

به کارگیری کارت امتیازی متوازن به منظور استقرار مدیریت راهبردی تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

چکیده

زمینه: هدف اصلی این پژوهش به کارگیری کارت امتیازی متوازن به منظور استقرار مدیریت راهبردی تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است.

روش کار: تحقیق حاضر از نوع مطالعات استراتژیک است که بر مبنای اهداف تحقیق در ردیف تحقیقات کاربردی قرار دارد، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع آمیخته (کمی و کیفی) می‌باشد. اطلاعات مورد نیاز در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های انفرادی و شورای راهبردی و در بخش کمی با استفاده از ماتریس‌های مطالعات راهبردی انجام شد.

یافته‌ها: در این تحقیق از کارت امتیازی متوازن، جهت ارزیابی عملکرد و پیاده سازی راهبردها و از تحلیل سلسله مراتبی AHP برای اهمیت و وزن راهبردهای هریک از منظرها استفاده شد. بر اساس کارت امتیازی متوازن ۴ منظر مدیریت داخلی، توسعه زیرساخت‌ها و درآمدزایی، فرهنگ‌سازی و توسعه ورزش و مسابقات و ورزش قهرمانی بعنوان مناظر اصلی تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مشخص شد. علاوه بر این بر اساس نتایج تحقیق حاضر ۱۰ راهبرد، ۳۲ هدف، ۳۹ سنجه و ۴۵ اقدام و ابتکار بدست آمد.

نتیجه گیری: براساس تحلیل SWOT در مجموع ده استراتژی، شامل دو استراتژی SO، سه استراتژی WO، دو استراتژی WT و سه استراتژی ST برای تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تدوین گردید که شامل: تقویت ارتباط بین آموزش و ورزش با رویکرد جذابیت‌سازی در دانشگاه‌های علوم پزشکی / توسعه و ارتقا فضاها، اماکن، تجهیزات ورزشی و اقدامات از طریق هدفمندی تخصیص و توزیع بودجه / توسعه طرح‌های درآمد زایی از طریق مسابقات و رویدادهای ورزشی، کلاس‌های فوق برنامه ورزشی، اقدامات تبلیغاتی و حمایت مالی / تقویت ارتباط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با دیگر نهادها جهت مشارکت و پیوند با آن‌ها در جهت زندگی فعال / توانمندی سازی و توسعه منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش / هدفمندی در اعزام و میزبانی مسابقات و رویدادهای ورزشی ملی، کشوری، المپیادهای ورزشی دانشجویی و بین‌المللی / توسعه و کاربردی کردن تحقیقات ورزشی با رویکرد پژوهش محور / راه‌اندازی و ایجاد بانک اطلاعاتی برای ثبت اطلاعات سلامت و فعالیت بدنی افراد در جهت ذخیره سازی / توسعه و تقویت طرح‌های استعدادیابی ورزشی در دانشگاه‌های علوم پزشکی با کمک وزارت ورزش و جوانان / تقویت تعامل با مربیان برجسته، لیگ‌ها و باشگاه‌ها بود.

واژگان کلیدی: مدیریت راهبردی، برنامه راهبردی، کارت امتیازی متوازن (BSC)، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)، بیانیه ماموریت، SWOT، تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

علی دیرنده^{۱*}، علیرضا الهی^۲، حسین اکبری یزدی^۳

^۱ دانشجوی دکترای تخصصی تربیت بدنی، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

^۲ دانشیار گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

^۳ استادیار گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

* نشانی نویسنده مسنول:

گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

نشانی الکترونیک:

ali.dirandeh.17@gmail.com

مقدمه

امروزه ورزش بخش جدایی ناپذیری از ساختار اجتماعی جوامع شده است (۱)؛ که در سراسر جهان رشد سریعی داشته و افراد زیادی را مشغول به فعالیت نموده است (۲). ده ها سال است که محققان قدرت ورزش را به عنوان ابزاری برای توسعه اجتماعی و اقتصادی به رسمیت شناخته‌اند (۳). این موضوع باعث شده که سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی برای توسعه ورزش در اکثر کشورها انجام شود (۴).

از برجسته‌ترین ویژگی کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به عنوان یکی از ضروریات بلامنازع پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است. اصلی‌ترین کارکرد مدیریت (در سطوح مختلف) هر کشور، برنامه‌ریزی و تلاش برای نیل به هدف‌های پیش‌بینی شده در آن است. از سه دهه قبل توجه مدیران و صاحب نظران به سمت برنامه‌ریزی بلندمدت و به ویژه برنامه‌ریزی استراتژیک جلب شده است. این ضرورت از اواخر دهه پنجاه و اوایل شصت میلادی به دلیل شرایط ویژه جهانی و رشد تدریجی ارتباطات بیشتر نمود پیدا کرده است. بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که آن سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و برنامه‌ریزی استراتژیک مثبتی استفاده کرده‌اند، توانستند در فعالیت‌های مختلف و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند (۵).

اخیراً مدیریت استراتژیک توجه بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی را به خود جلب کرده است (۶) و از آن جایی که مهم‌ترین عامل در رشد و تحقق اهداف سازمان، مدیریت راهبردی سازمان است و مدیر نقش اساسی در روند رشد و حرکت سازمان از وضع موجود به سمت وضع مطلوب دارد که این مهم با مدیریت استراتژیک در سازمان محقق می‌گردد. مدیریت استراتژیک را میتوان به عنوان فرایند تفکر استراتژیک، برنامه ریزی، 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 چشم انداز، صورت می‌گیرد (۷). مدیریت استراتژیک دید مدیران را نسبت به روابط میان سرمایه انسانی، استراتژی و عملکرد سازمان‌ها بهبود می‌بخشد (۸). در واقع، برنامه استراتژیک مسیری را مهیا می‌کند تا از طریق آن سازمان به مهم‌ترین اهداف برسد و در عین حال از گرایش برای تغییر، به هنگام ورود رهبران جدید در سازمان جلوگیری کند (۹). در دنیای واقعی دسترسی به تمام اطلاعات برای غلبه بر چالش‌ها عملاً امکان پذیر نیست، لذا تفکر استراتژیک ما را برای غلبه بر این محدودیت یاری می‌کند. هنگامی که استراتژیک می‌اندیشیم محیط بزرگ تری را خواهیم دید و بر فراز امور قرار خواهیم گرفت (۱۰).

امروزه سازمان‌های ورزشی در بسیاری از کشورها با چالش‌ها

و معضلات بیشتری در ارائه برنامه‌های خاص توسعه ورزش را بیشتر می‌کند. اخیراً در شناخت این دسته از نیازهای خاص مدیران ورزشی شروع به استفاده از فرآیندهای برنامه‌ریزی خاص در ورزش کردند (۱۱). به طور مثال می‌توان از برنامه‌های استراتژیک برخی سازمان‌های ورزشی همچون: برنامه استراتژیک ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴ سازمان ورزش بین دانشگاهی کانادا، برنامه استراتژیک ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲ انجمن ملی ورزشهای دانشگاهی آمریکا، برنامه استراتژیک ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۱ سازمان ورزشهای دانشگاهی استرالیا و برنامه استراتژیک ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲ فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی افریقای جنوبی؛ که همگی مبین شناخت محیط پیرامون سازمانهای ورزشی برای دستیابی به موفقیت و تداوم بقاء بود، نام برد (۱۲).

