

## تدوین مناظر و نقشه استراتژیک فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان با رویکرد کارت امتیازی متوازن و دیمتل

علیرضا صفرعلیزاده<sup>۱</sup>، رضا نیک بخش<sup>۲\*</sup>، اکبر آفرینش خاکی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکترا، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۷/۰۸/۲۳) تاریخ پذیرش: (۹۷/۱۱/۰۹)

### Designing the perspective and strategy map of Iran's Deaf Sports Federation using BSC- DEMATEL approach

A. Safar Alizadeh<sup>1</sup>, R. Nikbakhsh<sup>2\*</sup>, A. Afarinesh Khaki<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student, Sports Management Department, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Sports Management Department, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Assistant professor, Department of Sports Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: (14 November 2018)

Accepted: (08 February 2019)

#### Abstract

The purpose of this research was to design perspective and strategic map for Deaf Sports Federation using DEMATEL paired comparisons method and Balanced Scorecard. The research was a The study was a mixed method research. The statistical population of the research was in the quantitative section of 90 experts, members of the General Assembly of the Federation, which 73 were selected according to the Morgan table. The qualitative section was used to co-operate with 12 members strategic Council. The tool was a researcher-made questionnaire designed to determine the scenery whose validity was confirmed by 5 professors and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha and Coefficient 82 /. The case was flooded. The hypothesis test was performed using Chi-square and SPSS23 tests, and in the drawing of a strategic plan, the Dimetal technique and the main model of the strategic map designed by Kaplan and Norton in non-profit organizations were used. In this research, the perspective, strategy map, the direct and indirect causal and causal relationships of strategies, the intensity of each strategy's influence on the achievement of federation programs in the horizon, and its priority and late It identifies it in achieving the goal. Designed map, Facilitates the path to achieving the mission and strategies specified for the Deaf Sports Federation from the direction of streaming and implementing strategies.

#### Keywords

Balanced scorecard, deaf sports fedratsion, dematel, perspective, strategymap

#### چکیده

هدف از اجرای پژوهش حاضر، تدوین مناظر و طراحی نقشه استراتژیک فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران با استفاده از کارت امتیازی متوازن و تکنیک ساختاری مقایسات زوجی دیمتل بود. پژوهش حاضر از نوع تحقیقات آمیخته و به روش کمی و کیفی انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی ۹۰ نفر از کارشناسان، اعضای مجمع عمومی فدراسیون، بودند که ۷۳ نفر طبق جدول مورگان به صورت هدفمند انتخاب گردیدند و در بخش کیفی از مشارکت ۱۲ نفر از اعضای شورای راهبردی بهره گرفته شد. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه محقق ساخته تعیین مناظر بود که روایی آن به تأیید ۵ نفر از اساتید و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ و ضریب ۰/۸۲، مورد تأیید قرار گرفت. آزمون فرضیه‌ها به وسیله آزمون خی دو و SPSS23 انجام شد و در ترسیم نقشه استراتژیک از تکنیک دیمتل و مدل اصلی نقشه استراتژیک طراحی شده توسط کاپلان و نورتون در سازمان‌های غیرانتفاعی بهره گرفته شد. در این پژوهش مناظر، نقشه استراتژیک فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان، روابط علی و معلولی مستقیم و غیرمستقیم راهبردها، شدت میزان تأثیرگذاری هر کدام از استراتژی‌ها در دستیابی به برنامه‌های فدراسیون در افق در نظر گرفته شده و نیز تقدم و تأخر آن را در دستیابی به هدف ترسیم گردید.

نتیجه‌گیری: نقشه طراحی شده تسهیلگر مسیر دستیابی به مأموریت و استراتژی‌های مشخص شده برای فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان از مجرای جاری‌سازی و پیاده‌سازی استراتژی‌هاست.

#### کلید واژه‌ها

دیمتل، فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان، کارت امتیازی متوازن، منظر، نقشه استراتژیک،

\*Corresponding Author: reza.nikbakhsh  
E-mail: nikbakhsh\_reza@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: رضا نیک بخش

## مقدمه

سیر تولید علم و رقابت در حوزه تجارت، صنعت، آموزش و غیره مدیران را با مشکلات زیادی در خصوص ماندن در فعالیت و رقابت مواجه نموده و عدم اطلاع از روش‌های نوین مدیریت در خصوص اجرا یا استراتژی‌های سازمانی، سازمان را با شکست مواجه خواهد نمود. یکی از مشکلات پیش روی مدیران امروزی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی<sup>۱</sup> اجرا و پیاده‌سازی استراتژی است (۱۸)، آمارها نشان می‌دهد ۹۰٪ شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام‌اند که از این میان ۳۰٪ در مرحله تدوین و ۷۰٪ در مرحله اجرا ناموفق بوده‌اند (۵). در سال ۱۹۹۹ مقاله‌ای تحقیقی در مجله فورچون<sup>۲</sup> مدعی بود که ۱۱ درصد شکست مدیران ارشد اجرایی شرکت‌ها نه در نتیجه استراتژی ضعیف آن‌ها، بلکه در اثر اجرای ضعیف این استراتژی‌ها بوده است (۲). گودرزی (۱۳۹۴) نیز موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران را شناسایی کرد نتایج به دست آمده حاکی از عدم اجرای برنامه‌های تدوین شده می‌باشد. [موانع مدیریتی (۷۵/۵۸)، موانع برنامه‌ریزی (۷۴/۲۳)، موانع فردی (۷۳/۲۳) موانع سازمانی (۷۲/۵۹) و در نهایت موانع محیطی (۷۱/۰۶)]. دیگر سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. به همین دلیل در ایران اکثر فدراسیون‌ها از جمله فدراسیون قایقرانی، کشتی، ناشنوایان و ژیمناستیک مبادرت به طراحی مدل اجرا و نقشه استراتژیک خود نموده‌اند محققان زیادی به منظور حل این مشکل تلاش کرده و از مدل‌های متنوعی به منظور به بار نشستن نتایج استراتژی‌ها در سازمان بهره گرفته و از جمله پرکاربردترین آن‌ها کارت امتیازی متوازن که این ابزار توسط کاپلان و نورتون<sup>۳</sup> در اوایل سال ۱۹۹۰ پیشنهاد و در ابتدا به عنوان ابزاری به منظور اندازه‌گیری عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است و سازمان‌های بسیاری از آن استفاده کرده‌اند و این روش به منظور تدوین نقشه‌های استراتژیک و ابزاری به منظور مدیریت بر اجرای استراتژی‌ها استفاده نمودند (۱۲).

## مفهوم کارت امتیازی متوازن

مدل کارت امتیازی متوازن اولین بار توسط کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ طراحی شده است. رویکرد کارت امتیازی متشکل از ۴ دیدگاه<sup>۴</sup> تشکیل شده است: دیدگاه یادگیری و رشد<sup>۵</sup>، دیدگاه فرآیند داخلی<sup>۶</sup>، دیدگاه مشتری<sup>۷</sup> و دیدگاه مالی<sup>۸</sup> که این چهار دیدگاه موضوعات مربوط به فعالیتی را مشخص می‌کند که به احتمال زیاد برای اکثر سازمان‌ها و به تمام سطوح حیاتی است (۱۰). کارت امتیازی متوازن

ضمن جبران خلأ موجود در اکثر نظام‌های مدیریتی، یک فرایند سازمانمند را برای اجرا و دریافت بازخورد استراتژیک ارائه می‌کند و به سازمان‌ها در غلبه بر دو مسئله‌ی کلیدی‌شان کمک می‌کند. کارت امتیازی متوازن، ابزاری است که اهداف و استراتژی‌های کلی بیان شده در نقشه استراتژیک را به مجموعه کاملی از هدف‌ها و برنامه‌های عملیاتی ترجمه می‌کند و بدین ترتیب چارچوبی را برای سیستم نظارت و سنجش استراتژیک، به وجود می‌آورد (۳).

کاپلان و نورتون بر این نکته تأکید دارند که استفاده از روش ارزیابی عملکرد متوازن، باید به عمل کردن به استراتژی کمک نماید. مدیریت می‌تواند استراتژی را فرموله و از بالا به پایین پیاده‌سازی کند. ولی برای بهینه کردن آن باید از پایین به بالا اطلاعات را جمع‌آوری کرد. اگر این فرایند به خوبی اعمال گردد، سازمان با درک بهتر استراتژی و پیاده‌سازی آن عملکرد مطلوب‌تر و بهتری خواهد داشت (۱۱).

