



مقاله پژوهشی

Available Online: <http://jmst.kmsu.ac.ir>



طراحی نقشه استراتژیک و پیاده سازی استراتژی های ورزش شنای استان فارس با رویکرد کارت امتیازی متوازن

سمیه عمادی^{۱*}، ظهرا ب گوهری^۲، محمد سجادیان^۳

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران.
۲. دبیر تربیت بدنی، اداره کل آموزش و پرورش استان فارس، شیراز، ایران.
۳. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

نویسنده مسئول، پست الکترونیک: sou_emadi@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۶

شناسه دیجیتال (DOI): 10.22113/JMST.2021.231437.2371

چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی نقشه استراتژیک و پیاده سازی استراتژی های ورزش شنای استان فارس با رویکرد کارت امتیازی متوازن بود. روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. داده های تحقیق به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کمی و کیفی) گردآوری شد. جامعه آماری در بخش کمی، شامل روسای هیأت شنای استان و شهرستان ها و مدیران باشگاه ها، برابر با ۶۰ نفر و در بخش کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان بودند. به دلیل محدودیت اعضا، جامعه آماری با نمونه، برابر شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی آن توسط ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه و پایایی با آزمون آلفای کرونباخ تایید شد. ($\alpha=0/86$). از درصد فراوانی، روش استقرار منطقی و شورای راهبردی، جهت تحلیل داده ها استفاده شد. نتایج نشان داد که در ورزش شنای استان فارس، ۴ منظر مالی و توسعه، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، ۳۵ هدف استراتژیک و ۳۸ سنجه تعیین وجود دارد. نهایتاً ۴۷ اقدام و ابتکار جهت دستیابی به اهداف، تدوین گردید. می توان نتیجه گرفت که مدل ارائه شده علاوه بر اجرای استراتژی، قابلیت ایجاد زمینه تحقق اهداف بلند مدت ورزش شنای استان فارس را دارد.

واژگان کلیدی: استان فارس، اهداف استراتژیک، هیأت شنا، کارت امتیازی متوازن.

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted Journal of Marine Science and Technology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



۱. مقدمه

تربیت بدنی و ورزش به سبب ماهیت چند وجهی از پیچیدگی خاصی برخوردار است که جز با برخورداری از تفکر نظام مند و استراتژیک، نمی توان ابعاد و جوانب آن را آن گونه که شایسته و بایسته است، دریافت و توسعه داد (Amiri, 2015). حال آن که سیاست گذاران ورزش در ایران نیز به خوبی دریافته اند که راه توسعه و پیشرفت و رسیدن به سکوی قهرمانی، به ویژه رشته های مدال آوری نظیر شنا، دو و میدانی، ژیمناستیک و ... راهی جز برنامه ریزی، توجه و سرمایه گذاری در این رشته ها نبوده و نیست (Sanei, 2001). برنامه ریزی استراتژیک عنصری کلیدی برای برتری سازمان است. این فرآیند روی اهداف و استراتژی های مبتنی بر خط مشی های سازمانی، برنامه ها و فعالیت های تدوین شده برای دست یابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سازمان تمرکز دارد و ابزاری بسیار مهم برای اثر بخشی سازمانی است (Machado et al., 2004).

استراتژی شامل تعیین اهداف بلند مدت و سازگاری واحدهای عملیاتی و همچنین تخصیص منابع برای انجام این اهداف است (Ambosie and Muldowney, 2009). اما فقدان یک ابزار مناسب برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی، باعث شکست بسیاری از برنامه های استراتژیک در سازمان شده است (Sajjadi et al., 2012). در بسیاری از موارد علت این امر ضعیف بودن استراتژی و ایده های نهفته در آن نیست. استراتژی های ارزشمند بی شماری در مرحله پیاده سازی با مشکل و شکست رو به رو شده اند. اصولاً چالش های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در اجرای استراتژی ها نهفته است (Crittenden and Crittenden, 2008). همچنین از دیرباز عملیاتی کردن استراتژی سازمانی و ارائه نظام مشخص و مدون، جهت جاری سازی استراتژی، از چالش های مهم مدیران و سازمان ها در سراسر جهان محسوب می شود (Kaplan and Norton, 2006).

در این میان کارت امتیازی متوازن ابزاری در اختیار سازمان ها قرار می دهد تا بتوانند اجرای استراتژی ها را با وجوه مختلف دنبال کنند و مهم تر از آن بر عملکرد استراتژیک خود، مدیریت داشته باشند (Alvandi and Ameli, 2017). در حقیقت کارت امتیازی متوازن، نظامی برای مدیریت عملکرد است که ایده اولیه آن سال ۱۹۹۳ در خلال تحقیقات رابرت کاپلان و دیوید نورتون، در زمینه روش های نوین سنجش عملکرد سازمان ها شکل گرفت. این ایده در طول زمان توسعه و تکامل فراوان یافت تا جایی که از یک ابزار سنجش و اندازه گیری عملکرد، اکنون به یک نظام مدیریت استراتژیک تبدیل شده است. کارت امتیازی متوازن ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژی است؛ گزارش ساختار بندی شده و

نیمه استاندارد می دهد بتواند به راحتی بر روند اجرای فعالیت ها توسط کارمندان نظارت داشته باشد و نتایج این فعالیت ها را بررسی و کنترل کند. ویژگی اصلی کارت امتیازی متوازن در اختیار گذاردن بستری مناسب برای شناخت قوانین و روابط علت و معلولی حاکم بر دنیای کسب و کار و همچنین استخراج برنامه های عملیاتی برای اجرایی کردن استراتژی سازمان است. نورتون و کاپلان با معرفی سیستم ارزیابی عملکرد خود توجه مدیران را به این نکته جلب کردند که بهتر است عملکرد کارکنان را با یک روش کل نگرانه تر مورد بررسی قرار دهند. آنها نظریه خود را با چهار منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی و نوآوری و یادگیری معرفی کردند (Esmaili and Barati, 2016).

این مدل، روشی برای تبدیل استراتژی به عمل می باشد، به بیان دیگر، این مدل روشی جهت عملیاتی ساختن آرمان، ماموریت و استراتژی های سازمان ها بوده و چشم انداز آینده سازمان، حوزه اصلی بررسی های مدل ارزیابی متوازن می باشد. کارت امتیازی متوازن صرفاً نقش کنترلی نداشته است و معیارهای آن برای توصیف عملکرد گذشته بکار نمی روند بلکه این معیارها ابزاری جهت تبیین استراتژی سازمان است که با هماهنگی فعالیت ها در سطوح گوناگون سازمان، دستیابی به هدف های سازمانی را امکان پذیر می سازد (Behrozi and Samimi, 2016).

