



## طراحی نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی با استفاده از الگوی ISM

مهرداد محرم‌زاده<sup>۱\*</sup>، محسن وحدانی<sup>۲</sup>

تاریخ تصویب: ۹۷/۱۰/۰۹

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۲/۰۳

### چکیده

هدف از این تحقیق طراحی نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی با استفاده از الگوی ISM بود. روش تحقیق توصیفی پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری شامل اعضای شورای راهبری ورزش دانشگاه بودند. اعضای شورای راهبری شامل رئیس و ۲ نفر از معاونین دانشگاه، رئیس و ۲ نفر از کارشناسان مدیریت تربیت بدنی و ۳ نفر از اعضای هیأت علمی گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه بودند. استراتژی‌های ورزش دانشگاه در جلسات شورای راهبری مشتمل بر ۹ هدف تعیین و در جدولی ماتریسی به صورت پرسشنامه تنظیم و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت. برای طراحی نقشه استراتژی از روش مدلسازی ساختاری - تفسیری استفاده شد. مدل ساختاری تفسیری، یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. مدل نهایی چگونگی ارتباط بین اهداف استراتژیک را در چهار سطح نشان داد. طراحی این نقشه تسهیل گر پیاده‌سازی استراتژی‌ها جهت دست‌یابی به توسعه سبک زندگی سالم و فعال در دانشجویان می‌باشد.

**کلید واژه‌ها:** نقشه استراتژی، تربیت بدنی، ورزش، الگوی، ساختاری - تفسیری، دانشگاه محقق اردبیلی

**Email:** mmoharramzadeh@yahoo.com

**Email:** mohsen.vahdani@ut.ac.ir

۱. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران\*  
۲. دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی دانشگاه تهران، ایران

## مقدمه

اخیراً مدیریت استراتژیک توجه بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی را به خود جلب کرده است (روسنبرگ و فرلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۲). به عقیده گرن<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) استراتژی یک برنامه، روش یا مجموعه‌ای از اعمال طراحی شده برای دستیابی به هدف یا اجرا است. در حقیقت استراتژی شامل تعیین اهداف بلندمدت و اهداف سرمایه‌گذاری و سازگاری واحدهای عملیاتی و تخصیص منابع مورد نیاز برای انجام این اهداف است. مدیریت استراتژیک را می‌توان به‌عنوان فرایند تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا، هماهنگی و کنترل فعالیت‌هایی تعریف کرد که برای تنظیم روابط سازمان با محیط بیرونی و تعیین جهت و مسیر حرکت سازمان برای دستیابی به چشم‌انداز، صورت می‌گیرد (آمبوسی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۲۲۸).

هوی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که فرایند مدیریت استراتژیک از تحلیل استراتژی (تحلیل داخلی و خارجی) آغاز شده، با استفاده از مأموریت، چشم‌انداز و اهداف هدایت شده، سپس استراتژی توسعه پیدا کرده، پیاده‌سازی شده و در نهایت ارزیابی می‌شود. وو<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) معتقد است هماهنگی گام‌های استراتژیک اهداف یک سازمان با یک چشم‌انداز ویژه برای دستیابی به مدیریت عملکرد بهینه بسیار مهم است.

فقدان یک ابزار مناسب برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه استراتژیک در سازمان‌ها باعث شکست بسیاری از برنامه‌های استراتژیک در سازمان شده است (نژادسجادی<sup>۶</sup>، ۱۳۹۱: ۶). برای جاری سازی باید استراتژی را به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها، و معیارهای کلیدی ترجمه کرد. بنابراین می‌توان پی به این نکته برد که بین لایه استراتژیک سازمان و لایه عملیاتی سازمان‌ها شکافی عمیق وجود دارد. در اثر این شکاف اقدامات عملیاتی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری استراتژیک سازمان منفک شده و در مسیری متفاوت و بعضاً متضاد جریان می‌یابد. بنابراین باید لایه استراتژیک با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد. این پیوند به‌وسیله نقشه استراتژی صورت می‌پذیرد. در حقیقت آنچه فاصله میان تدوین استراتژی و اجرای آن را پر می‌کند، نقشه استراتژی است. نقشه استراتژی یک ساختار منطقی و جامع و یک برنامه کار است برای تشریح، سنجش و هم‌راستا سازی دارایی‌های نامشهود برای رسیدن به عملکرد برتر؛ اعتقاد بر این است که بهترین راه ترسیم نقشه استراتژی استفاده از رویکرد بالا به پایین است. به این معنا که مدیران سازمان، می‌بایست ابتدا فرایند تدوین و طراحی برنامه استراتژیک سازمان را به انجام برسانند و با استفاده از برنامه استراتژیک تدوین شده، اهداف کلیدی (استراتژیک) را استخراج و در مناظر تدوین شده قرار داده و روابط علت و معلولی بین آنها را برقرار نمایند (حمیدی، وحدانی، ۱۳۹۴).