با توجه به اهمیت برنامه ریزی استراتژیک در توسعه مقوله‌های مختلف و از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور ما نیز بیش از پیش بر مسئولان کشور واجب است و بدون شک یکی از مهمترین دلایل عقب افتادگی در عرصه ورزش، کم توجهی مسئولان به این مقوله مهم است. هر چند در سال‌های اخیر گام‌هایی در این راستا برداشته شده است که بی‌شک کافی نیست و باید بیشتر به این مهم توجه شود (۱۳). همچنین ارزیابی عملکرد سازمانهای ورزشی همواره با مشکلات بسیاری همراه بوده است. در واقع وجود معیارها و شاخصهای فراوان و در بسیاری موارد پنهان، ارزیابی این سازمان‌ها را مشکل ساخته است (۱۴). یکی از رویکردهای مفید ارزیابی عملکرد روش یکپارچه کارت امتیازی متوازن (BSC) است. این رویکرد شامل مجموعه‌ای از معیارها می‌باشد که دیدگاه جامع و سریع از کسب و کار را در جهت کمک به تحقق استراتژی سازمان در اختیار مدیران قرار می‌دهد. رویکرد کارت امتیازی متوازن در اواخر قرن بیستم توسط رابرت کاپلان استاد برجسته دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون مشاور صاحب نام مدیریت در آمریکا مطرح شد (۱۵). کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریت استراتژیک، یک سیستم ارزیابی عملکرد و یک وسیله ارتباطی است (۱۶). این مدل از چهار منظر مالی، فرایندهای داخلی، مشتری، رشد و یادگیری در پی کنترل عملیات سازمان است؛ بنابراین مدیریت بر نسبت‌های کلیدی عملکرد در محدوده‌ی اهداف متمرکز می‌شود (۱۵).

روش کارت امتیازی متوازن از جامع‌ترین روش‌هایی است که توسط بسیاری از شرکت‌ها استفاده شده و از دستاوردهای آن سود برده‌اند (۱۷). از مزایای کارت امتیازی متوازن برای سازمان‌ها، کمک به برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، تغییر برنامه‌های استراتژیک از یک شکل نوشتاری و مجلدهای قطور به یک سری گام‌های عملیاتی مختصر و رویت نتایج اجرای آن به طور روزانه، ایجاد چارچوبی که نه تنها ارزیابی عملکرد دقیق را امکان پذیر می‌سازد، بلکه به برنامه ریزان نشان می‌دهد که چه چیزی را ارزیابی و اندازه‌گیری کنند و چه

تحقیق در ردیف تحقیقات کاربردی قرار دارد.

نحوه گردآوری اطلاعات

از نوع آمیخته (کمی و کیفی) می‌باشد که اطلاعات مورد نیاز در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های انفرادی و شورای راهبردی و در بخش کمی از ماتریس‌های مطالعات راهبردی استفاده گردید. دومین گام در مدیریت راهبردی مرحله اجرا است که در این مرحله از کارت امتیازی متوازن استفاده گردید که راهبردها را در منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد به اهداف راهبردی و اقدامات و ابتکارات اجرایی تبدیل کرد که در این میان سنجها و اهداف کمی نیز توسط مصاحبه در شورای راهبردی تدوین شدند.

جامعه و نمونه آماری

شورای راهبردی شامل چهار نفر از دبیران مناطق دهگانه آمایش سرزمینی دانشگاه‌های علوم پزشکی، سه نفر از کارشناسان خبره تربیت بدنی و ورزش حوزه معاونت دانشجویی فرهنگی وزارت بهداشت به همراه مدیرکل دانشجویی و چهار نفر از مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های علوم پزشکی بودند. برای انتخاب نمونه به دلیل تعداد پایین نمونه‌ها، از روش غیر تصادفی هدفمند برای مصاحبه استفاده شد. برای انتخاب نمونه بخش کمی نیز به دلیل محدود بودن جامعه از تمامی افراد استفاده گردید.

روش تحلیل داده‌ها

در بخش کمی از روشهای آماری توصیفی مانند میانگین و درصد فراوانی و به منظور رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و اولویت بندی استراتژی‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۲۱ انجام شد. همچنین برای اولویت‌بندی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از پرسشنامه تحلیلی سلسله مراتبی (AHP) از نرم افزار Expert Choice استفاده شد. پرسشنامه های AHP نیز توسط شورای راهبردی تکمیل گردید. برای سایر موارد مندرج در برنامه‌ریزی استراتژیک، بر حسب موضوع از تحلیل‌های استراتژیک بویژه تحلیل SWOT بهره گرفته شد. همچنین برای اولویت‌بندی راهبردها بر اساس میزان ارتباط با شاخص‌ها که توسط پرسشنامه تحلیلی سلسله مراتبی مشخص گردید از پرسشنامه ماتریسی ارتباط بین راهبردها و شاخص‌ها استفاده گردید که در قسمت افقی ماتریس ۱۴ شاخص و در قسمت عمودی پرسشنامه ۱۰ استراتژی قرار دارند. نحوه امتیازدهی اینگونه بود که برای ارتباط قوی ۱۰ امتیاز، ارتباط متوسط

چیزی را رها سازند، توانمند سازی مدیران ارشد برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی و ارتباط بین چشم انداز و اهداف بلند مدت استراتژیک به اهداف کوتاه مدت عملیاتی، برنامه‌های کاری و بودجه می‌باشد (۱۸). بنابراین مطابق مطالعاتی که در حوزه ورزش و سازمانهای ورزشی که به تدوین برنامه راهبردی پرداخته‌اند از BSC به عنوان ابزاری برای ارزیابی و اجرای برنامه‌ها استفاده کرده‌اند، بدین صورت که مراحل تدوین برنامه‌های راهبردی به همان شکل سنتی و اکثرا با استفاده از مدل دیوید انجام شده است و سپس استراتژی‌های تدوین شده در قالب چارچوب BSC تبدیل به برنامه‌های اجرایی شده‌اند. شکافی که در این زمینه احساس می‌شود شکاف بین مرحله تدوین و مرحله اجرا و ارزیابی است. به همین منظور بعضی از محققان سعی کرده‌اند در مرحله تدوین استراتژی نیز از BSC استفاده نمایند.

با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته و نیز پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به‌کارگیری برنامه‌های جامع برای رویارویی با این گونه مسائل بیش از پیش ملموس است. برای اینکه سازمان بتواند یک طرح (برنامه) استراتژیک بنا کند باید دارای تصویر واضح و روشن از چیزی که می‌خواهد به آن برسد، به چه منظور و چگونه باید به آن برسد، داشته باشد. در واقع این برنامه به عنوان یک ابزار پویا و دینامیک در نظر گرفته می‌شود که سازمان را قادر می‌سازد تا تکامل یابد و از این طریق می‌تواند با محیط در حال تغییر دنیای خود را وفق دهد (۹).

با توجه به اینکه تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی نیز همانند دیگر سازمان‌ها نیازمند داشتن برنامه‌ای مدون و استراتژی محور است، بدیهی است که با به‌کارگیری برنامه استراتژیک توسط مدیران، صاحب‌نظران، مربیان و سایر افراد درگیر در امر تربیت بدنی و ورزش دانشجویان دانشگاه‌های علوم پزشکی تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، آن‌ها را در امر مدیریت، برنامه‌ریزی، طراحی و اجرای مطلوب برنامه‌ها یاری می‌نماید و چشم اندازی وسیع‌تر و دیدگاهی عمیق‌تر و آینده نگری برتر را برای توسعه تربیت بدنی و ورزش دانشجویان دانشگاه‌های علوم پزشکی سراسر کشور رقم خواهد زد.