## نقشه استراتژی و روابط علت و معلول

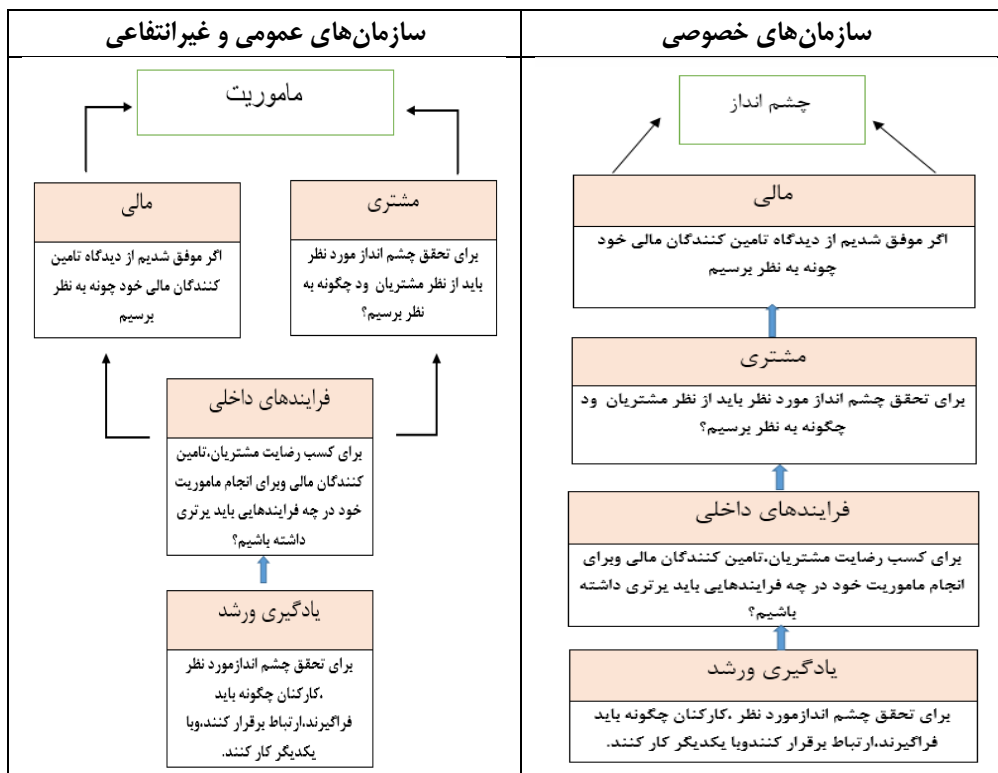
نقشه استراتژی برای پیوند دادن فرآیند با نتایج دلخواه، و نیز برای ارزیابی، اندازه‌گیری و بهبود فرآیندهای حیاتی برای موفقیت و هدف قرار دادن سرمایه‌گذاری انسانی، اطلاعاتی و سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد (۱۰).

نقشه استراتژی ابزاری است که به وسیله آن می‌توان شفاف‌سازی استراتژی را در سازمان ارتقا داد. کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی همانند یک زوج برای تجسم، توصیف و چگونگی تبدیل دارایی‌های نامشهود به دارایی‌های مشهود عمل می‌نمایند. این ابزار نشان می‌دهد کارمندان چگونه می‌توانند فعالیت‌های خود را با استراتژی‌های سازمان هماهنگ نمایند (۷).

نه بخش عمومی و نه سازمان‌های غیرانتفاعی به پیامدهای مالی به عنوان هدف نهایی فعالیت خود نمی‌نگرند. بلکه آن‌ها در جستجوی تحقق مأموریت‌های متعالی باهدف بهبود جامعه هستند. چنین نهادهایی به عنوان سازمان‌های مأموریت محور باید معماری ارزیابی متوازن را تغییر داده، نقش مأموریت و مشتریان را پررنگ کرده و تأثیر شاخص‌های مالی را کاهش دهند. (۲۳)

یک تفاوت آشکار نظام ارزیابی متوازن در بخش عمومی و غیرانتفاعی با خصوصی، (شکل ۱) قرار دادن مأموریت در رأس مدل ارزیابی متوازن است تعریف نهایی موفقیت در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی عملکرد آن‌ها در دستیابی به مأموریت و وظایف محوله هست. شروع حرکت از زاویه مأموریت سازمان، نگاه به سازمان از نظر مشتریان است و نه از منظر ذینفعان مالی، در مدل ارزیابی متوازن بخش عمومی، سنجه‌های مالی را می‌توان به عنوان توانمند ساز موفقیت در منظر مشتری و یا به عنوان محدودیت انجام کار در منظر فرآیند داخلی در نظر گرفت. (۱۰) به همین دلیل باید وجوه کارت امتیازی متوازن برای سازمان‌های دولتی و عمومی بازتعریف شوند (۲۴).

1. Public and nonprofit organizations
2. Fortune
3. Kaplan & Norton
4. Perspective
5. Learning and Growth perspective
6. Internal Process View
7. Customer Perspective
8. Financial perspective



شکل ۱. نقشه استراتژیک مدل ساده خلق ارزش (۱۰)

(۲۲). کشاورز و همکاران (۱۳۹۴) نقشه راهبردی توسعه ژیمناستیک ایران، عبدالمهدی نصیر زاده همکاران (۱۳۹۲) و (۱۳۹۳) راهکارهای اجرایی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران و نیز ورزش کرمان را با رویکرد کارت امتیازی متوازن طراحی نموده‌اند (۱۴،۲۱). هیئت‌مدیره پارک ورزشی، تفریحی کانتی فایرفاکس<sup>۱۰</sup> آمریکا در سال ۲۰۱۳ برنامه استراتژیک سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۱۸ خود را با همین تکنیک تصویب کرد که به‌وسیله آن برای پیاده‌سازی طرح‌های راهبردی با برنامه‌های عملیاتی در یک مجموعه گسترده‌تر از اولویت‌های استراتژیک کار را آغاز خواهد کرد (۴). انسیتو لامبینت<sup>۱۱</sup> در ایتالیا برای اعمال مدیریت یکپارچه نواحی ساحلی و تفریحی در سال ۲۰۱۳ توسط وینچنزومک کارونه و همکارانش انجام گرفت. رویکرد کارت امتیازی متوازن برای مدیریت یکپارچه نواحی ساحلی ابزاری مفید در حمایت از فرآیند مدیریت تغییرات ارضی بود (۱۸).

آیتول و ایکمکچی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه دنیلی برنامه استراتژیک سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۷ وزارت ورزش و جوانان ترکیه را در سال ۲۰۱۴ با محور کاربرد کارت امتیازی متوازن باهدف استقلال بیشتر ورزش کشور ترکیه از منابع دولتی طراحی کردند. (۲۷). دانشگاه یوکان ایالات‌متحده با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن

مهم‌ترین مؤلفه برای ایجاد کارت امتیازی متوازن است. ترسیم ساختار اهداف استراتژیک و کلیدی سازمان، شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن را تشکیل می‌دهد که وجه تمایز نظام مدیریتی کارت امتیازی متوازن نسبت به تکنیک‌های دیگر است. ترسیم درست نقشه استراتژیک باعث می‌شود سنج‌ها، اهداف کمی<sup>۹</sup> و طرح‌های ابتکاری سازمانی به‌صورت کاربردی تری انتخاب شوند (۹). بسیاری از سازمان‌های ورزشی از این تکنیک در برنامه‌ریزی‌های خود استفاده کرده‌اند. منظرها و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک باکارت امتیازی متوازن توسط کشاورز و همکاران انجام‌گرفته است. وی ضمن طراحی نقشه استراتژیک کمیته ملی کلبه‌های مؤلفه‌های مربوط به کارت امتیازی متوازن را به‌طور مفصل ارائه نمود (۱۳). نقشه استراتژیک تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش با تلفیق الگوهای ساختاری تفسیری و کارت امتیازی متوازن توسط وحدانی و همکاران انجام که بر اساس نتایج پژوهش، این نقشه تسهیلگر پیاده‌سازی استراتژی‌ها برای دستیابی به توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال در دانش‌آموزان خواهد (۲۶). سید احمد نژاد سجادی و همکاران مدل اجرای استراتژی و نقشه استراتژیک ورزش شهرداری تهران را با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن طراحی و ضمن به‌روز کردن استراتژی‌های سازمان روابط علت و معلولی در نقشه استراتژیک را مشخص نمودند