تحقیقات مختلفی در زمینه طراحی نقشه استراتژی و چگونگی تبیین آنها صورت پذیرفته است. نژادسجادی (۱۳۹۱) الگوی اجرای استراتژی‌ها و نقشه استراتژیک سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک BSC طراحی و تدوین کرد. یافته‌های تحقیق شامل بروز کردن ۱۶ استراتژی‌های سازمان، تعیین استراتژی‌های مربوط به هر منظر (برای هر منظر ۴ استراتژی)، انطباق مناظر با اهداف کلی سازمان، تعیین اهداف استراتژیک هر استراتژی (۳۸ هدف)، تعیین سنجه‌های مربوط به هر هدف (۱۴۴ سنجه)، تعیین اهداف کمی مربوط به هر سنجه (۱۴۴ هدف کمی)، مشخص کردن برنامه‌ها و اقدامات و ابداعات (۲۰۵ برنامه و اقدام) برای تحقق اهداف استراتژیک بود.

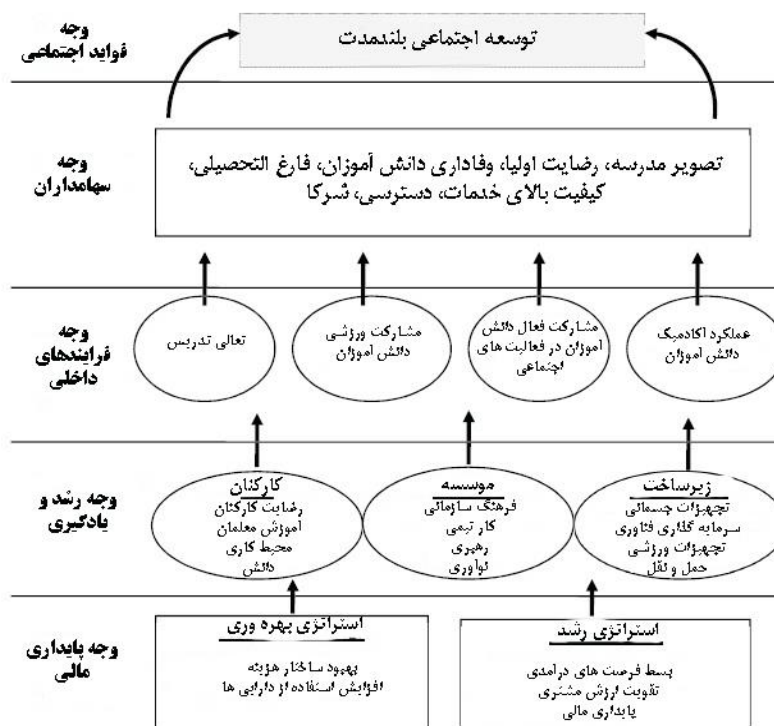
کشاوری (۱۳۸۸) در تحقیق خود به مدل سازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC پرداخت. یافته‌های وی نشان داد که کمیته ملی المپیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۴۱ هدف استراتژیک (۸ هدف در منظر مالی، ۱۱ هدف در منظر مشتری، ۹ هدف در منظر فرآیندهای داخلی و ۱۳ هدف در منظر یادگیری و رشد)،

1. Rosenberg&Ferlie
2. Grant
3. Ambosie
4. Hoye
5. wu
6. Nezhadsajadi

۱۲۸ سنجه در منظرهای مختلف (به ترتیب ۲۶، ۳۷، ۱۷ و ۴۷ سنجه در منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد)، ۱۲۸ هدف کمی و ۲۲۱ اقدامات و ابتکارات دارد.

وحدانی (۱۳۹۵) در طراحی الگوی مدیریت راهبردی در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به این نتیجه دست یافت که توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی و ایجاد نهضت داوطلبی و استقرار و تحکیم بنیادهای حقوقی، مالی، تشکیلاتی و اداری فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در پایین‌ترین سطح نقشه استراتژی (منظر رشد و یادگیری)، استاندارد سازی، اعتباربخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی، ظرفیت‌سازی و تنوع بخشی به بنیادهای مالی، بازاریابی و درآمدزایی با مشارکت خانواده‌ها، سازمان‌های دولتی، نهادهای عمومی و بخش خصوصی و ارتقای جایگاه تربیت بدنی در نظام ارزشیابی کلیه سطوح آموزش و پرورش در سطح دوم نقشه (منظر فرآیندهای داخلی)، طراحی و استقرار نظام شناسایی، انتخاب و توانمندسازی دانش‌آموزان، کیفیت بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت بدنی و ارتقای سطح سواد حرکتی دانش‌آموزان، مدرسه محور نمودن و عمومیت بخشیدن به فعالیت‌های فوق برنامه در راستای تحقق اهداف درس تربیت بدنی و طراحی و توسعه نظام مدیریت عملکرد تربیت بدنی و ورزش دانش‌آموزی در بالاترین سطح نقشه استراتژی (منظر مشتری) دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی قرار دارند.

یوکسل و جوزکن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) به ارائه نقشه استراتژی خدمات آموزشی پرداختند (شکل ۱). آنها در مدل خود ۵ وجه پایداری مالی، رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، سهامداران و فواید اجتماعی را بکار بردند. بر این اساس دو استراتژی رشد و بهره‌وری با استفاده از اهداف مرتبط با وجه رشد و یادگیری در سه زمینه کارکنان، مؤسسه (مدرسه) و زیرساخت‌ها می‌توانند تسهیل‌گر فرآیندهای داخلی شامل عملکرد آکادمیک دانش‌آموزان، مشارکت فعال در فعالیت‌های اجتماعی، مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و تعالی تدریس معلمان شده و در وجه سهامداران (دینفعان) منجر به تصویر بهتر مدرسه، رضایت اولیا، وفاداری دانش‌آموزان، فارغ‌التحصیلی، کیفیت بالای خدمات ارائه شده و نهایتاً در وجه فواید اجتماعی منجر به توسعه اجتماعی بلندمدت می‌شود.



