_documents/Bin-Fitness.pdf](http://chrs.rutgers.edu/project_documents/Bin-Fitness.pdf)

Daniel D. Delaney (2008). Accounting for Athletics: A balance Scorecard Approach, Honors Scholar Theses University of Connecticut – Strops.

Kaplan, R (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, *Management Accounting Research: Volume 3* (Elsevier, 2009).

Kaplan, Robert; Norton, David: (2010). The strategy map is to convert intangible assets into tangible assets. Translated by Hossein Akbari; Masoud Soltani; Amir Maleki, Asian Publishing.

Milionis et al (2000). "A Three – Year Experience Using a Balance Scorecard to Practice Smarter" Durham, NC: Duke Children's Hospital.

Purbeck Sports Centre Service Plan (2016). H:/L & DS/ Democratic Services/ Agenda Purbeck Sports Centre Committee.

Sotiriadou, K. (2012). The roles of high performance directors within national sport organizations. In K. Sotiriadou & V. De Bosscher (Eds.), *Managing high performance sport* (pp. 1-14). London: Rout ledge.

طلب و این مهم در گرو توسعه فعالیت‌های هیات های قایقرانی استان ها می باشد.

## الگوی اجرای استراتژی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران با تکنیک BSC :

در نهایت هدف اصلی فدراسیون قایقرانی به عنوان یکی از پرمدال ترین رشته های المپیک، گسترش این ورزش جذاب و کسب افتخار برای ایران است. لذا توسعه فعالیت های ورزشی و افزایش شادی و نشاط ورزشکاران جزء ماموریت و چشم انداز فدراسیون بوده و این امر در الگوی ارائه شده به خوبی مشهود است. الگوی ارائه شده با مدل BSC سازمان های غیرانتفاعی بنکر (۲۰۱۷)، کشاورز (۱۳۹۲) و نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲)، مشابهت و همخوانی دارد، که با مقداری تغییر نسبت به الگوی سنتی سازمان های تجاری کاپلان و نورتون (۱۹۹۱) طراحی گردیده است.

## منابع

- اعرابی، سید محمد؛ حقیقی، مهدی (۱۳۸۳). "الگوی هماهنگی تلاطم محیطی و استراتژی سازمانی". مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). دوره ۱۱، شماره ۴۱ و ۴۲، صص ۵۴-۷۸.
- کشاورز، لقمان؛ حمیدی، مهرزاد؛ گودرزی، محمود؛ سجادی؛ سید نصراله (۱۳۹۳). " تدوین نظام مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC ". مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۱، شماره ۱، صص ۲۱-۳۰.
- طالب پور، مهدی (۱۳۹۱). " مقایسه عدالت توزیعی و تعاملی در ورزش دانشگاهی کشور ". پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. دوره ۲، شماره ۴، صص ۱۳-۲۱.
- نصیرزاده، عبدالمهدی؛ گودرزی، محمود؛ فراهانی، ابوالفضل (۱۳۹۲). " طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران " پژوهشهای کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۱، شماره ۴، صص ۳۱-۴۲.

## **Investigation of sports strategies and executive plans of the country (Case study; Iranian Sailing Federation)**

### **Abstract**

Every organization today needs a map through which it can mark where it wants to go and show how to get there. The purpose of this study was to review the strategies and executive plans of sports in the country's sailing federation. The research was a descriptive-analytical research from the perspective of applied purpose and is in the field of strategic studies which was conducted as a case study. The statistical population of the study includes the president, vice president and former and current secretaries of the Sailing Federation of the Islamic Republic of Iran, all heads and secretaries of the provincial sailing boards. The sampling method was 369 people. In the research method, to determine the perspectives of the balanced scorecard, the researchers, after gathering the required information, used them existing literature, books and publications from the point of view of the members of the steering council. Based on the research findings, revenue generation strategies, marketing and diversification of the federation's financial resources in financial terms, advertising, promotion and use of media capacity in customer perspective, development of staff participation and research and planning expansion The design of an integrated system of sporting events at the provincial level, in terms of internal strategies, consolidation and strengthening of the volunteer movement, was arranged in terms of learning and growth.

**Keywords:** Strategy, Executive, Sports, Sailing Federation