10. County Fairfax  
11. l'Ambiente

9. Innovative designs

در بخش ورزشی دانشگاه برنامه‌های خود را باهدف توسعه شهرت برای ورزشکاران حرفه‌ای، جذب ورزشکاران بیشتر در بخش پایه و افزایش درآمد در سال ۲۰۰۹ طراحی نموده است (۱۵). مارتلو و همکاران در سال ۲۰۰۸، برنامه استراتژیک یک موسسه توان‌بخشی را در شهر نیویورک با روش پیاده‌سازی کارت امتیازی در موسسات غیرانتفاعی باهدف بهبود کیفیت زندگی افراد معلول از مسیر ورزش و تفریح، خدمات، مهارت‌های زندگی درمان روزمره و... به‌منظور بهبود کیفیت زندگی افراد معلول طراحی کردند (۱۹). دیمیتروپولوس و همکاران برنامه ورزش سازمان ورزش شهرداری شهر پاپاگوس هالوگاس دولت یونان به‌عنوان یک سازمان غیرانتفاعی را در سال ۲۰۱۷ با روش کارت امتیازی متوازن به‌عنوان مبنایی جهت مدیریت عملکرد نوین جهت ارائه کیفیت بالاتری خدمات ورزشی نسبت به قبل تدوین نمودند (۲۵). گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پلو پونز یونان پژوهش ارزیابی کارت امتیازی متوازن در فدراسیون‌های ورزشی یونان را در ۲۰ فدراسیون ورزشی المپیک که به‌صورت مستقل اداره می‌شوند با استفاده از منطق و رویکرد کارت امتیازی متوازن در ارزیابی استراتژی‌ها، تفاوت‌های میان فدراسیون‌ها، میزان متعادل بودن اهداف فدراسیون‌ها در تمام مناظر جهت اثربخشی و برنامه‌ریزی انجمن‌های ورزشی و تمرکز فدراسیون‌ها بر روی گزینه‌های مالی در یونان طراحی نموده است (۱).

سازمان‌های ورزشی ازجمله فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه‌ی خود دست‌به‌گریبان‌اند کمیته ملی المپیک، فدراسیون قایقرانی، فدراسیون ورزش دانش‌آموزی، فدراسیون کشتی، فدراسیون ژیمناستیک و فدراسیون ناشنوایان و دیگر فدراسیون‌ها به‌منظور غلبه بر مشکلات و دستیابی به اهداف چشم‌اندازها دست به برنامه‌ریزی استراتژیک زده‌اند. امروزه ضروری است همه‌ی سازمان‌های ورزشی حوزه معلولین بر اساس ماده ۳ احکام برنامه ششم توسعه مبنی بر توجه به اهمیت و ضرورت توسعه ورزش معلولین و جانبازان که تصریح کرده است، دولت مکلف است بسترها زیرساخت‌های لازم جهت رفع نیازمندی‌ها، مشکلات و توسعه ورزش همگانی و قهرمانی این بخش از ورزش کشور را فراهم نماید به‌نحوی که تا پایان برنامه، مشارکت این بخش از جمعیت کشور در ورزش همگانی و قهرمانی حداقل به میزان ۲۰٪ از جمعیت معلولین و جانبازان کشور افزایش یابد (۲۰). فدراسیون‌ها بر اساس وظایف ذاتی خود ملزم به برنامه‌ریزی واریه به وزارت ورزش و جوانان می‌باشند (۸). فدراسیون ورزش ناشنوایان در سال ۱۳۹۵ نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک خود به‌صورت علمی اقدام و ۱۳ راهبرد خود را تدوین کرده است. (۱- توسعه منابع مالی فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان ۲- احراز عناوین شایسته در رقابت‌های بین‌المللی (المپیک و آسیایی) ۳- توسعه زیرساخت‌ها و مشارکت‌پذیری سازمان‌ها و مردم در توسعه ورزش ناشنوایان ۴- تغییر کیفیت زندگی ناشنوایان کشور از طریق افزایش مشارکت در فعالیت‌های ورزشی ۵- تدوین نظام جمع‌آوری اطلاعات ورزش همگانی و قهرمانی ناشنوایان

به‌صورت سازمان‌یافته ۶- توسعه رقابت‌های ورزشی ناشنوایان ۷- برنامه‌ریزی مستمر به‌منظور تثبیت جایگاه ورزش ناشنوایان کشور در صحنه بین‌المللی ۸- اشاعه جایگاه ورزش خاموش در سطح کشور ۹- توسعه کمی و کیفی ورزش ناشنوایان در سطح کشور ۱۰- تعامل اثربخش با سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی حامی ورزش و ناشنوایان و دیگر فدراسیون‌ها ۱۱- تثبیت حقوق و جایگاه قهرمانان ناشنا در صحنه ملی و بین‌المللی ۱۲- کیفی سازی و بهبود سطح و مدیریت منابع انسانی ۱۳- بروز و علمی کردن همه‌جانبه فعالیت‌های فدراسیون؛ اما فقط تدوین استراتژی خوب کافی نیست، تدوین استراتژی آغاز راه بوده و باید استراتژی‌های تدوین‌شده عملیاتی شود. اجرای استراتژی کار آسانی نخواهد بود. موانعی همچون عدم وجود فرهنگ پشتیبان، عدم وجود انگیزه در کارکنان و مدیران برای اجرای استراتژی، عدم وجود ساختار مناسب سازمانی و محدودیت‌های محیطی ممکن است سد راه اجرای استراتژی شوند. درحالی‌که مطالعات نشان می‌دهد در بیش از ۱۰ درصد موارد، علت شکست استراتژی‌ها در مرحله جاری‌سازی آن‌ها نهفته است. مشکل واقعی، استراتژی بد نیست، بلکه مشکل، جاری‌سازی بدون استراتژی است (۹). مسئله اینجاست که با توجه به اینکه ورزش ناشنوایان و این قشر لازم‌التوجه در جامعه آیا می‌تواند ضمن داشت برنامه استراتژیک بدون یک برنامه عملیاتی و اجرایی به مسیر ورزشی خود ادامه دهد؟ چه مدل و مسیری برای دستیابی به استراتژی‌ها بهترین مسیر خواهد بود؟ آیا مدلی جامع به‌منظور تدوین نظام مدیریت استراتژیک برنامه‌های فدراسیون از طراحی تا اجرا وجود دارد؟ با توجه به توضیحات قبلی ذکرشده، مدل کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژیک می‌تواند به پیشبرد اهداف فدراسیون کمک شایانی داشته باشد.

بنابراین با توجه به مسئولیت‌های خطیر و مهم فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان در سطح کشور و حرکت‌های توسعه‌ای که طی سال‌های اخیر در ورزش این فدراسیون در چارچوب سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، صورت پذیرفته و یا باید بپذیرد و علیرغم تدوین برنامه استراتژیک توسط کمیته‌ی پژوهش فدراسیون در سال ۱۳۹۵، فقدان نظام مدیریت استراتژیک شامل نظام اجرایی و نقشه استراتژیک احساس می‌شود. از این‌رو، تحقیق حاضر در تلاش است با استفاده از شیوه‌های علمی طراحی مدل نقشه استراتژیک و اجرای استراتژی‌های فدراسیون‌های ورزش‌های ناشنوایان با رویکرد کارت امتیازی را انجام دهد و گام کوچکی در راستای رشد و توسعه‌ی ورزش کشور بردارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک و از نوع مطالعات استراتژیک در سال ۱۳۹۶ در حوزه ورزش ناشنوایان انجام گردید. از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات ترکیبی از روش کمی و کیفی بود. جامعه آماری این پژوهش در بخش تعیین مناظر ۹۰ نفر از کارشناسان و اعضای مجمع عمومی و خبرگان

بر معیار متناظر در ستون است. گام دو: ماتریس ارتباط مستقیم: برای نرمال‌سازی عناصر ماتریس را بر ماکزیمم مجموع عناصر سطر یا ستون تقسیم می‌کنیم. (جدول شماره ۶)

$$k = \max[\max \sum_{j=1}^n x_{ij} \sum_{i=1}^n x_{ij}]$$

$$N = \frac{1}{k} \times k$$

گام سه: محاسبه ماتریس ارتباط کامل: برای محاسبه ماتریس ارتباطات کامل از رابطه زیر استفاده گردید. در این رابطه I ماتریس همانی (یکه) می‌باشد (جدول شماره ۷).  $T = N \times (I - N)^{-1}$   
گام چهارم: ماتریس ارتباطات داخلی: برای محاسبه روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود. تنها روابطی که مقادیر آن‌ها از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد در نقشه شبکه روابط نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود که در این پژوهش عدد ۰.۸۸، به‌عنوان عدد آستانه در نظر گرفته شد. (جدول شماره ۸)

