

تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن

۱. سیداحمد نژاد سجادی* - ۲. مهرزاد حمیدی - ۲. نصراله سجادی - ۳. محمود گودرزی
۱. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی دانشگاه تهران، ۲. دانشیار دانشگاه تهران، ۳. استاد دانشگاه تهران
(تاریخ دریافت: ۲۵ / ۰۶ / ۱۳۸۹، تاریخ تصویب: ۱۳ / ۱۰ / ۱۳۸۹)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن می باشد. این پژوهش، توصیفی- پیمایشی و از نوع تحقیقات کیفی است که در حوزه مطالعات استراتژیک قرار می‌گیرد. مصاحبه‌های اکتشافی و گروه‌های کانونی دو تکنیکی است که برای گردآوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. از کدگذاری و مقوله‌بندی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل اعضای شورای راهبردی و مدیران و معاونین سازمان ورزش شهرداری تهران می باشد که تعداد کل آنها برابر با ۲۰ نفر می‌باشد. یافته‌های تحقیق شامل به روز کردن استراتژی‌های سازمان (۱۶ استراتژی)، تعیین استراتژی‌های مربوط به هر منظر (برای هر منظر ۴ استراتژی)، بومی سازی یا انطباق مناظر با اهداف کلی سازمان (منظر حمایت مالی بجای منظر مالی و منظر شهروند بجای منظر مشتری)، تعیین اهداف استراتژیک هر استراتژی (۴۴ هدف استراتژیک)، تعیین سنجه‌های مربوط به هر هدف (۱۶۸ سنجه)، تعیین اهداف کمی مربوط به هر سنجه (۱۶۸ هدف کمی)، مشخص کردن برنامه‌ها و اقدامات و ابداعات (۲۰۵ برنامه و اقدام) برای تحقق اهداف استراتژیک و نهایتاً نقشه استراتژی و مشخص کردن روابط علت و معلولی در نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری شهر تهران با تکنیک کارت امتیازی متوازن می‌باشد. سازمان ورزش شهرداری شهر تهران با بکارگیری این تکنیک می تواند علاوه بر پیوند دادن فاصله تدوین استراتژی و اجرای استراتژی، مسیر تحقق اهداف آرمانی را هموار سازد و در نهایت با هدفمند کردن برنامه‌های سازمان موجبات رفاه و سلامتی و نشاط هر چه بیشتر اقشار مختلف شهر تهران را فراهم سازد.

واژه‌های کلیدی

کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی، سازمان ورزش شهرداری تهران.

مقدمه

سازمان‌ها جهت بقا و رشد خود در این محیط متغییر، رقابتی و ناپایدار عصر امروزی ناگزیر از پذیرش استراتژی محوری می‌باشند و برای خروج از این چالش بایستی به فرایند مدیریت استراتژیک تکیه زنند (۶، ۵، ۱۱). اگرچه امروزه مدیریت استراتژیک بحث داغی را در مدیریت سازمان‌ها ایجاد کرده است و اغلب شروعی طوفانی را به همراه دارد (۱۷، ۱۱، ۴، ۲) اما بیشتر تحقیقات نشان داده است که این شروع پرانرژی تا مرحله تدوین بوده و در مرحله اجرا به دلایل وجود موانعی عقیم مانده و فقط بصورت دستورالعمل باقی می‌ماند (۱۳، ۱۶، ۱) (۱۱).

کاپلان و نورتون (۱۹۹۱) با ابداع روش کارت امتیازی متوازن^۱، پاسخ مناسبی را برای چالش مذکور ارائه کردند. کارت ارزیابی متوازن تکنیکی جهت تبدیل استراتژی به عمل است و با اجرای شایسته آن، می‌توان 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، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات اجرایی در چهار منظر متوازن بر پا می‌سازد (۱). این مناظر عبارت اند از:

- منظر مالی: بیانگر این موضوع است جهت توفیقات مالی چگونه باید در تعامل با سهامداران باشیم؟
- منظر فرایند کسب و کار داخلی: بیانگر این موضوع است برای رضایت سهامداران و مشتریان خود چگونه باید در کسب و کار خود پیشرو باشیم؟
- منظر یادگیری و رشد: بیانگر این موضوع است برای نیل به چشم انداز چگونه حافظ توانایی‌های خود در مسیر تغییر و توسعه باشیم

▪ منظر مشتری: بیانگر این موضوع است برای عملی کردن چشم انداز، چگونه باید در منظر مشتریان جلوه کنیم. (۱، ۱۳)

در این روش سنجه‌های مالی را شاخص‌های تابع یا پیامد^۲ می‌نامند. آنها نتایج اقداماتی‌اند که در گذشته انجام شده است. روش ارزیابی متوازن، این شاخص‌های پیامد را با محرکه‌های عملکرد اقتصادی آینده یعنی شاخص‌های هادی^۳ کامل می‌کند. همه سنجه‌های روش ارزیابی متوازن در واقع ترجمه‌ی استراتژی سازمان‌اند (۱۳). فرایند ارزیابی متوازن اهداف بلند مدت سازمان را تعیین و محرکه‌های لازم را جهت پیشبرد آنها مشخص می‌کند، کارت امتیازی متوازن، فراتر از یک سیستم عملیاتی یا تاکتیکی عمل می‌کند. سازمان‌های نوگرا از این روش به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک به منظور اداره و هدایت استراتژی‌های سازمان در بلند مدت استفاده می‌کنند. کارت امتیازی متوازن می‌تواند ماموریت و استراتژی‌های سازمان را به شاخص‌ها و اهداف مشهود و ملموس تبدیل نماید (۱۲، ۱۶، ۱۳، ۱۱).

یک نظام ارزیابی متوازن که بخوبی طراحی شده باشد، باید استراتژی سازمان را از طریق اهداف و سنجه‌هایی که انتخاب شده توصیف نماید. نقشه استراتژی ابزاری است که با ایجاد تصویری از این ارتباطات، گفتگو و تعامل مدیران درباره استراتژی سازمان را آسان‌تر می‌کند (۱۳).

اتصال سنجه‌ها در سراسر نظام ارزیابی متوازن از طریق بر پایی یک سلسله بیانیه «گر-در آن صورت» انجام می‌گیرد. برای مثال، اگر ما آموزش کارکنان را افزایش دهیم، در آن صورت زمان چرخه توسعه‌ی محصول جدید کاهش می‌یابد، در آن صورت وفاداری مشتریان افزایش خواهد یافت. اگر وفاداری مشتریان افزایش یابد، در آن صورت درآمد سازمان افزایش خواهد

2 - (lag indicators)

3 - (lead indicators)

1 - balanced score card (BSC)

تحقیقات زیادی مورد تاکید قرار گرفته است (۱۹، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۶، ۲۸، ۳۱، ۳۰، ۳۴).

سازمانهای متعددی در کشور برنامه استراتژیک خود را تدوین کرده‌اند از جمله: فدراسیون قایقرانی، کمیته ملی المپیک، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، فدراسیون کشتی، تکواندو و... که بجز یکی، اغلب، فقط به تدوین استراتژی‌ها بسنده کرده‌اند. سازمان ورزش شهرداری شهر تهران نیز از جمله سازمان‌هایی است که به تازگی چشم انداز و استراتژی‌های خود را تدوین نموده است. اهداف سازمان ورزش شهرداری شهر تهران بر مبنای سال پایه ۱۳۸۷ و افق ۱۴۰۴ تعیین شده‌اند.

