

تدوین منظرها و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک با کارت امتیازی متوازن

❖ دکتر لقمان کشاورز؛ استادیار دانشگاه پیام نور*
❖ دکتر مهرزاد حمیدی؛ استادیار دانشگاه تهران
❖❖ دکتر محمود گودرزی؛ دانشیار دانشگاه تهران
❖❖❖ دکتر سیدنصرالله سجادی؛ دانشیار دانشگاه تهران

چکیده:

هدف از انجام این پژوهش عبارت است از تدوین منظرها و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک با کارت امتیازی متوازن. تحقیق حاضر از نوع کمی و کیفی بود. جامعه آماری آن ۱۱۴ عضو مجمع عمومی کمیته ملی المپیک، متخصصان، خبرگان، و صاحب نظران آشنا به امور کمیته ملی المپیک بودند که از بین آنها برای بخش کمی ۸۹ نفر و برای بخش کیفی ۲۷ نفر به طور هدفمند نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی آن را متخصصان تأیید کردند. پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ و با ضریب ۰/۸۴ تأیید شد. در بخش کیفی نیز از مصاحبه استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از آزمون مجذور کای و در بخش کیفی از روش استقرای منطقی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد کمیته ملی المپیک چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۴۱ هدف بلندمدت دارد. همچنین، در نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک نیز روابط علت و معلولی بین منظرها و برخی اهداف بلندمدت وجود دارد. در نهایت، چنین می‌توان نتیجه گرفت که منظرها، اهداف، و نقشه راهبردی ترسیم شده قابلیت اجرای راهبرد کمیته ملی المپیک را فراهم می‌کنند.

واژگان کلیدی: راهبرد، کارت امتیازی متوازن، کمیته ملی المپیک، منظر، نقشه راهبردی

* E. mail: keshavarz_lo2000@yahoo.com

مقدمه

و کمیته ملی المپیک کشورهای مختلف بر حسب مأموریت خود راهبرد لازم را تهیه کردند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافتند. با حاکمیت چنین تفکری در جهان، سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک، و برخی فدراسیون‌های ورزشی کشور

در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند اکثر سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبردمحور تبدیل شدند، به طوری که بسیاری از سازمان‌های ورزشی

در این باره، نتایج سجادی (۲) بیانگر این است که از علل مهم عدم اجرای برنامه راهبردی سازمان تربیت بدنی نداشتن الگوی اجرایی در پیاده‌سازی آن است. از این رو، به نظر می‌رسد باید در جستجوی راهکاری مناسب بود که توانایی پرکردن این خلأ را داشته باشد و بتواند راهبرد ذهنی را به راهبرد عینی تبدیل کند و دغدغه موجود را به حداقل کاهش دهد.

از این رو، متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را به سازمان‌های راهبردمحور معرفی کرده‌اند تا این گونه سازمان‌ها با استفاده از آنها بتوانند راهبرد سازمانی خود را اجرا کنند. برای مثال، در اواخر قرن بیستم کاپلان و نورتون (۳) ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها مطرح کردند به نام روش کارت امتیازی متوازن (BSC)^۱. این ابزار پس از تکامل فراتر از ابزار ارزیابی عمل کرد و چارچوبی برای پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی فراهم آورد (۴، ۱۴). در واقع، کارت امتیازی متوازن ابزار ثانویه‌ای در فرایند برنامه‌ریزی است که راهبرد سازمان را در قالب چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری رشد به اهداف بلندمدت، سنجه‌ها، اهداف کمی، و اقدامات تفسیر می‌کند تا علاوه بر ایجاد توازن بین منظرهای مالی و غیرمالی، ایجاد توازن بین معیارهای درون‌نگر و معیارهای برون‌نگر، و ایجاد توازن بین معیارهای پیش‌نگر (هادی)^۲ (تمرکز بر فعالیت‌های آینده) و معیارهای پس‌نگر (تابع)^۳ (فعالیت‌های گذشته) سازمان را برای دستیابی به راهبرد و چشم‌انداز خود به پیش برد (۵).

1. Balance Score Card (BSC)
2. lead measures
3. lag measures

برای توفیق در مأموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین کردند یا در حال تهیه آن‌اند. برای مثال، در سال ۱۳۸۷ کمیته ملی المپیک ۱۳ راهبرد و ۱۱ هدف بلندمدت برای این کمیته تدوین کرد (۱). با چنین اندیشه‌ای سازمان‌های مزبور علاوه بر داشتن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های داخلی و خارجی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبرد به هدف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند.

برای مثال، انجمن المپیک مالزی با اجرای اولین برنامه راهبردی خود (۱۹۹۳-۲۰۰۳) به موفقیت‌هایی چون افزایش اعتبار و جایگاه، به کارگیری فناوری اطلاعات، بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی تسهیلات و امکانات، اصلاح اساسنامه طبق نیازهای جدید، تقویت بنیه مالی، قدردانی از ورزشکاران، برگزاری کنفرانس سالیانه، و تأسیس آکادمی ملی المپیک نایل شد (۱۵). همچنین، کشور چین و استرالیا با تهیه و اجرای راهبردهای خود توانستند در بسیاری از فعالیت‌های خود از جمله حضور در رقابت‌های بین‌المللی و بازی‌های المپیک به موفقیت‌های قابل توجهی دست یابند (۶، ۸، ۱۲، ۱۷).

با این حال، مطالعات نشان می‌دهند همواره اجرای راهبرد تدوین شده به سهولت انجام نمی‌گیرد و بین تدوین و اجرای راهبرد سازمان‌ها خلأ قابل توجهی وجود دارد و بیم آن می‌رود که راهبردهای تدوین شده در سازمان‌ها به دلایل مختلفی اجرا نشوند، از جمله عدم همسویی کارکنان با راهبرد، عدم تعهد مدیریت ارشد، عدم تخصیص منابع لازم، و عدم انتقال راهبرد (۳).

روشن درباره نحوه ارتباط وظایفشان با اهداف کلی سازمان می دهند و آنها را قادر می سازند تا به طریقی هماهنگ و مشارکتی در جهت اهداف مطلوب سازمان عمل نمایند (۴).

برای مثال، بیمارستان کودکان دوک از سال ۱۹۹۴ با کارت امتیازی متوازن توانست در مدت سه سال ۳۰ میلیون دلار در بهای تمام شده خدمات کاهش ایجاد کند و سود خالص بیمارستان را به ۵۰ میلیون دلار برساند. همچنین، با استفاده از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و تحقیق، آموزش و تعلیم و ایجاد روابط علت و معلولی کلی بین مناظر و با تمرکز بر کارکنان بخش های درمانی، آموزشی، و اداری و همسو کردن آنها با راهبردهای جدید بیمارستان وفاداری و رضایت بیماران و پزشکان خود را بهبود بخشید (۱۶).

