

مقاله پژوهشی

تدوین الگوی پیاده‌سازی راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان در حوزه ورزش سالمندان با روش کارت امتیازی متوازن

مجتبی ملک^{۱*}، سید محمد حسین رضوی^۲، سعید تابش^۳

مشخصات نویسندگان

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران (*نویسنده مسئول).
malekmasihadam@yahoo.com
۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
razavismh@gmail.com
۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
s.tabesh@umz.ac.ir

چکیده

هدف: هدف تحقیق، تدوین الگوی پیاده‌سازی راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان در حوزه ورزش سالمندان با روش کارت امتیازی متوازن می‌باشد.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش کاربردی و به شیوه‌ی توصیفی است و نوع داده‌ها آمیخته می‌باشد. الگوی مفهومی تحقیق بر اساس مدل کارت امتیازی کاپلان و نورتن می‌باشد. جامعه‌ی آماری در بخش کمی مدیران اداره کل، مسئولین هیأت ورزش‌های همگانی و اساتید دانشگاه بالغ بر ۴۴ نفر بودند و نمونه‌گیری به روش تمام‌شمار انجام گرفت. در بخش کمی از پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته استفاده شد که روایی آن مورد تأیید ده نفر از اساتید قرار گرفت. داده‌ها به نرم‌افزار SPSS وارد و از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و کای‌اسکوئر استفاده شد. در بخش کیفی نیز از جلسات شورای راهبردی استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش: یافته‌ها نشان داد که اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان در حوزه‌ی ورزش سالمندان دارای ۴ منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری می‌باشد. بر این اساس ۲۸ هدف راهبردی، ۸۲ سنجه، ۸۲ هدف کمی و ۱۰۶ اقدام و ابتکار تهیه و نقشه راهبردی و الگوی اجرایی آن طراحی شد.

محدودیت‌ها و پیامدها: محققین برای تعیین اهداف کمی، نیازمند اطلاعات دقیق از وضع موجود اداره کل و هیأت ورزش‌های همگانی بودند اما در برخی موارد به دلیل جدید بودن سنجه، اطلاعات درستی وجود نداشت.

پیامدهای عملی: الگوی طراحی شده مسیر دستیابی به چشم‌انداز را تسهیل خواهد نموده و توانایی اجرای راهبردها در ورزش سالمندان را دارد.

ابتکار یا ارزش مقاله: ارزش پژوهش در ارائه‌ی راهکار مدیریتی برای پیاده‌سازی راهبردهای توسعه ورزش سالمندان می‌باشد که منجر به تأمین سلامت آنان می‌گردد.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: راهبرد؛ استان گلستان؛ ورزش؛ سالمندان؛ کارت امتیازی متوازن.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۱۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۲۶ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Developing a Model for Implementing the Strategies of General Administration of Sports and Youth in Golestan Province for Elderly Sport with Balanced Scorecard Method

Mojtaba Malek^{1*}, Seyed Mohammad Hossein Razavi², Saeid Tabesh³

Authors

- 1 MSc, Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran (*Corresponding Author). malekmasihadam@yahoo.com
2. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran. razavismh@gmail.com
3. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran. s.tabesh@umz.ac.ir

Abstract

Purpose: The aim of the research is to develop a model for implementing the strategies of the General Administration of Sports and Youth of Golestan Province in the field of sports for the elderly with a balanced scorecard method.

Design/ methodology/ approach: Research is applied and descriptive and the data type is mixed. The conceptual model of the research is based on the Kaplan and Norton scorecard model. Statistical population in the quantitative section: The managers of the head department, the officials of the public sports board and university professors, which is over 44 people, and sampling was done by whole number method. In the quantitative part, a researcher-made questionnaire was used, the validity of which was approved by ten professors. Data were entered into SPSS software and Kolmogorov-Smirnov and Chi-square tests were used. In the qualitative part, the meetings of the Strategic Council were used.

Research Findings: Findings showed that the General Department of Sports and Youth of Golestan Province in the field of sports for the elderly has four perspectives: financial, customer, internal processes and growth and learning. Based on this, 28 strategic goals, 82 measures, 82 quantitative goals and 106 actions and initiatives were prepared and the strategic plan and its implementation model were designed.

Limitations & Consequences: To set quantitative targets, researchers needed accurate information about the current state of the General Administration and the Board of Public Sports, but in some cases, due to the novelty of the measures, the correct information was not available.

Practical Consequences: The designed model will facilitate achieving the vision and the ability to implement strategies in senior sports.