آسیب شناسی وضعیت سازمان ورزش شهرداری نشان می‌دهد به دلیل وجود خلاء بین تدوین و اجرای استراتژی، این سازمان در پیاده سازی استراتژی‌های خود موفقیت چندانی بدست نیاورده و بیم آن می‌رود که استراتژی تدوین شده مانند برنامه‌های راهبردی بیشتر سازمان‌ها در حد تئوری باقی بماند یا اجرای آن به تعویق بیفتد. از این رو، با توجه به پیش‌بینی توسعه برنامه‌های استراتژیک در حوزه ورزش کشور و همچنین موفقیت چشم‌گیر پژوهش‌ها در مورد کارت امتیازی متوازن در اجرای استراتژی، محقق در این پژوهش با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن به تدوین استراتژی‌ها، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی، و اقدامات و ابتکارات و نقشه استراتژی در جهت تسهیل اجرای استراتژی‌های تدوین شده در برنامه راهبردی سازمان ورزش شهرداری شهر تهران نیل به این سازمان به ماموریت‌ها و چشم‌انداز تدوین شده، پرداخته است.

یافت (۲۶م). الیور (۱۹۹۸) با بررسی ۱۰۰ شرکت در حد متوسط انگلیسی پی برد، در صورتی که کارگران راضی باشند بهره وری بیشتری خواهند داشت. (Oliver, J 1998) (۲۷م). بنابراین آنچه که به واقع روش ارزیابی متوازن را از سایر نظام‌های مدیریت عملکرد جدا ساخته است موضوع روابط علت و معلولی است. (۱، ۲۶)

امروزه، کارت امتیازی متوازن در سازمان‌ها و موسسه غیر انتفاعی از جمله شهرداری‌ها در سطح گسترده‌ای به کار گرفته می‌شود. در این راستا، ضرورت و مزایای استفاده از کارت امتیازی متوازن در شهرداری‌ها توسط محققانی نظیر: کاپلان و نورتون (۱۹۹۶، ۱۹۹۲)، ویسنی و سکی و اولافسون (۲۰۰۴)، یستیس و هیت (۱۹۹۸)، کاپلان و نورتون (۲۰۰۱ و ۲۰۰۱b)، ماتا و اوچالا (۱۹۹۹)، فرناندز (۲۰۰۹)، کوتسووس (۲۰۰۹)^۱، مورد تاکید قرار گرفته است. (۲۰، ۲۵، ۲۷). استفاده از کارت امتیازی متوازن در تحقیقات مربوط به شهرداری‌های متعددی از جمله: شهرداری یک شهر ایده‌آل (هووارد ۲۰۰۹)، بخش ورزشی شهرداری شهر گرانا (مانوئل پدرو رودریگز ۲۰۱۰)، شهرداری حوزه ویتزبرگ دانمارک (۲۰۰۵)، شهرداری شهر اسکلفتی سوئد (لیندز بروگ ۲۰۰۸) به چشم می‌خورد (۲۷، ۲۵، ۲۹).

نکته مهمی که در کاربرد کارت امتیازی متوازن در شهرداری‌ها باید مورد توجه قرار داد، تطبیق مناظر مختلف آن با اهداف موسسه غیر انتفاعی لازم است (کاپلان و نورتون ۲۰۰۱). به عبارت دیگر می‌بایست به موضوع بومی بازی در بکارگیری کارت امتیازی متوازن توجه ویژه شود. استفاده از کارت امتیازی متوازن در

1- (Kaplan & Norton, 1992, 1996) (Wisniewski & Olaf son, 2004)(Eustis & Hyatt 1998; Kaplan & Norton, 2001a, 2001b; Määttä & Ojala, 1999; Wisniewski & Olaf son, 2004) kuutosos 2009 Fernandez(2009)

روش تحقیق

پژوهش حاضر، یک تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نوع تحقیقات کیفی است که در حوزه مطالعات استراتژیک قرار می‌گیرد.

ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش جهت گردآوری داده‌های لازم جهت تعیین اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات در سازمان ورزش شهرداری از یک سو از اسناد و مدارک موجود سازمان ورزش شهرداری و جستجوی کتابخانه‌ای و از سویی دیگر از مصاحبه‌های اکتشافی و گروه‌های کانونی^۱ که از روش‌های تحقیق کیفی هستند استفاده شده است. مصاحبه اکتشافی شامل استخراج نظرات و دیدگاه‌های افراد در مورد یک پدیده می‌باشد. گروه کانونی مبتنی بر بررسی نظرات یک گروه در مورد موضوعی خاص و رسیدن به اجماع بر سر آن می‌باشد.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل: اعضای شورای راهبردی و مدیران و معاونین سازمان ورزش شهر داری تهران می‌باشد که تعداد کل آنها برابر با ۲۰ نفر می‌باشد.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش در ابتدا با استفاده از مصاحبه‌های اکتشافی، نسبت به شناسایی هر یک از اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات در سازمان ورزش شهرداری اقدام گردید. فرایند شناسایی و تعیین موارد فوق به صورت روش استقرایی منطقی بوده است. پس از انجام مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌ها، مراحل زیر برای دستیابی به لیست خام اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات انجام گرفته است.

۱- اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها

۲- کدگذاری نظرات

۳- طبقه‌بندی نظرات در گروه‌های مفهومی یکسان

۴- تفسیر مفاهیم از تحقیق

۵- ترکیب مفاهیم و نتیجه‌گیری (۳،۱۰،۷)

پس از تعیین لیست خام اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات، جلسات گروه کانونی تشکیل و هر یک از موارد در جلسه بحث شده و در صورت موافقت قریب به اتفاق اعضاء با مورد مربوطه، این مورد نهایی شده است. لازم به ذکر است، تعیین هر یک از اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات و انجام مصاحبه و تشکیل جلسات گروه کانونی به صورت گام به گام و سلسله‌مراتبی بوده است. به عبارت دیگر پس از انجام مصاحبه‌های مربوط به اهداف استراتژیک و نهایی‌سازی آنها در گروه کانونی، مصاحبه‌ها و تشکیل گروه کانونی برای تعیین سنجه‌ها هم انجام گرفته و اهداف کمی و ابتکارات نیز به همین ترتیب پس آنها صورت گرفته است.

نتایج و یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق نشان داد که: در تحقیق حاضر ۱۳ هدف مالی (حمایت مالی) از مجموع ۴۴ هدف استراتژیک، ۵۱ سنجه از مجموع ۱۶۸ سنجه جهت کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر حمایت مالی استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری تهران، ۵۱ هدف کمی از مجموع ۱۶۸ هدف کمی جهت تعیین نمودن میزان تحقق و ارزیابی عملکرد سازمان ورزش و ۵۸ برنامه اقدام جهت تحقق اهداف منظر حمایت مالی، از مجموع ۲۰۵ برنامه اقدام، جهت تحقق اهداف منظر حمایت مالی تدوین شده است. ۱۱ هدف مشتری

تحقق اهداف استراتژی‌های مناظر سازمان ورزش شهرداری تهران می‌باشند^۱.