گام پنجم: ترسیم نمودار ساختاری جایگاه استراتژی‌ها و میزان شدت اثرگذاری و اثرپذیری استراتژی‌ها (شکل ۲، جدول ۹)  
گام ششم: ترسیم نمودار علت و معلولی و نقشه استراتژیک می‌باشد که بر اساس خروجی جدول شماره ۵ طراحی می‌گردد.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر بر اساس تکنیک کارت امتیازی متوازن و دیمتل طراحی گردید ابتدا بر اساس استراتژی‌های مدنظر شورای راهبردی که بر اساس نقاط قوت و ضعف درونی فدراسیون و فرصت و تهدیدهای خارجی فدراسیون و نیز جایگاه فدراسیون طراحی گردید هر کدام از استراتژی‌ها و بر اساس فراوانی‌ها و درصد فراوانی‌های جامعه آماری و نیز آزمون مجذور کای در مناظر مختلف قرار گرفته و در نهایت ۳ راهبرد در منظر مالی (جدول ۱)، ۳ راهبرد در منظر مشتری (جدول ۲)، ۳ راهبرد در منظر فرایندهای داخلی (جدول ۳)، ۲ راهبرد در منظر یادگیری و رشد (جدول ۴)، قرار گرفت. به‌منظور ترسیم نقشه استراتژیک شش مرحله اجرای تکنیک دیمتل: مرحله اول محاسبه مستقیم داده‌ها (جدول ۵)، مرحله دوم نرمال و متعادل کردن جدول محاسبه مستقیم (جدول ۶)، مرحله سوم تشکیل ماتریس کامل داده‌ها (جدول ۷)، مرحله چهارم تهیه ماتریس ارتباطات داخلی و آستانه (جدول ۸)، مرحله پنجم ترسیم نمودار ساختاری جایگاه استراتژی‌ها و میزان شدت اثرگذاری و اثرپذیری استراتژی‌ها (شکل ۲، جدول ۹)، مرحله ششم: ترسیم نمودار علت و معلولی و نقشه استراتژیک فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان که در این بخش بر اساس مدل اولیه کاپلان و نورتون (شکل ۱) و استراتژی‌های حاصل شده بر اساس آزمون خی دو، نقشه استراتژیک طراحی گردید. شکل شماره (۲) و در نهایت ساختار نقشه و ارتباطات داخلی با خطوط آبی‌رنگ (ارتباط مستقیم و علی) و خطوط قرمز رنگ (ارتباطات غیرمستقیم و معکوس) و شدت هر کدام از

آگاه به ورزش ناشنوایان بودند که ۷۳ نفر به‌عنوان نمونه بر اساس جدول مورگان و به‌صورت هدفمند انتخاب گردیدند. در بخش کیفی و تکمیل پرسشنامه ماتریس دیمتل نیز از مشارکت ۱۲ نفر از اعضای شورای راهبردی فدراسیون که همه جزء خبرگان و متخصصان حوزه ورزش ناشنوایان بودند کمک گرفته شد. ابزار در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته ۱۳ سؤالی که به بر اساس استراتژی‌های فدراسیون طراحی که روایی آن به تأیید ۵ نفر از اساتید حوزه مدیریت ورزش و اعتبار آن با توزیع در بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه با ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۱، مورد تأیید قرار گرفت در بخش ماتریس ساختاری دیمتل نیز از پرسشنامه مقیاسات زوجی که بر اساس ۱۳ استراتژی فدراسیون طراحی گردیده بود بهره گرفته شد. اطلاعات استخراج شده از پرسشنامه‌ها در بخش تعیین مناظر با نرم‌افزار SPSS22 و با توصیف نظرات پاسخ‌دهندگان در خصوص استراتژی‌ها و آزمون خی دو. (جدول ۱، ۲، ۳، ۴) و در بخش نقشه استراتژیک با تکنیک دیمتل به شرح ذیل تحلیل گردید.

استراتژی‌های ذکر شده که توسط کمیته پژوهش فدراسیون بر اساس تحلیل سوات استخراج گردیده بود مشتمل بر ۱۳ استراتژی به‌وسیله تکنیک دیمتل در جدول مقایسه زوجی به‌صورت پرسشنامه تنظیم و در اختیار نمونه پژوهش (شورای راهبردی<sup>۱۲</sup>) قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا میزان تأثیر هر کدام از استراتژی‌ها را بر یکدیگر بر اساس نمره‌گذاری ۰ تا ۴ مشخص نمایند. (بی‌تأثیر=۰) (تأثیر کم=۱) (تأثیر متوسط=۲) (تأثیر زیاد=۳) (تأثیر خیلی زیاد=۴) و در نهایت پس از جمع‌بندی نظرات روابط مستقیم و غیرمستقیم<sup>۱۳</sup> و میزان شدت هر کدام از متغیرها ترسیم گردیدند. روش اجرای تکنیک دیمتل<sup>۱۴</sup> به شرح ذیل می‌باشد. اساس تکنیک دیمتل بر پایه مقایسه‌های زوجی<sup>۱۵</sup> بوده که با بهره‌گیری از نظرات خبرگان در استخراج عوامل، ساختاردهی سامانمند به آن‌ها و با به‌کارگیری اصول تئوری گراف‌ها، ساختاردهی سلسله مراتبی عوامل موجود همراه با روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل عناصر مذکور را فراهم می‌آورد، به گونه‌ای که شدت اثر روابط مذکور به‌صورت کمی مشخص است (لی و همکاران، ۲۰۰۸). در این مطالعه، پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، به‌منظور کاهش خطای حاصل از برآوردهای انسانی تخمین زده شده و ترجیحات تصمیم‌گیرندگان در داده‌های موجود، از مدل دیمتل بر اساس گام‌های زیر استفاده گردیده و مورد تجزیه و تحلیل و تفسیر قرار گرفت.

گام یک: تشکیل ماتریس روابط مستقیم (ماتریس M): با استناد به ماتریس‌های پاسخگویی k پاسخ‌دهنده، k ماتریس T داریم که شامل درایه‌هایی در دامنه ۰ تا ۴ است (جدول شماره ۵). هر چه درایه‌ای به ۴ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده تأثیر شدیدتر معیار در سطر

12. strategic Council
13. Direct and indirect relations
14. Paired comparisons
15. Matrix Direct Relationships

اثرات نیز در جدول (۹) ذکر گردیده است. جداول شماره ۱ الی ۴ و ۱۳ و ۱۴ استراتژی ذکر شده با توجه به جایگاه کسب شده در آزمون خی دو حاکی از آن است که فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان دارای ۴ منظر مالی،

فرایند داخلی، مشتریان و یادگیری ورود می‌باشد که زمینه‌ساز طراحی نقشه استراتژیک می‌باشد.

جدول ۱. نتایج آزمون مجذور کای جهت تعیین منظر مالی

ردیف	نتایج آزمون مجذور کای			استراتژی‌های منظر مالی
	P-value	df	Chisquer	
۱	<۰,۰۰۰۱	۴	۲۵۰,۲	توسعه منابع مالی فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان
۲	<۰,۰۰۰۱	۴	۱۷۱,۷	توسعه زیرساخت‌ها و مشارکت‌پذیری سازمان‌ها و مردم د ورزش ناشنوایان
۳	<۰,۰۰۰۱	۴	۱۳۶	احراز عناوین شایسته در رقابت‌های بین‌المللی (المپیک و آسیایی)

جدول ۲. نتایج آزمون مجذور کای جهت تعیین منظر مشتری

ردیف	نتایج آزمون مجذور کای			استراتژی‌های منظر مشتری
	P-value	df	Chisquer	
۱	<۰,۰۰۰۱	۳	۱۱۱,۸۵	تدوین نظام جمع‌آوری اطلاعات ورزش همگانی و قهرمانی ناشنوایان به صورت سازمان یافته
۲	<۰,۰۰۰۱	۳	۸۰,۱۶۹	توسعه کمی و کیفی ورزش ناشنوایان در سطح کشور
۳	<۰,۰۰۰۱	۳	۱۱۱,۱۸	تغییر کیفیت زندگی ناشنوایان کشور از طریق افزایش مشارکت در ورزش
۴	<۰,۰۰۰۱	۴	۱۱۷,۵۴	توسعه رقابت‌های ورزشی ناشنوایان

جدول ۳. نتایج آزمون مجذور کای جهت تعیین منظر فرایندهای داخلی

ردیف	نتایج آزمون مجذور کای			استراتژی‌های منظر فرایندهای داخلی
	P-value	df	Chisquer	
۱	<۰,۰۰۰۱	۴	۱۴۳,۴	اشاعه جایگاه ورزش خاموش در سطح کشور
۲	<۰,۰۰۰۱	۴	۱۲۲,۲	تعامل اثربخش با سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی حامی ورزش ناشنوایان و دیگر فدراسیون‌ها
۳	<۰,۰۰۰۱	۴	۲۱۳,۹	برنامه‌ریزی مستمر به منظور تثبیت جایگاه ورزش ناشنوایان کشور در صحنه بین‌الملل
۴	<۰,۰۰۰۱	۳	۱۳۶,۴	تثبیت حقوق و جایگاه قهرمانان ناشنوا در صحنه ملی و بین‌المللی

جدول ۴. نتایج آزمون مجذور کای جهت تعیین منظر یادگیری و رشد

ردیف	نتایج آزمون مجذور کای			استراتژی منظر یادگیری و رشد
	P-value	df	Chisquer	
۱	<۰,۰۰۰۱	۳	۱۰۷,۸۶	کیفی سازی و بهبود سطح و مدیریت منابع آسانی
۲	<۰,۰۰۰۱	۳	۹۰,۰۱۵	بروز و علمی کردن همه جانبه فعالیت‌های فدراسیون

محاسبه می‌شود. ابتدا جمع تمامی سطرها و ستون‌ها محاسبه می‌شود. معکوس بزرگ‌ترین عدد سطر و ستون k را تشکیل می‌دهد (جدول ۶).