همچنین، از سال ۱۹۹۴، بانک ملی ایالات متحده اجرای راهبرد جدید این بانک را با روش کارت امتیازی متوازن و چهار منظر پیشنهادی کاپلان و نورتن آغاز کرد. این بانک در حالی که در سال آغاز پروژه فقط ۲۰,۰۰۰ مشتری را با خدمات اینترنتی سرویس دهی می کرد، با پیاده سازی راهبرد جدید با روش کارت امتیازی متوازن در اوت ۱۹۹۹ طی مراسمی یک میلیونومین مشتری خود را جشن گرفت و در این سال جایزه بهترین بانک رایانه ای را تصاحب کرد. همچنین، در نقشه راهبردی این بانک علاوه بر وجود روابط علت و معلولی بین مناظرها، روابط علت و معلولی بین اهداف مناظرهای مختلف نیز وجود دارد (۲۱).

پاپنهاوسن و همکارانش (۱۸) در تحقیقی شیوه کاربرد رویکرد کارت امتیازی متوازن را در نظام مدیریت عملکرد در دانشگاه ها بررسی کردند. آنها

منظر مالی یعنی انجام چه اقداماتی در زمینه مالی برای حصول اطمینان از اجرایی شدن راهبرد ضروری است. به عبارت دیگر، چه راهبرد و اقدامات سازمانی ای باید در زمینه های مالی اتخاذ کرد تا بتوان به مأموریت و چشم انداز خود دست یافت.

منظر مشتری یعنی مشتریان هدف سازمان چه کسانی هستند و سازمان از طریق پیشنهاد چه ارزش هایی به آنها باید خدمات رسانی کند تا رضایت آنها را جلب نماید. و در نهایت، هم مشتریان و هم سازمان به اهداف خود دست یابند.

منظور از فرایندهای داخلی این است که به مفهوم سازمان به منظور جلب رضایت مشتریان باید در چه فرایندها و فعالیت های کلیدی در مقایسه با رقبای خود سرآمد شد تا بتوان برای مشتریان خود ارزش آفرینی کرد. به عبارت دیگر، انجام چه فعالیت هایی در سازمان موجب خدمت رسانی بهتر به مشتریان سازمان می گردد.

همچنین، یادگیری و رشد یعنی برای اینکه سازمان بتواند همه راهبردهای تدوین شده در سایر منظرها و منظر مذکور را انجام دهد و در نهایت علاوه بر رضایت مشتریان به موفقیت دست یابد، کارکنان سازمان باید یکسری دانش، توانمندی ها، قابلیت ها، و اطلاعات خاص داشته باشند.

کاپلان و نورتن (۳) به منظور قابل رویت ساختن اقدامات مزبور نقشه ای راهبردی مطرح کردند. نقشه راهبردی عبارت است از استفاده از روابط علت و معلولی در کارت امتیازی متوازن. نقشه های راهبردی ابزاری برای انتقال مفهوم راهبردی و فرایندها و نظام هایی را فراهم می آورند که به سازمان در اجرای راهبرد کمک می کنند. همچنین، به کارکنان بینشی

باشگاه ورزشی گلف ریگال هیلز نیز در سال ۲۰۰۷ تصمیم گرفت راهبرد باشگاه را با بهره‌گیری از رویکرد کارت امتیازی متوازن تدوین کند. لذا، مدیران باشگاه با بهره‌مندی از مشاوران کارت امتیازی متوازن برای هر کدام از بخش‌های باشگاه شاخص‌های اندازه‌گیری مناسبی بر مبنای چهار منظر مالی، مشتریان، یادگیری و رشد، و فرایندهای داخلی کسب و کار تدوین کردند. پس از اجرای آن به مدت یکسال رضایت کارکنان افزایش یافت، قطع همکاری کارکنان کاهش پیدا کرد، خدمات به ورزشکاران با کیفیت‌تری انجام شد، کارآیی باشگاه بهتر شد، و در نهایت درآمد باشگاه افزایش یافت (۱۱).

در بهار سال ۲۰۰۵ مسئولان پارک فایرفاکس که خدمات ورزشی و تفریحی عرضه می‌کردند، پس از تدوین برنامه راهبردی پارک برای سال‌های ۲۰۰۶-۲۰۱۰ تصمیم گرفتند راهبرد تدوین شده با کارت امتیازی متوازن و چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد را اجرا کنند. مسئولان پارک استفاده از کارت امتیازی متوازن در پیاده‌سازی راهبرد را چارچوب کار تدوین نقشه راهبردی، مشخص کردن روابط علت و معلولی راهبردهای تدوین شده، همچنین تعیین الگویی با توانایی خلق ارزش برای مسئولان قرار دادند (۱۳).

چینگ بین لین (۷) نیز در پژوهشی درباره طراحی باشگاه‌های تندرستی و آمادگی جسمانی به این نتیجه دست یافت که طراحی و مدیریت این گونه باشگاه‌ها بر مبنای کارت امتیازی متوازن موجب حفظ و نگهداری فرهنگ حمایت از باشگاه، و افزایش ارزش باشگاه در بین کارکنان، مشتریان، و ذی‌نفعان می‌شود (شکل ۱). دلینی (۱۰) پژوهشی را در دانشگاه «کانکتیکات

با بهره‌گیری از این رویکرد، اهداف مناسبی را در منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد برای کسب و کار دانشگاه ماسوچوست تدوین کردند. نتایج تحقیق آنها بیانگر این بود که کاربرد رویکرد کارت امتیازی متوازن در دانشگاه ماسوچوست برای تحصیلات تکمیلی مناسب بوده است. همچنین، در نقشه راهبردی دانشگاه روابط علت و معلولی بین منظرها برقرار شده است.

فدراسیون ورزشی «سپاک تکرای سنگاپور» با بهره‌گیری از رویکرد کارت امتیازی متوازن نقشه راهبردی خود را برای سال‌های ۲۰۰۴ الی ۲۰۱۳ ترسیم کرد. فدراسیون مزبور درصدد است با پیاده‌سازی راهبرد تدوین شده علاوه بر مدیریت، سازماندهی، بازاریابی، و توسعه دامنه فعالیت‌های خود در داخل و خارج کشور و کسب مدال‌های بین‌المللی، سپاک تکرار را به ورزش ملی این کشور تبدیل نماید. در نقشه راهبردی این فدراسیون ورزشی روابط علت و معلولی بین اهداف منظرهای سهامداران، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد برقرار شده است (۱۷).

پدرو و همکارانش (۱۹) برنامه راهبردی شهرداری گراندای اسپانیا را به منظور افزایش تقاضای شرکت در فعالیت‌های ورزشی در شهر گراندای اجرا کردند و از کارت امتیازی متوازن و چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد بهره بردند. لذا، اهداف راهبردی افزایش کیفیت خدمات‌رسانی ورزشی، همگانی کردن ورزش، افزایش فرهنگ انجام فعالیت‌های ورزشی در بین شهروندان، و در نهایت رشد وضعیت مالی و سودآوری در چهار منظر به دست آمد.