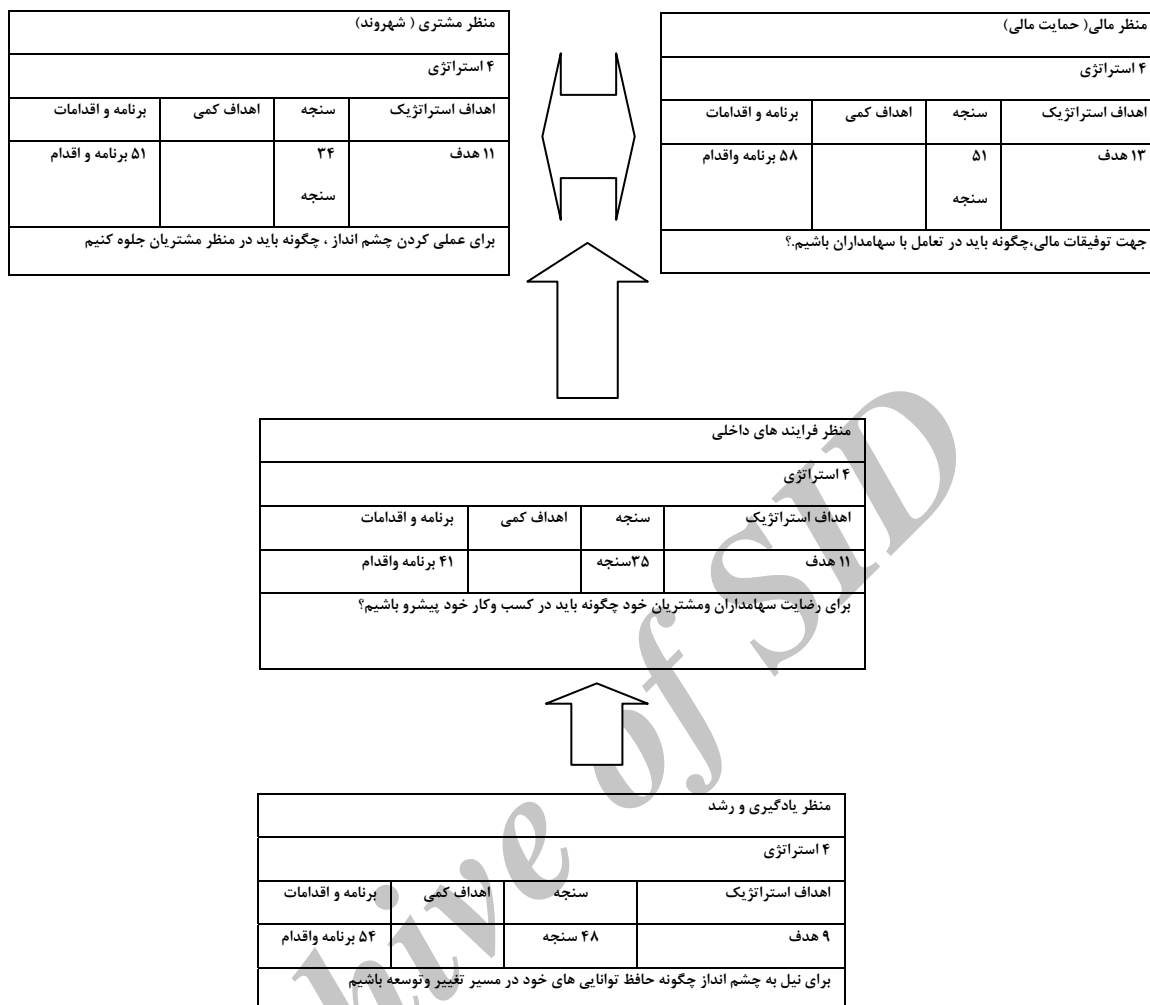
استراتژی‌های سازمان به روز و تعداد آنها از عدد ۱۷ به عدد ۱۶ رسید. برای ارائه الگوی اجرای استراتژی‌های سازمان ورزش چهار منظر انتخاب شد. منظر مالی به منظر حمایت مالی، و منظر مشتری به منظر شهروند تغییر نام داد. از شانزده استراتژی تدوین شده، چهار استراتژی در حمایت مالی، چهار استراتژی در شهروند، چهار استراتژی در فرایند داخلی، چهار استراتژی یادگیری و رشد قرار دارند. و نیز در تحقیق حاضر ۴۴ هدف استراتژیک در مناظر چهار گانه، ۱۶۸ سنجه جهت کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک، جهت تعیین نمودن میزان تحقق و ارزیابی عملکرد سازمان ورزش و ۲۰۵ برنامه و اقدام، جهت تحقق اهداف مناظر چهارگانه استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری تهران تدوین شده است (اهداف کمی سازمان ورزش شهرداری شهر تهران بر مبنای سال پایه ۱۳۸۷ و سال پایانی ۱۴۰۴ تعیین شده‌اند).

(شهروند) از مجموع ۴۴ هدف استراتژیک، ۳۴ سنجه از مجموع ۱۶۸ سنجه برای کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر شهروند استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری تهران، ۳۴ هدف کمی از مجموع ۱۶۸ هدف کمی جهت تعیین نمودن میزان تحقق و ارزیابی عملکرد سازمان ورزش و ۱۱ برنامه و اقدام در منظر شهروند از مجموع ۲۰۵ برنامه و اقدام، جهت تحقق اهداف منظر شهروند تدوین شده است. ۱۱ هدف استراتژیک در منظر فرایندهای داخلی از مجموع ۴۴ هدف استراتژیک، ۳۵ سنجه از مجموع ۱۶۸ سنجه برای کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر فرایندهای داخلی استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری تهران، ۳۵ هدف کمی از مجموع ۱۶۸ هدف کمی جهت تعیین نمودن میزان تحقق و ارزیابی عملکرد سازمان ورزش و ۴۱ برنامه و اقدام جهت تحقق اهداف منظر فرایندهای داخلی از مجموع ۲۰۵ برنامه و اقدام تدوین شده، جهت تحقق اهداف منظر فرایندهای داخلی تدوین شده است. ۹ هدف استراتژیک مربوط به استراتژی‌های منظر یادگیری و رشد از مجموع ۴۴ هدف استراتژیک، ۴۸ سنجه از مجموع ۱۶۸ سنجه برای کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر یادگیری و رشد استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری تهران، ۴۸ هدف کمی از مجموع ۱۶۸ هدف کمی جهت تعیین نمودن میزان تحقق و ارزیابی عملکرد سازمان ورزش و ۵۴ برنامه و اقدام از مجموع ۲۰۵ برنامه و اقدام، جهت تحقق اهداف منظر یادگیری و رشد تدوین شده است.

در تحقیق حاضر نقشه استراتژیک و روابط علت و معلولی موجود در نقشه استراتژیک سازمان ورزش شهرداری تهران جهت نشان دادن چگونگی روابط بین مناظر و اهداف استراتژیک مشخص شده است. مشروح یافته‌های تحقیق شامل: استراتژی‌ها، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی، و اقدامات و ابتکارات جهت

۱- به دلیل حجم زیاد مطالب جداول مربوطه در اصل رساله نویسنده اول مقاله مقاله در دانشگاه تهران قابل دسترس می‌باشد.