در منظر مالی به دنبال این هستیم که چگونه باید در تعامل با سهامداران باشیم تا توفیق مالی حاصل شود. در منظر مشتری مدیران محدوده تقسیمات مشتری و بازاری را که باید در آن به رقابت پرداخته و عملکرد سازمان را بر اساس آن اندازه گیری و محک زند، مشخص می کنند. در منظر فرایند های داخلی، سازمان باید فرآیندهایی را مشخص کند که با برتری یافتن در آنها بتواند به ارزش آفرینی برای مشتریان و سهامداران خود ادامه دهد و در منظر یادگیری و رشد، اقدامی زیر ساختاری برای برقراری رشدی پایدار در سازمان محسوب می شود (Nyon, 2007, Kaplan and Norton, 2011).

در واقع کارت امتیازی متوازن تکنیکی برای تبدیل استراتژی به عمل می باشد و با اجرای شایسته آن می توان 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، سنجش ها، اهداف کمی، اقدامات و ابتکارات اجرایی در چهار منظر متوازن بر پا می سازد (Sarv Olya and Sharif, 2009).

زمینه زیربنایی کارت امتیازی این است که هیچ معیار منفردی نمی تواند بازتاب شفافی از عملکرد یک سازمان باشد. در واقع کارت امتیازی متوازن یک ابزار ثانویه در فرایند برنامه ریزی به شمار می رود که می تواند سنجش های زیادی برای دستیابی به

اهداف استراتژی ارائه دهد (Kaplan and Norton, 2011). در حقیقت کارت امتیازی متوازن، ضمن تبیین روابط علت و معلولی موجب حرکت رو به جلو سازمان می شود. این رویکرد با بسیاری از ابتکارات مدیریتی سازگار است و بسیاری از اصول مدیریتی را در یک سند، ترکیب می کند (Lomotte and Carter, 2000).

به هرحال سازمان هایی که موفق به پیاده سازی روش کارت امتیازی متوازن گردیده اند به نتایج موفقیت آمیز سریعی دست یافته اند. این سازمان ها از معیارهای ارزیابی متوازن جهت برقراری ارتباط و انتقال راهبردهای خود در سراسر سازمان استفاده کرده اند (Iranzadeh and Barghi, 2009). طراحی برنامه استراتژیک و ارائه مدل جاری سازی استراتژی، مدیران را در اجرای برنامه ها در زمان مناسب یاری خواهد کرد.

Razavi et al. (2012)، در بررسی چالش ها و موانع توسعه ورزش شنا در ایران اشاره کردند که رشته ورزشی شنا با برخورداری از ۱۰۸ مدال در المپیک در شاخه های مختلف، از رشته های پرمدال به حساب می آید. بنابراین نقش تعیین کننده ای در جایگاه هر کشور در جدول رویدادهای بین المللی داشته و فرد و کشور متبوعش را از مزایای آن بهره مند می کند. از سوی دیگر عدم موفقیت و کسب مدال توسط ورزشکاران ایران در این رشته نشان از جایگاه ناموفق در این رشته است.

در حال حاضر عدم وجود برنامه ریزی بلند مدت و عدم حمایت رسانه ها مهمترین موانع توسعه این رشته ورزشی در ایران می باشد. اما پژوهشگران در برخی از سازمان های ورزشی داخلی و خارجی با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن، مبادرت به انجام پژوهش و ارائه مدل جاری سازی استراتژی نموده اند و به موفقیت هایی دست یافته اند.

در همین رابطه Peter et al. (2019)، در اجرای کارت امتیازی متوازن و تاثیر آن دریافتند که اهداف استراتژی تاثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارند و با تعیین شاخص ها و سنجه ها می توان به اهداف اصلی سازمان دست یافت.

Lacatus et al. (2019)، در پژوهشی عنوان کردند که عملکرد و تصمیمات باشگاه های ورزشی، باید در چارچوب مدیریت استراتژیک و ایجاد سیستم کنترل و مدیریت عملکرد باشد و یکی از ابزارهایی که عملکرد باشگاه ها را در اجرای استراتژی ارزیابی می کند، کارت امتیازی متوازن می باشد.

Kriemadis et al. (2009) در تحقیقی بیان کرد که استفاده از معیارهای کارت امتیازی متوازن به منظور ارزیابی اداره ورزش دانشگاه Connecticut، یک روش مؤثر به منظور شناسایی قوت ها و ضعف ها در تثبیت و استقرار راهبردهای این بخش از دانشگاه است. همچنین در بخش اداره ورزش دانشگاه

ابعاد رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی، موفقیت چشمگیری را نشان دادند.

Backski (2011)، در پژوهشی به بررسی برنامه استراتژیک و مدیریت تیم ورزشی با هدف کارآیی حرفه ای و پایداری و همچنین کنترل آن با استفاده از کارت امتیازی متوازن پرداخت. او پس از تعیین روابط علت و معلولی، در بررسی استراتژی ها به چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی دست یافت.

Emadi et al. (2019)، در طراحی استراتژی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و اجرای آن با روش های BSC به مناظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، بهره وری و توسعه اجتماعی دست یافتند و سپس تعداد ۲۶ هدف استراتژیک و ۳۱ سنجه تعیین و ۳۷ اقدام و ابتکار تدوین کردند.

Safar Alizadeh et al. (2018)، در تدوین مناظر و نقشه استراتژیک فدراسیون ورزش های ناشنوایان با رویکرد کارت امتیازی متوازن و دیمتل دریافتند که این فدراسیون دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری می باشد. اولویت در اجرای استراتژی های کیفی سازی و بهبود سطح و مدیریت منابع انسانی و به روز و علمی کردن همه جانبه فعالیت های فدراسیون در منظر رشد و یادگیری می تواند به بهبود عملکرد در دیگر مناظر کمک نماید.