هدف تحقیق طراحی نظام ارزیابی مدیریت راهبردی تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با استفاده از کارت امتیازی متوازن و ارائه الگویی مناسب جهت اجرای برنامه به روش کارت امتیازی متوازن BSC به منظور پاسخگویی به مسائل اساسی و پرسش‌های اصلی سازمان می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

نوع مطالعه

تحقیق حاضر از نوع مطالعات استراتژیک است که بر مبنای اهداف

نرخ ناسازگاری کلی بر اساس خروجی نرم افزار ۰/۰۴ بدست آمد که نشان می دهد ناسازگاری چندانی وجود ندارد. نمودار ۱ فرآیند تحلیل سلسله مراتبی وزن دهی مناظر را نشان می دهد. با توجه به نظر پاسخ دهندگان مدیریت داخلی با وزن ۰/۴۷۵ با اهمیت ترین منظر تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می باشد. همچنین بعد از آن فرهنگ سازی و توسعه ورزش با وزن ۰/۳۰۴ و توسعه زیرساخت ها و درآمدزایی با وزن ۰/۱۳۷ و سپس مسابقات و ورزش قهرمانی با وزن ۰/۰۸۴ قرار گرفتند. در این تحقیق برای شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) از پرسشنامه محقق ساخته شامل ۳۰ گویه در قالب ۴ منظر؛ بر اساس مبانی نظری و مصاحبه با اعضاء شورای راهبردی استفاده گردید. در انتها ۱۴ شاخص کلیدی عملکرد (KPIs) در جدول ۲ مشخص شد. در جدول ۲ میزان استقرار نظام مدیریت عملکرد و ارتباط برنامه های جبران خدمات با آن در تربیت بدنی و ورزش دانشجویان دانشگاه های علوم پزشکی، میانگین ساعت مشارکت دانشجویان در فعالیتهای فوق برنامه ورزشی در دانشگاه های علوم پزشکی، میزان سازماندهی کادر متخصص ورزشی و علمی و نسبت تعداد

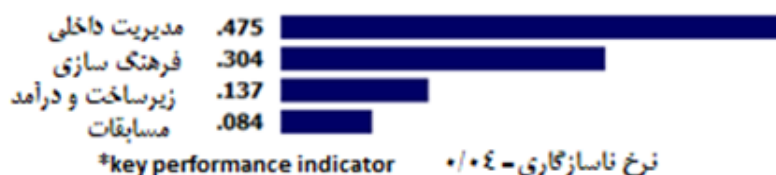
۵ امتیاز و ارتباط ضعیف ۱ امتیاز در نظر گرفته شد. بعد از جمع آوری پرسشنامه ماتریسی ابتدا میانگین امتیاز هرخانه را بدست آوردیم سپس میانگین را در وزن هرکدام از شاخص ها که قبلا از طریق AHP بدست آورده بودیم، ضرب کردیم و بعد مجموع امتیاز هر استراتژی را بدست آوردیم و بر این اساس اولویت بندی راهبردها مشخص شد.

یافته ها

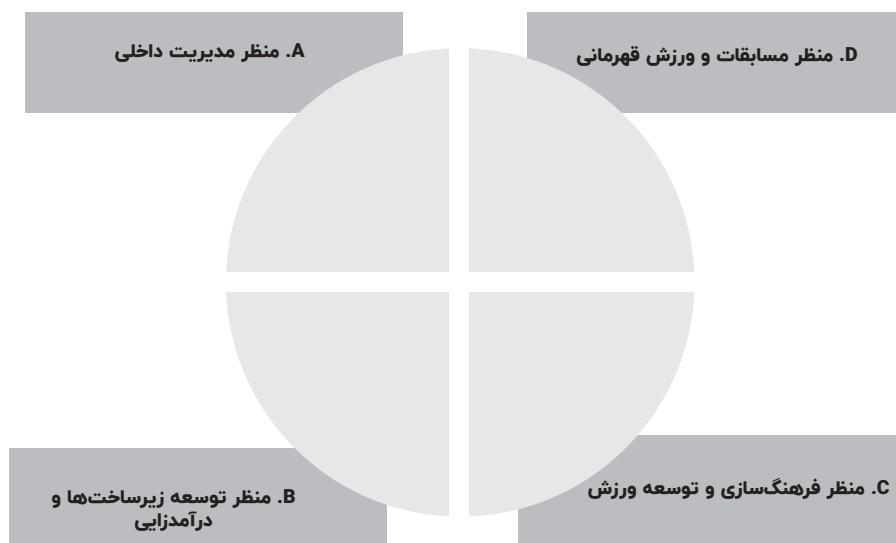
با توجه به مناظر کارت امتیازی متوازن؛ فرایندهای داخلی، مشتری، رشد و یادگیری و مالی مناظر راهبردی تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با توجه به نظرات اعضاء شورای راهبردی در شکل ۱ نشان داده شده است. بعد از تکمیل پرسشنامه ها توسط اعضاء شورای راهبردی، به منظور اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه ها، نرخ ناسازگاری برای هر یک کمتر از ۰/۱ محاسبه گردید. بعد از جمع آوری پرسشنامه اولویت بندی مناظر به صورت نمودار ۱ و ماتریس ترکیب مقایسات زوجی مناظر مطابق جدول ۱ مشخص شد.

جدول ۱. ماتریس مقایسات زوجی مناظر

کد مناظر	A	B	C	D
A مدیریت داخلی	۱	۳/۴۶۴۱	۲/۲۱۳۳۶	۳/۹۳۵۹۸
B فرهنگ سازی و توسعه ورزش	۰/۲۸۸۶۷	۱	۲/۹۱۲۹۵	۲/۲۱۳۳۶
C توسعه زیرساخت و درآمد	۰/۴۵۱۸۰	۰/۳۴۳۲۹	۱	۳/۹۳۵۹۸
D مسابقات و ورزش قهرمانی	۰/۲۵۴۰۶	۰/۴۵۱۸۰	۰/۲۵۴۰۶	۱



نمودار ۱. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی وزن دهی مناظر



شکل ۱. مناظر راهبردی

جدول ۲. اولویت و وزن کلی تمامی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)

رتبه	وزن	عنوان شاخص	کد شاخص	کد منظر
۱	۰/۲۶۵	میزان استقرار نظام مدیریت عملکرد و ارتباط برنامه های جبران خدمات با آن در تربیت بدنی و ورزش دانشجویان دانشگاه های علوم پزشکی	C ₃	A ₃
۲	۰/۱۶۹	میانگین ساعت مشارکت دانشجویان در فعالیتهای فوق برنامه ورزشی در دانشگاههای علوم پزشکی	C ₉	C ₂
۳	۰/۱۲۳	میزان سازماندهی کادر متخصص ورزشی و علمی و نسبت تعداد کارشناسان، کارکنان و مربیان تربیت بدنی و ورزش به دانشجویان دانشگاههای علوم پزشکی	C ₁	A ₁
۴	۰/۰۹۳	تعداد همایش‌ها و کنفرانس‌های برگزار شده با موضوع تربیت بدنی و ورزش در دانشگاه‌های علوم پزشکی	C ₁₁	C ₄
۵	۰/۰۷۷	تعداد سالن‌ها، استخر و باشگاه‌های فعال و تعداد سانس‌های آزاد در سطح دانشگاه‌های علوم پزشکی	C ₅	B ₂
۶	۰/۰۵۷	میزان بودجه تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	C ₂	A ₂
۷	۰/۰۴۷	میزان هزینه‌کرد در برگزاری یا شرکت در مسابقات درون دانشکده‌ای، بین‌دانشکده‌ای، درون دانشگاهی، بین دانشگاهی، منطقه‌ای، استانی، کشوری و المپیادهای ورزشی دانشجویی.	C ₁₄	D ₃
۸	۰/۰۴۵	تعداد نشریه‌ها و بروشورهای آموزشی ورزشی و تعداد گزارشات چاپ شده برای دانشگاه‌های علوم پزشکی	C ₈	C ₁
۹	۰/۰۴۱	میزان بازسازی فضاها و اماکن ورزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی	C ₇	B ₄
۱۰	۰/۰۲۳	تعداد دنبال‌کننده‌های صفحات مجازی ورزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی	C ₁₀	C ₃
۱۱	۰/۰۲۲	میزان تأسیس مؤسسات پزشکی ورزشی برای تناسب اندام توسط اعضای هیات علمی زیر نظر دانشگاه‌های علوم پزشکی	C ₆	B ₃
۱۲	۰/۰۱۹	تعداد افراد شرکت‌کننده در المپیادهای ورزشی دانشجویی	C ₁₃	D ₂
۱۳	۰/۰۱۴	تعداد حمایت‌کنندگان از مسابقات و رویدادهای ورزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی	C ₄	B ₁
۱۴	۰/۰۰۶	تعداد اعزام و میزبانی مسابقات و رویدادهای ورزشی ملی، کشوری و المپیادهای ورزشی دانشجویی و بین‌المللی	C ₁₂	D ₁