شکل ۱: نقشه استراتژی خدمات آموزشی - یوکسل و جوزکن (۲۰۱۳)

جهت دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش عمومی در مشتریان، صرف آماده سازی و برنامه ریزی استراتژیک نمی تواند پاسخگو باشد. چرا که بررسی و پیمایش های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می دهند که ۶۰ الی ۸۰ درصد از شرکت ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی کنند. در حالی که مطالعات نشان می دهد که بیش از ۷۰٪ علت شکست استراتژی ها در مرحله جاری سازی آنها نهفته است. مشکل واقعی استراتژی بد نیست، بلکه مشکل، جاری سازی بد است (کاپلان و نورتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۳).

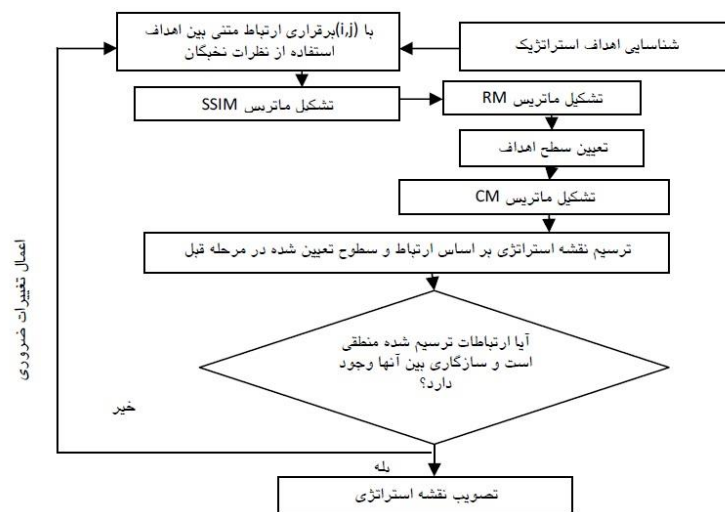
دانشگاه محقق اردبیلی به عنوان دانشگاه مادر استان اردبیل، نیاز مبرمی بر بکارگیری ابزار نوین مدیریتی در همه بخش های خود از جمله مدیریت ورزشی دارد. لذا با عنایت به جمعیت یازده هزار نفری دانشجویان، زیرساخت های فراوان این دانشگاه و دارا بودن نیروی انسانی متخصص، طراحی نقشه استراتژی به منظور استفاده بهینه از این پتانسیل ها بسیار مؤثر خواهد بود. با این تفاسیر، طراحی نقشه استراتژی آن می تواند کمک نماید تا برنامه ریزان با آگاهی از آنها و با اتخاذ تدابیر و برنامه ریزی های مناسب به رفع موانع پردازند. از طرفی نیز یکی از مزایا و برتری های نقشه استراتژی این است که روابط علی و معلولی بین استراتژی ها را برای موفقیت در استراتژی بیان می کند. اما در ادبیات موضوع به چگونگی تعیین روابط اشاره نشده است. همین امر موجب سردرگمی استفاده کنندگان از نقشه استراتژی می شود. آنها به ناچار از ترسیم نقشه استراتژی دلسرد می شوند و یا تنها منظرها را به هم ارتباط می دهند. این کمبود، منشأ ارائه مدلی جهت تعیین روابط بین استراتژی های تدوین شده ورزش دانشگاه محقق شد. لذا هدف از این تحقیق طراحی نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی با استفاده از الگوی ISM<sup>2</sup> می باشد.

## روش شناسی پژوهش

روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از لحاظ هدف کاربردی است. استراتژی های ورزش دانشگاه محقق اردبیلی تدوین و سپس با استفاده از مدلسازی ساختاری-تفسیری سطوح مدل و نحوه ارتباطات میان ابعاد ترسیم شد. جامعه آماری این تحقیق ۱۴ نفر از مدیران و صاحب نظران تربیت بدنی و ورزش دانشگاه محقق اردبیلی بودند. نمونه گیری به صورت تمام شمار صورت پذیرفت. بعد از تبیین نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات و تعیین وضعیت موجود ورزش دانشگاه، استراتژی های ورزش دانشگاه در جلسات شورای راهبری ورزش دانشگاه محقق اردبیلی مشتمل بر ۹ استراتژی تعیین و تبیین شد. اهداف استراتژیک در جدولی ماتریسی به صورت پرسشنامه تنظیم و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت و از آنان درخواست شد در صورتی که هدف (استراتژی) *i* بر هدف (استراتژی) *j* تأثیر دارد علامت *V*، در صورتی که *i* تأثیر دارد علامت *A*، در صورتی که تأثیر دوطرفه است علامت *X* و در صورتی که اصلاً بر یکدیگر تأثیر ندارند علامت *O* را درج نمایند.

در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی اهداف، از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته اند، را تعیین نماید. به عبارت دیگر مدلسازی ساختاری-تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می شوند. روش ISM یک مدل تفسیری است، زیرا قضاوت این گروه که تعیین می کند کدام یک از عناصر با هم رابطه دارند و اینکه چه رابطه ای دارند. با عنایت به تحقیقات مشابه و همچنین روش شناسی مدل ISM، جهت بکارگیری مدل در نقشه استراتژی مراحل شکل ۲ دنبال می شود.