محاسبه ماتریس ارتباط کامل: ماتریس ارتباطات کل از رابطه  $T=N \times (I-N)-1$  محاسبه می‌شود. به منظور حذف اعداد کوچک‌تر طبق روش ذکر شده عدد آستانه مشخص (۰/۰۸۷) و از بقیه اعداد در

تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M): در این گام تأثیرگذاری معیارها دوبه‌دو بر روی هم بررسی می‌شود. زمانی که از دیدگاه چند نفر استفاده می‌شود از میانگین حسابی نظرات استفاده می‌شود و M را تشکیل می‌دهیم (جدول ۵).

نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم: جهت نرمال سازی از رابطه  $N=k \times M$  استفاده می‌شود که در این فرمول k به صورت زیر

هرکدام از استراتژی‌ها مشخص، (جدول ۸) و مبنایی برای ترسیم نقشه استراتژیک فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان خواهد بود. نقشه استراتژیک فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان با توجه به اطلاعات استخراج‌شده بر اساس ماتریس آستانه ارتباطات (جدول ۷) و نیز شدت اثرات هرکدام از استراتژی‌ها (جدول ۸) و بر اساس طرح اولیه کاپلان و نورتون (شکل ۱) در خصوص سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی طراحی گردیده است

جدول و ارتباطات ضعیف بین استراتژی‌ها صرف‌نظر می‌گردد که در جدول ذیل به صورت قرمز رنگ مشخص گردیده است (جدول ۷). جایگاه هرکدام از استراتژی‌ها در ماتریس ساختاری که به صورت عمودی و افقی بر اساس میزان تأثیرپذیری و اثرگذاری طراحی گردیده است مشخص می‌گردد. شکل بر اساس شکل اولیه کارت امتیازی متوازن (شکل ۱) باید مدل نقشه استراتژیک طراحی گردد و روابط مستقیم و غیرمستقیم استراتژی‌ها مشخص گردد تا برنامه ریزان میزان اثربخشی هرکدام از برنامه‌ها را بشناسند شدت تأثیرات

جدول ۵. ماتریس محاسبه مستقیم راهبردهای فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان

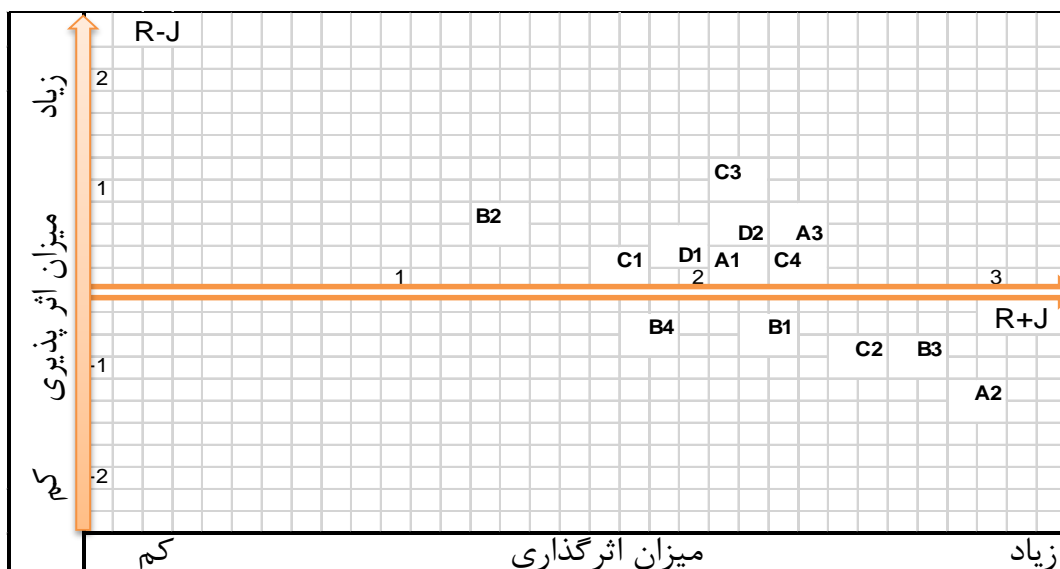
ماتریس	استراتژی	a1	a2	a3	b1	b2	b3	b4	c1	c2	c3	c4	d1	d2
مالی	توسعه منابع مالی فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان	a1	۲	۳	۰	۰	۳	۳	۲	۲	۱	۱	۲	۲
	احراز عناوین شایسته در رقابتهای بین المللی (المپیک و آسیایی)	a2	۳	۰	۰	۰	۲	۳	۰	۳	۰	۴	۱	۰
	توسعه زیرساختها و مشارکت پذیری سازمانها و مردم در توسعه ورزش ناشنوایان	a3	۴	۳	۳	۰	۴	۳	۲	۳	۰	۰	۱	۱
مشتریان	تغییر کیفیت زندگی ناشنوایان کشور از طریق افزایش مشارکت در فعالیتهای ورزشی	b1	۰	۲	۱	۱	۳	۲	۱	۳	۰	۱	۰	۰
	تدوین نظام جمع آوری اطلاعات ورزش ناشنوایان به صورت سازمان یافته	b2	۰	۱	۲	۰	۴	۳	۲	۲	۲	۰	۱	۱
	توسعه کمی و کیفی ورزش ناشنوایان در سطح کشور	b3	۲	۴	۲	۳	۰	۳	۰	۳	۰	۰	۱	۱
	توسعه رقابتهای ورزشی ناشنوایان	b4	۰	۴	۲	۳	۰	۳	۲	۳	۱	۲	۱	۱
فرایندهای داخلی	برنامه ریزی مستمر به منظور تثبیت جایگاه ورزش ناشنوایان کشور در صحنه بین الملل	c1	۰	۴	۰	۲	۰	۳	۲	۳	۰	۴	۰	۰
	اشاعه جایگاه ورزش خاموش در سطح کشور	c2	۱	۳	۱	۳	۰	۳	۱	۲	۱	۲	۱	۱
	تعامل اثر بخش با سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی حامی ورزش ناشنوایان	c3	۳	۳	۲	۲	۰	۳	۲	۱	۳	۲	۳	۳
	تثبیت حقوق و جایگاه قهرمانان ناشنوا در صحنه ملی و بین المللی	c4	۱	۳	۱	۲	۰	۲	۳	۳	۲	۱	۱	۲
یادگیری و رشد	کیفی سازی و بهبود سطح و مدیریت منابع انسانی	d1	۰	۳	۰	۱	۲	۳	۲	۰	۲	۲	۰	۳
	بروز و علمی کردن همه جانبه فعالیتهای فدراسیون	d2	۱	۴	۱	۳	۱	۲	۱	۲	۱	۱	۴	۳