Babaei و Farmers (2018)، در پیاده سازی استراتژی- های توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن به مناظر مالی، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ارتباطات دست یافتند. یافته های تحقیق آن ها مشخص نمود که بهبود وضعیت پژوهش های دانشگاهی مرتبط با ورزش قهرمانی، افزایش مسولیت های فدراسیون ها و مدیران اجرایی از بین اعضای هیات علمی دانشگاه ها و تعامل با دانشکده های تربیت بدنی جهت هدایت رساله و پایان نامه های دانشجویی در جهت توسعه ورزش قهرمانی در منظر ارتباطات، منجر به بهبود وضعیت پژوهش های دانشگاهی مرتبط با ورزش قهرمانی و بهبود وضعیت دوره های آموزشی ورزش قهرمانی در منظر یادگیری و رشد خواهد شد و تحقق استراتژی های فرایندهای داخلی را در مسیر رسیدن به منظر مالی و توسعه پایدار تسهیل خواهد کرد.

Nasirzadeh et al. (2013)، در طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی دریافتند که فدراسیون کشتی دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی و یادگیری و رشد می باشد. Mirfakhredini et al. (2013)، در ارزیابی عملکرد سازمان های ورزشی با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن دریافتند که اداره کل تربیت بدنی استان یزد در دو منظر فرایندهای

داخلی و رشد و یادگیری عملکرد مطلوب داشته و در دو منظر مشتری و مالی عملکرد مطلوبی نداشته است.

Khanjani et al. (2010)، در ارائه چارچوبی جهت رده بندی شرکت های کارگزاری ترابری دریایی سازمان بنادر و دریانوردی با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن بیان کردند که این مدل با داشتن قابلیت انعطاف بالا می تواند خود را با تغییرات احتمالی استراتژی های تدوین شده در هر زمان از سوی سازمان بنادر و دریانوردی کشور سازگار نماید.

برنامه استراتژیک بسیاری از سازمان ها به دلیل عدم ارائه الگوی راهکارهای اجرایی در حد تدوین باقی مانده اند و پیاده سازی صورت نگرفته است. به منظور توسعه ورزش شنا در استان فارس نیز، برنامه استراتژیک تدوین گردیده و در این برنامه، تعداد ۱۰ استراتژی طراحی شده بود. بیم آن می رفت که مسئولین نتوانند برنامه را پیاده نمایند و در حد تدوین و دستورالعمل کلی باقی بماند از این رو ارائه الگوی راهکارهای اجرایی استراتژی ها ضروری به نظر می رسید تا مدیران شنای استان فارس به راحتی بتوانند نسبت به اجرای استراتژی ها اقدام نمایند. بنابراین محقق در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است که مدل اجرایی استراتژی های ورزش شنا در استان فارس چگونه است؟

۲. مواد و روش ها

روش تحقیق، توصیفی - تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی و در حیطه مطالعات استراتژیک بود. جمع آوری اطلاعات، به روش آمیخته (کمی و کیفی) انجام شد.

جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، متشکل از مدیران و مسئولین کمیته های هیات شنا، شیرجه و واترپلو فارس (۱۹ نفر)، رؤسای هیات های شنا، شیرجه و واترپلو در شهرستان های فارس (۲۴ نفر)، مدیران باشگاه ها و تیم های شنا که در سطح اول لیگ های کشوری حاضر هستند (۱۷ نفر)، در مجموع برابر با ۶۰ نفر و در بخش کیفی تعداد ۱۲ نفر از خبرگان بر اساس تسلط نظری، تجربه، دسترسی و تمایل به همکاری به صورت هدفمند انتخاب شدند. به دلیل محدودیت اعضا، جامعه آماری به صورت تمام شمار به عنوان نمونه در نظر گرفته شد.

اعضای شورای راهبردی، متشکل از مدیران ورزش شنای فارس (رئیس، نایب رئیس و دبیر هیات شنا، شیرجه و واترپلو استان فارس، سه نفر عضو هیات رئیسه، مسئول کمیته آموزش هیات شنا، شیرجه و واترپلو استان)، سه نفر از مسئولین سابق هیات استان و دو نفر از اساتید دانشگاه به عنوان خبره بودند.

داده های اولیه در هر مرحله در گروه کانونی (شورای راهبردی) مورد بحث و تبادل نظر اعضا قرار گرفت و نهایی شد. با عنایت به این که پیش از تحقیق حاضر، تعداد ۱۰ استراتژی جهت

توسعه ورزش شنا در استان فارس طراحی شده بود، این استراتژی ها در فرم تعیین مناظر BSC درج گردید و به صورت پرسشنامه محقق ساخته در اختیار نمونه کمی تحقیق قرار گرفت که روایی آن توسط ۱۰ نفر از اساتید رشته مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد ($\alpha=0/86$). داده های تحقیق به صورت مطالعه کتابخانه ای، اینترنتی و روش پرسشنامه و همچنین تعداد ۱۲ مصاحبه عمیق کیفی از جامعه تحقیق در زمینه تعیین مناظر ورزش شنا در استان فارس و تعیین اهداف استراتژیک، سنجح ها، اهداف کمی و تدوین اقدامات و ابتکارات، برای هر کدام از استراتژی ها تا حد اشباع نظری انجام شد. منظر هر استراتژی، بر اساس نظر اکثریت نمونه تحقیق (درصد فراوانی) مشخص گردید. در بخش کمی از آزمون آلفای کرونباخ و درصد فراوانی استفاده شد و با بهره گیری از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی از روش استقرای منطقی به منظور مفهوم سازی استفاده شد. سپس در جلسات شورای راهبردی ورزش شنای فارس، اهداف استراتژیک، سنجح ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات هر کدام از استراتژی ها نهایی و تعیین شد.

چهار منظر مالی و توسعه، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری وجود دارد. استراتژی های تحکیم نظام بازاریابی و توسعه مشارکت بخش خصوصی، پی ریزی و توسعه سنجیده و حرفه ای سازی ورزش شنای فارس و پایدارسازی و استمرار کسب مدال در مسابقات ملی، منطقه ای، آسیایی و جهانی در منظر مالی و توسعه، استراتژی توسعه سرمایه اجتماعی، مشارکت و همسویی ذینفعان شنا در استان فارس در منظر مشتری، استراتژی های توسعه تعاملات و ارتباطات با مسئولین دستگاه های اجرایی و نظارتی استان، توسعه و تحکیم شایسته سالاری و ثبات مدیریت در ورزش شنای فارس و ایجاد و استقرار نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد شنا در استان در منظر فرایندهای داخلی و استراتژی های توسعه و بهره وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف شنا، ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی ورزشکاران و مطالعه تطبیقی ورزش شنا و دیگر رشته های مشابه و موفق به منظور یادگیری در منظر رشد و یادگیری قرار گرفتند.

۳. نتایج

اولین یافته های تحقیق، سنجیده یافته های بخش توصیفی (ویژگی های نمونه تحقیق) بود. نتایج در جدول شماره ۱ درج گردیده است.