1. Kaplan, & Norton  
2. Interpretive Structural Modeling



شکل ۲: مراحل اجرای تحقیق

### یافته‌های پژوهش

جهت ترسیم نقشه استراتژی مراحل به شرح زیر انجام شد:

ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس نه در نه شامل شاخص‌ها تشکیل و در اختیار اعضای شورای راهبری قرار داده شد. اعضا بر اساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمودند.

به ازای هر «i, j» ارتباط میان این دو متغیر در چهارچوب بررسی زیر است.

- V: متغیر i برای رسیدن به متغیر j کمک می‌کند.
- A: متغیر j فقط توسط متغیر i بهبود می‌یابد.
- X: متغیر i, j برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.
- O: متغیرهای i, j بدون ارتباط هستند.

نتیجه ماتریس خودتعاملی<sup>۱</sup> در جدول ۱ مشخص است.

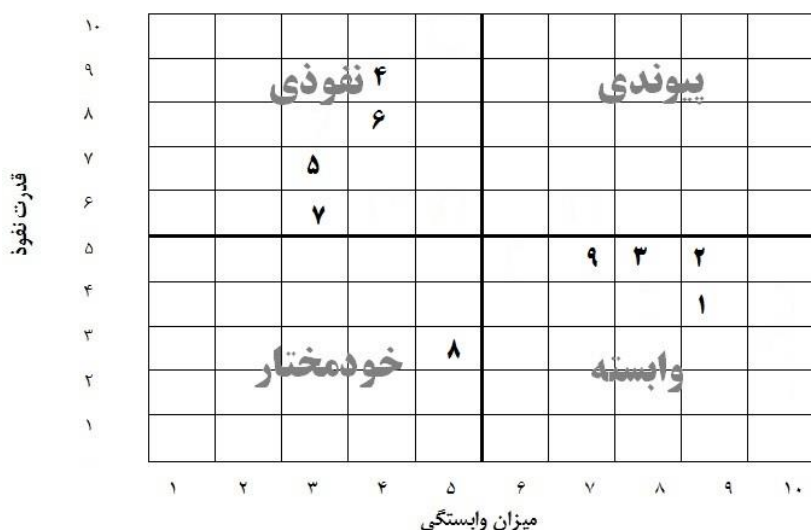
جدول ۱: ماتریس خودتعاملی اهداف استراتژیک (ssim)

ردیف	استراتژی‌های ورزش دانشگاه									
۱	X	A	A	A	A	A	X	X		افزایش سطح سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی دانشجویان و توسعه سبک زندگی فعال و سالم از طریق برنامه‌های ورزش همگانی در دانشگاه
۲	X	X	A	A	A	A	X			توسعه ورزش تربیتی و پرورشی در دانشجویان دانشگاه
۳	X	O	A	X	A	A				تبلیغ و تحکیم برند ورزشی دانشگاه از طریق توسعه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی دانشگاه
۴	V	V	X	X	X					توسعه نظام مالی و بازاریابی در ورزش دانشگاه با رعایت آموزه‌های اقتصاد مقاومتی و سیاست‌های مالی دانشگاه
۵	V	V	O	A						توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی و توسعه نهضت داوطلبی
۶	X	O	V							توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون سازمانی
۷	O	V								استانداردسازی، اعتباربخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی
۸	O									کیفیت بخشی به واحدهای تربیت‌بدنی دانشجویان
۹										توسعه و بهینه‌سازی روابط عمومی و ارتباطات رسانه‌ای

برای دستیابی به ماتریس در دسترس پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در جدول ۱ به صفر و یک تبدیل شوند. بدین منظور چنانچه  $i, j$  در ماتریس SSIM به صورت  $V$  باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی ( $i, j$ ) تبدیل به یک است و ( $j, i$ ) تبدیل به صفر می شود. چنانچه ( $i, j$ ) در ماتریس SSIM به صورت  $A$  باشد در ماتریس دستیابی ( $i, j$ ) تبدیل به صفر می شود و ( $j, i$ ) تبدیل به یک می شود. چنانچه ( $j, i$ ) به صورت  $X$  وارد شود بنابراین ( $j, i$ ) در ماتریس دستیابی به یک و  $i, j$  نیز تبدیل به یک می شود. چنانچه ( $i, j$ ) به صورت  $O$  وارد شود، بنابراین  $i, j$  و  $i, j$  صفر می شود (جدول ۲).

جدول ۲: ماتریس دسترس پذیری اولیه (RM)

ردیف	استراتژی های ورزش دانشگاه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	قدرت نفوذ
۱	افزایش سطح سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی دانشجویان و توسعه سبک زندگی فعال و سالم از طریق برنامه های ورزش همگانی در دانشگاه	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۴
۲	توسعه ورزش تربیتی و پرورشی در دانشجویان دانشگاه	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۵
۳	تبلیغ و تحکیم برند ورزشی دانشگاه از طریق توسعه ورزش حرفه ای و قهرمانی دانشگاه	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۵
۴	توسعه نظام مالی و بازاریابی در ورزش دانشگاه با رعایت آموزه های اقتصاد مقاومتی و سیاست های مالی دانشگاه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۵	توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی و توسعه نهضت داوطلبی	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۷
۶	توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۷	استاندارد سازی، اعتبار بخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۶
۸	کیفیت بخشی به واحدهای تربیت بدنی دانشجویان	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۳
۹	توسعه و بهینه سازی روابط عمومی و ارتباطات رسانه ای	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۵
	قدرت وابستگی	۹	۹	۸	۴	۳	۴	۳	۵	۷	