جدول ۶. نرمال کردن ماتریس محاسبه مستقیم راهبردها و اهداف فدراسیون ناشنوایان

ماتریس	a1	a2	a3	b1	b2	b3	b4	c1	c2	c3	c4	d1	d2
مالی	a1	۰.۰۶	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۸	۰.۰۸	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۳	۰.۰۳	۰.۰۶	۰.۰۶
	a2	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۶	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۱۱	۰.۰۳	۰.۰۰
	a3	۰.۱۱	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۱۱	۰.۰۸	۰.۰۶	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۳
مشتریان	b1	۰.۰۰	۰.۰۶	۰.۰۳	۰.۰۰	۰.۰۳	۰.۰۸	۰.۰۶	۰.۰۳	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۳	۰.۰۰
	b2	۰.۰۰	۰.۰۳	۰.۰۶	۰.۰۰	۰.۱۱	۰.۰۸	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۰	۰.۰۳	۰.۰۳
	b3	۰.۰۶	۰.۱۱	۰.۰۶	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۳	۰.۰۳
	b4	۰.۰۰	۰.۱۱	۰.۰۶	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۶	۰.۰۸	۰.۰۳	۰.۰۶	۰.۰۳
فرایندهای داخلی	c1	۰.۰۰	۰.۱۱	۰.۰۰	۰.۰۶	۰.۰۰	۰.۰۸	۰.۰۶	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۱۱	۰.۰۰	۰.۰۰
	c2	۰.۰۳	۰.۰۸	۰.۰۳	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۸	۰.۰۳	۰.۰۶	۰.۰۳	۰.۰۶	۰.۰۳	۰.۰۳
	c3	۰.۰۸	۰.۰۸	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۰	۰.۰۸	۰.۰۶	۰.۰۳	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۶	۰.۰۸
	c4	۰.۰۳	۰.۰۸	۰.۰۳	۰.۰۶	۰.۰۰	۰.۰۶	۰.۰۸	۰.۰۸	۰.۰۶	۰.۰۳	۰.۰۰	۰.۰۶
یادگیری و رشد	d1	۰.۰۰	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۳	۰.۰۶	۰.۰۸	۰.۰۶	۰.۰۰	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۰	۰.۰۸
	d2	۰.۰۳	۰.۱۱	۰.۰۳	۰.۰۸	۰.۰۳	۰.۰۶	۰.۰۳	۰.۰۶	۰.۰۳	۰.۰۳	۰.۱۱	۰.۰۰

جدول ۷. محاسبه ماتریس کامل راهبردها و آستانه اهداف فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان

ماتریس		a1	a2	a3	b1	b2	b3	b4	c1	c2	c3	c4	d1	d2
مالی	a1		۰.۱۶	۰.۱۲	۰.۰۷	۰.۰۱	۰.۱۷	۰.۱۶	۰.۰۹	۰.۱۴	۰.۰۵	۰.۰۸	۰.۰۱	۰.۰۹
	a2	۰.۱۱		۰.۰۴	۰.۰۵	۰.۰۱	۰.۱۲	۰.۱۴	۰.۰۴	۰.۱۴	۰.۰۲	۰.۱۵	۰.۰۶	۰.۰۳
	a3	۰.۱۵	۰.۱۹		۰.۱۵	۰.۰۱	۰.۰۲	۰.۱۶	۰.۰۱	۰.۱۸	۰.۰۲	۰.۰۶	۰.۰۷	۰.۰۶
مشتریان	b1	۰.۰۳	۰.۱۲	۰.۰۵		۰.۰۳	۰.۱۴	۰.۰۱	۰.۰۶	۰.۱۴	۰.۰۱	۰.۰۶	۰.۰۲	۰.۰۲
	b2	۰.۰۴	۰.۱۲	۰.۰۹	۰.۰۶		۰.۱۹	۰.۱۵	۰.۰۹	۰.۱۳	۰.۰۷	۰.۰۵	۰.۰۶	۰.۰۶
	b3	۰.۰۹	۰.۱۹	۰.۰۹	۰.۱۳	۰.۰۱		۰.۱۵	۰.۰۴	۰.۱۶	۰.۰۲	۰.۰۵	۰.۰۶	۰.۰۶
	b4	۰.۰۵	۰.۲۱	۰.۰۹	۰.۱۵	۰.۰۱	۰.۱۷		۰.۰۹	۰.۱۷	۰.۰۴	۰.۱۱	۰.۰۶	۰.۰۶
فرایندهای داخلی	c1	۰.۰۴	۰.۱۹	۰.۰۳	۰.۱۱	۰.۰۱	۰.۱۵	۰.۱۲		۰.۱۵	۰.۰۲	۰.۱۶	۰.۰۳	۰.۰۳
	c2	۰.۰۷	۰.۱۷	۰.۰۶	۰.۱۴	۰.۰۱	۰.۱۶	۰.۰۱	۰.۰۹		۰.۰۴	۰.۰۱	۰.۰۶	۰.۰۶
	c3	۰.۱۴	۰.۲۱	۰.۰۱	۰.۱۴	۰.۰۱	۰.۱۹	۰.۱۵	۰.۰۸	۰.۱۹		۰.۱۲	۰.۱۳	۰.۱۳
	c4	۰.۰۷	۰.۱۸	۰.۰۶	۰.۱۲	۰.۰۱	۰.۱۴	۰.۱۵	۰.۱۲	۰.۱۴	۰.۰۵		۰.۰۷	۰.۰۹
یادگیری و رشد	d1	۰.۰۴	۰.۱۷	۰.۰۴	۰.۰۸	۰.۰۶	۰.۱۶	۰.۱۲	۰.۰۳	۰.۱۳	۰.۰۷	۰.۰۵		۰.۱۱
	d2	۰.۰۷	۰.۰۲	۰.۰۶	۰.۱۴	۰.۰۴	۰.۱۴	۰.۱۱	۰.۰۶	۰.۱۴	۰.۰۵	۰.۰۸	۰.۱۵	



شکل ۲. ماتریس علی و معلولی تأثیرات استراتژی‌های فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان

جدول ۸. شدت تأثیرات علی و معلولی استراتژی‌های فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان

استراتژی	a1	a2	a3	b1	b2	b3	b4	c1	c2	c3	c4	d1	d2
R	۱.۰۲۴	۰.۹۱	۱.۰۳۷	۰.۷۹	۱.۱۱	۱.۰۴	۱.۰۲۲	۱.۰۰۲	۱.۰۰۵	۱.۰۵۹	۱.۰۲	۱.۰۰۵	۱.۰۲۵
J	۰.۹۱	۲.۰۱	۰.۸۴	۱.۰۳۴	۰.۲۲	۱.۰۹۳	۱.۰۶	۰.۸۹	۱.۰۸	۰.۴۶	۱.۰۰۷	۰.۸۷	۰.۰۸
R-J	۰.۳۳	-۱.۰۲	۰.۵۳	-۰.۰۶	۰.۸۹	-۰.۰۹	-۰.۰۴	۰.۱۳	-۰.۰۸	۱.۰۱۳	۰.۱۲	۰.۱۸	۰.۴۵
R+j	۲.۰۱۵	۳.۰۰۱	۲.۰۲	۲.۰۱۳	۱.۰۳۳	۲.۰۹۷	۲.۰۸۱	۱.۰۹۱	۲.۰۸۵	۲.۰۰۶	۲.۰۲۷	۱.۰۹۲	۲.۰۰۵



ماموریت: فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان فدراسیونی است با برنامه‌ی مشخص و سازمان‌یافته که خدماتی باکیفیت نزدیک به استانداردهای بین‌المللی برای تمامی ورزشکاران، مربیان، داوران و ... این رشته‌ها فراهم می‌کند و در پایان بیست و چهارمین دوره‌ی المپیک تابستانی ناشنوایان در جایگاه ششم قرار دارد.



شکل ۳. نقشه استراتژیک و روابط علی و معلولی راهبردها و اهداف فدراسیون ناشنوایان

بر اساس مدل اصلی طراحی نقشه استراتژیک کاپلان و نورتون در مؤسسات غیرانتفاعی باهدف دستیابی به مأموریت اصلی فدراسیون که در بالاترین بخش نقشه قرار می‌گیرد با عنوان «فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان فدراسیونی است با برنامه مشخص و سازمان‌یافته که خدماتی باکیفیت نزدیک به استانداردهای بین‌المللی برای تمامی ورزشکاران مربیان داوران این رشته‌ها فراهم می‌کند و

### بحث و نتیجه‌گیری

کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی همانند یک زوج برای تجسم، توصیف و چگونگی تبدیل دارایی‌های نامشهود به دارایی‌های مشهود عمل می‌نمایند. در این پژوهش طراحی نقشه استراتژیک فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران باهدف یکپارچگی برنامه‌های عملیاتی فدراسیون انجام گردید؛ که این نقشه

کیفیت زندگی معلولین از طریق ورزش در مرکز توان‌بخشی نیویورک (۲۰۰۹)، افزایش خدمات ورزشی در راستای رضایت مردم در شهرداری پاپاگوس یونان (۲۰۱۷)، توجه کیفی و ویژه به ورزش جوان در ترکیه (۲۰۱۴) و همچنین افزایش و غنی‌سازی اوقات فراغت در پژوهش مربوط به پارک فایرفاکس (۲۰۱۳) مطابقت دارد.