با توجه به تدوین برنامه استراتژیک توسعه ورزش شنا در استان فارس، ابتدا با بهره گیری از نظرات پیشنهادی پژوهش، نظرات خبرگان و جلسه شورای راهبردی مناظر ورزش شنا تعیین گردید و سپس استراتژی ها در فرم تعیین مناظر، درج گردید و به صورت

پرسشنامه محقق ساخته در اختیار نمونه کمی تحقیق قرار گرفت. تعیین مناظر و این که هر کدام از استراتژی ها در کدام منظر قرار می گیرند، بر اساس نظر اکثریت نمونه تحقیق (درصد فراوانی)، مشخص شد. نتایج در جدول شماره ۲ درج شده است.

نتایج تعیین مناظر مندرج در جدول شماره ۱ نشان داد که در ورزش شنای استان فارس، چهار منظر مالی و توسعه، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری وجود دارد.

پس از تعیین مناظر استراتژی ها داده های مربوط به اهداف استراتژیک، سنجه ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات با استفاده از روش استقرای منطقی و جمع بندی داده ها در جلسه شورای راهبری ورزش شنای استان فارس تدوین گردید. نتایج در جداول ۳ الی ۶ درج گردیده است.

جدول ۱- یافته های توصیفی نمونه تحقیق

Table 1- Descriptive findings of the research sample

مرد	زن	دکتر یا دانشجو دکترا	فوق لیسانس	لیسانس	کمتر از لیسانس	سابقه کار بالاتر از ده سال	سابقه کمتر از ده سال
۴۶/۶۶	۵۲/۳۳	۱۰	۴۸/۳۳	۳۶/۶۶	۵	۶۹	۳۱

جدول ۲- دیدگاه نمونه تحقیق در مورد مناظر استراتژی های توسعه ورزش شنا در استان فارس

Table 2- Viewpoints of a research sample on the landscape of swimming development strategies in Fars province

ردیف	استراتژی							
	منظر مالی و توسعه	منظر مشتری	منظر فرایندهای داخلی	منظر رشد و یادگیری	منظر مالی و توسعه	منظر مشتری	منظر فرایندهای داخلی	منظر رشد و یادگیری
۱	۵	۵	۴۳	۰/۷۱	۷	۰/۱۱	۵	۰/۰۸
۲	۱	۵	۰/۰۸	۵	۰/۰۸	۵	۰/۰۸	۴۹
۳	۵۱	۰/۱۸۵	۴	۰/۰۷	۴	۰/۰۷	۱	۰/۰۱۶
۴	۴	۰/۰۷	۱۲	۰/۲۰	۴۰	۰/۶۶	۴	۰/۰۷
۵	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۲	۸	۰/۱۳	۴۹	۰/۸۱
۶	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۲	۹	۰/۱۵	۴۸	۰/۸۰
۷	۵	۰/۰۷	۱۵	۰/۲۵	۳۸	۰/۶۳	۳	۰/۰۵
۸	۵	۰/۰۷	۵	۰/۰۷	۳۷	۰/۶۲	۱۳	۰/۲۲
۹	۴۰	۰/۶۶	۷	۰/۱۲	۷	۰/۱۲	۶	۰/۱۰
۱۰	۳۸	۰/۶۳	۸	۰/۱۳	۵	۰/۰۸	۹	۰/۱۵

جدول ۳- اهداف استراتژیک، سنجه ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات منظر مالی و توسعه در ورزش شنای فارس

فارس

Table 3- Strategic goals, measures, quantitative goals, measures and initiatives of the financial and development landscape in the swimming sport of Fars.

اهداف استراتژیک	سنجه ها	اقدامات و ابتکارات
تجکیم مشارکت بخش خصوصی	۱- افزایش درآمد ناشی از تبلیغات محیطی و صحنه گذاری	۱- ظرفیت سنتی کسب درآمد ناشی از بازاریابی، تبلیغات محیطی و حق پخش تلویزیونی
	۲- افزایش درآمدهای ناشی از بازاریابی	۲- به کارگیری بازاریابان مجرب
	۳- افزایش درآمد ناشی از مشارکت بخش خصوصی و اسپانسر	۳- به کارگیری و آموزش بازاریابان مجرب
	۴- افزایش باشگاه های خصوصی در لیگ شنای کشور	۴- برگزاری کارگاه آموزشی بازاریابی
	۵- تعداد باشگاه های خصوصی لیگ استان و کشور	۵- ارائه تسهیلات و زمین ارزان قیمت به متقاضیان تأسیس باشگاه خصوصی
توسعه سازی ورزش شنای فارس	۱- افزایش مطالعات تطبیقی	۱- احصاء استانداردها و شاخص های ساختاری و سخت افزاری شنا
	۲- افزایش آیین نامه ها و مقررات مربوط به حرفه ای سازی شنا	۲- مطالعه تطبیقی برنامه و روش کار فدراسیون های کشورهای پیشرو شنا و لیگ های معتبر به منظور یادگیری بین المللی
	۳- افزایش آگاهی منابع انسانی شنا با اصول ورزش حرفه ای	۳- مطالعه تطبیقی ورزش های موفق مشابه داخل کشور
	۴- احصاء شاخص های توسعه شنا	۴- بومی سازی طرح و برنامه های مورد مطالعه
جهانی مسابقات ملی، منطقه ای، آسیایی و	۱- افزایش تعداد مدال های کسب شده در رویدادهای داخل کشور	۱- استخدام مربیان برجسته
	۲- افزایش بازیکن در تیم ملی و افزایش مقام	۲- انجام اردوهای آماده سازی
	۳- افزایش مقام های آسیایی و جهانی	۳- انجام مسابقات تدارکاتی موثر
	۴- تعداد مقام های المپیک و جهانی کسب شده توسط شناگران فارس	۴- سرمایه گذاری در ورزش پایه شنا

جدول ۴- اهداف استراتژیک، سنجه ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات منظر مشتری ورزش شنای فارس

Table 4- Strategic goals, metrics, quantitative goals, and actions and initiatives of Fars swimming sports customer perspective