شکل ۳: نتیجه تحلیل میک مک

شکل ۳ نتیجه قدرت وابستگی و نفوذ را برای هر یک از عامل‌ها نشان می‌دهد (تحلیل میک مک). بر این اساس عامل‌های ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷ در منطقه نفوذی، عامل ۸ در منطقه خودمختار و عامل‌های ۱، ۲، ۳ و ۹ در منطقه وابسته هستند. عامل خودمختار شامل عواملی هستند که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف و متوسط هستند. عوامل وابسته دارای قدرت هدایت‌کنندگی کم ولی وابستگی نسبتاً بالا می‌باشند. این عوامل معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند. عوامل پیوندی دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند که در این جدول عامل ۲ عاملی پیوندی است. عوامل نفوذی نیز عواملی هستند که دارای قدرت هدایت‌کنندگی زیاد ولی وابستگی کم می‌باشند (مالون، ۲۰۱۴).

برای تعیین سطح عوامل و اولویت عوامل، مجموعه دست‌یابی و مجموعه پیش‌تاز برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دست‌یابی شامل عواملی می‌شود که از این عامل تأثیر می‌پذیرند و مجموعه پیش‌تاز شامل عواملی می‌شود که بر این عامل تأثیر گذارند. این تأثیر و تأثرها با استفاده از ماتریس دست‌یابی به‌دست می‌آید. پس از تعیین مجموعه دست‌یابی و پیش‌تاز هر عامل، عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر عامل شناسایی می‌شود. سپس نوبت به تعیین سطح عامل می‌رسد. در اولین جدول عاملی دارای بالاترین سطح می‌باشد که مجموعه دست‌یابی و عناصر مشترک آن به‌طور کامل یکسان می‌باشد. پس از تعیین این عامل یا عوامل آنها را از جدول حذف کرده و با بقیه عناصر باقیمانده، جدول بعدی تشکیل داده می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شده و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه پیدا می‌کند.

جدول ۳: تعیین سطح عوامل (سطح اول)

عوامل	مجموعه دریافتنی (ورودی)	مجموعه پیشنهاد (خروجی)	مشترک	سطح
۱	۹۳۲۱	۹۸۷۶۵۴۳۲۱	۹۳۲۱	اول
۲	۹۸۳۲۱	۹۸۷۶۵۴۳۲۱	۹۸۳۲۱	اول
۳	۹۶۳۲۱	۹۷۶۵۴۳۲۱	۹۶۳۲۱	اول
۴	۹۸۷۶۵۴۳۲۱	۷۶۵۴	۷۶۵۴	
۵	۹۸۵۴۳۲۱	۶۵۴	۵۴	
۶	۹۷۶۵۴۳۲۱	۹۶۴۳	۹۶۴۳	
۷	۸۷۴۳۲۱	۷۶۴	۷۴	
۸	۸۲۱	۸۷۵۴۲	۸۲	
۹	۹۶۳۲۱	۹۶۵۴۳۲۱	۹۶۳۲۱	اول

بر اساس جدول ۳ عواملی که مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مشترک آنها یکسان باشند، در سطح اول قرار می‌گیرند. لذا عوامل ۱، ۲، ۳ و ۹ در سطح اول و بالاترین سطح قرار می‌گیرند.

جدول ۴: تعیین سطح عوامل (سطح دوم)

عوامل	مجموعه دریافتنی (ورودی)	مجموعه پیشنهاد (خروجی)	مشترک	سطح
۴	۸۷۶۵۴	۷۶۵۴	۷۶۵۴	
۵	۸۵۴	۶۵۴	۵۴	
۶	۷۶۵۴	۶۴	۶۴	
۷	۸۷۴	۷۶۴	۷۴	
۸	۸	۸۷۵۴	۸	دوم

بر اساس جدول ۴ عواملی که مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مشترک آنها یکسان باشند، در سطح دوم قرار می‌گیرند. لذا عوامل ۸ سطح دوم قرار می‌گیرد. برای تعیین سطح سوم باید عامل ۸ از جدول حذف شود.

جدول ۵: تعیین سطح عوامل (سطح سوم)