A: مدیریت داخلی B: توسعه زیر ساخت و درآمدزایی C: فرهنگ سازی و توسعه ورزش D: مسابقات و ورزش قهرمانی

عمودی بر روی شکل ۲ مشخص و از این طریق موقعیت و جایگاه تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مشخص گردید.

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف به کارگیری کارت امتیازی متوازن به منظور استقرار مدیریت راهبردی تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انجام شد. بر اساس نتایج تحقیق حاضر ۱۰ راهبرد، ۳۲ هدف، ۳۹ سنجه و ۴۵ اقدام و ابتکار بدست آمد که شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای هر منظر شامل موارد ذکر شده در جدول ۲ می‌باشد.

ارزیابی ماتریس درونی و بیرونی (TOWS) نشان داد که تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در موقعیت ST قرار داد که در واقع نشان‌دهنده استراتژی‌های رقابتی ST برای استفاده بهینه‌تر از فرصت‌ها و قوت‌ها است. بر اساس تحلیل SWOT، در مجموع ده استراتژی، شامل دو استراتژی تهاجمی SO، سه استراتژی محافظه کارانه WO، دو استراتژی تدافعی WT و سه استراتژی رقابتی ST برای تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت

کارشناسان، کارکنان و مربیان تربیت بدنی و ورزش دانشجویان دانشگاه‌های علوم پزشکی، تعداد همایش‌ها و کنفرانس‌های برگزار شده با موضوع تربیت بدنی و ورزش در دانشگاه‌های علوم پزشکی و تعداد سالن‌ها، استخر و باشگاه‌های فعال در سطح دانشگاه‌های علوم پزشکی و تعداد سانس‌های آزاد از ارجحیت بالایی در بین تمامی شاخص‌ها برخوردار هستند که باید مدنظر مدیران قرار گیرد.

محیط بیرونی و محیط درونی (SWOT) تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی شامل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای موجود بر اساس ۴ منظر مدیریت داخلی، توسعه زیرساخت‌ها و درآمد زایی، فرهنگ سازی و توسعه ورزش و مسابقات و ورزش قهرمانی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

همانگونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود برای تعیین موقعیت توسعه تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از ماتریس درونی و بیرونی (TOWS) استفاده شد. برای ترسیم این ماتریس، مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی با مقدار ۲/۷۳ و عوامل بیرونی با مقدار ۲/۴۵ به صورت افقی و

2.73

1	ضعف‌ها (W)	2/5	قوت‌ها (S)	4
	استراتژی محافظه کارانه (WO) (نگهداری و حمایت درونی)		استراتژی تهاجمی (SO) (رشد و توسعه)	فرصت‌ها (O) 2/5 2/45
	استراتژی تدافعی (WT) (برداشت، واگذاری و کاهش)		استراتژی رقابتی (ST) (نگهداری و حمایت بیرونی)	تهدیدها (T) 1

شکل ۲. ماتریس درونی و بیرونی (IE) جهت تعیین موقعیت راهبردی

جدول ۳. ماتریس مقایسات راهبردها با شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

عنوان راهبرد	وزن	D ₃	D ₂	D ₁	C ₄	C ₃	C ₂	C ₁	B ₄	B ₃	B ₂	B ₁	A ₃	A ₂	A ₁	شاخص رتبه راهبرد	
		C ₁₄	C ₁₃	C ₁₂	C ₁₁	C ₁₀	C ₉	C ₈	C ₇	C ₆	C ₅	C ₄	C ₃	C ₂	C ₁	S ₁	S ₂
تقویت ارتباط بین آموزش و ورزش با رویکرد جذابیت سازی	۳/۲۲				●	○	△	○		○	●			○	○	S ₁	۱
توسعه و ارتقاء فضاها، اماکن، تجهیزات ورزشی و اقدامات از طریق هدفمندی تخصیص و توزیع بودجه	۲/۹۴	○					○		●	○	●			●		S ₂	۲
توسعه طرحهای درآمذزایی از طریق بهره گیری از مسابقات و رویدادهای ورزشی، کلاسهای فوق برنامه ورزشی اقدامات تبلیغاتی و حمایت مالی	۲/۱۶	△	○	○	○				○		●	●		○	△	S ₃	۳
تقویت ارتباط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با دیگر نهادها جهت مشارکت و پیوند با آنها در جهت زندگی فعال	۱/۸۳				○			△	△	●	○			△	○	S ₄	۴
توانمندسازی و توسعه منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش	۱/۶۰		○	○						△			△	●	○	S ₅	۵
هدفمندی در اعزام و میزبانی مسابقات و رویدادهای ورزشی ملی، کشوری، المپیادهای ورزشی دانشجویی و بین المللی	۱/۵۱	●	○	●					●			○		○	△	S ₆	۶
توسعه و کاربردی کردن تحقیقات ورزشی با رویکرد پژوهش محور	۱/۴۴				●			●						△		S ₇	۷
راه اندازی و ایجاد بانک اطلاعاتی برای ثبت اطلاعات سلامت و فعالیت بدنی افراد در جهت ذخیره سازی	۱/۳۵		△	△	○	●			○	○				○		S ₈	۸
توسعه و تقویت طرحهای استعداد یابی ورزشی در دانشگاه های علوم پزشکی	۱/۳۴		○	●					△	○	△		△	●	△	S ₉	۹
تقویت تعامل با مربیان برجسته، لیگ ها و باشگاه ها به منظور بهره ور سازی	۰/۱۰			●		△							△			S ₁₀	۱۰

● ارتباط قوی = ۱۰ امتیاز ○ ارتباط متوسط = ۵ امتیاز △ ارتباط ضعیف = ۱ امتیاز

بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تدوین گردید.