اهداف استراتژیک	سنجه ها	اقدامات و ابتکارات
توسعه ذینفعان شنا در استان فارس	۱- افزایش مشارکت ذینفعان ورزش شنا در رویدادهای اجتماعی عام المنفعه و خیریه فراخوانده شده	۱- شرکت دهی قهرمانان ملی در کاشتن نهال و توجه به امور مربوط به زیست محیطی
	۲- افزایش تعداد هواداران مشارکت کننده در برنامه های فراخوانده شده هیات	۲- شرکت دادن قهرمانان و تاثیرگذاران شناخته شده در اهدای خون
توسعه سرمایه اجتماعی، مشارکت و همسویی	۱- افزایش تعداد هواداران مشارکت کننده	۱- شرکت قهرمانان در حمایت از مردم در حوادث و بحران ها مانند سیل و زلزله
	۲- افزایش تعداد هواداران مشارکت کننده در برنامه های فراخوانده شده هیات	۲- تهیه میثاق نامه ارکان هیات و قهرمانان و تاثیرگذاران ورزش شنای فارس در مسیر اهداف استراتژیک

جدول ۵- اهداف استراتژیک، سنجه ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات استراتژی منظر فرایندهای داخلی ورزش شنای فارس

Table 5- Strategic goals, measures, quantitative goals and measures and initiatives of the perspective strategy of the internal processes of Fars swimming sport

اهداف استراتژیک	سنجه ها	اقدامات و ابتکارات	استراتژی
توسعه تعاملات و ارتباطات با مسئولین دستگاه های اجرایی و نظارتی استان	۱- افزایش مکاتبات با دستگاه ها نظارتی مرتبط و اثرگذار	۱- تعداد مکاتبات انجام شده با دستگاه های موثر در رفع چالش ها و مشکلات	۱- آگاه سازی مسئولین دستگاه های نظارتی و اجرایی اثرگذار در زمینه اهمیت شنا و تأثیر آن در توسعه دیگر رشته ها و سلامتی عمومی جامعه و همچنین تعدد شاخه ها و ماده ها ۲- استفاده از اهرم های سیاسی و افراد ذی نفوذ جهت جلب نظر مسئولین و کمک به توسعه شنا ۳- رایزنی، مکاتبه و تشکیل جلسات ۴- پیگیری اجرایی شدن مصوبات جلسات
	۲- افزایش جلسات رفع مشکلات شنا با دستگاه های نظارتی و تصمیم گیر	۲- تعداد جلسات برگزار شده با مسئولین تصمیم گیر و اثرگذار در رفع موانع	
	۱- افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه	۱- تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی ارکان ورزش شنای استان فارس	۱- برگزاری دوره های آموزش ممیزین
	۲- افزایش ارزیابی و نظارت های میدانی از ارکان ورزش شنا	۲- تعداد ارزیابی و نظارت میدانی	۲- تعیین سالانه میزان پیشرفت و احراز برنامه استراتژیک ۳- اعزام تیم های ارزیابی به شهرستان ها و تجلیل از بخش های موفق ۴- تدوین دستورالعمل های خود ارزیابی و ارزیابی بیرونی
توسعه و تحکیم شایسته سالاری و ثبات مدیریت در ورزش شنای فارس	۱- احصاء و افزایش معیارهای شایستگی در مدیریت شنای استان	۱- تعداد شاخص ها و معیارهای تصدی پست مدیریت در ورزش شنای فارس	۱- انجام مطالعات تطبیقی
	۲- افزایش شایسته گزینی در انتصابات مطابق معیارها	۲- میزان شایسته گزینی بر اساس معیارها و شاخص های تصدی مدیریت در شنای فارس	۲- شناسایی و اعلام شاخص های تصدی پست مدیریت در شنای فارس
	۳- احصاء شاخص های ارزیابی مهم از برنامه استراتژیک هیات	۳- تعداد شاخص های ارزیابی از برنامه استراتژیک	۳- بومی سازی و انتخاب معیارهای متناسب با شنا
	۴- افزایش شایسته گزینی در انتصابات مطابق معیارها	۴- شناسایی و اعلام شاخص های تصدی پست مدیریت در شنای فارس	۴- شناسایی و اعلام شاخص های تصدی پست مدیریت در شنای فارس
	۵- تصدی مسئولیت ها بر اساس معیارهای تعیین شده	۵- تصدی مسئولیت ها بر اساس معیارهای تعیین شده	۵- تصدی مسئولیت ها بر اساس معیارهای تعیین شده

جدول ۶- اهداف استراتژیک، سنجه ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات منظر رشد و یادگیری شنا در استان فارس

Table 6- Strategic goals, measures, quantitative goals and measures and initiatives for the development and learning of swimming in Fars province

اهداف استراتژیک	سنجه ها	اقدامات و ابتکارات
ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی ورزشکاران	۱- افزایش مراکز استعدادیابی و نخبه پروری	۱- ارتقاء و توسعه سطح کیفی مربیان ویژه استعدادیاب و استعدادپرور
	۲- افزایش تعداد باشگاه های مشارکت کننده و سهمیم در توسعه پایه	۲- راه اندازی مراکز استعدادیابی در مناطق مختلف استان
	۳- افزایش مدارس و باشگاه های پایه استعدادپرور ویژه رده های سنی پایه	۳- راه اندازی لیگ به صورت منطقه ای جهت سنین پایین (سن طلایی)
	۴- افزایش مربیان استعدادیاب و استعدادپرور	۴- پرورش استعدادهای تحت نظارت و چارچوب برنامه راهبردی
	۵- افزایش جشنواره ها و مسابقات رده سنی پایه و غربالگری استعدادهای شنا	۵- افزایش و یا راه اندازی مدارس استعدادیاب و استعدادپرور
	۶- افزایش نخبگان پرورش یافته از نظام استعدادیابی	۶- تعداد شناگران نخبه پرورش یافته از نظام استعدادیابی
توسعه و بهره وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف شنا	۱- افزایش کمی و سطح کیفی مربیان حرفه ای در سطح کلاس ای در سطح کلاس جهانی	۱- برگزاری کارگاه های دوره های آموزشی کیفی
	۲- افزایش داوران ملی و بین المللی	۲- برگزاری دوره های آموزشی داوری
	۳- افزایش دوره های هدفمند و کیفی ارتقای مربیان تیم های منتخب و باشگاهی	۳- برگزاری دوره های آموزشی هدفمند توسعه کیفی و کمی مربیگری
	۴- افزایش اقدامات ترویجی و آشناسازی جامعه با ورزش شنا	۴- برگزاری همایش های علمی و تخصصی
	۴- تعداد اقدامات ترویجی و آشناسازی جامعه نسبت به ورزش شنا	۵- برگزاری مراسم و همایشهای تجلیل و ترویج شنا
مطالعه تطبیقی ورزش شنا و دیگر رشته های مشابه و موفق به منظور یادگیری	۱- افزایش مطالعات تطبیقی شنا	۱- ارتباط با مراکز پژوهشی و علمی دانشگاهی
	۲- افزایش مطالعات مسیر ترقی رشته های مشابه موفق در داخل کشور	۲- مطالعه و بررسی مسیر ترقی کشورهای پیشرو و صاحب سبک شنا
	۳- احصاء مهمترین اقدامات عرصه ملی و جهانی	۳- انجام بازدیدهای میدانی از باشگاه های صاحب نام شنا کشور
	۴- احصاء معیارها و استاندارد های توسعه	۴- جذب مشاور توسعه شنا از کشورهای پیشرو
	۵- افزایش مطالعات مسیر پیشرفت فدراسیون و استان های موفق	۵- الگوگیری از توسعه شنا و رشته های مشابه موفق دیگر استان ها
	۶- افزایش مطالعات مسیر پیشرفت فدراسیون های پیشرو شنا در جهان	۶- اجتماعی سازی، عقلایی نمودن و تفهیم طرح راهبردی توسعه ورزش شنا به کل ذینفعان
	۷- برگزاری دوره های آموزشی مناسب با ظرفیت کلی استان	۷- برگزاری منظم دوره های آموزشی