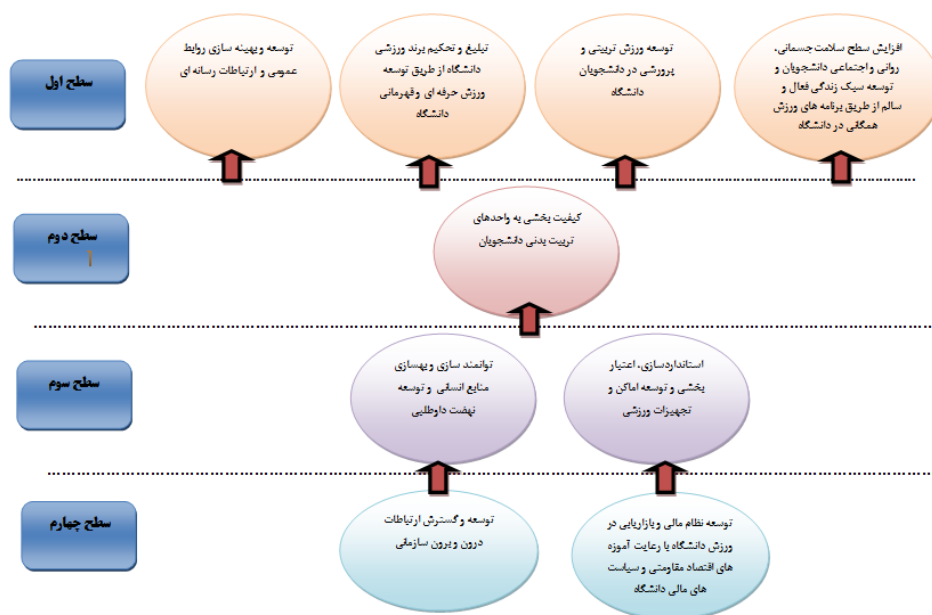
عوامل	مجموعه دریافتی (ورودی)	مجموعه پیشنهاد (خروجی)	مشترک	سطح
۴	۷۶۵۴	۷۶۵۴	۷۶۵۴	
۵	۵۴	۶۵۴	۵۴	سوم
۶	۷۶۵۴	۶۴	۶۴	
۷	۷۴	۷۶۴	۷۴	سوم

بر اساس جدول ۵ عواملی که مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مشترک آنها یکسان باشند، در سطح سوم قرار می‌گیرند. لذا ۵ و ۷ در سطح سوم قرار می‌گیرد. برای تعیین سطح چهارم باید عامل ۵ و ۷ از جدول حذف شود.

جدول ۶: تعیین سطح عوامل (سطح چهارم)

عوامل	مجموعه دریافتی (ورودی)	مجموعه پیشنهاد (خروجی)	مشترک	سطح
۴	۶۴	۷۶۵۴	۶۴	چهارم
۶	۶۴	۶۴	۶۴	چهارم

بر اساس جدول ۶ عواملی که مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مشترک آنها یکسان باشند، در سطح چهارم قرار می‌گیرند. لذا عوامل ۶ و ۴ در سطح چهارم قرار می‌گیرد. بنابراین در مجموع عامل‌های ۱، ۲، ۳ و ۹ در سطح اول، عامل ۸ در سطح دوم، عامل‌های ۵ و ۷ در سطح سوم و عامل‌های ۴ و ۶ در سطح چهارم قرار گرفتند. پس از مشخص شدن سطوح هر کدام از عوامل در مدل نهایی ۴ سطح ترسیم شد. بر این اساس شکل ۴ مدل نهایی نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی را نشان می‌دهد.



شکل ۴: نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این مطالعه طراحی نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی با استفاده از الگوی ISM بود. با توجه به شکل ۴ نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی را می‌توان با الگوی کارت امتیاز متوازن منطبق کرد. بر این اساس استراتژی‌های پایین‌ترین سطح (سطح ۴) می‌تواند به‌عنوان منظر رشد و یادگیری، استراتژی‌های سطوح دو و سه به‌عنوان منظر فرایندهای داخلی و استراتژی‌های سطح اول (بالاترین سطح) متناظر با منظر مشتری می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت نقشه استراتژی ورزش دانشگاه نیز تا حدودی با الگوی کارت امتیاز متوازن همخوانی دارد. کارت امتیاز متوازن یک سیستم ارزیابی و مدیریت استراتژیک است که اهداف استراتژیک را به شاخص‌های جامع متصل می‌کند و توجه مدیریت را روی طیفی از شاخص‌های کلیدی متمرکز می‌کند تا دیدی متعادل فراهم کند (پیترز، ۲۰۱۴: ۶۸). این الگو چارچوبی را فراهم می‌کند تا به‌وسیله آن مدیران با ابزاری در جهت هدایت به سوی موفقیت‌های رقابتی آینده پیش بروند و استراتژی و مأموریت سازمان را به مجموعه جامعی از معیارهای عملکرد ترجمه می‌کند تا چارچوبی برای سیستم مدیریت و ارزیابی استراتژیک فراهم کند. در تازه‌ترین نسل این مدل، رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی به‌عنوان چهار منظر اصلی تبیین شده است (کاپلان، نورتون، ۲۰۱۵: ۲).

بر اساس نقشه استراتژی تدوین شده می‌توان تبیین کرد که توسعه نظام مالی و بازاریابی در ورزش دانشگاه با رعایت آموزه‌های اقتصاد مقاومتی و سیاست‌های مالی دانشگاه و توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون سازمانی به‌عنوان استراتژی‌های زمینه‌ای در پایین‌ترین سطح جای دارند. نژادسجادی (۱۳۹۱) در طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران نشان داد که توسعه نهضت داوطلبی، توسعه نظام تبلیغی - آموزشی، ترویج نهضت ورزش همگانی و توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقای استانداردها در ورزش شهروندی به‌عنوان استراتژی‌های مبتنی بر وجه رشد و یادگیری بودند. یوکسل و جوزکن (۲۰۱۳) در ارائه نقشه استراتژی خدمات آموزشی نشان داد که سه عامل زیرساخت‌ها، مؤسسه و کارکنان به‌عنوان عوامل اصلی سطح زمینه‌ای هستند که تا حدودی با یافته‌های حاضر همخوانی دارد. این اهداف اقدامی زیر ساختاری برای برقراری رشدی پایدار در سازمان محسوب می‌شود. گسترش ارتباطات درون و برون سازمانی از جمله جلب مشارکت‌های مالی و معنوی سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و غیردولتی و فرصتی را برای جذب منابع در جهت ارتقای کیفی فضا و تجهیزات و توانمندسازی منابع انسانی خواهد داشت.