استراتژی‌های تهاجمی SO شامل:

۱. هدفمندی در اعزام و میزبانی مسابقات و رویدادهای ورزشی ملی، کشوری، المپیادهای ورزشی دانشجویی و بین‌المللی
۲. تقویت تعامل با مربیان برجسته، لیگ‌ها و باشگاه‌ها به منظور بهره‌ورسازی

استراتژی‌های محافظه کارانه WO شامل:

۱. توسعه و کاربردی کردن تحقیقات ورزشی با رویکرد پژوهش محور
۲. توانمند سازی و توسعه منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش
۳. راه اندازی و ایجاد بانک اطلاعاتی برای ثبت اطلاعات سلامت و فعالیت بدنی افراد در جهت ذخیره سازی

استراتژی‌های تدافعی WT شامل:

۱. توسعه طرح‌های درآمد زایی از طریق بهره‌گیری از مسابقات و رویدادهای ورزشی، کلاس‌های فوق برنامه ورزشی، اقدامات تبلیغاتی و حمایت مالی
۲. توسعه و ارتقا اماکن، فضاها، تجهیزات ورزشی و اقدامات از طریق هدفمندی تخصیص و توزیع بودجه

استراتژی‌های رقابتی ST شامل:

۱. تقویت ارتباط بین آموزش و ورزش با رویکرد جذابیت سازی
 ۲. توسعه و تقویت طرح‌های استعدادیابی ورزشی در دانشگاه‌های علوم پزشکی
 ۳. تقویت ارتباط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با دیگر نهادها جهت مشارکت و پیوند با آن‌ها در جهت زندگی فعال.
- در نهایت نیز اولویت‌بندی راهبردها بر اساس نظر اعضاء شورای راهبردی نیز ارزیابی ماتریس درونی و بیرونی تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تعیین و در جدول ۲ آورده شده است.

در تحقیق پروین، (۱۹) اهمیت و اولویت راهبردها به صورت مدیریت، مالی، قهرمانی، آموزشی، کنترل، پژوهش، فناوری اطلاعات، نیروی انسانی و فرهنگی گزارش شده است همچنین در تحقیق سلیمی، (۲۰) ترتیب راهبردها به صورت منابع انسانی، منابع مالی، محیط برنامه‌ریزی، امور فنی و ورزشی، منابع کلیدی و تجهیزاتی شناسایی گردید.

کارت امتیازدهی متوازن پایه‌ای برای مدیریت استراتژیک در زمینه اقتصاد جهانی، در درجه اول در ارائه نیازهای اطلاعاتی مدیریت استراتژیک متمرکز شده است که آن را ابزاری کاملاً سازگار دانسته و ماهیت جهانی دارد. این ابزار جامع تمام جنبه‌های کلیدی عملکرد

شرکت را ادغام و یکپارچه کرده و به‌طور مداوم توسط بازخورد بین مدیریت و کارکنان حمایت می‌شود. از طرفی نه تنها شامل شاخص‌های اقتصادی بلکه شاخص عملکرد اجتماعی فرآیندهای کسب‌وکار را نیز شامل می‌شود (۲۱). بر اساس کارت امتیاز متوازن ۴ منظر مدیریت داخلی، توسعه زیرساخت‌ها و درآمدزایی، فرهنگ‌سازی و توسعه ورزش و مسابقات و ورزش قهرمانی بعنوان مناظر اصلی تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مشخص شد. اما در تحقیق گوهری و همکاران (۲۲) برای طراحی نقشه استراتژیک توسعه مربیان فوتبال ایران با رویکردهای کارت امتیازی متوازن و مدل‌سازی ساختاری تفسیری چهار منظر رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، بهره‌وری و حرفه‌ای سازی مشخص شد و در تحقیق ملایی نژاد و همکاران (۲۳) شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان را ۴ منظر اولویت فعالیت و ارزیابی فرآیندهای داخلی، مشتری و نتایج ورزشی، رشد و یادگیری و مالی می‌دانند. همچنین شایان مقدم و همکاران (۲۴) نشان دادند که هیات کاراته اداره کل ورزش و جوانان استان تهران دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد است و در تحقیق آرمندیا (۲۵)، ۴ منظر زیرساخت‌ها و منابع، مالی و ارتباطات، همگانی کردن و توسعه ورزش و ورزش قهرمانی برای مدیریت راهبردی ورزش قهرمانی جانبازان و معلولین جمهوری اسلامی ایران شناسایی شدند.

در پژوهش کشاورز و همکاران (۲۶) نیز فدراسیون‌های المپیک کشور در منظر مالی دارای ۲ راهبرد، در منظر مشتری راهبرد، در منظر فرآیندهای داخلی ۳ راهبرد، در منظر یادگیری و رشد ۲ راهبرد و در منظر ارتباطات ۱ راهبرد می‌باشند. یزدان پناه (۱۸) دریافت که موقعیت راهبردی ورزش شرکت ملی گاز ایران در موقعیت حفظ و توسعه قرار دارد. لذا ۱۱ استراتژی متناسب با این موقعیت پیشنهاد کردند. اولویت‌بندی استراتژی‌ها نشان داد که توسعه فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور، ارتقاء جایگاه و ساختار امور ورزش و تقویت انگیزه‌ها و فرهنگ ورزشی به ترتیب سه استراتژی اول ورزش شرکت ملی گاز بودند. علاوه بر این راسخ و همکاران (۲۷) نشان دادند که نقشه راهبردی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی دو استراتژی مبتنی بر دیدگاه مالی، پنج استراتژی مبتنی بر دیدگاه مشتری، چهار استراتژی مبتنی بر دیدگاه فرآیند داخلی و یک استراتژی مبتنی بر دیدگاه رشد و یادگیری است. علاوه بر این، ۱۵ اقدام و ۱۹ ابتکار عمل در چشم انداز مالی وجود داشت. ۵۵ اقدام و ۵۴ ابتکار و نوآوری در دیدگاه مشتری؛ ۶۶ اقدام و ۵۲ ابتکار و نوآوری در چشم‌انداز فرآیند داخلی؛ و پنج اقدام و هشت ابتکار و نوآوری در چشم‌انداز رشد و یادگیری بود. همچنین گوهر رستمی و همکاران (۱۴) برای تحلیل ابعاد عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان ۴ عامل، ۱۲ بعد و ۵۵ شاخص مشخص شد. متقی و همکاران (۲۸) برای

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای مشخص کردن جایگاه راهبردی فدراسیون ووشو در منطقه محافظه کارانه WO قرار دارد. این حالت که نشان از تمرکز بر راهبردهای تدافعی WT در این زمینه است. علاوه بر این در تحقیق کریمی (۱۳۹۳) (۳۵) بر اساس روش ترکیبی SWOT و QSPM با توجه به نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۲۳۸) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۳۹۱) مشخص شد جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان استان مازندران در منطقه محافظه کارانه WO قرار دارد. همچنین شایان مقدم و همکاران (۱۳۹۸) (۲۴)، نشان دادند که هیات کاراته اداره کل ورزش و جوانان استان تهران در موقعیت راهبردی تهاجمی SO قرار دارد که وضعیت محیط داخلی و خارجی سازمان نسبتاً خوب است. نتایج پژوهش با پژوهش‌های عزیزی (۵)، دبیر (۳۶)، آرمندیا و همکاران (۲۵)، کریمی (۳۵)، اکبری (۳۴)، کشر (۳۷)، مطابقت دارد اما با پژوهش‌های میرزاه کوشکی (۳۳)، غفرانی و همکاران (۳۸)، مطابقت ندارد.

اولین راهبرد مطرح شده با عنوان تقویت ارتباط بین آموزش و ورزش با رویکرد جذابیت سازی در دانشگاه‌های علوم پزشکی در هیچ پژوهشی مطرح نشده بود اما با نتایج میرزا راه کوشکی (۳۳)، که نشان داد برای اینکه برنامه استراتژیک به طور مؤثری اجرا شود، باید به فعالیت‌های قابل درک در سطح عملیاتی تبدیل شود و در مراحل بعد این برنامه‌ها باید با انتخاب الگویی مناسب، چگونگی، زمان، مسئول و منابع مورد نیاز آن‌ها مشخص و در برنامه‌های سالیانه لحاظ شوند قابل توجه است.