یافته ها نشان داد که در ورزش شنای فارس، چهار منظر مالی و توسعه، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری وجود دارد. در مجموع، تعداد ۳۵ هدف استراتژیک و ۳۸ سنجه تعیین گردید و ۴۷

اقدام و ابتکار، جهت جاری سازی استراتژی های ورزش شنا در استان فارس تدوین شده است. نقشه استراتژی توسعه ورزش شنای فارس در جدول ۷ نشان داده شده است.



جدول ۷- نقشه استراتژیک توسعه ورزش شنا در استان فارس

Table 7-. Strategic map of the development of swimming in Fars province

تحکیم نظام بازاریابی و توسعه مشارکت بخش خصوصی	پایدارسازی و استمرار کسب مدال در مسابقات ملی، آسیایی و جهانی	پی ریزی و توسعه سنجیده و حرفه ای سازی ورزش شنای فارس		
افزایش درآمد ناشی از	افزایش مقام های کشوری	احصاء شاخص های توسعه شنا	منظر مالی و توسعه	
افزایش درآمد ناشی از بازاریابی	افزایش بازیکن در تیم ملی و افزایش مقام	افزایش مطالعات تطبیقی		
افزایش درآمد از حقوق واقعی شنا	افزایش مقام های آسیایی و جهانی	افزایش کارگاه های توجیهی		
توسعه سرمایه اجتماعی، مشارکت و همسویی ذینفعان شنا در استان فارس				
افزایش مشارکت ذینفعان در رویدادهای اجتماعی خیریه فراخوانده شده				منظر مشتری
افزایش تعداد هواداران شرکت کننده در برنامه های فراخوانده شده				
توسعه و تحکیم شایسته سالاری و ثبات مدیریت در ورزش شنای فارس	توسعه تعاملات و ارتباطات با مسئولین دستگاه های اجرایی و نظارتی استان	ایجاد و استقرار نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد شنا در استان	منظر فرایندهای داخلی	
احصاء معیارهای شایستگی در مدیریت شنای استان	افزایش مکاتبات با دستگاه ها نظارتی مرتبط و اثرگذار	احصاء شاخص های ارزیابی		
افزایش شایسته گزینی در انتصابات مطابق معیارها	افزایش جلسات رفع مشکلات شنا با دستگاه های نظارتی و تصمیم گیر	افزایش ممیزین و ارزیابی میدانی		
مطالعه تطبیقی ورزش شنا و دیگر رشته های مشابه و موفق	ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی ورزشکاران	توسعه و بهره وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف	منظر یادگیری و رشد	
افزایش مطالعات تطبیقی شنا	افزایش باشگاه های سهام در توسعه	افزایش دوره های هدفمند کیفی مربیان		
افزایش مطالعات مسیر ترقی رشته های مشابه موق داخل کشور	افزایش مربیان استعدادیاب	افزایش مربیان حرفه ای شنا		
	افزایش مسابقات غربالگری	افزایش داوران ملی و بین المللی شنا		

در طراحی نقشه استراتژیک با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن، سیستم اثرگذاری از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی (در این پژوهش به سمت منظر حرفه ای سازی) است. چنانچه دستیابی به اهداف استراتژیک قرار گرفته در منظر رشد و یادگیری محقق شود، اجرا و پیاده سازی اهداف استراتژی منظر قرائندهای داخلی تسهیل خواهد شد و به راحتی، اهداف تعیین شده در دیگر مناظر محقق خواهد شد. بنابراین در وهله اول، اهداف منظر رشد و یادگیری اهمیت دارند و سپس اهداف فرایندهای داخلی مورد توجه هستند.

۴. بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق، طراحی نقشه استراتژیک و پیاده سازی استراتژی های ورزش شنای استان فارس با رویکرد کارت امتیازی متوازن بود. کاپلان اولین گام در تدوین اجرای استراتژی ها را تعیین منظرهای سازمان می داند (Kaplan, 2011). بر اساس یافته های پژوهش، ورزش شنای استان فارس دارای ۴ منظر (مالی و توسعه، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری) است.

یافته های پژوهش با یافته های (Beksky et al., 2011)، (Nasirzadeh, Keshavarz و Khaleghi Babaei, 2018) et al. (2013) که به چهار منظر پیشنهادی کاپلان و نورتون (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد) دست یافته اند همخوان است. اما با یافته های (Emadi et al., 2019) که به مناظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، بهره وری و توسعه اجتماعی، همخوانی ندارد. این عدم همخوانی به دلیل تفاوت اندکی است که در ماهیت فعالیت و اهداف سازمان های ورزشی یاد شده با ورزش ووشو فارس دارند.

ارائه ابگوی راهکارهای اجرایی استراتژی حائز اهمیت است و لازمه طراحی مدل پیاده سازی با روش کارت امتیازی متوازن در وهله اول، تعیین مناظر و سپس تعیین منظر هر یک از استراتژی هاست تا زمینه فرایندهای عملیاتی استراتژی فراهم شود. دومین گام در تدوین اجرای استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، تعیین اهداف استراتژیک منظرهای تعیین شده می باشد.