نتایج نشان داد که در سطح بعدی استراتژی‌های استانداردسازی، اعتباربخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی و توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی و توسعه نهضت داوطلبی قرار دارند که با یافته‌های وحدانی (۱۳۹۵) همخوانی دارد. وحدانی (۱۳۹۵) نشان داد که توانمندسازی منابع انسانی در منظر رشد و یادگیری نقشه استراتژی دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی قرار دارد. توسعه اماکن و تجهیزات فراهم کننده فرصت‌هایی برای حضور دانشجویان بیشتر برای فعالیت بدنی خواهد بود. تقویت و توانمندسازی منابع انسانی (دوره‌ها، نشست‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی، دوره‌های مربیگری و داوری و...) نقش قابل توجهی در توسعه ورزش دانشگاه داراست.

سطح بعدی استراتژی کیفیت بخشی به واحدهای تربیت‌بدنی دانشجویان بود. برای کیفیت بخشی به واحدهای تربیت‌بدنی دانشجویان زیرساخت‌هایی از جمله توسعه اماکن، فضاها و تجهیزات (استراتژی سطح پایین‌تر)، بهره‌گیری از اساتید مجرب و توانمندسازی منابع انسانی (استراتژی سطح پایین‌تر) و یک مدیریت آموزشی منسجم و کارآمد نیاز است.

در بالاترین سطح استراتژی‌های افزایش سطح سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی دانشجویان و توسعه سبک زندگی فعال و سالم از طریق برنامه‌های ورزش همگانی در دانشگاه، توسعه ورزش تربیتی و پرورشی در دانشجویان دانشگاه، تبلیغ و تحکیم برند ورزشی دانشگاه از طریق توسعه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی دانشگاه و توسعه و بهینه‌سازی روابط عمومی و ارتباطات رسانه‌ای قرار دارند. نژادسجادی (۱۳۹۱) در طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران نشان داد که توسعه

فعالیت‌های ورزشی و تفریحی شهروندی، تغییر الگوی ورزش شهروندی، تغییر الگوی ساخت اماکن و ارتقای نقش و جایگاه سازمان از استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری می‌باشد که در یک سطح قرار دارند. یوکسل و جوزکن (۲۰۱۳) نیز در ارائه نقشه استراتژی خدمات آموزشی نشان داد که مشارکت فعال دانش‌آموزان در فعالیت‌های اجتماعی و ورزشی، تعالی تدریس و عملکرد آکادمیک، به‌عنوان اهداف منظر فرایندهای داخلی هستند که این یافته‌ها تا حدودی با یافته‌های حاضر همسو است. اجرای فعالیت‌های ورزشی در خوابگاه‌ها، دانشکده‌ها، فعالیت‌های ورزشی سنتی و بومی و محلی، پیاده‌روی همگانی، کوهپیمایی، جشنواره‌ها و فستیوال‌های ورزشی، از جمله فعالیت‌های حوزه ورزش همگانی هستند که به وسیله آنها می‌توان سلامت جسمانی و روانی دانشجویان را ارتقا داد. توسعه ورزش تربیتی و پرورشی از جمله استراتژی دیگر ورزش دانشگاه است که در بالاترین سطح قرار دارد. ورزش تربیتی ورزشی است که از طریق آن فرد در قالب خانواده و نهادهای رسمی آموزشی، به صورت آگاهانه در دوره‌های خاص، مهارت‌های ورزشی را فرا می‌گیرد، به‌گونه‌ای که به نقش و ارزش فرآیند در سلامت جسمی و روحی و موفقیت در زندگی نیز پی ببرد. ورزش تعلیم و تربیتی در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، کلیه دانشجویان را در موقعیت‌های آموزشی سالم قرار دهد و با پاسخ‌گویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی برای تقویت جسم، همگام با اصول و مراحل رشد و هماهنگ با پرورش روح تأمین کند.