شکل ۱. نقشه راهبردی باشگاه های بدن سازی و تندرستی (۷)

گرایش بیشتر دانشجویان به فعالیت های ورزشی به ویژه ورزش قهرمانی را به دنبال داشت.

انجمن دا کوریوم انگلیس نیز با توجه به برگزاری المپیک ۲۰۱۲ در لندن راهبرد بهره مندی از برگزاری بازی های المپیک در انگلیس را به منظور افزایش وفاداری مردم به فعالیت های ورزشی طی سال های ۲۰۰۸-۲۰۱۱ تدوین کرد و به منظور اجرای راهبرد تدوین شده از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد کارت امتیازی متوازن بهره برد. این انجمن بر اینکه این چهار منظر توانایی کنترل مؤثر راهبرد تدوین شده را دارند از

استروس» درباره اصول حسابداری ورزشی با رویکرد کارت امتیازی متوازن انجام داد. نتایج پژوهش وی نشان داد، وقتی این دانشگاه مأموریت و راهبرد دانشگاه را در بخش ورزش با کارت امتیازی متوازن اجرا کرد و توانست قابلیت و کیفیت ورزشکاران را قبل از فراغت از تحصیل افزایش دهد و کیفیت مسابقات تیم های ورزشی این دانشگاه را ارتقا بخشد، همین مسئله تماشاگران مسابقات تیم های ورزشی دانشگاه را افزایش داد. همچنین، تدبیر مذکور موجب عقد قرارداد بسیاری از بازیکنان این دانشگاه با تیم های ورزشی مختلف در 'NBA'، 'NFL'، 'WNBA' شد و در نهایت برای دانشگاه و بخش ورزش سودآوری به همراه داشت. به علاوه، این اقدام

1. National Basketball Association
2. National Football League
3. Women National Basketball Association

این چهار منظر استفاده کرد (۹).

بنابراین، با استناد به موارد ذکر شده و با توجه به موفقیت‌های بهره‌مندی از کارت امتیازی متوازن و نقشه راهبردی در حوزه‌های مختلف، پژوهش حاضر در صدد است با تدوین مناظر و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک با کارت امتیازی متوازن بتواند ضمن رفع دغدغه عدم عملیاتی شدن راهبرد تدوین شده کمیته ملی المپیک، زمینه اجرای راهبردهای تعیین شده کمیته را فراهم کند و به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

- راهبردهای کمیته ملی المپیک با کدام یک از مناظرهای پیشنهادی کاپلان و نورتن همخوانی دارد؟
- به عبارت دیگر، مناظرهای کمیته ملی المپیک کدام است؟
- اهداف مناظرهای مختلف کمیته ملی المپیک چیست؟
- نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک چیست؟

روش‌شناسی

تحقیق حاضر با توجه به ماهیت آن به دو شکل کمی و کیفی انجام شد. به منظور دستیابی به مناظرهای کمیته ملی المپیک از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی آن را متخصصان تأیید کردند. برای محاسبه پایایی پرسشنامه، در گروهی ۳۰ نفره پرسشنامه‌ها توزیع شد و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به تأیید رسید. در تفسیر راهبردهای کمیته ملی المپیک با اهداف، همچنین تدوین نقشه راهبردی با خبرگان و متخصصان مصاحبه شد تا اطلاعات مورد نیاز به اشباع نظری رسید.

جامعه آماری پژوهش حاضر، اعضای مجمع عمومی کمیته ملی المپیک^۱ (۶۴ نفر) و متخصصان و خبرگان (۵۰ نفر) بودند. در بخش کمی بر اساس

جدول مورگان ۸۹ نفر و در بخش کیفی ۲۷ نفر از بین ۸۹ نفر نمونه آماری بخش کمی (مصاحبه کیفی با این تعداد به اشباع نظری رسید) به طور هدف‌مند نمونه تحقیق انتخاب شدند.

اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش کمی با بهره‌گیری از آزمون آماری مجذور کای و نرم‌افزار SPSS ۱۶ تجزیه و تحلیل شد. در بخش کیفی نیز برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استقرای منطقی به منظور مفهوم‌سازی استفاده شد. فرایند تحلیل داده‌ها به صورت زیر بود: اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، کدگذاری نظرات، طبقه‌بندی نظرات در گروه‌های مفهومی یکسان، تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق، ترکیب مفاهیم، و نتیجه‌گیری. همچنین، به منظور تعیین روابط علی در نقشه راهبردی از نظرات متخصصان و تحلیل علمی داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های تحقیق درباره منظرها و اهداف تحقیق در جدول‌های ۱ تا ۶ و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک در شکل ۲ درج شده است.

همان‌طور که در جدول‌های ۱ و ۲ می‌بینید، در پاسخ به این سؤال که راهبردهای کمیته ملی المپیک در قالب کدام یک از مناظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، و سایرین می‌گنجد، بر اساس آزمون خی دو و درصد انتخاب منظر مالی توسط نمونه‌ها در سه

۱. اعضای مجمع عمومی کمیته ملی المپیک ۷۳ نفرند. به دلیل اینکه ۹ نفر از آنها در حال حاضر از اعضای هیئت اجرایی کمیته ملی المپیک و از رؤسای فدراسیون‌های ورزشی‌اند و دو مرتبه در جامعه آماری شمرده می‌شدند از جامعه آماری حذف شدند.