دومین راهبرد پژوهش بیان می‌کند که برای تقویت موقعیت تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی توسعه و ارتقا اماکن، فضاها، تجهیزات ورزشی و اقدامات از طریق هدفمندی تخصیص و توزیع بودجه امری ضروری است که در تحقیق دبیر (۳۶)، احداث، تجهیز، نوسازی و نگهداری پیست‌ها و اماکن ورزشی و توسعه فعالیت‌ها، شناسایی شده است و همچنین آرمندیا و همکاران (۲۵)، یکی از راهبردهای ورزش قهرمانی جانبازان و معلولین جمهوری اسلامی ایران را ارتقاء بهره‌وری اماکن، تجهیزات و فرآیندها می‌داند و به علاوه کریمی (۳۵)، توسعه دسترسی آسان به مراکز ورزشی و تدوین نظام جامع توسعه زیرساخت‌ها با استانداردهای مناسب را عنوان کرده است. اگرچه این سازمان‌ها منابع گسترده ندارند، برای عملکرد عالی باید به رهبران داوطلب و فعالیت‌های نمایندگان تکیه کنند. که با نتایج پژوهش مطابق است.

سومین راهبرد بدست آمده در تحقیق حاضر توسعه طرح‌های درآمدزایی از طریق مسابقات و رویدادهای ورزشی، کلاس‌های فوق برنامه ورزشی، اقدامات تبلیغاتی و حمایت مالی است که با نتایج اکبری و همکاران (۳۴)، که توجه به فرهنگ داوطلبی در ووشو و ارتقای آن را یک راهکار اساسی در کاهش و تعدیل هزینه‌های

شناسایی و اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور برای معیار مالی (۶ زیرمعیار) ، معیار مشتری (۷ زیر معیار) ، معیار فرایندهای داخلی (۴ زیرمعیار) و معیار رشد و یادگیری (۴ زیرمعیار) تعیین شد. خالقی بابایی و کشاورز (۱۳۹۷) (۲۹) نشان دادند استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی ایران چهار منظر مالی، فرآیندهای داخلی، یادگیری، رشد و ارتباطات دارد و از ۳۹ هدف راهبردی، ۸۶ سنجه و ۸۶ هدف کمی و ۱۰۹ برنامه و اقدام تشکیل شده است. در طراحی و تدوین برنامه استراتژیک اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی توسط شجاعی و همکاران (۱۳۹۲) (۳۰) استراتژی‌های مربوط به هر منظر: منظر مالی ۳ استراتژی؛ منظر مشتری ۲ استراتژی؛ منظر فرایندهای داخلی ۴ استراتژی و منظر رشد و یادگیری ۲ استراتژی همچنین تعیین اهداف استراتژیک هر استراتژی ۲۲ هدف منظر مالی؛ ۵ هدف منظر مشتری؛ ۸ هدف منظر فرآیندهای داخلی و ۷ هدف منظر یادگیری و رشد و ۱۵۰ سنجه بودند.

نصیر زاده و همکاران (۳۱) نیز به این نتیجه رسیدند که فدراسیون کشتی دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۱۶ هدف استراتژیک (۴ هدف در منظر مالی، ۵ هدف در منظر مشتری، ۳ هدف در منظر فرآیندهای داخلی، ۴ هدف در منظر یادگیری و رشد)، ۴۵ سنجه در منظرهای مختلف (به ترتیب ۱۰، ۳۰، ۷، ۱۸ سنجه در منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد)، ۹۸ اقدامات و ابتکارات وجود دارد. به علاوه نژاد سجادی و همکاران (۳۲) استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری تهران را به روز کردن استراتژی‌های سازمان (۱۶ استراتژی)، تعیین استراتژی‌های مربوط به هر منظر (برای هر منظر ۴ استراتژی)، بومی سازی یا انطباق مناظر با اهداف کلی سازمان (منظر حمایت مالی بجای منظر مالی و منظر شهروند بجای منظر مشتری)، تعیین اهداف استراتژیک هر استراتژی (۴۴ هدف استراتژیک)، تعیین سنجه‌های مربوط به هر هدف (۱۶۸ سنجه)، تعیین اهداف کمی مربوط به هر سنجه (۱۶۸ هدف کمی)، مشخص کردن برنامه‌ها و اقدامات و ابتکارات (۲۰۵ برنامه و اقدام) می‌داند.

همچنین یافته‌ها نشان داد که تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در وضعیت رقابتی ST قرار دارد که بدین منظور باید قوت‌ها حفظ و به مقابله با تهدیدها پرداخت. در پژوهش میرزاه راه کوشکی و همکاران (۳۳)، جایگاه، استراتژیک توسعه نظام سلامت با رویکرد تربیت بدنی و ورزش در منطقه تدافعی WT قرار داشت. همچنین در تحقیق عزیزی و همکاران (۵)، تربیت بدنی آموزش و پرورش استان لرستان در مختصات SWOT در ناحیه تهاجمی SO قرار داشت که از لحاظ عوامل درونی در ناحیه قوت‌ها و از نظر عوامل بیرونی سازمان در ناحیه فرصت‌ها جای داشت. در تحقیق اکبری و همکاران (۳۴)، بر اساس مدل SWOT دریافتند

فدراسیون جهت رشد همه‌جانبه این رشته ورزشی می‌داند مطابقت دارد.

تقویت ارتباط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با دیگر نهادها جهت مشارکت و پیوند با آن‌ها در جهت زندگی فعال نیز به عنوان **چهارمین** راهبرد بدست آمده در پژوهش دبیر (۳۶)، که از عوامل ارتقا فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری را بهره‌گیری از مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به‌منظور خودکفایی فدراسیون، ایجاد هم‌افزایی ملی دستگاه‌ها و نهادهای همگرا به‌منظور اشاعه و ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی بود و همچنین آرمندیا و همکاران (۲۵)، یکی از راهبردهای ورزش قهرمانی جانبازان و معلولین جمهوری اسلامی ایران را بهره‌گیری از حمایت‌های بیرونی به‌منظور توسعه زیرساخت‌ها می‌داند. گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پلویونز یونان، پژوهش ارزیابی کارت امتیازی متوازن در فدراسیون‌های ورزشی یونان را در ۲۰ فدراسیون ورزشی المپیکی که به صورت مستقل اداره می‌شوند با استفاده از منطق و رویکرد کارت امتیازی متوازن در ارزیابی استراتژی‌ها، تفاوت‌های میان فدراسیون‌ها، میزان متعادل بودن اهداف فدراسیون‌ها در تمام مناظر جهت اثربخشی و برنامه‌ریزی انجمن‌های ورزشی و تمرکز فدراسیون‌ها بر روی گزینه‌های مالی در یونان طراحی نموده است. به علاوه عظیمی (۳۹)، توسعه مشارکت و افزایش نقش دانشگاه‌ها، فدراسیون ملی ورزش دانشجویی و پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی در گسترش برنامه‌های اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری را از راهبردهای ارتقا برشمرد، عنوان شده است.

پنجمین راهبرد ذکر شده در پژوهش حاضر توانمندی سازی و توسعه منابع انسانی تربیت‌بدنی و ورزش است که با پژوهش‌های آرمندیا و همکاران (۲۵)، که یکی از راهبردهای ورزش قهرمانی جانبازان و معلولین جمهوری اسلامی ایران را توسعه منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش با رویکرد آموزش محوری، تنوع و فن‌آوری‌های جدید می‌داند، هم راستاست.