مدل اجرای استراتژی سازمان ورزش شهرداری شهر تهران

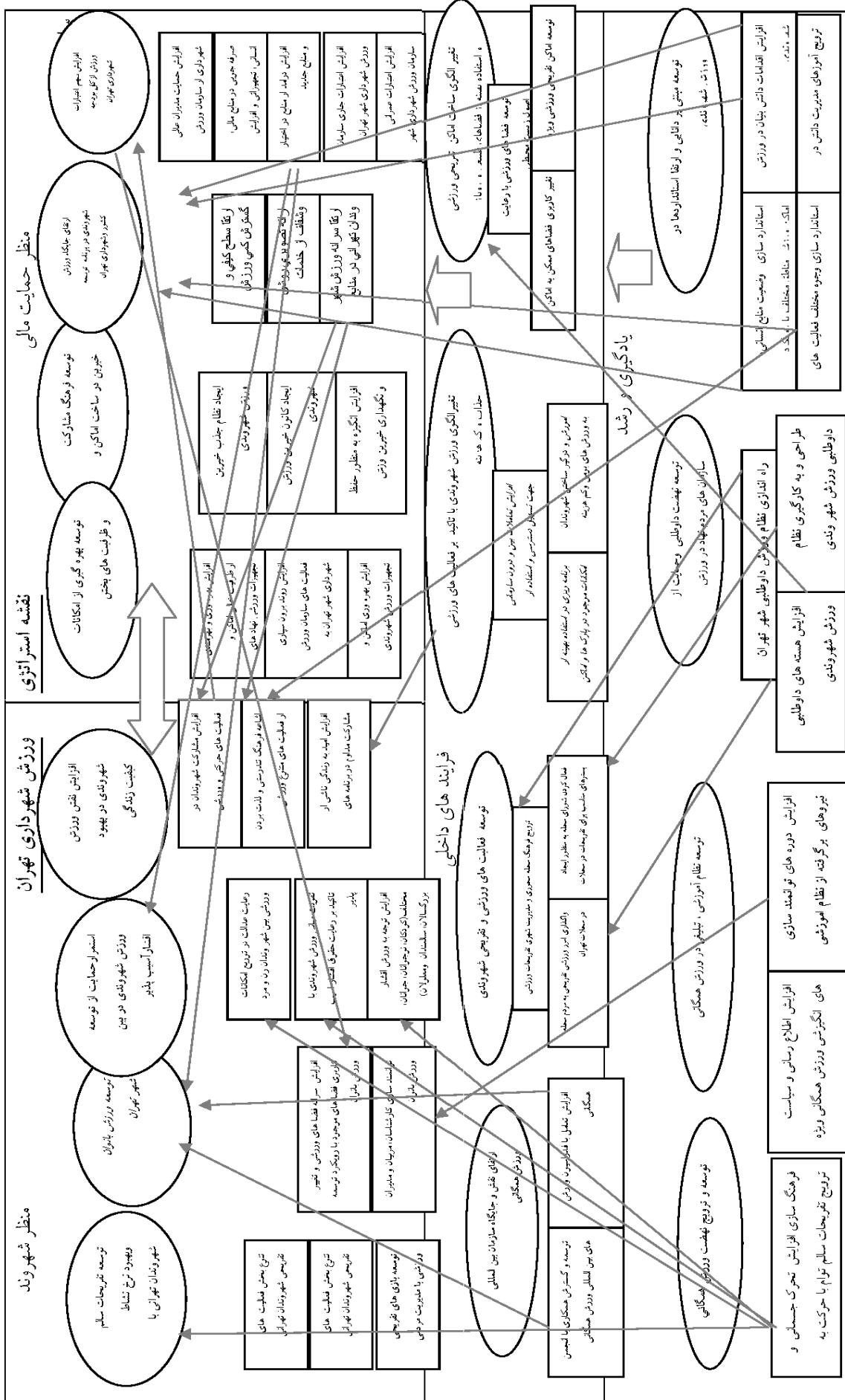


بحث و نتیجه گیری

و منظر مالی به منظر حمایت مالی و منظر مشتری به منظر شهروند تغییر نام داد. محققانی از جمله باراجاس و سانچز (۲۰۰۹)، آنجل و همکاران (۲۰۰۹) و کوتسووس (۲۰۰۹)^۱ نیز در تحقیقات خود به بومی سازی و متناسب نمودن مناظر پرداخته‌اند. (۲۰، ۲۵، ۲۷).

بر اساس نظر کاپلان و نورتون (۲۰۰۱)، کارت امتیازی متوازن قابل استفاده برای موسسات غیر انتفاعی از جمله شهرداری‌ها نیز می‌باشد. اما نکته مهم در اینجا است که کاربرد این تکنیک در اولین گام نیامند تطبیق مناظر با اهداف موسسه غیر انتفاعی است. با توجه به این نکته، در اولین گام از پژوهش حاضر به بومی سازی و انطباق مناظر با اهداف سازمان ورزش شهرداری شهر تهران پرداخته شد

1- Kaplan & Norton, 1992, 1996; Wisniewski & Olaf son, 2004; Eustis & Hyatt 1998; Kaplan & Norton, 2001a, 2001b; Määttä & Ojala, 1999; Wisniewski & Olaf son, 2004; kuotsos 2009; Fernandez, 2009



سعی بر این شد که سازمان ورزش شهرداری ملزم باشد تا آنجا که ممکن است از ذخیره‌های سرمایه‌ای در هزینه‌های جاری کمتر استفاده و در مقابل از دارایی‌های ثابتی که بصورت راکد هستند بهره‌برداری بیشتر کند که این امر به نوبه خود باعث بهبود کارایی سرمایه، بهبود وضعیت بهره‌برداری از دارایی‌های سازمان می‌شود. در سرمایه‌گذاری، سرمایه‌های فیزیکی مانند سیستم‌های اطلاعاتی، تجهیزات تخصصی، تسهیلات توزیع و سایر دارایی‌های ساختمانی و فیزیکی از جمله اماکن ورزشی و فن‌آوری‌های پیشرفته، پایگاه‌های اطلاعاتی، نیروی انسانی متخصص و شناخت مشتری (اقتشار شهروند) نیز می‌گردد. جذب اسپانسرهای مالی از جمله خیرین و سیاست‌های حفظ و نگهداری آنها، تلاش بر برون‌سپاری فعالیت‌های ورزشی، تبلیغات، حق پخش تلویزیونی و... نیز از جمله سرمایه‌گذاری‌های معنوی هستند که می‌تواند به سازمان ورزش در تحقق و توسعه اهداف ورزش شهروندی در منظر حمایت مالی کمک کند. اگرچه افزایش نشاط و بهبود کیفیت زندگی شهروندان در سایه مشارکت فعالانه در ورزش شهروندی مهم‌ترین هدف ایده‌آل است. این امر جز در پوشش حمایت‌های مالی به این سازمان محقق نمی‌شود و میزان اعتبارات و حمایت‌های مالی از این سازمان، بستگی به برون‌داد سازمان یعنی منظر شهروند دارد.