جدول ۱. دیدگاه نمونه‌ها دربارهٔ راهبردهای منظرهای مختلف کمیته

| ردیف | راهبرد کمیته ملی المپیک | منظر | | | | | | | | |
|------|--|------|---------|-------|---------|-----------------|---------|---------------|---------|--------|
| | | مالی | | مشتری | | فرایندهای داخلی | | یادگیری و رشد | | سایرین |
| | | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد |
| ۱ | کمک به بهبود بنیادی ورزش قهرمانی | ۲۴ | ۲۶/۹۷ | ۳۹ | ۴۳/۸۲ | ۱۴ | ۱۵/۷۳ | ۱۲ | ۱۳/۴۸ | ۰ |
| ۲ | افزایش ارتباطات با قوای سه‌گانه و تقویت استقلال کمیته ملی المپیک | ۱۲ | ۱۳/۴۸ | ۵ | ۵/۶۱ | ۶۸ | ۶۴/۴۰ | ۴ | ۴/۴۹ | ۰ |
| ۳ | توسعه و تعالی ورزش زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته در بازی‌های آسیایی، المپیک، و سایر رقابت‌های ورزشی | ۳ | ۳/۳۷ | ۴۶ | ۵۱/۶۸ | ۲۴ | ۲۶/۹۷ | ۱۰ | ۱۱/۲۳ | ۵/۶۱ |
| ۴ | علمی و به روز نمودن ورزش و بهره‌گیری از جدیدترین یافته‌ها | ۰ | ۰ | ۱ | ۱/۱۲ | ۹ | ۱۰/۱۱ | ۷۹ | ۸۸/۷۶ | ۰ |
| ۵ | افزایش ارتباطات مؤثر و مشارکت در فعالیت‌های مجامع بین‌المللی ورزشی | ۰ | ۰ | ۴ | ۴/۴۹ | ۶۹ | ۷۷/۵۲ | ۱۶ | ۱۷/۹۷ | ۰ |
| ۶ | تلاش در جهت استفاده از حق پخش تلویزیونی در بهبود ورزش قهرمانی | ۶۹ | ۷۷/۵۲ | ۱۳ | ۱۴/۶۰ | ۳ | ۳/۳۷ | ۰ | ۰ | ۴/۴۹ |
| ۷ | رقیب‌شناسی در عرصهٔ ورزش قهرمانی | ۱ | ۱/۱۲ | ۵۹ | ۶۶/۲۹ | ۱۲ | ۱۳/۴۸ | ۱۴ | ۱۵/۷۳ | ۶/۷۴ |
| ۸ | اشاعه و گسترش ورزش پاک در سراسر کشور | ۰ | ۰ | ۲۸ | ۳۱/۴۶ | ۱۵ | ۱۶/۸۵ | ۴۴ | ۴۹/۴۳ | ۲/۲۴ |
| ۹ | شفاف‌سازی و تفکیک محیط حقوقی و وظایف بین سازمان‌های ورزشی کشور | ۱ | ۱/۱۲ | ۶ | ۶/۷۴ | ۷۷ | ۸۶/۵۱ | ۱ | ۱/۱۲ | ۴/۴۹ |
| ۱۰ | گسترش فعالیت‌های کمیته ملی المپیک در سراسر کشور | ۴ | ۴/۴۹ | ۱۷ | ۱۹/۱۰ | ۵۷ | ۶۴/۰۴ | ۶ | ۶/۷۴ | ۵/۶۱ |
| ۱۱ | افزایش منابع و تقویت استقلال مالی کمیته ملی المپیک | ۷۷ | ۸۶/۵۱ | ۱۲ | ۱۳/۴۸ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| ۱۲ | بهبود مدیریت منابع انسانی کمیته ملی المپیک | ۰ | ۰ | ۲ | ۲/۲۴ | ۱۸ | ۲۰/۲۲ | ۶۹ | ۷۷/۵۲ | ۰ |
| ۱۳ | اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت، و بهبود مستمر فرایندها و عملیات | ۴ | ۴/۴۹ | ۱ | ۱/۱۲ | ۱۸ | ۲۰/۲۲ | ۶۴ | ۷۱/۹۱ | ۲/۲۴ |
| ۱۴ | احراز مقام شایسته در بازی‌های آسیایی و المپیک | ۲۱ | ۹۱/۳ | ۲ | ۸/۷ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |

جدول ۲. نتایج آزمون مجذور کای (χ^2) در تعیین منظر مالی کمیته ملی المپیک

| ردیف | راهبرد | مجذور کای | درجه آزادی | سطح معناداری |
|------|---|-----------|------------|--------------|
| ۱ | افزایش منابع مالی و تقویت استقلال مالی کمیته | ۴۹/۰۱۵ | ۱ | ۰/۰۰۱ |
| ۲ | تلاش در جهت استفاده از حق پخش تلویزیونی در بهبود ورزش قهرمانی | ۱۱۲/۲۹ | ۳ | ۰/۰۰۱ |
| ۳ | احراز مقام شایسته در بازی‌های آسیایی و المپیک | ۱۵/۶۹ | ۱ | ۰/۰۰۱ |

می‌دهد سه راهبرد مزبور در منظر مالی کمیته ملی المپیک قرار دارند. بنابراین، کمیته ملی المپیک دارای منظر مالی است.

همان‌طور که در جدول‌های ۱ و ۳ می‌بینید، در پاسخ به این سؤال که راهبردهای کمیته المپیک در قالب کدام یک از منظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، و سایرین می‌گنجند، بر اساس آزمون خی دو و درصد انتخاب منظر مشتری توسط نمونه‌ها در چهار راهبرد کمک به رشد ورزش قهرمانی با انتخاب

راهبرد افزایش منابع مالی و تقویت استقلال مالی کمیته با انتخاب ۸۶/۵۱٪ نمونه‌ها ($\chi^2=40/015$ و $df=1$)، تلاش در جهت استفاده از حق پخش تلویزیونی در افزایش ورزش قهرمانی با انتخاب ۷۷/۵۲٪ نمونه‌ها ($\chi^2=112/29$ و $df=3$)، احراز مقام شایسته در بازی‌های آسیایی و المپیک با انتخاب ۹۱/۳٪ نمونه‌ها ($\chi^2=15/69$ و $df=1$) و با سطح معناداری ۰/۰۰۱ و $\alpha=5\%$ در هر سه راهبرد بین گزینه‌ها تفاوت آماری معناداری داشت. لذا، نتایج تجزیه و تحلیل آماری با اطمینان ۹۵٪ نشان

جدول ۳. نتایج آزمون مجذور کای (χ^2) در تعیین منظر مشتری کمیته ملی المپیک

| ردیف | راهبرد | مجذور کای | درجه آزادی | سطح معناداری |
|------|---|-----------|------------|--------------|
| ۱ | کمک به رشد ورزش قهرمانی | ۴۸ | ۳ | ۰/۰۰۱ |
| ۲ | توسعه و تعالی ورزش زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته در بازی‌های آسیایی، المپیک و سایر رقابت‌های ورزشی | ۵۳/۳۸ | ۴ | ۰/۰۰۱ |
| ۳ | رقیب‌شناسی در عرصه ورزش قهرمانی | ۷۲/۹۲ | ۴ | ۰/۰۰۱ |
| ۴ | رشد فعالیت‌های کمیته ملی المپیک در سراسر کشور | ۹۴/۰۷۷ | ۴ | ۰/۰۰۱ |

قوای سه گانه و تقویت استقلال کمیته ملی المپیک با انتخاب ۶۴/۴ % نمونه‌ها ($\chi^2=119/23$ و $df=4$)، افزایش ارتباطات مؤثر و مشارکت در فعالیتهای مجامع بین‌المللی ورزشی با انتخاب ۷۷/۵۲ % نمونه‌ها ($\chi^2=86/45$ و $df=2$)، شفاف‌سازی و تفکیک محیط حقوقی وظایف بین سازمان‌های ورزشی کشور با انتخاب ۸۶/۵۱ % نمونه‌ها ($\chi^2=178/6$ و $df=4$)، و با سطح معناداری ۰/۰۰۱ و $\alpha=5\%$ در هر سه راهبرد بین گزینه‌ها تفاوت آماری معناداری داشت. لذا، نتایج تجزیه و تحلیل آماری با اطمینان ۹۵ % نشان می‌دهد این سه راهبرد در منظر فرایندهای داخلی کمیته ملی المپیک قرار دارد. بنابراین، کمیته ملی المپیک دارای منظر فرایندهای داخلی است.