براساس یافته ها در مجموع، تعداد ۳۵ هدف استراتژیک (مناظر مالی و توسعه ۱۳، مشتری ۲، فرایندهای داخلی ۷ و رشد و یادگیری ۱۵ هدف) تعیین گردید. جهت جاری سازی استراتژی های ورزش شنای استان فارس تدوین شده است. یافته های تحقیق بیانگر تعادل نسبی بین تعداد اهداف تعیین شده در مناظر بوده و تعداد، تنوع و تناسب اهداف تعیین شده این تحقیق با یافته های (Emadi et al., 2019) و (Nasirzadeh et al., 2013)، همخوان است. به منظور پیاده سازی استراتژی توسعه شنا در

استان فارس اهدافی از قبیل افزایش مراکز استعدادیابی و نخبه پروری، افزایش کمی و سطح کیفی مربیان حرفه ای در سطح کلاس جهانی، افزایش اقدامات ترویجی و آشناسازی جامعه با ورزش شنا افزایش مطالعات مسیر ترقی رشته های مشابه موق در داخل کشور و احصاء مهمترین اقدامات عرصه ملی و جهانی در منظر رشد و یادگیری تعیین گردید.

با اولویت دادن به انجام فعالیت هایی که منجر به دستیابی به این اهداف می شود، دستیابی به اهدافی از قبیل احصاء شاخص های ارزیابی مهم از برنامه استراتژیک هیات، افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی ارکان هیات شنا، شیرجه و واترپلو استان فارس و افزایش شایسته گزینی در انتصابات مطابق معیارها در این هیات تسهیل خواهد شد و با اجرایی شدن استراتژی های این منظر موجب توسعه سرمایه اجتماعی و ذینفان این رشته در منظر مشتری و در نهایت پایداری مالی و توسعه همه جانبه شنا در فارس خواهد شد.

در سومین گام تدوین راهکارهای پیاده سازی استراتژی های ورزش شنا در فارس، سنجه های مناسب برای اهداف تعیین شد. براساس یافته ها، سنجه های مربوط به عملیاتی نمودن استراتژی های ورزش شنای فارس برای کنترل دستیابی به استراتژی ها و اهداف استراتژیک ۳۸ سنجه حاصل شد. در منظر مالی و توسعه ۱۲ سنجه، در منظر مشتری ۳ سنجه، در منظر فرایندهای داخلی ۷ سنجه و در منظر رشد و یادگیری ۱۶ سنجه تعیین گردید که تعداد سنجه های یاد شده با سنجه های تحقیق (Emadi et al., 2019) همخوان است. می توان دریافت که این پژوهش توجه کافی به جوانب مختلف توسعه شنا و تعداد و تناسب سنجه ها با اهداف استراتژیک را دارد. ارزیابی متوازن این امکان را برای مدیران به وجود می آورد که در صورت ضعف و کاستی، بازخورد کافی جهت اصلاح را در اجرای برنامه ها خواهد داد.

به طور کلی می توان دریافت که سنجه های به دست آمده در ورزش شنای استان فارس این قابلیت را دارد که میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و رسالت هیات را اندازه گیری نماید و سنجه های ارزیابی کننده آموزش، یادگیری و بهبود، استعدادیابی، ارزیابی عملکرد و مالی و درآمد زایی در آنها در نظر گرفته شده است. مسئولان ورزش شنا در استان فارس می بایست با بازنگری در هنگام عملیاتی نمودن استراتژی ها با استفاده از شاخص های ارزیابی مشخص شده، ضعف ها و کاستی ها را در سنجه های مد نظر برای دستیابی به اهداف استراتژیک مشخص نموده و نسبت به اصلاح و احیانا تعیین هدف و سنجه جدید، اقدام لازم را انجام دهند.

در قسمت پایانی تحقیق حاضر، اقدامات و ابتکارات متعددی برای دستیابی به اهداف استراتژیک و استراتژی های

توسعه و پیشرفت ورزش شنا در استان فارس تدوین شده است. یافته های این پژوهش نشان داد که در مدل اجرای استراتژی های ورزش شنای فارس ۴۷ اقدام و ابتکار تدوین شده است. نتایج پژوهش حاضر با یافته های Emadi et al. (2019) همخوان است. در واقع کارت امتیازی متوازن این زمینه را برای ورزش شنا در فارس به وجود می آورد که و برنامه های عملیاتی متناسب و متوازن با هر منظر، استراتژی و هدف استراتژیک را تعیین کند و پاسخگوی سوالاتی از قبیل چه کاری باید انجام شود؟ چطور باید اجرا شود؟ چه زمانی و چه کسی انجام دهد؟ باشد. به طور کلی تدوین این اقدامات، هیأت شنا، شیرجه و واترپلو فارس را برای توسعه ورزش شنا از وظایف هر بخش و زمان و شیوه اجرای آنها آگاه می سازد.

ورزش شنای استان فارس برای اجرای استراتژی های خود و تسهیل در دسترسی به چشم انداز تعیین شده نیاز به یک مدل اجرایی داشت که مدل کارت امتیازی تدوین شده حاضر که دارای اهداف استراتژیک، سنجه ها و اقدامات و ابتکارات مناسب می باشد این فرصت را به مسئولان خواهد داد که بتوانند

استراتژی های تدوین شده را اجرا نمایند و ورزش شنای فارس را در مسیر توسعه پایدار و پیشرفت قرار دهند و بیم اجرا نشدن برنامه ها را نداشته باشند.

در الگوی استراتژی طراحی شده برای توسعه ورزش شنا در استان فارس، روابط علت و معلولی بین مناظر مالی و توسعه، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری ایجاد شده است. با توجه به این که سلسله مراتب اثرگذاری در روش کارت امتیازی متوازن از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی می باشد، پیشنهاد می گردد که نسبت به افزایش مدارس و باشگاه های پایه استعدادپرور ویژه رده های سنی پایه اقدام لازم صورت پذیرد همچنین با توجه به یافته ها پیشنهاد می گردد با افزایش دوره های مربیگری نسبت به توسعه کمی و کیفی مربیان استعدادیاب و استعدادپرور اقدام نمایند و نیز با توجه به یافته ها پیشنهاد می گردد که به منظور افزایش مخاطبان و ورزشکاران شنا افزایش اقدامات ترویجی و آشناسازی جامعه با ورزش شنا را در دستور کار خود قرار دهند.