اهداف استراتژیک منظر شهروند

در تعیین اهداف استراتژیک سازمان ورزش در منظر شهروند، تقسیم‌بندی اقتشار مختلف شهروندان و به تبع آن مشخص کردن شهروند (مشتری) هدف، راهکارهای متمایز ساختن سازمان برای جلب، نگهداری شهروندان به طرف ورزش شهروندی و ایجاد و تعمیق روابط و صمیمیت با شهروندان، سرویس‌هایی که سازمان ورزش با توجه خواسته‌های شهروندان به

در تحقیق حاضر، در انتخاب استراتژی‌ها در منظر حمایت مالی به ترتیب به درآمدهای سازمان، ارائه تصویر و ذهنیت سازمان، سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌گذاران و افزایش بهره‌وری از منابع موجود توجه شده است. در انتخاب استراتژی‌های منظر شهروند به ترتیب به: ایجاد انگیزه جهت جذب و حفظ و نگهداری شهروندان، شناخت و اتکا به مشتری هدف و تقسیمات مشتری و بازار توجه شد. در انتخاب استراتژی‌های منظر فرایند داخلی به ترتیب: ارائه نقطه نظرات با ارزش و موثری که در جذب و حفظ شهروندان موثر باشد و همچنین تامین رضایت خاطر سهامداران در کسب دستاوردهای چشم‌گیر مالی (۱، ۱۳، ۱۲) و زنجیره ارزشی فرایند کسب و کار داخلی مورد توجه قرار گرفت. در انتخاب استراتژی‌های منظر فرایند یادگیری و رشد به افزایش قابلیت‌های کارکنان، قابلیت‌های سیستم‌های اطلاعاتی، و انگیزه، تفویض اختیار و هم‌تراز سازی (۱۲، ۱۳، ۱۰، ۱۶، ۱۵) در سازمان ورزش توجه شد. و استراتژی‌هایی را که با آموزش، انگیزش و توانمندسازی کارکنان، رابطه تنگاتنگی داشتند در یک منظر قرار گرفتند.

اهداف استراتژیک منظر حمایت مالی

در تحقیق حاضر ۱۳ هدف حمایت مالی سازمان ورزش شهرداری نشان دهنده رشد درآمد سازمان بوده و باعث ایجاد مقدماتی جهت بهبود و ارتقای خدمات ورزش شهروندی، دستیابی و ایجاد ارتباط با شهروندان، ایجاد زمینه‌های مساعد برای ارائه خدمات ورزشی جدید و پیشرفته به شهروندان، توأم نمودن تحول در ارائه خدمات به منظور ایجاد ارزش افزوده بیشتر برای عملکرد سازمان و نیز، بیانگر کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری در سایر بخش‌های سازمان و منابع موجود سازمان و کاربرد دارایی و استراتژی سرمایه‌گذاری را نشان می‌دهند. در تعیین و تدوین اهداف این قسمت

سودآوری (کاپلان و نوورتون، ۲۰۰۱). (بهاردوی و منن ۱۹۹۳)^۲، تاثیر قوی جذب مشتری جدید در افزایش سودآور شرکت نسبت به حفظ مشتریان قدیمی (مالیان و سلتنو ۲۰۰۰)^۳ نشان دهنده توجه ویژه سازمانها به منظر مشتری است. (۱، ۱۳)

اهداف استراتژیک منظر داخلی سازمان

زنجیره ارزش فرایند کسب و کار داخلی شامل سه بخش اصلی نوآوری، عملیات و خدمات پس از فروش است. در این راستا، هدف سازمان ورزش شهرداری از توجه به فرایند نوآوری در منظر فرایندهای داخلی این بوده است که پس از تعیین ویژگی‌های مورد نظر تقسیمات مربوط به ورزش شهروندی (مشخص شدن مشتری هدف)، خواسته‌های نهفته شهروندان را مورد بررسی و تحقیق قرار داده و سپس بر اساس آن، سرویس‌ها یا خدماتی را که جوابگوی این نیازها باشد ارائه دهد. انتخاب اهداف استراتژیک در ارتباط با استراتژی‌های منظر فرایند های داخلی سازمان ورزش نشان می‌دهد که طراحی و تولید تسهیلات سازمان ورزش بر اساس نیاز شهروندان بوده و سازمان نیز بر اساس آن اقدام می‌کند. (۱، ۱۲، ۱۶) که این طراحی و تولید تسهیلات (اعم از سرویس‌ها یا خدمات) در جهت ارضای نیاز بازار هدف است. بدین طریق سازمان ناچار می‌شود برای دریافت اطلاعات صحیح تر در مورد نیاز مشتریان هدف، توجه بیشتری به واحد تحقیقات، طراحی و فرایندهای توسعه کند که نتیجه آن ایجاد و ارائه سرویس‌ها، خدمات و جذب شهروندان جدید است. (۱۲، ۱۱، ۱۳)

آنها عرضه می‌کند، تعیین سهم ورزش شهروندی و چگونگی متمایز ساختن فعالیت‌های سازمان ورزش از سایر موسسات و نهادهای ورزشی حرفه‌ای و غیر انتفاعی، آسان‌سازی و ایجاد تسهیلات برای دسترسی شهروندان به خدمات ورزش شهروندی، تامین رضایت شهروندان از سرویس‌های ارائه شده، شهروندمداری مورد توجه قرار گرفت که این موارد، شامل مجموعه عملیات ارائه خدمات؛ افزایش قدرت مشارکت شهروندان در ورزش شهروندی و ورزش همگانی؛ روابط عمومی و تصور مردم از واحدهای ورزشی همگانی می‌باشد. بنابراین در تعیین اهداف استراتژیک منظر شهروند این اهداف، سازمان ورزش را ملزم می‌کند جهت جلوگیری از تضعیف قدرت و سهم ورزش شهروندی در ارائه سرویس به شهروندان، به خواسته‌های آنها جهت اقدام به عرضه محصولات و خدمات توجه کند. ضمن اینکه تمرکز بر تقسیم بندی‌های موجود در ورزش شهروندی و کشف پتانسیل‌های موجود برای جذب و مشارکت حداکثری شهروندان نیز لازمه رقابت با دیگر صنایع ورزش و گامی اساسی در تحقق اهداف سازمان می‌باشد. توجه ویژه به شهروندمداری و بازار هدف داشته باشد، و مهمترین مورد اینکه، اراده‌ای مصمم جهت تامین رضایت شهروندان در ارائه تسهیلات لازم داشته باشد. چرا که رضایت شهروند باعث تداوم ارتباط آنها با ورزش شهروندی شده ضمن اینکه باعث تشویق سایر شهروندان غیر فعال جهت حضور در این حیطه می‌شود و این امر موجب نزدیکتر شدن به اهداف آرمانی سازمان می‌شود. نتایج تحقیقاتی از جمله: وجود ارتباط قوی و مثبت بین رضایت مشتری و سودآوری (نیوان، ۲۰۰۱)^۱، ارتباط مثبت و قوی بین سهم بازار و

2 - Kaplan, R. S Norton D. P 2001-(Bhardwaj , S. G and Menon , A; 1993

3 . Malina M. A and setto , F. , H 2000

1- Niven, P. R: 2001

با انجمن‌های بین‌المللی ورزش همگانی بیانگر این موارد می‌باشند و در صورت عنایت، در پایان این فرایند به دستیابی به اهداف ارمانی که همانا خواسته نهایی سازمان ورزش است، ختم می‌شود.