ششمین راهبرد مطرح شده در این تحقیق هدفمندی در میزبانی مسابقات کشوری، ملی، المپیادهای ورزشی دانشجویی بین‌المللی و تمرکز بر اعزام‌ها است که با نتایج دبیر (۳۶)، مطابق است اما با نتایج غفرانی و همکاران (۳۸)، که بیان می‌کند ورزش قهرمانی باعث توجه بیشتر مسئولین شده و این مورد موجب شده است که توازن درستی بین گرایش مردم به توسعه ورزش و تعیین راهبردها برای ورزش قهرمانی ایجاد نشود، مطابقت ندارد.

هفتمین استراتژی توسعه و کاربردی کردن تحقیقات ورزشی پژوهش محور نیز از مهمترین راهبردهای پیشنهادی است که در تحقیقات عزیز (۵)، همچنین کریمی (۳۵)، افزایش تعداد مربیان و داوران و علمی کردن فعالیت‌های ورزش قهرمانی در سطح بانوان را از جمله راهبردهای اساسی می‌داند، هم راستاست.

هشتمین راهبرد ارتقا و توسعه راه‌اندازی و ایجاد بانک اطلاعاتی برای ثبت اطلاعات سلامت و فعالیت بدنی افراد در جهت ذخیره سازی بدست آمد که با یافته‌های تحقیق کشر (۳۷)، که نشان داد راه‌اندازی سیستم اطلاعات مدیریت در سازمان‌های ورزشی اثربخشی فعالیت‌های ورزشی را موثرتر می‌کند هم راستاست.

نهمین راهبرد بدست آمده توسعه و تقویت طرح‌های استعدادیابی ورزشی در دانشگاه‌های علوم پزشکی با کمک وزارت ورزش و جوانان است که در تحقیق دبیر (۳۶)، بهره‌مندی از رویکرد استعدادیابی جهت بسترسازی تیم‌های ملی در رشته‌ها و رده‌های مختلف مطرح شده است و همچنین کریمی (۳۵)، تأسیس مدارس ورزش و جذب استعدادها در این مدارس را کارساز می‌داند که با نتایج تحقیق هم‌راستاست. همچنین نتایج پژوهش با پژوهش‌های آلونسو و همکاران (۴۰)، کوزما و انودی (۴۱) و ویناند و همکاران (۴۲)، مبنی بر اینکه از شاخص‌های کلیدی مهم، فعالیت‌ها و نوآوری‌هایی برای اعضا و خدمات ورزش قهرمانی، مشارکت کارمندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اگر چه این سازمان‌ها منابع گسترده ندارند برای عملکرد عالی باید به رهبران داوطلب و فعالیتهای نمایندگان تکیه کنند که با نتایج پژوهش مطابقت است.

آخرین استراتژی مطرح شده تقویت تعامل با مربیان برجسته، لیگ‌ها و باشگاه‌ها به منظور بهره‌ورسازی است که با پژوهش دبیر (۳۶)، که یکی از راهبردهای تدوین شده برای فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران است را بهره‌گیری از ارتباطات بین‌المللی جهت کسب میزبانی رویدادها و برگزاری دوره‌های آموزشی مربیگری و داوری می‌داند، مطابقت دارد.

پژوهش انجام یافته نیز همچون سایر مطالعات دارای محدودیت‌هایی بود که از مهمترین این محدودیت‌ها، شیوع بیماری کرونا و عدم تشکیل جلسات اعضاء شورای راهبردی به صورت حضوری و نیز مختص بودن نمونه در بخش کمی و کیفی به تعدادی از دبیران مناطق، مدیران تربیت‌بدنی و خبرگان (اعضاء شورای راهبردی)، بود. بر اساس آنچه مورد بررسی قرار گرفت برخی از پیشنهادها زیر را می‌توان ارائه نمود:

- تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به توسعه، ارتقا اماکن، فضاها و تجهیزات ورزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی بپردازند و اقدامات خود را در جهت تجهیز و بازسازی اماکن و فضاها و ورزشی سوق دهند.

- یکی از مهمترین اقدامات جهت توسعه و پیشرفت فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی توانمندسازی و توسعه منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌باشد که از جمله این اقدامات می‌تواند جذب و استخدام متخصصین تربیت‌بدنی و علوم ورزشی و جذب عضو هیأت

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را برطرف سازد.

- راه اندازی کارگروه‌های شورای راهبردی به منظور اجرای راهبردها، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات در تربیت بدنی و ورزش دانشجویان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.
- ایجاد گروه آموزشی تربیت بدنی و جذب و استخدام عضو هیات علمی تربیت بدنی در گرایش‌های مختلف همانند دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی فاقد رشته تحصیلی تربیت بدنی به منظور ارائه واحدهای درسی تربیت بدنی ۱ و ۲ دانشجویان و همچنین انجام فعالیت‌های پژوهشی و تحقیقاتی مرتبط با تربیت بدنی و ورزش و نظام سلامت در دانشگاه‌های علوم پزشکی.

علمی تربیت‌بدنی در گرایش‌های مختلف (همانند دانشگاه‌های فاقد رشته تربیت‌بدنی)، برنامه‌های آموزش حین خدمت و توانمندسازی منابع انسانی، باشد.

- تشویق دانشجویان تحصیلات تکمیلی به انتخاب عناوین کاربردی برای رساله و پایان‌نامه‌ها و استفاده از نتایج این پژوهش‌ها در کل کشور.
- بودجه بندی بر مبنای برنامه راهبردی و ایجاد کار گروه تخصصی برای پیاده سازی استراتژی‌های تدوین شده و پیگیری ماهانه اجرای راهبردها مطابق با برنامه تدوین شده.
- توسعه طرح‌های درآمدزایی از طریق مسابقات و رویدادهای ورزشی، کلاس‌های فوق برنامه ورزشی، اقدامات تبلیغاتی و حمایت مالی می‌تواند بسیاری از مشکلات مالی و اقتصادی تربیت‌بدنی و ورزش دانشجویان