References:

- Alvandi, M. and Ameli, F., 2017. A Study on the Implementation of a Balanced Scorecard Strategy Map in Two Iranian Organizations. *Management Research*, 84(3), pp.151-176.
- Ambosie, G. and Muldowney, M., 2009. 'Management Theory for Small Business, Attempts and Requirement. *Academy of Management Review*, 13(12), pp.226-241.
- Amiri, M. 2015. Comprehensive and Strategic Thinking the Missing Ring in the Development of Physical Education and Sports, *National and International Sports Congress, University of Isfahan*. (In Persian).
- Becky, A., 2011. The application of balanced scorecard in team sports. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5(1033-2016-84152), pp.29-32.
- Behrozi, M. and Samimi, S., 2016. The role of balanced scorecard in evaluating the performance of managers. *a new approach in educational management*, seventh year, 2(26), pp.95-110. (In Persian).
- Crittenden, V.L. and Crittenden, W.F., 2008. Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), pp.301-309.
- Ebrahimi Sarv Olya, M.H., 2009. *Balanced Evaluation Card System from Design to Execution*. Iran: Kalame. (In Persian).
- Emadi, S., Amir Hosseini, S.E. and Hamidi, M., 2019. Designing human resource development strategy in the Ministry of Sports and Youth and presenting its implementation method with BSC approach (Unpublished doctoral dissertation). Islamic Azad University, Yasuj Branch, Iran. (In Persian)
- Esmaili S and Barati M. 2016. A balanced approach in evaluating the performance of the organization's resource planning system, In: *Management and Accounting Conference*. 2016 Tehran, Iran. (In Persian).
- Iranzadeh, S, and Barghi, A. 2009. Evaluating the performance of the organization with the balanced scoring method model, *Industrial Management*, 8(4): 67-86. (In Persian).
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard business press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 2006. *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.

- Kaplan, R., Norton, d. 2011. *Translating Strategy from Word to Action (Balanced Scorecard)* Translated by Malmasi, J. Seifi, Commercial Publishing, Second Edition. (In Persian).
- Khaleghi Babae, S., Keshavarz, L. 2018. 'Implement of Athletic Sport development strategies based on the Balanced Scorecard model', *Applied Research in Sport Management*, 7(2), pp. 11-25. (In Persian).
- Khanjani S., Asghari Zadeh E and Karimi Dastjerdi D. 2010. *Presenting a framework for classifying maritime transport brokerage companies of the Ports and Maritime Organization using the BSC-TOPSIS technique*. M.S. University of Tehran. (In Persian).
- Kriemadis, T., Kotsovos, A. and Alexopoulos, P., 2009. Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department. *Choregia*, 5(2).
- Lakatos, V., Erdey, L., Szűcs, N., Rózsa, A. and Nagy, A.S., 2019. Establishment of the customer perspective of the balanced scorecard system at sports enterprises through the example of a Hungarian football club.
- Lamotte, G. and Carter, G., 2000. Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company. *EFQM Common Interest Days*.
- Machado, M.D.L., Farhangmehr, M. and Taylor, J.S., 2004. The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions: trappings or substance? *Higher Education Policy*, 17, pp.383-404.
- Mirfakhredini, H., Peymanfar, M. H., Khatibi Oghada, A., Alimohammadi, H. 2013. Performance Assessment of Sports Organization with BSC-Topsis Integrated Model', *Sport Management Journal*, 5(16), pp. 77-96. (In Persian).
- Nasirzadeh, A., Goodarzi, M., Farahani, A. 2013. Establishing Applicable Strategy Model of Wrestling Federation of Iran by BSC Approach. *Applied Research in Sport Management*, 1(4), pp.31-42. (In Persian).
- Nejad Sajjadi, S A., Hamidi, M., Goodarzi, M and Sajjadi, S N. 2012. *Development of Strategy Implementation Model and Strategy Map of Tehran Municipality Sports Organization Using ISM Technique*, PhD Thesis, University of Tehran. (In Persian).
- Nyon, P. R. 2007. *Balanced Assessment - Step-by-Step Design and Implementation Guide*, Translated by Bakhtiari Parviz et al., Tehran: Industrial Management Organization Publications, First Edition. (In Persian).
- Razavi, S.M.H., Firoozi, M., and Farzan, F., 2012. Investigating the Barriers and Challenges of Swimming Development in Iran. *Research in Sports Management and Motor Sciences*, 2(4), pp. 1-12.
- Safar Alizadeh A., Nikbakhsh R. and Afarinesh Khaki, A. 2018, Compilation of Landscapes and Strategic Map of the Deaf Sports Federation with Balanced and Dimtel Scorecard Approach, *Applied Research in Sports Management*, 7(4): pp.109-120. (In Persian).
- Sanei, S. 2001. Blind Justice in Championship Sports from a Legal Perspective, *In: 2nd Asian University Congress*, Tehran, Tarbiat Modares University.



Available Online: <http://jmst.kmsu.ac.ir>

Original Article

Designing a Strategic Map and Implementing Swimming Sports Strategies in Fars Province with a Balanced Scorecard Approach

Somayeh Emadi^{1*}, Zohrab Gohari², Mohammad Sajjadian³

1. Department of Physical Education and Sports Sciences, Dariun Branch, Islamic Azad University, Dariun, Iran.
2. Secretary of Physical Education of Fars Province General Education Department, Shiraz. Iran.
3. Department of Physical Education and Sports Sciences, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

Corresponding author E-mail: sou_emadi@yahoo.com

Received: 15 May 2020

Revise Date: 14 May 2021

Accepted: 17 May 2021

DOI: 10.22113/JMST.2021.231437.2371

Abstract

The purpose of this study was to design a strategic map and implement swimming sports strategies in Fars province with a balanced scorecard approach. The research method is descriptive and applied in terms of purpose. Research data were collected in the field and in a mixed manner (quantitative and qualitative). The statistical population in the quantitative part, including the heads of the swimming boards of the province and cities and the managers of the clubs, was equal to 60 people and in the qualitative part, 12 experts. Due to the limitation of members, the statistical population was equal to the sample. The research tool was a researcher-made questionnaire whose validity was confirmed by 10 university professors and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test. ($86/0 = \alpha$). Frequency percentage, logical induction method and strategic council were used to analyze the data. The results showed that in swimming province of Fars province, there are 4 perspectives of finance and development, customer, internal processes and growth and learning, 35 strategic goals and 38 criteria of determination. And 47 actions and initiatives were developed to achieve the goals. It can be concluded that the proposed model, in addition to implementing the strategy, has the ability to create the ground for achieving the long-term goals of Persian swimming.

Keywords: Fars Province, Strategic Objectives, Swimming Committee, Balanced Scorecard.

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted Journal of Marine Science and Technology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