بطور کلی می‌توان بیان کرد که اهدافی در منظر فرایند‌های داخلی سازمان ورزش شهرداری قرار می‌گیرند که سازمان قبلاً آنها را انجام نداده یا کمتر انجام داده و یا در انجام آنها با مشکل مواجه بوده است نتایج تحقیقاتی چون، تاثیر وجود سیستم رسیدگی به شکایت مشتریان در افزایش سودآوری سازمان (راست و همکاران، ۱۹۹۲)^۱، تاثیر بهبود فرایندها، در افزایش سودآوری (گارتلر؛ فیتزجرالد و ارکمن، ۱۹۹۰)^۲، ارتباط مثبت بین کیفیت محصولات و سهم بازار (جاکبسون و آکر(۱۹۸۹)^۳، وجود ارتباط مثبت بین میزان خدمات ارائه شده به مشتریان و نگهداری آنها (فریدمن: ۱۹۹۲، اینتر و لارک(۱۹۹۶)^۴، نیز، اهمیت این منظر از فرایندکارت امتیازی متوازن را در پیشبرد اهداف سازمان نشان می‌دهند.

اهداف استراتژیک منظر یادگیری و رشد

برای منظر یادگیری و رشد، کارت امتیازی متوازن سه دسته‌بندی اصلی قابلیت‌های کارکنان، قابلیت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و سوم، انگیزه، تفویض اختیار و همتراز سازی را پیشنهاد می‌کند (۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۶). در تعیین اهداف منظر یادگیری و رشد، جهت ارتقای قابلیت‌های کارکنان سازمان به سه شاخص کلی، رضایت کارمندان، حفظ کارمندان و بهره‌وری کارمندان توجه گردید.

در بیشتر اهداف استراتژیک استراتژی‌های این منظر، خواسته‌های مورد نظر و نهفته شهروندان همراه با تقسیمات ورزش شهروندی بیان شده است که موارد ذکر شده همراه با عملیات زنجیره ارزشی فرایند داخلی ذکر گردیده‌اند. از جمله این موارد، رعایت اصول زیست محیطی، نیازهای تفریحی ورزشی خانواده‌ها، توجه به فضاهای بلا استفاده، نیاز شهروندان به استفاده از امکانات سایر موسسات آموزشی، عدم تمرکز گرایی در ورزش شهروندی (توجه به سوی شورای محله، محله محوری در مدیریت شهری) توجه به ورزش‌های بومی و کم هزینه، می‌باشند.

اهداف تعیین شده بیانگر این موضوع است که سازمان ورزش در بخش عملیات، سرویس‌ها و خدمات موجود را، تامین و به شهروندان عرضه می‌کند و با در نظر گرفتن هزینه، کیفیت، زمان و ویژگی‌های عملکرد قادر به عرضه سرویس‌ها و خدمات برتر به شهروندان فعلی و هدف خود می‌باشد. در این قسمت، عرضه سرویس‌ها و خدمات، به تنهایی بیان نشده است. توسعه فضاهای توسعه اماکن تفریحی ورزشی، تغییر کاربری، افزایش تعاملات، آموزش شهروندان، برنامه ریزی، ترویج فرهنگ، توسعه و گسترش همکاری ورزش شهروندی، واگذاری امور ورزشی تفریحی، فعال کردن شورای محله از جمله مواردی است، که بصورت عملیاتی و همراه با بیان خواسته‌های شهروندان در اهداف استراتژیک استراتژی‌های منظر فرایندهای داخلی بیان شده است. اهدافی نظیر، آموزش و درگیر ساختن شهروندان به ورزش‌های بومی و کم هزینه، ترویج فرهنگ محله محوری در مدیریت شهری تفریحات ورزشی، فعال کردن شورای محله به منظور ایجاد بسترهای مناسب برای تفریحات در محلات، واگذاری امور ورزشی تفریحی به مردم محله در محلات تهران، توسعه و گسترش همکاری

1 - Rust, R. T & Subramanian, B and wells , M; 1992

2 - Gartrell , K. D 1990)(Fitzgerald , C. & Erkmann, T: 1992

3 - Jackobson; R and Aaker D. A 1989

4 - Friedman , N; 1992)(Inter , C. D and larcher, D. F 1996

داوطلبی ورزش شهر وندی، مربوط به این بخش از می- باشند.

نتایج تحقیقاتی چون، اهمیت منابع انسانی در ترسیم خطمشی سازمان (لیک آلریچ، ۱۹۹۰)^۱، اهمیت سرمایه گذاری سازمان در امور پرسنل (استخدام و آموزش، سیستم های اطلاعاتی، ایجاد انگیزه در پرسنل) (جانسون، ۱۹۹۲)^۲، تاثیر مثبت ایجاد سیستم های اطلاعاتی موثر و کارآمد بر رضایت پرسنل. (آنگ و سوه ۱۹۹۷) (کاپلمن و گاینس) (بارآ و دیگران ۱۹۹۵)^۳، تاثیر مثبت تقویت شغلی در رضایت شغلی (گوبرگ و دیگران: ۱۹۹۹)^۴، وجود ارتباط مستقیم بین آموزش و نگهداری پرسنل، تاثیر مثبت آموزش در ابداع و نوآوری؛ بهبود مستمر و بالا بردن کیفیت ارائه خدمات به مشتری و نیز تاثیر آموزش بر مدیریت کیفیت جامع (لانچ و ماند بلک ۱۹۹۸)، (هورلری و هالت ۱۹۹۸)^۵، ارتباط رضایت و افزایش بهره‌وری (الیور ۱۹۹۸)^۶ به سهم خود ارتباط این منظر با سایر مناظر و نیز تحقق اهداف سازمان ها را نشان می‌دهد. (۱)

نقشه استراتژی و روابط علت و معلولی

نقشه استراتژی ابزاری است که با ایجاد تصویری از این ارتباطات، گفتگو و تعامل مدیران درباره استراتژی سازمان را آسان تر می‌کند (۳۲، ۱۳). رابطه علت و معلولی بوجود آمده همراه با نقشه راهبردی و کارت امتیازی متوازن، در سازمان ورزش شهرداری شهر تهران شرایط بصری ساده ای را جهت تشخیص موقعیت های حساس در سازمان ورزش شهرداری بوجود می آورد که بر نتایج