منابع

1. Pavlovna, K. O., Evgenievna, S. T., & Yurievna, T. S. (2019). Problems and challenges of modern sports. *Journal of Physical Education and Sport*, 19, 208-213.
2. Hallmann, K., Breuer, C., Ilgner, M., Giel, T., & Rossi, L. (2018). Determinants of elite athletes' extrinsic and intrinsic career success. *Sport, business and management: an international journal*, 8(4), 375-392.
3. Rowe, K., Karg, A., & Sherry, E. (2019). Community-oriented practice: Examining corporate social responsibility and development activities in professional sport. *Sport Management Review*, 22(3), 363-378.
4. Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
5. عزیزی، احمدرضا؛ اکبری یزدی، حسین و الهی، علیرضا. (۱۳۹۹). تدوین برنامه راهبردی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان با رویکرد SWOT فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۴۱، ۳۱۰-۲۹۳.
6. Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2014). Health Services Management Research Hospital Employees. *Health Services Management Research*.
7. Ambosie, G., & Muldowney, M. (2009). 'Management Theory for Small Business, Atemp sand Requirement. *Academy of Management Review*, 13(12), 226-241.
8. بالوندی، علی حیدر و زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۸). اثر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان. مدیریت منابع انسانی در ورزش.
9. Inamoto, M. (2012). "A study on the unidentified ship incident in 2001". *Journal of the tokyo university of marine science and technology*. 8: 45-55.
۱۰. حسینی، زینب؛ ایزدی، صمد و علیزاده ثانی، محسن. (۱۳۹۷). تحلیل محیط درونی و بیرونی حوزه آموزش دانشگاه مازندران بر اساس برنامه ریزی راهبردی، دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی. ۷(۱۴)، ۹۷-۱۱۴.
11. Sotiriadou, P., & Brouwers, J. (2012). A critical analysis of the impact of the Beijing Olympic Games on Australia's sport policy direction. *International journal of sport policy and politics*, 4(3), 321-341.
۱۲. جوادپور، محمد. (۱۳۹۴). چالش‌های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۰، ۱۳-۳۴.
۱۳. اکبریان، مجتبی و نجفی، سید اسماعیل (۱۳۹۸). اولویت بندی اهداف استراتژیک در کارت امتیازی متوازن با تلفیق دیمتل و ای ان پی. نشریه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، ۴(۱): ۷۴-۸۷.
۱۴. گوهر رستمی، حمیدرضا؛ ملایی نژاد، مصطفی و رضانی نژاد، رحیم. (۱۳۹۸). تحلیل ابعاد عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال ۶، شماره ۲، ۳۴۵-۳۵۶.
۱۵. سیلاوی، عیسی؛ سرداری، احمد و رشیدی کیا، یوسف. (۱۳۹۶). مطالعه موردی ارزیابی عملکرد بر مبنای رویکرد کارت امتیازی متوازن. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال ۸، ۸۲-۶۵.
۱۶. صادقیان سورکی، مهدی؛ عقیلی، رضا و رنجیر، یوسف. (۱۳۹۷). کاربرد کارت امتیازی متوازن در تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد آموزش عالی. فصلنامه ختمی گذاری عمومی در مدیریت، سال ۹، شماره ۳۲، ۱-۱۴.
17. Iranzadeh, S., & Pakdel Bonab, M. (2014). Investigating the role of knowledge management implementation in labor productivity in Islamic Azad University Tabriz Branch. *The Journal of Productivity Management*, 8(1 (28)), 51-74.
۱۸. یزدان پناه، مجید. (۱۳۹۸). تدوین نقشه استراتژیک ورزش شرکت ملی گاز ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن BSC. رساله دکتری رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی گرایش مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی.
۱۹. پروین، ن. (۱۳۹۰). طراحی و تدوین نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون بدمیتون جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (دانشگاه پیام نور)، ۲.
۲۰. سلیمی، س. (۱۳۹۰). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های لیگ برتر والیبال ایران با استفاده از مدل AHP. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

21. Nikolaevich Dudin & Evgenia Evgen'evna Frolova. (2015). the Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation. Asian Social Science; Vol. 11, No. 3.

۲۲. گوهری، زهراب؛ عمادی، سمیه؛ جباری، علیرضا و ماجدی، سیدمیرشاد. (۱۳۹۹). طراحی نقشه استراتژی توسعه مربیان فوتبال ایران با رویکردهای BSC و ISM. فصلنامه علوم ورزش.

۲۳. ملایی تژاد، مصطفی؛ گوهرستمی، حمیدرضا و رضانی تژاد، رحیم. (۱۳۹۹). مدل یابی معادلات ساختاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی.

۲۴. شایان مقدم، حسین؛ حمیدی، مهرزاد و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی راهبردی هیئت کاراته اداره کل ورزش و جوانان استان تهران و مدل اجرای آن با رویکرد کارت امتیازی متوازن. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱ (۵۴)، ۲۴۳-۲۶۰.

۲۵. آرمندنیا، مهدی. (۱۳۹۶). تدوین فرآیند مدیریت راهبردی ورزش قهرمانی جانیازان و معلولین جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن. رساله دکتری رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی گرایش مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی.

۲۶. کشاورز، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل؛ قاسمی، حمید و علیمردانی، محمد. (۱۳۹۸). تدوین شاخص‌های ارزیابی فدراسیون‌های المپیک کشور با رویکرد کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۸ (۴۶)، ۳۳-۴۹.

۲۷. راسخ، نازنین؛ جوادی پور، محمد و استوان، زیبا. (۱۳۹۸). طراحی نقشه راهبردی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۷ (۱)، ۹۸-۱۱۸.

۲۸. متقی، محمودرضا؛ صفانیا، علی محمد و نیک بخش، رضا. (۱۳۹۷). شناسایی اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور با «رویکرد کارت امتیازی متوازن» و «فرایند تحلیل سلسله مراتبی، نشریه مدیریت ارتقای سلامت، دوره ۳۲، شماره ۴، ۱۵-۲۳.

۲۹. خالقی بابایی، سارا و کشاورز، لقمان. (۱۳۹۷). پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۷ (۲)، ۱۱-۲۵.

۳۰. شجاعی، محمد رضا؛ ابراهیمی، محمد رضا و سلیمی، سیده سروناز. (۱۳۹۲). چارچوبی تلفیقی جهت تدوین استراتژی در موسسه آموزش عالی آزاد راشد. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۵ (۹)، ۵-۵.

۳۱. نصیرزاده عبدالمهدی؛ گودرزی، محمود و فراهانی، ابوالفضل. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی شماره ۴، بهار ۱۳۹۲، ۴۲-۳۱.

۳۲. نژادسجادی، سیداحمد؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سیدنصراله و گودرزی، محمود. (۱۳۹۱). تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، شماره ۸، ۷-۲۱.

۳۳. میرزا راه کوشکی، محمدحسین؛ زارعی، علی و خدایاری، عباس. (۱۳۹۹). تدوین برنامه عملیاتی توسعه نظام سلامت با رویکرد تربیت بدنی و ورزش. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۲۸، ۲۳-۳۹.

۳۴. اکبری، عباسعلی؛ جوادی پور، محمد؛ شعبانی بهار، غلامرضا. (۱۳۹۳). شناخت راهبردی وضعیت موجود ووشو در ایران و ارائه استراتژی، برنامه‌ها و راهکارهای توسعه آن بر اساس مدل SWOT، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۵:۲-۱۹۵.

۳۵. کریمی، مرضیه. (۱۳۹۳). تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان مازندران براساس روش ترکیبی SWOT و QSPM. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد ساری.

۳۶. دبیر، علیرضا. (۱۳۹۸). تدوین راهبردها و برنامه‌های عملیاتی فدراسیون موتورسواری و اتومبیل رانی جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۹ (۱۷)، ۱۶۱-۱۴۱.

۳۷. کشکر، سارا. (۱۳۹۴). تعیین شاخصها و نحوه سنجش اثربخشی برنامه‌های تفریحات ورزشی (ورزش همگانی) شهروندان. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۱ (۲۲): ۱۱۳-۱۳۲.

۳۸. غفرانی، محسن؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، نصرالله؛ جلالی فراهانی، مجید و مقرنسی، مهدی. (۱۳۸۸). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان. حرکت، ۳۹: ۱۰۷-۱۳۱.

۳۹. عظیمی، شهرام؛ حمیدی، مهرزاد؛ پورکیانی، محمد و راسخ، نازنین. (۱۳۹۵). تدوین برنامه استراتژی اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری و ارائه نقشه اجرایی بر مبنای کارت امتیازی متوازن. رساله دکتری. پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی.

40. Angle Barajas Alonso and Patrico Sanchez Fernandez, (2009). Rivista DI Diritto Ed Economia Dello Sport, ISSN 1825-6678.

41. Kozma miklos, Kazaine Onodi Annamaria. (2014). Measuring business Performance in sport. How to Balanced Scorecard approach can help sport organizations in operating a long strategic objectives. www.econubbcluj.ro/kozasdaszforum.issn:1582-1986.

42. Winand, M. Zintz, T. Bayle, E. & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. Managing Leisure, 15, 279-307.