همان‌طور که در جدول‌های ۱ و ۵ می‌بینید، در پاسخ به این سؤال که راهبردهای کمیته المپیک در قالب کدام یک از منظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، و سایرین می‌گنجد، بر اساس آزمون خی دو و درصد انتخاب منظر یادگیری و رشد توسط نمونه‌ها، راهبرد علمی و به‌روز نمودن ورزش و بهره‌گیری از جدیدترین

۴۳/۸۲ % نمونه‌ها ($\chi^2=48$ و $df=3$)، توسعه و تعالی ورزش زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته در بازی‌های آسیایی، المپیک و سایر رقابت‌های ورزشی با انتخاب ۵۱/۶۸ % نمونه‌ها ($\chi^2=53/38$ و $df=4$)، رقیب‌شناسی در عرصه ورزش قهرمانی با انتخاب ۶۶/۲۹ % نمونه‌ها ($\chi^2=72/92$ و $df=4$)، و رشد فعالیتهای کمیته ملی المپیک در سراسر کشور با انتخاب ۶۴/۰۷ % نمونه‌ها ($\chi^2=94/077$ و $df=4$)، و با سطح معناداری ۰/۰۰۱ و $\alpha=5\%$ در هر چهار راهبرد بین گزینه‌ها تفاوت آماری معناداری داشت. لذا، نتایج تجزیه و تحلیل آماری با اطمینان ۹۵ % نشان می‌دهد این چهار راهبرد در منظر مشتری کمیته ملی المپیک قرار دارند. بنابراین، کمیته ملی المپیک دارای منظر مشتری است.

همان‌طور که در جدول‌های ۱ و ۴ می‌بینید، در پاسخ به این سؤال که راهبردهای کمیته المپیک در قالب کدام یک از منظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، و سایرین می‌گنجد، بر اساس آزمون خی دو و درصد انتخاب منظر فرایندهای داخلی توسط نمونه‌ها در راهبرد افزایش ارتباطات با

جدول ۴. نتایج آزمون مجذور کای (χ^2) در تعیین منظر فرایندهای داخلی کمیته ملی المپیک

| ردیف | استراتژی | مجذور کای | درجه آزادی | سطح معناداری |
|------|---|-----------|------------|--------------|
| ۱ | افزایش ارتباطات با قوای سه‌گانه و تقویت استقلال کمیته ملی المپیک | ۱۱۹/۲۳ | ۳ | ۰/۰۰۱ |
| ۲ | افزایش ارتباطات مؤثر و مشارکت در فعالیتهای مجامع بین‌المللی ورزشی | ۸۶/۴۵ | ۲ | ۰/۰۰۱ |
| ۳ | شفاف‌سازی و تفکیک محیط حقوقی وظایف بین سازمان‌های ورزشی کشور | ۱۷۸/۶ | ۴ | ۰/۰۰۱ |

جدول ۵. نتایج آزمون مجذور کای (χ^۲) در تعیین منظر یادگیری و رشد کمیته ملی المپیک

| ردیف | راهبرد | مجذور کای | درجه آزادی | سطح معناداری |
|------|---|-----------|------------|--------------|
| ۱ | علمی و به روز نمودن ورزش و بهره‌گیری از جدیدترین یافته‌ها | ۱۱۷/۹۵ | ۲ | ۰/۰۰۱ |
| ۲ | بهبود مدیریت منابع انسانی کمیته ملی المپیک | ۷۰/۲۸ | ۲ | ۰/۰۰۱ |
| ۳ | اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت، و بهبود مستمر فرایندها و عملیات | ۱۲۱/۵۴ | ۴ | ۰/۰۰۱ |
| ۴ | اشاعه و گسترش ورزش پاک در سراسر کشور | ۳۱/۶۸ | ۳ | ۰/۰۰۱ |

بحث و نتیجه‌گیری

در اوایل هزاره سوم، یکی از دغدغه‌های بزرگ سازمان‌های راهبردمحور عدم اجرای راهبردهای تدوین شده است. این عامل موجب شکست بسیاری از سازمان‌ها شده است (۳). کاپلان و نورتن (۳) برای برطرف کردن این دغدغه کارت امتیازی متوازن را به حوزه مدیریت معرفی کردند تا سازمان‌ها با بهره‌گیری از آن بتوانند راهبردهای تدوین شده را از حالت نظری به عملی تبدیل کنند. همچنین، راهبردهای تدوین شده سازمان را اجرا کنند. کاپلان و نورتن برای به تصویر کشیدن مراحل و فرایند اجرای راهبردهای سازمانی نقشه راهبردی را ابداع کردند تا مدیران، ذی‌نفعان، و کارکنان سازمان‌ها با بهره‌مندی از آنها علاوه بر مشاهده روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف تدوین شده، مسیر دستیابی به راهبرد سازمانی را مشاهده کنند و در صورت انحراف از مسیر منتهی به چشم‌انداز و راهبردها اقدام مقتضی را انجام دهند (۴). برای تدوین نقشه راهبردی ابتدا لازم است با