در فرایندهای داخلی سازمان باید بتواند فرایندهایی را مشخص کند تا با برتری یافتن در آن‌ها ارزش‌آفرینی نماید. فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان در این راستا دارای ۴ راهبرد تعامل اثربخش با سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی حامی ورزش و ناشنوایان و دیگر فدراسیون‌ها، تثبیت حقوق و جایگاه قهرمانان ناشنوا در صحنه ملی بین‌المللی، برنامه‌ریزی مستمر به‌منظور تثبیت جایگاه ورزش ناشنوایان کشور در صحنه بین‌الملل و اشاعه جایگاه ورزش خاموش در سطح کشور را طراحی نموده است. مواد ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳ فدراسیون و جوانان، لزوم برنامه‌ریزی در خصوص راهبردهای ذکر شده در این بخش را مورد توجه قرار داده است؛ که این راهبردها زمینه همکاری درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را فراهم خواهد نمود و با راهبرد توسعه محیط حقوقی وظایف بین سازمان‌های ورزشی، توسعه ارتباطات مؤثر و مشارکت در جوامع بین‌المللی در نقشه کمیته ملی المپیک (۱۳۸۸) توسعه فعالیت‌های ورزشی و تفریحی شهروندان در پژوهش پور سجادی در شهرداری تهران (۱۳۸۹)، تقویت ارتباطات ملی و بین‌المللی در نقشه فدراسیون ژیمناستیک (۱۳۹۴)، ارتقای جایگاه تربیت‌بدنی نقشه استراتژیک ورزش دانش‌آموزی وحدانی (۱۳۹۵) بهینه‌سازی برنامه‌ها و خدمات در پژوهش مربوط به پارک فایرفاکس (۲۰۱۳)، مشابهت دارد. توسعه شهرت ورزشکاران در بخش ورزش دانشگاه یوکان (۲۰۰۹)، افزایش روابط بین‌المللی در ورزش ترکیه (۲۰۱۴) گویای اهمیت این وجه از برنامه‌ریزی می‌باشد. وجه یادگیری و رشد مربوط به منابع انسانی است که ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان می‌باشند و در سازمان از آن‌ها به‌دراپی‌های نامشهود نامبرده می‌شود که این موضوع با توجه به شرایط خاص جامعه ناشنوایان اهمیت خاصی پیدا می‌کند و نیاز به آموزش‌های خاص در این حوزه می‌باشد و دو راهبرد؛ کیفی سازی و بهبود سطح و مدیریت منابع انسانی و بروز و علمی کردن همه‌جانبه فعالیت‌های فدراسیون راهبردهای منظر یادگیری در فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان قرار گرفته است نیروی انسانی که امروزه به‌عنوان سرمایه انسانی مطرح می‌باشد اصلی‌ترین و محوری‌ترین رکن در توسعه دیگر موضوعات و برنامه‌ها می‌باشد و اهمیت آن به حدی است که وزارت ورزش و جوانان در ماده ۱۰ احکام پیشنهادی برنامه ششم ملزم به تدوین نظامنامه جامع پژوهشی و آموزشی ورزش کشور تا پایان سال اول برنامه و تصویب آن در شورای عالی گردیده است. این منظر با پژوهش کشاورز و همکاران (۱۳۸۸) در راهبرد ارتقای سطح منابع انسانی کمیته ملی المپیک و بروز نمودن برنامه‌ها و بهره‌گیری از آخرین یافته‌ها و با پژوهش پور سجادی و همکاران (۱۳۸۹) در راهبردهای توسعه نظام آموزش در ورزش

در پایان بیست و چهارمین دوره المپیک تابستانی ناشنوایان ۲۰۲۱ در جایگاه ششم قرار دارد» طراحی گردید. این نقشه با استفاده از مدل چهاروجهی کاپلان طراحی شده و دارای مناظر مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد می‌باشد؛ که این پژوهش با پژوهش‌های پور سجادی (۱۳۸۹)، وینچنزو (۲۰۱۳)، کشاورز و همکاران (۱۳۸۸)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۴)، تحقیق مربوط به پارک ورزشی تفریحی فایرفاکس (۲۰۱۳)، دانشگاه یوکان (۲۰۰۹)، مرکز توان‌بخشی نیویورک (۲۰۰۸)، سازمان ورزش پاپاگوس (۲۰۱۷)، فدراسیون‌های ورزشی یونان (۲۰۱۴)، از نظر تعداد مناظر مشابه می‌باشد.

راهبردها و اهداف در مناظر مختلف جز، اصول اصلی طراحی نقشه استراتژیک می‌باشد و در نقشه طراحی شده، در منظر مالی سه هدف: توسعه منابع مالی فدراسیون، احراز عناوین شایسته بین‌المللی و توسعه زیرساخت‌ها مشخص گردیده است که بر اساس جدول شماره (۹) بیشترین اثربخشی مستقیم از دیگر استراتژی‌ها را دارد و همچنین با ماده ۴ و ۵ سیاست‌ها و احکام برنامه ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران در بخش ورزش مبنی بر توسعه فضاهای ورزشی و نیز حضور فعال در صحنه بین‌الملل منطبق و با بند ۳ و ۴ شرح وظایف فدراسیون همخوانی و هم‌راستا می‌باشد. کشاورز و همکاران ۱۳۸۸ در ترسیم نقشه استراتژیک کمیته ملی المپیک نیز برافزایش منابع و استقلال مالی کمیته، تاکید و نیز در ترسیم نقشه استراتژیک شهرداری در پژوهش پور سجادی و همکاران (۱۳۸۹) افزایش حجم بودجه و اعتبارات ورزشی و توسعه مشارکت خیرین و توسعه امکانات ورزشی مورد توجه بوده است. راهبرد توسعه منابع مالی در نقشه طراحی شده فدراسیون ناشنوایان به‌عنوان محور اصلی استراتژی‌ها مطرح می‌باشد که در تحقیق انجام شده توسط کشاورز و همکاران (۱۳۹۴) در فدراسیون ژیمناستیک، تثبیت بودجه مالی در تحقیق مربوط به پارک ورزشی و تفریحی فایرفاکس (۲۰۱۳) جذب منابع مالی در ورزش دانشگاه یوکان (۲۰۰۹)، استقلال مالی در فدراسیون‌های ورزشی یونان (۲۰۱۴) و بهره‌وری اقتصادی در وزارت ورزش ترکیه (۲۰۱۴) مورد توجه برنامه ریزان بوده است.

در تدوین نقشه استراتژیک باید به مشتریان و اینکه سازمان به چه کسانی می‌خواهد خدمات ارائه نماید توجه و دقت گردد و ارزش یک سازمان به میزان خدمات ارائه شده به مشتریان خود می‌باشد. در پژوهش حاضر توسعه رقابت‌های ورزشی ناشنوایان، تغییر کیفیت زندگی ناشنوایان کشور از طریق افزایش مشارکت در فعالیت‌های ورزشی، توسعه کمی و کیفی ورزش ناشنوایان در سطح کشور، تدوین نظام جمع‌آوری اطلاعات ورزش همگانی و قهرمانی ناشنوایان به‌صورت سازمان‌یافته جزء مطالبات جامعه ناشنوایان از فدراسیون در نظر گرفته شده است و این ۴ راهبرد در منظر مشتری جای گرفته است که این راهبردها به‌صراحت در ماده ۳ و بندهای ۱، ۱۰، ۱۱ شرح وظایف فدراسیون‌ها قید شده است. همچنین ماده ۷ و ۱۳ احکام پیشنهادی برنامه ششم توسعه به توسعه پایدار مسابقات و نیز تغییر کیفیت زندگی ورزشکاران اشاره نموده است. یافته‌ها با سیاست بهبود

استراتژی‌ها به عملیات می‌باشند و با تسری نقشه استراتژیک و کارت امتیازی در تمام سطوح و طراحی برنامه‌های عملیاتی ضمن پایش مسائل و مشکلات درون و بیرون موجب کسب مزیت رقابتی فدراسیون به‌منظور دستیابی به چشم‌انداز طراحی‌شده در برنامه‌های استراتژیک گردد.

### تقدیر و تشکر

در پایان از حمایت‌های جناب آقای کریمی رئیس محترم فدراسیون و جناب آقای تیشه‌گران دبیر محترم فدراسیون و مساعدت‌های جناب آقای تولابی مسئول کمیته آموزش فدراسیون و تمامی هیات‌های استانی که در تمامی مراحل انجام پژوهش با گرمی و جدیت با گروه پژوهشی همکاری داشتند، صمیمانه قدردانی می‌شود.