دانشگاه محقق نیز برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش خود را باید با رویکرد تربیتی و پرورشی تدوین و تنظیم نماید تا بتوان زمینه‌های آموزشی و تربیتی را در دانشجویان از طریق فعالیت‌های ورزشی ایجاد کند. تبلیغ و تحکیم برند ورزشی دانشگاه از طریق توسعه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی دانشگاه از جمله استراتژی‌های دیگر است که در بالاترین سطح قرار دارد. ایجاد کمیته ورزش‌های همگانی و قهرمانی، جذب و عقد قرارداد با مربیان شایسته و دارای مدرک مربیگری در رشته‌های مختلف ورزشی، سرمایه‌گذاری و توجه ویژه به رشته‌های مستعد و مدال‌آور در ورزش قهرمانی، مشارکت و حضور تیم‌های دانشگاه در رویدادهای ورزشی مختلف، اعزام تیم‌های دانشگاه به رقابت‌های برون مرزی منطقه، برگزاری اردوهای آمادگی رشته‌های ورزشی دانشگاه و... از جمله فعالیت‌هایی است که برای این استراتژی می‌توان بیان نمود. توسعه و بهینه‌سازی روابط عمومی و ارتباطات رسانه‌ای استراتژی دیگری است که در بالاترین سطح نقشه استراتژی قرار دارد. با توجه به گستردگی فعالیت‌های مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه و تعدد خدمات ارائه شده به دانشجویان، برقراری ارتباط مؤثر با دانشجویان و توجه به دیدگاه و خواسته آنان ضروری به نظر می‌رسد. فعالیت‌هایی از جمله انعکاس فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت تربیت‌بدنی در رسانه‌ها و شبکه استانی، شناخت افکار عمومی دانشجویان و نفوذ برای جلب رضایت آنان، طراحی و چاپ انواع تبلیغات محیطی اعم از: بنر، پلاکارد، پوستر، استند، بروشور و تراکت مرتبط با ورزش دانشگاه، ضبط، تصویربرداری، تهیه گزارش، عکاسی و ... در خصوص فعالیت‌ها از جمله مسابقات ورزشی، جشنواره‌های ورزشی، اعزام تیم‌های دانشگاه، اردوهای ورزشی و... افکار سنجی در خصوص تربیت‌بدنی و ورزش دانشگاه به منظور ارزیابی مسائل و ارائه راهکارهای مناسب به مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه، پوشش خبری کلیه فعالیت‌ها و توسعه ارتباطات با سایر رسانه‌ها از جمله مهم‌ترین فعالیت‌هایی است که مدیریت تربیت‌بدنی باید در بخش روابط عمومی انجام دهد.

در مجموع می‌توان گفت آنچه فاصله میان تدوین استراتژی و اجرای آن را پر می‌کند، نقشه استراتژی است. نقشه استراتژی یک ساختار منطقی و جامع و یک برنامه کار است برای تشریح، سنجش و همراستا سازی دارایی‌های نامشهود برای رسیدن به عملکرد برتر. همین امر موجب سردرگمی استفاده‌کنندگان از نقشه استراتژی می‌شود. ما در این تحقیق ضمن بکارگیری یک روش نوین ضمن تبیین ارتباط منطقی، کمی و دقیق بین استراتژی‌ها به ترسیم و طراحی نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی به‌عنوان متولی اصلی ورزش دانشگاه پرداختیم که می‌تواند نقشه راهی برای ترجمه استراتژی‌های تدوین شده به برنامه‌های عملیاتی باشد. لذا مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه می‌تواند با بهره‌گیری از این نقشه راه، دست‌یابی به چشم‌انداز دانشگاه مبنی بر «پرورش دانشجویانی آگاه، توانمند، فعال، ماهر و بانشاط، متوجه به مسوولیت‌های تحصیلی خود، مشارکت جو در فعالیت‌های ورزش همگانی، دارای آمادگی جسمی و روحی و سبک زندگی سالم و فعال» را تسهیل سازد.

## تشکر و قدردانی

از اعضای شورای راهبری ورزش دانشگاه محقق اردبیلی که در انجام این تحقیق یار و یاور ما بودند تقدیر و تشکر می‌شود.

## منابع

- حمیدی، مهرزاد؛ وحدانی، محسن (۱۳۹۵). مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی، تهران، انتشارات بامداد کتاب، چاپ اول.
- کشاورز، لقمان (۱۳۸۸). مدل سازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC، رساله دکترای تخصصی در دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، ۱۰-۱.
- نژادسجادی، سیداحمد (۱۳۹۱). تدوین الگوی اجرای استراتژی‌ها و طراحی نقشه استراتژیک سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک BSC، رساله دکترای تخصصی در دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، ۱۰-۱.
- وحدانی، محسن (۱۳۹۵). طراحی الگوی مدیریت راهبردی در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، رساله دکترای تخصصی در رشته مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- Ambosie G. (2009). "vision and objectives", publishing Business in Canada, 228.
- Grant, R. M. (2015). Contemporary Strategy Analysis 9e Text Only. John Wiley & Sons.
- Hamidi, M., & Vahdani, M (2016). performance management in sport organizations, Bamdad Ketab Press, Tehran, 227-266(Persian).
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). Sport management: principles and applications. Routledge, 704.
- Kaplan R., & Norton D. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press.
- Kaplan R., & Norton D. (2008). Execution premium, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2015). Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books). Harvard Business Review Press.
- Malone, D. W. (2014). An introduction to the application of interpretive structural modeling. Proceedings of the IEEE, 63(3), 397-404.
- Olia, m. S., mirghafoori, s. H., & shahvazian, s. (2011), conducting strategic map of organization with the use of ism. Journal of searches of business administration 2(4), 92-106.
- Peters, G. (2014). The Big Idea: Balanced Scorecards. Business Strategy Review, 25(1), 68-69.
- Quesado, P. R., Aibar-Guzmán, B., & Rodrigues, L. L. (2016). Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations. European Journal of Management and Business Economics, 25(2), 47-55.
- Rodríguez Bolívar, M. P., López Hernández, A. M., & Ortiz Rodríguez, D. (2010). Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services.
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2014). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. Public Management Review, (ahead-of-print), 1-19.
- Wu, H. Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. Evaluation and Program Planning, 35(3), 303-320.
- Yüksel, H., & Coşkun, A. (2013). Strategy focused schools: an implementation of the balanced scorecard in provision of educational services. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 106, 2450-2459.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

محرمزاده، مهرزاد؛ وحدانی، محسن (۱۳۹۸). «طراحی نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی با استفاده از الگوی ISM»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۹(۱۷)، ۳۱-۴۱.