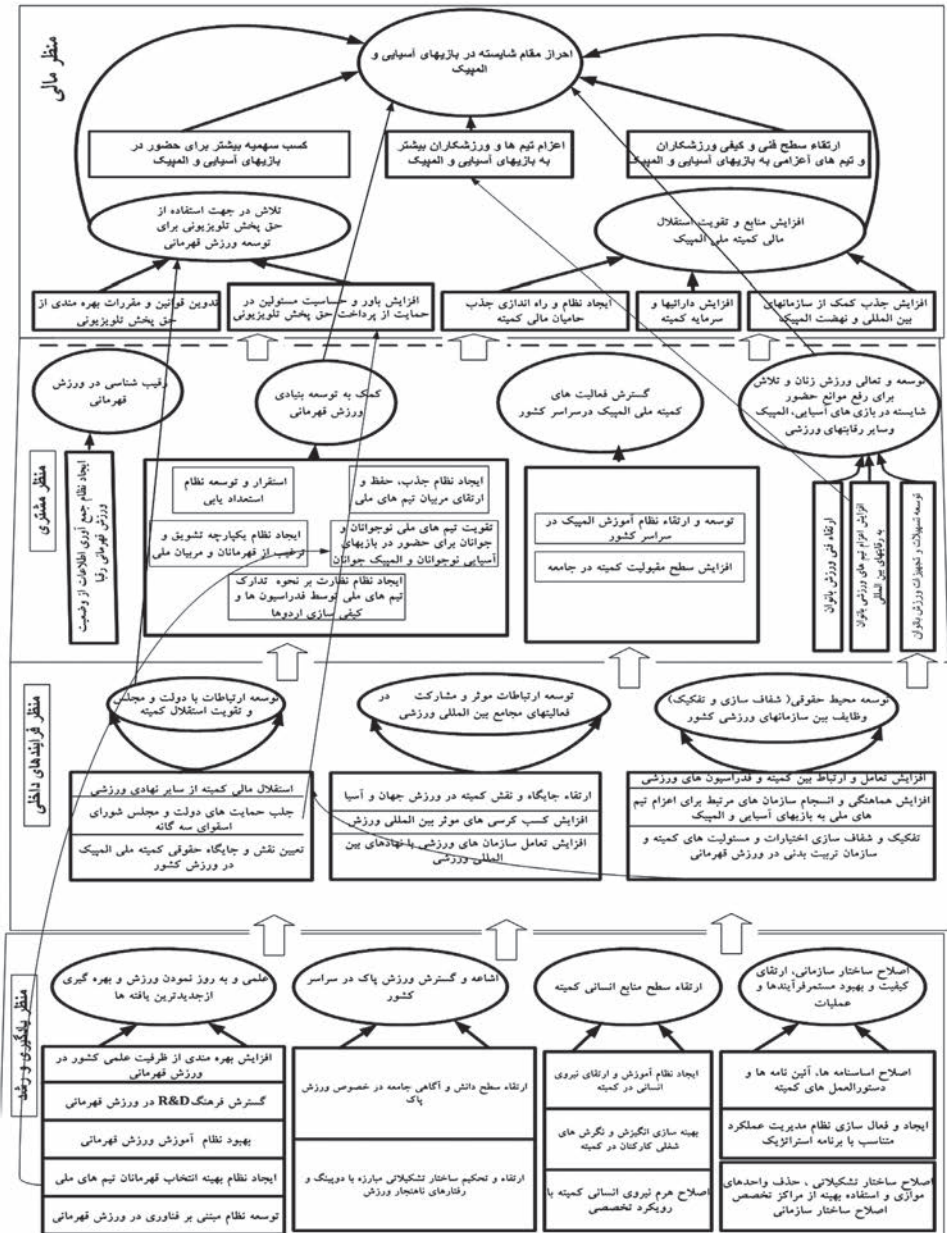
یافته‌ها با انتخاب ۸۸/۷۶٪ نمونه‌ها (χ^۲=۱۱۷/۹۵ و df=۲)، بهبود مدیریت منابع انسانی کمیته ملی المپیک با انتخاب ۷۷/۵۲٪ نمونه‌ها (χ^۲=۷۰/۲۸ و df=۲)، اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت، و بهبود مستمر فرایندها و عملیات با انتخاب ۷۱/۹۱٪ نمونه‌ها (χ^۲=۱۲۱/۵۴ و df=۴)، اشاعه و گسترش ورزش پاک در سراسر کشور (χ^۲=۳۱/۶۸ و df=۳)، و با سطح معناداری ۰/۰۰۱ و α=۵٪ در هر چهار راهبرد بین گزینه‌ها تفاوت آماری معناداری داشت. لذا، نتایج تجزیه و تحلیل آماری با اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد این چهار راهبرد در منظر یادگیری و رشد کمیته ملی المپیک قرار دارند. بنابراین، کمیته ملی المپیک دارای منظر یادگیری و رشد است. جدول ۶ نشان می‌دهد کمیته ملی المپیک در منظرهای مختلف ۴۱ هدف بلندمدت دارد. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌کنید، علاوه بر وجود روابط علت و معلولی در منظرهای چهارگانه، بین برخی اهداف بلندمدت منظرهای مختلف نیز رابطه علت و معلولی وجود دارد.

جدول ۶. اهداف کمیته ملی المپیک

| منظر | راهبرد | هدف |
|---|---|--|
| مالی | تلاش در جهت استفاده از حق پخش تلویزیونی در رشد ورزش قهرمانی | تدوین قوانین و مقررات بهره‌مندی از حق پخش تلویزیونی |
| | | افزایش باور و حساسیت مسئولان در حمایت از پرداخت حق پخش تلویزیونی ورزش |
| | احراز مقام شایسته در بازی‌های آسیایی و المپیک | اعزام تیم‌ها و ورزشکاران بیشتر به بازی‌های آسیایی و المپیک |
| | | کسب سهمیه بیشتر برای حضور در بازی‌های آسیایی و المپیک |
| | | ارتقای سطح فنی و کیفی ورزشکاران و تیم‌های اعزامی به بازی‌های آسیایی و المپیک با رویکرد کسب مقام شایسته و متناسب با چشم‌انداز کمیته |
| | افزایش منابع مالی و تقویت استقلال مالی کم | ایجاد نظام و راه‌اندازی جذب حامیان مالی کمیته |
| | | افزایش دارایی‌ها و سرمایه کمیته ملی المپیک |
| | | افزایش جذب کمک از سازمان‌های بین‌المللی و نهضت المپیک |
| مسئری | رقیب‌شناسی در عرصه ورزش قهرمانی | ایجاد نظام جمع‌آوری اطلاعات از وضعیت ورزش قهرمانی رقبا |
| | | توسعه و ارتقای نظام آموزش المپیک در سراسر کشور |
| | گسترش فعالیت‌های کمیته ملی المپیک در سراسر کشور | افزایش سطح مقبولیت کمیته در جامعه |
| | | ایجاد نظام نظارت بر نحوه تدارک تیم‌های ملی توسط فدراسیون‌ها و کیفی‌سازی اردوها |
| | کمک به رشد ورزش قهرمانی | ایجاد نظام جذب، حفظ، و ارتقای مربیان تیم‌های ملی |
| | | استقرار و توسعه نظام استعدادیابی |
| | | ایجاد نظام یکپارچه تشویق و ترغیب از قهرمانان و مربیان ملی |
| | | تقویت تیم‌های ملی نوجوانان و جوانان برای حضور در بازی‌های آسیایی نوجوانان و جوانان المپیک |
| | توسعه و تعالی ورزش زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته در بازی‌های آسیایی، المپیک و سایر رقابت‌های ورزشی | ارتقای فنی ورزش بانوان |
| | | افزایش تسهیلات و تجهیزات ورزش بانوان |
| افزایش اعزام تیم‌های ملی بانوان به رقابت‌های برون مرزی با پوشش اسلامی | | |