### REFERENCES

- Andreas k, Athanasios K, Ourania V, Peer-review under responsibility of the International Strategic Management Conference (2014). doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.046, Available online at www.sciencedirect.com
- Charan R, Colvin G, Why CEO s Fail, Fortune, 21, (1999).
- ebrahimi Sarve Oliya M, Mohseni Sharif M Balanced Scorecard System from Design to Implement, Publishing kalame; (2009). Printing, pp. 60-48.
- Fairfax County Park Authority Five Year Strategic Plan; 2016, <http://www.fairfaxcounty.gov>.
- ghafaryan W, Emadzade M, Conceptual Meanings of Strategy, Publications of Industrial Management Organization; (2006).
- Goodarzi M, Safari H, Ghorbani MH, Identification and formulation of barriers to implementation of strategic plans in the Ministry of Sports and Youth, Sport Management Studies, 2015; 7 (31) (In Persian)
- Heimdahl I, Impelimenting a balanced scorecard and strategy map to enhanced, Master art degree' in management, the college of ST scholastic, Duluth, MN, S; 2010.
- Islamic Consultative Assembly Research Center, Statute of the Amateur Sports Federations of the Islamic Republic of Iran, 1903, 18 May 1999, 261, <http://rc.majlis.ir/en>.
- Kaplan R, Norton D, Execution premium, Harvard Business School; 2008.
- Kaplan R, Norton D Converting intangible assets into tangible outcomes; (2004), Translation of Hossein Akbari, Masoud Soltani and Amir Maleki Ariana Research and Industrial Group, 5th edition; (2014), p, 26.

همگانی، با پژوهش کشاورز و همکاران (۱۳۹۴) با راهبرد بهبود مدیریت منابع انسانی و ارتقای سطح کیفیت آموزش ژیمناستیک مطابقت دارد. راهبردهای توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی در پژوهش وحدانی و همکاران (۱۳۹۵) و حفظ کیفیت نیروی کار در تحقیق مربوط به پارک فایرفاکس (۲۰۱۳)، به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در ورزش ترکیه (۲۰۱۴)، دستیابی به مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای در تحقیق موسسه توان‌بخشی نیویورک (۲۰۰۸)، افزایش مهارت‌ها و توانایی‌ها در ورزش شهر پاپاگوس یونان (۲۰۱۷)، با نتایج تحقیق حاضر را تایید می‌کند.

در نتیجه نظر به اینکه در ماده ۳ احکام پیشنهادی برنامه ششم توسعه با توجه به اهمیت و ضرورت توسعه ورزش معلولین و جانبازان، دولت مکلف است بسترها زیرساخت‌های لازم جهت رفع نیازمندی‌ها، مشکلات و توسعه ورزش همگانی و قهرمانی این بخش از ورزش کشور را فراهم نماید به‌نحوی که تا پایان برنامه مشارکت این بخش از جمعیت کشور در ورزش همگانی و قهرمانی حداقل به میزان ۲۰٪ از جمعیت معلولین و جانبازان کشور افزایش یابد و فدراسیون‌های ورزشی نیز به‌عنوان زیرمجموعه وزارت ورزش بر اساس احکام پیشنهادی ملزم به برنامه‌ریزی منسجم شده‌اند. لذا فدراسیون ورزش ناشنوایان برای توفیق در عرصه بین‌المللی که به‌عنوان چشم‌انداز اصلی آن هم مطرح می‌باشد ضروری است به سازمانی راهبرد محور تبدیل‌شده و برنامه استراتژیک خود را به تمام ساختار زیرمجموعه فدراسیون از هیات‌ها، ورزشکاران، مربیان و داوران جهت پیاده‌سازی راهبردهای طراحی‌شده ساختاری مناسب ایجاد کند. موفقیت فدراسیون ناشنوایان در امر توسعه و گسترش ورزش ناشنوایان مستلزم برنامه و نیز تفکر راهبردی در تمام مجموعه فدراسیون می‌باشد. سازمان‌های آینده‌نگر که مجبورند در صحنه بین‌الملل با قدرت‌های برتر در صحنه ورزش رقابت نمایند نیازمند مسیر روشن و برنامه مشخص و استراتژی‌های رقابتی می‌باشند و این مستلزم همسو کردن تمام بخش‌های فدراسیون در مسیر استراتژیک و خلق فرصت‌ها برای دستیابی به آینده‌ای مطلوب می‌باشد همسویی استراتژیک و برنامه بلندمدت و اجرای آن سبب می‌شود که تلاش‌های جامعه ناشنوایان با چارچوبی وحدت‌بخش در جهت تحقق اهداف کلان قرار گرفته و فعالیت‌های موازی و زائد کاهش و مدیریت عملکرد زیرمجموعه فدراسیون تسهیل گردد. فدراسیون ناشنوایان و هیات‌های زیرمجموعه استانی مسیر سخت و پرزحمتی را در جذب و پرورش این قشر خاص خواهند داشت. نقشه استراتژیک ضمن سروسامان دادن به هیات‌های ناشنوایان در راستای مأموریتشان، واحدها و اجزای فدراسیون را به یکدیگر متصل کرده و با ارتباطی که میان اعضا و بخش‌های گوناگون برقرار می‌سازد مسیر پیاده‌سازی استراتژی‌ها را هموار خواهد نمود، فدراسیون ورزش ناشنوایان می‌تواند با استفاده از کارت امتیازی و نقشه استراتژیک طراحی‌شده با ایجاد یک سیستم حلقه بسته سیستم جامع مدیریت خود را طراحی و استراتژی‌های خود را عملیاتی نماید این دو ابزار وسیله ترجمه

- Kaplan R, Norton, D, Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston, MA: Harvard Business School; (2006).
- Kaplan, R, Norton, D, The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review; (1992)70(1), pp. 135-149.
- keshawarz L, Farahani A, Daneshmandi H, Designing perspective and Strategy Map of Iran's Gymnastics Development with Balanced Scorecard Approach. Organizational Behavior Management in Sport Studies(2015), 2(7), p. 115-103.
- keshawarz L, Hamidi M, Goodarzi M, Sajjadi N Compilation of Strategic perspective and Strategic Plan of the National Olympic Committee for the Balanced Scorecard, The Official Journal of the Olympic Games(2011), Year 19, No. 1 (Successive 53), pp, 23-7.
- Kriemadis T, Kotsovos A, Alexopoulos P Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department. Choregia; (2009), 5 (2), p43-64, <http://dx.doi.org/10.4127/ch.2008.0032>
- Lawrence S, Commodification of education and academic using the balanced scorecard in a university setting; (2002). Crit. Perspect. Account. 13,661-677. <http://dx.doi.org/10.1006/cpac.2002.0562>.
- Lee Y, Yen T, Tsai C, Using importance performance analysis and decision making trial and evaluation laboratory to enhance order winner criteria: a study of computer industry. Information Technology Journal; 2008, 7(1): 396-408.
- Vincenzo M, Francesco F, Gaspare B, Salvatore M, Giuseppa B, The ICZM Balanced Scorecard: A tool for putting integrated coastal zone management in to action, Marine Policy, 44(2014)321-334.
- Martello M, John GW, Michael J F, Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization, Journal of Business & Economics Research - September 2008, 6(9), pp: 67-80.
- Ministry of Sports and Youth, Report of the Sixth Program of Economic, Social and Cultural Development (2014). (In Persian)
- Nasir Zadeh AM, Goodarzi M, Farahani A, Designing and explaining the executive model of the wrestling federation strategy of the Islamic Republic of Iran with a balanced scorecard approach, Journal of Applied Research in Sport Management; 2013, 4, pp, 42-31.
- Nejad Sajjadi A, Hamidi M, Sajjadi N, Goodarzi m, Developing a Strategy for Strategy Implementation Pattern and Designing a Strategic Plan for Tehran Municipal Sports Organization Using Balanced Scorecard Technique, Physiology and Management Studies in Sport(2011) 8, pp, 20-7.
- Newon PR. Balanced Assessment, Step by Step Guide to Design and Implementation, translation by Parviz Bakhtiari et al. (2007), Industrial Management Organization Publishing, First Edition.
- Nils-Goran O, Schusterand A, Balanced Scorecard; (2002), Translation by Soleimani, a, (2005), Publication of the Center for Industrial Research and Training, First Edition.
- Panagiotis D, Ioannis K, Ioannis D, Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece, International Journal of Productivity and Performance Management; 2017, 66 (3), 362-379, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0167>
- Vahidani M, Hamidi M, Khabiri M, Ali Doost Qahfarhi e, Compilation of the strategy of physical education and sports activities of the Ministry of Education, Journal of Research in Sport Education, (1394) 5 (12): 36-17.
- Yeter A, Daglı E, Implementing of Balanced Scorecard: Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport, 10th International Strategic Management Conference, Procedia(2014). Social and Behavioral Sciences 150 754 - 761, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>