افزایش اقدامات دانش بنیان در ورزش شهروندی، افزایش دوره های توانمند سازی نیروهای برگرفته از نظام آموزشی منابع انسانی ورزش شهروندی، دو هدف استراتژیک در رابطه با ارتقای قابلیت‌های سازمان می- باشند. افزایش اقدامات دانش بنیان و افزایش دوره‌های توانمندسازی کارکنان سازمان ورزش در حفظ کارکنانی که تمایل به پیشرفت و ارتقا دارند موثر بوده و این امر به نوبه خود در بهره وری سازمان و نهایتاً در رضایتمندی آنها از مشاغل خود تاثیر بسزایی خواهد داشت. به طور کلی رضایت کارمند به عنوان محرک و تضمین دو شاخص دیگر، یعنی حفظ کارمند و بهره وری کارمند در نظر گرفته شده است. (م ۲۵) ترویج آموزه‌های مدیریت دانش در ورزش شهروندی، افزایش اطلاع رسانی و سیاست‌های انگیزشی ورزش همگانی ویژه شهر تهران، فرهنگ سازی افزایش تحرک جسمانی و ترویج تفریحات سالم توأم با حرکت به منظور افزایش مشارکت شهروندان، اهداف بخش قابلیت های سیستم های اطلاعاتی در منظر یادگیری و رشد در سازمان ورزش را نشان می‌دهند. بخش انگیزه، تفویض اختیار و همتراز سازی به عنوان آخرین دسته‌بندی وجه یادگیری و رشد همچنین می‌تواند در راستای؛ افزایش بهره‌وری و کارایی؛ رشد فنی و کیفی کارکنان؛ ایجاد روحیه کار گروهی در سازمان ورزش شهرداری و ایجاد فضای مناسب همکاری و تعاون در راستای اهداف سازمان ورزش مورد توجه قرار بگیرد، مورد استفاده واقع شود. (۱۴، ۱۵، ۱۶): استانداردسازی وضعیت منابع انسانی، اماکن ورزشی مناطق مختلف با رویکرد آمایش ورزشی شهر تهران، استاندارد سازی وجوه مختلف فعالیت‌های ورزش شهروندی، افزایش هسته های داوطلبی ورزش شهروندی، طراحی و به کارگیری نظام

1 - Lake Ulrich. 1990

2 - Johnson, H. T : 1992

3 - Ang J. & soh . P. H, (1997) (Kappelaman , L. A guynes. 1995)، Barua , et al. 1995

4 - koberg , C. S & R. W & senjem , J. C and Good and , E. A : 1999

5 - Lynch L . M and black , S. E : (1998) ، Hurley , R. F and Hult , G. T. M.; 1998

6 - Oliver, J 1998

فضاهای بلا استفاده به اماکن تفریحی ورزشی-افزایش تعاملات بین و درون سازمانی جهت تسهیل دسترسی و استفاده از امکانات سایر موسسات آموزشی، وسایل اهداف منظر فرایند های داخلی در آماده سازی زمینه تحقق اهداف منظر شهروند، یعنی ارائه خدمات و سرویس های با کیفیت جهت جذب و حفظ و نگهداری شهروندان، و مشارکت فعالانه آنها در ورزش شهروندی، از یک طرف، و از طرف دیگر، زمینه ساز افزایش بهره‌وری از ظرفیت های خالی صرفه‌جویی در منابع مالی و انسانی و... در منظر حمایت مالی است که در نقشه استراتژی این روابط علت و معلولی به خوبی نشان داده شده است.

همانگونه که در نقشه استراتژی، مشاهده می‌شود. اهدافی چون: افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت‌های حرکتی و ورزشی، اشاعه فرهنگ تندرستی و لذت بردن از فعالیت های متنوع ورزشی، افزایش امید به زندگی ناشی از مشارکت مداوم در برنامه های ورزش شهروندی، در منظر شهروند را می‌توان به عنوان نتیجه رابطه علت معلولی مستقیم هدف فرهنگ سازی افزایش تحرک جسمانی و ترویج تفریحات جسمانی و ترویج تفریحات سالم توأم با تحرک در منظر یادگیری و رشد مشاهده کرد. تغییر الگوی ورزش شهروندی با تاکید بر فعالیت‌های ورزشی جذاب و کم هزینه از طرفی می تواند معلول توسعه نهضت داوطلبی و حمایت از نهاد های مردم نهاد در منظر منظر یادگیری و رشد دانست و از طرفی دیگر می‌تواند علت یا زمینه ساز مناسبی برای صرفه جویی در منابع مالی و انسانی و کالبدی دانست.

بطور کلی می توان اشاره کرد که الگوی اجرای استراتژی سازمان ورزش شهرداری شهر تهران در تحقیق حاضر، دارای ۴ منظر، منظر حمایت مالی (۱۳ هدف)، شهروند (۱۱ هدف) ، فرایند های داخلی (۱۱ هدف) و یادگیری و رشد (۹ هدف) و ۱۶ استراتژی تدوین شده

مالی و سرویس رسانی به شهروندان (مشتری)، در آینده، تاثیر گذار خواهد بود. (۲۶). مدل کلی کاپلان ونورتون که برای سازمان‌ها و موسسات تجاری طراحی شده با تغییراتی پیاده می‌شود. در این مرحله منظر شهروند و منظر حمایت مالی در قسمت فوقانی نقشه استراتژی و به موازات یکدیگر قرار می‌گیرند. افزایش بهبود کیفیت زندگی همراه با افزایش امید به زندگی و افزایش نرخ نشاط و رضایت شهروندان در نتیجه ارائه سرویس‌های با کیفیت از اهداف کلی سازمان ورزش است که سازمان تمام تلاش خود را صرف این امر می کند. اما این امر میسر نمی شود مگر با رشد پشتوانه های مالی سازمان (منظر حمایت مالی). و نیز افزایش حمایت مالی سازمان نیز در گرو افزایش اثربخشی و تحقق اهداف منظر شهروند سازمان می‌باشد. به عبارتی اثر بخشی عملکرد سازمان ورزش شهرداری در منظر شهروند افزایش پشتیبانی مالی در حمایت مالی را طلب می‌کند. و افزایش پشتیبانی مالی در گرو گزارش عملکرد رضایتبخش و توسعه ارائه سرویس های با کیفیت و... به شهروندان می‌باشد. در نتیجه این دو در نقشه استراتژی رابطه‌ای دو طرفه دارند. (همانگونه که قبلا بیان شد، سازمان ورزش شهرداری فعلاً منبع کسب درآمدی بطور جداگانه ندارد و درآمد آن از طرف شهرداری تامین می‌شود. چنین استدلال می شود که دولت در امر ورزش خصوصا ورزش همگانی و غیر انتفاعی بزرگترین حامی و سرمایه گذار است. (۳۰). همچنین همان گونه که در نقشه استراتژی نشان داده شده منظر شهروند به عنوان عامل محرکی برای مناظر پایین تر از خود نیز عمل می‌کند. در نقشه استراتژی تحقیق حاضر اهدافی نظیر: توسعه فضاهای ورزشی با رعایت اصول زیست محیطی-توسعه اماکن تفریحی ورزشی ویژه خانواده ها-تغییر کاربری سایر

سازد و در نهایت با هدفمند کردن برنامه های سازمان موجبات رفاه ، سلامتی ، نشاط ، شادابی ، افزایش کیفیت زندگی هر چه بیشتر اقشار مختلف شهر تهران را فراهم سازد.. والگویی مناسب برای رونق ورزش شهروندی در داخل و خارج شود.