| | | | |
|---|--|------------------------|----------------------|
| <p>تعیین نقش و جایگاه حقوقی کمیته ملی المپیک در ورزش کشور</p> <p>جلب حمایت قوای سه‌گانه</p> <p>استقلال مالی کمیته از سایر نهادهای ورزشی</p> | <p>افزایش ارتباطات با قوای سه‌گانه و تقویت استقلال کمیته ملی المپیک</p> | <p>فرآیندهای داخلی</p> | |
| <p>افزایش کسب کرسی‌های مؤثر بین‌المللی در ورزش</p> <p>ارتقای جایگاه و نقش کمیته در ورزش جهان و آسیا</p> | <p>افزایش ارتباطات مؤثر و مشارکت در فعالیت‌های مجامع بین‌المللی ورزشی</p> | | |
| <p>افزایش تعامل سازمان‌های ورزشی با نهادهای بین‌المللی ورزشی</p> <p>افزایش هماهنگی و انسجام سازمان‌های مرتبط برای اعزام تیم‌های ملی به بازی‌های آسیایی و المپیک</p> <p>تفکیک و شفاف‌سازی اختیارات و مسئولیت‌های کمیته و سازمان تربیت بدنی در ورزش قهرمانی</p> <p>افزایش تعامل و ارتباط بین کمیته و فدراسیون‌های ورزشی</p> | <p>شفاف‌سازی و تفکیک محیط حقوقی وظایف بین سازمان‌های ورزشی کشور</p> | | |
| <p>ارتقای سطح دانش و آگاهی جامعه در خصوص ورزش پاک</p> <p>ارتقا و تحکیم ساختار تشکیلاتی مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار ورزشی</p> | <p>اشاعه و گسترش ورزش پاک در سراسر کشور</p> | | |
| <p>افزایش بهره‌مندی ورزش قهرمانی از ظرفیت علمی کشور</p> <p>گسترش فرهنگ R&D در ورزش قهرمانی</p> <p>بهبود نظام آموزش ورزش قهرمانی</p> <p>ایجاد نظام بهینه انتخاب قهرمانان تیم‌های ملی</p> <p>توسعه نظام مبتنی بر فناوری در ورزش قهرمانی</p> | <p>علمی و به‌روز نمودن ورزش و بهره‌گیری از جدیدترین یافته‌ها</p> | | |
| <p>ایجاد نظام آموزش و ارتقای نیروی انسانی در کمیته</p> <p>بهینه‌سازی انگیزه و نگرش‌های شغلی کارکنان در کمیته</p> <p>اصلاح هرم نیروی انسانی کمیته با رویکرد تخصصی</p> | <p>بهبود مدیریت منابع انسانی کمیته ملی المپیک</p> | | <p>یادگیری و رشد</p> |
| <p>اصلاح اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های کمیته</p> <p>اصلاح ساختار تشکیلاتی، حذف واحدهای موازی، و استفاده بهینه از مراکز تخصصی</p> | <p>اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت، و بهبود مستمر فرایندها و عملیات</p> | | |
| <p>ایجاد و فعال‌سازی نظام مدیریت عملکرد متناسب با برنامه راهبردی کمیته</p> | <p>ایجاد و فعال‌سازی نظام مدیریت عملکرد متناسب با برنامه راهبردی کمیته</p> | | |



شکل ۲. نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک

راهبردی در هر سازمانی پس از تعیین منظرها، تفسیر راهبردهای سازمان مزبور به اهداف بلندمدت مطرح است تا با انجام و دستیابی به آنها سازمان مورد نظر به راهبردهای تدوین شده و در ادامه به چشم‌انداز خود دست یابد. با استناد به مبانی نظری کارت امتیازی متوازن، کمیته ملی المپیک با روی آوردن به تفسیر راهبردهای این کمیته با ابزارهای نوین مدیریتی و تدوین اهداف گوناگون در منظرهای مختلف، علاوه بر جهت‌دهی به کارکنان و مدیران کمیته و فدراسیون‌های ورزشی، ایجاد یگانگی و وحدت در مدیریت ورزش قهرمانی، تعیین چارچوب‌های برخاسته از چشم‌انداز و راهبردها را در تصمیم‌گیری‌ها که شاید در گذشته کمتر به آن توجه می‌شد، و زمینه تبیین ابزارهای مناسب اندازه‌گیری و کنترلی را فراهم آورده است.

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌کنید، در نقشه راهبردی دو نکته مهم وجود دارد. نخست اینکه چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد به ترتیب از بالا به پایین قرار دارند. چنین ترتیبی در نقشه راهبردی پیشنهادی کاپلان و نورتن (۱۴) و بسیاری از مؤسساتی که راهبرد سازمان متبوع را با کارت امتیازی متوازن پیاده کرده‌اند وجود دارد، از جمله در فدراسیون ورزشی سپاک تکرای سنگاپور (۲۰)، بانک ملی ایالات متحده (۲۱)، پارک ورزشی - تفریحی فایرفاکس (۱۳)، و در یافته‌های دانیل (۱۰)، و چینگ بین (۷)؛ و با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. دوم، وجود روابط علت و معلولی در این نقشه راهبردی علاوه بر ایجاد رابطه علت و معلولی بین منظرهای مختلف، روابط علت و معلولی بین اهداف گوناگون

روش کارت امتیازی متوازن، منظرهای سازمان مورد نظر را تعیین کرد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند کمیته ملی المپیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد است. نتایج این پژوهش با الگوی پیشنهادی کاپلان و نورتن (۱۴)، یافته‌های بانک ملی ایالات متحده (۲۱)، پاپنهاوسن (۱۸)، فدراسیون ورزشی سپاک تکرای سنگاپور (۲۰)، پارک ورزشی - تفریحی فایرفاکس (۱۳)، لین (۷)، دانیل (۱۰)، انجمن داکوریوم انگلیس (۹)، و مانوئل و همکارانش (۱۹) همسوست. در واقع، اقدام مزبور این امکان را فراهم می‌سازد که راهبردهای کمیته ملی المپیک در قالب منظرهای تدوین شده به درستی تفسیر شوند و در ادامه اهداف بلندمدت، سنجها، اهداف کمی، و ابتکارات تعیین شوند و نقشه راهبردی تدوین و طراحی گردد تا زمینه اجرای صحیح راهبرد تدوین شده کمیته مهیا شود.

از سوی دیگر، نتایج تحقیق نشان داد از تفسیر راهبردها و چشم‌انداز کمیته ملی المپیک با کارت امتیازی متوازن در تدوین نقشه راهبردی این کمیته، در منظرهای مختلف ۴۱ هدف بلندمدت در کمیته ملی المپیک وجود دارد. یافته‌های پژوهش با نتایج اقدامات فدراسیون ورزشی سپاک تکرای سنگاپور (۲۰)، پارک ورزشی - تفریحی فایرفاکس (۱۳)، یافته‌های پدرو و همکارانش (۱۹)، و چینگ بین (۷) همسوست.