است که با شناخت آنها برای هر منظر اهداف استراتژیک، اهداف کمی، سنجه ها، و اقدامات و برنامه های مناسب هر یک طراحی و تدوین گردیده است. سازمان ورزش شهرداری می تواند با استفاده از الگوی ایجاد شده حاصل از این تکنیک، علاوه بر پیوند دادن فاصله تدوین استراتژی و اجرای استراتژی، مسیر تحقق اهداف آرمانی را هموار

منابع و مآخذ

۱. ابراهیمی، سرو. علیا، محمد حسن. محسنی شریف، محسن. (۱۳۸۸). "سیستم کارت ارزیابی متوازن از طراحی تا اجرا". انتشارات نشر کلمه، چاپ اول.
۲. ابن رسول، سید اصغر و همکاران. (۲۰۰۷). "روش پیاده سازی و توسعه مدل کارت امتیازی متوازن در سازمان های صنعتی". سومین کنفرانس مدیریت عملکرد، مرکز همایش های علمی جهاد دانشگاهی، ۱۵-۱۶ مای.
۳. بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). "مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری". نشر دیدار.
۴. برایسون، جان ام. (۱۳۸۸). "برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های عمومی و غیر انتفاعی". ترجمه مهدی خادمی گراشی و قربان برارنیا، انتشارات مرکز طرح و برنامه ریزی سازمان و صدا و سیما و گروه پژوهشی صنعتی آریانا، چاپ اول.
۵. جعفر نژاد؛ احمد. شهبایی، بهنام. (۱۳۸۶). "مقدمه ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک". موسسه مهربان نشر، چاپ اول.
۶. خوش سیما، غلامرضا. (۱۳۸۳). "چابکی سازمانی". پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۷. سرمد، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه. (۱۳۸۹). "روش های تحقیق در علوم تربیتی". نشر آگه، چاپ بیستم.
۸. شهبایی، بهنام. انواری رستمی، علی اصغر. "کاربرد رویکرد BSC در ارزیابی عملکرد دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی". www.jobportal.ir/Information/Inc/1-1654-29.pdf
۹. فرج وند، اسفندیار. (۱۳۸۷). "فراگرد تنظیم تا کنترل بودجه". انتشارات فروزش، چاپ بیست و چهارم.
۱۰. علی دوست، ابراهیم. (۱۳۸۹). "تحلیل موانع پیاده سازی سیاست های کلی اصل ۴۴ در ورزش حرفه ای جمهوری اسلامی ایران (با تاکید بر فوتبال)". رساله دکتری مدیریت و برنامه ریزی در ورزش.
۱۱. کاپلان، ونورتون. (۱۳۹۰). "سازمان های استراتژی محور". ترجمه محمود بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ نهم.
۱۲. کاپلان، روبرت. نورتون، دیوید. (۱۳۸۶). "تبدیل استراتژی از حرف به عمل (کارت امتیازی متوازن)". ترجمه ملماسی رامین، جمیله سیفی، چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول.

۱۳. کاپلان، روبرت. نورتون، دیوید. (۱۳۸۹). "نقشه استراتژی، تبدیل دارایی‌های نامشهود به داراییهای مشهود". ترجمه حسین اکبری ومسعود سلطانی و امیرملکی، نشر آسیا.
۱۴. کاظمی راد، محمد تقی. (۱۳۸۵). "بررسی متدولوژی‌های ارائه شده در زمینه پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در حوزه فناوری اطلاعات و ارائه یک متدولوژی تلفیقی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۵. کشاورز، لقمان. (۱۳۸۸). "مدل سازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC". رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
۱۶. نیون پل آر. (۱۳۸۶). "ارزیابی متوازن - گام به گام راهنمای طراحی و پیاده سازی". ترجمه بختیاری پرویز و همکاران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
۱۷. هانگر جی دیوید، ویلن توماس ال. (۱۳۸۹). "مبانی مدیریت استراتژیک". ترجمه محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۱۸. هدت زاد، زهرا. (۱۳۸۸). "تدوین برنامه عملیاتی از برنامه استراتژیک با استفاده از رسم نقشه استراتژی و مدل کارت امتیازی متوازن (نمونه موردی در شرکت پترو تجهیز سپاهان - تولید کننده شیرآلات صنعتی)". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

19- Atkinson Helen. (2006). "Strategy implementation a role for the balanced scorecard". *School of Service Management, University of Brighton, Easbourne, UK. WWW.emeraldinsight.com*

20- Angel Barajas and Patrico Sacher Fernandez (2009) "The balanced scorecard of public investment insport proposal for change" ISSN 1825-6678. Vol.V, Fasc.1, 2009.

21- ching- Bin Lin (2004). "Establishing an on Site Health/Fitness Center": recommendations for an on site Health/fitness.pdf

22- Dong Suk Kim, (2010). "Using the Balanced Scorecard for Strategic Operation of the Cataloging Department". *Cataloging & Classification Quarterly*, 48: 6, PP:572-584.

23- F. Beard Deborah. (2010). "Successful Applications of the Balanced scorecard in High education". *Journal of Education for business*

24- Heimdahl linda. (2010). "Implementing a balanced scorecard and strategy map to enhance". *Master art degree' in management, the college of ST scholastic, Duluth, MN, S*

25- Lindberg Elin. N Schonfeldt Sara. (2008). "Balanced scorecard at Skelleftea municipality". *UMEA School OF BUSINESS Department of Business Administration Bachelor Thesis*

26- Michalska. J. (2005). "The usage of The Balanced Scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness". *Journal of Materials Processing Technology* 162-163 (2005) 751-758, [www , sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

27- Rodríguez Bolívar, Manuel Pedro; López Hernández, Antonio M; Ortiz Rodríguez, David. (2010). "Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 45, 2010, PP:116-139.

28-A20-Russell Hoyer, Aaron Smith, Hans Westerbeek, Bob Stewart Matthew Nicholson. (2006). "Sport Management Principles and Applications". First published 2006, website at <http://books.elsevier.com>

29- Rohm Howard (2009). "Improving Government Performance Using the Balanced scorecard to Plan and Manage Strategically". *Balanced Scorecard Institute*. WWW. *Balanced scorecard .Org*

30-Tohidia Hamid *, Aida Jafarib, Aslan Azimi Afsharb, (2010). "Strategic planning in Iranian educational organizations". *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2 (2010) 3904–3908, www , *sciencedirect.com*.

31-11-A2- Tohidi Hamid *, Aida Jafarib, Aslan Azimi Afsharb (2010). "Using balanced scorecard in educational organizations". *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2 (2010) 5544–5548, www , *sciencedirect.com*

32-12-A3-T.L. Wachtel a*, C.E. Hartford b, J.A. Hughes c (1999). "Building a Balanced Scorecard for a burn center". *Burns* 25 (1999) 431-437.

33-Willams Barry Wyatt. (2010). "Organizational health and mindfulness as predictors of school effectiveness : using the balanced scorecard, a dissertation". *For the degree of Doctor of Education in the Department of Educational Leadership, Policy, and Technology Studies in the Graduate School of The University of Alabama*.

34- W. Deem Jackie (2009). "The relationship of organizational culture to balanced scorecard effectiveness, a dissertation of doctor of business administration, H". *Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University*.

35-Wiersma Eelke (2009). "For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study". *Management Accounting Research* 20 (2009) 239-251, www , *sciencedirect.com*.