همچنین، در مقایسه با یافته‌های خسروی‌زاده (۱) مبنی بر ۱۱ هدف بلندمدت برای کمیته ملی المپیک در تدوین برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک، در پژوهش حاضر ۳۰ هدف بلندمدت بیشتر برای کمیته ملی المپیک به دست آمد. در واقع، برای تدوین نقشه

زمینه مناسب برای تدوین و تعیین سنجه‌های مورد نیاز در حوزه ورزش قهرمانی کم نظیر به نظر می‌رسد. در نهایت، تهیه نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک با تهیه برنامه‌های بلندمدت و اجرای آنها و نیز کنترل هم‌زمان اجرای برنامه‌ها با سنجه‌های کنترلی هادی و تابع نوید تفکرات نو در ورزش قهرمانی را می‌دهد. از سوی دیگر، چنین رویکردی که از مدت‌های طولانی در ورزش کشور به آن احساس نیاز می‌شد، ورزش قهرمانی کشور را به قرار گرفتن در جایگاه مناسب در بازی‌های آسیایی و المپیک سوق می‌دهد. به عبارت دیگر، همچون کشورهای چین و استرالیا که با اجرای راهبردهای خود در بیشتر رویدادهای مهم موفق عمل می‌کنند (۶، ۸، ۱۲، ۱۷)، این گونه عملیات‌ها و فعالیت‌های نو در ورزش کشور، به ویژه در ورزش قهرمانی، در مسیر صحیح قرار می‌گیرد و زمینه موفقیت ورزش کشور را فراهم می‌کند. بر این اساس، توصیه می‌شود اهداف و نقشه راهبردی کمیته در اختیار رسانه‌ها و ارباب جراید که حلقه واسط بین مردم و کمیته‌اند قرار داده شود تا امکان نقد، کنترل، و ارزیابی اهداف این کمیته را عموم مردم فراهم کنند. همچنین، ضروری است اهداف و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن، سند بالادستی به کمیته ورزش کمیسیون فرهنگی مجلس شورای اسلامی عرضه شود تا مبنایی برای نظارت بر اجرای اهداف این کمیته قرار گیرد. در آخر، کمیته ملی المپیک باید موظف باشد برنامه‌های سالیانه، اهداف کمی، و اقدامات خود را منطبق با اهداف و نقشه راهبردی کمیته با رویکرد کارت امتیازی متوازن تهیه، اعمال، و اجرا نماید.

مناظر چهارگانه کمیته ملی المپیک را نشان می‌دهد. چنین ویژگی‌ای در یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر تصویر مناسبی از دستیابی به راهبردهای کمیته ملی المپیک است. همچنین، هر بیننده‌ای با تجسم آن و با نگاهی اجمالی به فرایند تبدیل دارایی‌های نامشهود کمیته ملی المپیک به موارد زیر پی می‌برد: سرمایه انسانی، دانش منابع انسانی، عملیات‌های مختلف به دارایی‌های مشهود مانند کسب درآمد بیشتر از منابع غیردولتی، همچنین کسب مقام و جایگاه مناسب در بازی‌های آسیایی و المپیک. همان‌طور که چنین اقدامی در تدوین نقشه راهبردی بسیاری از مؤسسات پیاده‌کننده راهبرد خود با کارت امتیازی متوازن مانند نقشه راهبردی تهیه شده در پژوهش‌های بانک ملی ایالات متحده (۲۱)، پدرو و همکارانش (۱۹)، پارک ورزشی - تفریحی فایرفاکس (۱۳)، چینگی‌بین (۷)، دانیل (۱۰)، و پانهاوسن (۱۸) مشاهده شد. این سازمان‌ها با نقشه راهبردی مشابهی در پیاده‌سازی راهبرد سازمانی خود موفق عمل کردند. از این رو، به نظر می‌رسد کمیته ملی المپیک نیز با بهره‌مندی از این قابلیت در تحقق چشم‌انداز خود موفق عمل کند.

به طور کلی، تدوین منظرها و اهداف کمیته با کارت امتیازی متوازن زمینه مناسبی را برای اجرایی شدن راهبردهای کمیته ملی المپیک فراهم می‌کند و نقشه راهبردی به دست آمده نیز از طریق اهداف بلندمدت و روابط علت و معلولی، برای همه مدیران و کارکنان کمیته و فدراسیون‌های ورزشی تصویر روشنی به وجود می‌آورد. لذا، اتخاذ چنین رویکردی در اجرای راهبرد کمیته ملی المپیک با تفسیر راهبرد و چشم‌انداز کمیته به اهداف بلندمدت و مهیا کردن

منابع

۱. خسروی زاده اسفندیار (۱۳۸۷). «مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران»، رساله دکتری، چاپ نشده، دانشگاه تهران.
۲. سجادی، نصرالله (۱۳۸۴). «طرح جامع ورزش ایران از استراتژی تا عمل»، پنجمین همایش بین المللی تربیت بدنی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
۳. کاپلان، رابرت اس؛ نورتون، دیوید پی. (۱۳۸۶). *سازمان استراتژی محور*. ترجمه پرویز بختیاری، چاپ چهارم، نشر سازمان مدیریت صنعتی، ص ۱۹-۴۰.
۴. کاپلان، رابرت اس؛ نورتون، دیوید پی. (۱۳۸۴). *نقشه استراتژی: تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود*. ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیر ملکی، انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ص ۲۳-۳۱.
۵. نیون، پل آر. (۱۳۸۶). *ارزیابی متوازن- گام به گام راهنمای طراحی و پیاده سازی*. ترجمه پرویز بختیاری، صنم الله قلی، آناهیتا خزاعی، شیما مشایخی، نشر سازمان مدیریت صنعتی، ص ۲۴-۴۴ و ۱۳۸-۲۰۰.
6. Athens 2004 Olympic Games: Medal Table (2004). www.olympic.org
7. Ching – Bin Lin (2004). 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-Fitness1.pdf
8. Coates, John (2006). “AOC Strategic Plan for the participation of the 2008 Australian Olympic Team”, <http://corporate.olympics.com.au>.
9. Decorum sport trust Delivery Plan 2008-2011, available on www.dacorum.gov.uk/pdf/dac-sports-quart-report.pdf,2009/08/19.
10. Delaney, Daniel D. (2008). Accounting for Athletics: A balance Scorecard Approach, Honors Scholar Theses University of Connecticut – Stross.
11. <http://www.Englegolfmanagement.com/balancescorecard.html>
12. <http://en.beijing.2008.cn/>
13. Fairfax Country Park Authority 2006-2010 Balance Scorecard available on online: www.fairfaxcounty.gov/parks/20062010SP_71106.pdf. 2009.
14. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston.
15. Kok Chi, Scott (2007). Olympic Council of Malaysia, Strategies, Doc.
16. Milionis et al. (1999). “A Three – Year Experience Using a Balance Scorecard to Practice Smarter”, Durham, NC: Duke Children’s Hospital.
17. www.olympic.org/uk/games/past/index_uk.asp?OLGT=OLGY=2004
18. Papenhausen, Chris and Einstein, Walter (2006). “Insights from the Balance Scorecard Implementing the Balance Scorecard at a College of Business”, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047, vol. 10 No. 3 2006 pp. 15-22
19. Pedro Rodriguez Bolivar, Manuel; Ortiz Rodriguez, David; Lopez Hernandez, Antonio M. (2006). Bibliography for «Balancing sports scorecards: in Spain, the local Granada government uses the Balanced Scorecard to help manage sports programs «Available on: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0HTO/is_2_35/ai_n24990613

20. Singapore Sepaktakraw Federation Perses: 10 Year Strategic Plan, 2004 to 2013, (2004). available online in www.sepaktakraw.org/ Archived sites : 2006-06-21
21. Williams, R. (1998). *Renewable Advantage: Crafting Strategy through Economic Time*, New York: The Free Press.

Archive of SID