Innovation or value of the Article: The value of the research is in providing a management solution for the implementation of sports development strategies for the elderly that leads to their health.

Paper Type: Research Article

Keywords: Strategy; Golestan Province; Sport; Elderly; Balanced Scorecard.

Received Date:2021-08-08

Acceptation Date: 2022-01-16

Publication Date:2022-06-22

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting

مقدمه

طبق برآورد سازمان جهانی بهداشت در کشورهای در حال توسعه، جمعیت سالمندان در طی ۵۰ سال آینده ۹ برابر افزایش خواهد یافت (Iran Physical Education Organization, 2004). در ایران بررسی‌ها و شاخص‌های آماری حاکی از رشد سالمندی است به طوری که پیش‌بینی می‌شود در سال ۱۴۱۰ در کشور ما انفجار سالمندی رخ می‌دهد (Rajaeian, Zahedi, Mortezaian, Parvinpour, 2016). میزان فعالیت‌های ورزشی در این مرحله بستگی به عواملی همچون فرهنگ، شرایط اجتماعی، سلامت فرد و میزان درآمد و رفاه زندگی او، تسهیلات و امکانات در دسترس دارد (Nadrian Jahromi, 2012). هر چند فرآیند افزایش سن یا پیری را نمی‌توان متوقف کرد ولی می‌توان با داشتن شیوه زندگی مطلوب، روند سرعت آن را کاهش داد و عوارض نامطلوب آن را به حداقل رساند (Zameni, Asadi Sarvi, 2012). بنابراین به وجود آوردن شرایط مناسب برای تحرک بیشتر که از یک طرف موجب سرگرمی و پرکردن اوقات فراغت سالمندان شود و از طرف دیگر نیاز مبرم آنها به تحرک را برطرف سازد، از ضروری‌ترین تدابیری است که باید در برنامه‌ریزی‌های مربوط به گذران اوقات فراغت سالمندان اندیشیده شود (Majdara, 2013).

در اسناد بالادستی از جمله سند چشم‌انداز بیست ساله‌ی کشور و سیاست‌های کلی برنامه‌ی ششم توسعه بر نقش ورزش همگانی و تفریحی در ارتقاء سلامت و پیشگیری از بیماری تأکید شده است. همچنین در اسناد استانی از جمله سند چشم‌انداز بیست ساله، سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ توسعه، نظریه‌ی پایه‌ی توسعه‌ی استان در افق ۱۴۰۴ و برنامه ششم توسعه ورزش و جوانان گلستان به گسترش ورزش همگانی در تأمین سلامت، شادابی و نشاط اجتماعی پرداخته‌اند. اما در همه‌ی این اسناد به صورت کلی به ورزش همگانی و تفریحی اشاره شده و توجه به اقشار مختلف به ویژه سالمندان در آنها دیده نمی‌شود. با توجه به روند افزایشی جمعیت سالمندان و نیاز به فراهم آوردن زمینه‌ی نشاط و سلامتی آنان، سازمان‌های متولی در این بخش به ویژه اداره کل ورزش و جوانان گلستان باید سیاست‌ها و برنامه‌های کارآمدی را به اجرا در آورند تا منجر به بهبود کیفیت زندگی آنان شود. با عنایت به اینکه سند برنامه‌ی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان گلستان در توسعه‌ی ورزش سالمندان با یازده راهبرد تدوین شده اما با بررسی میدانی که توسط محققین انجام گرفت، تنها درصد بسیار کمی از راهبردهای ارائه شده به مرحله‌ی اجرا رسیده است و خلاء بزرگی بین تدوین و اجرای راهبرد وجود دارد. از طرف دیگر برنامه تدوین شده فاقد معیاری برای ارزیابی و نیز فاقد اقدامات اجرایی به منظور دستیابی به اهداف و چشم‌انداز بوده است. بنابراین مسئله‌ی تحقیق این است که چگونه می‌توان الگو و روشی برای پیاده‌سازی راهبردها، ارزیابی اقدامات و میزان دستیابی به چشم‌انداز ارائه داد؟

یک راهکار مدیریتی به منظور پیاده‌سازی راهبردها و عملیاتی نمودن آنها، استفاده از روش ارزیابی متوازن است. از این رو، هدف پژوهش حاضر تدوین الگوی پیاده‌سازی راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان در حوزه‌ی ورزش سالمندان با روش کارت امتیازی متوازن (از طریق تعیین منظرهای راهبردی، تبیین اهداف کمی، تهیه برنامه‌های عملیاتی و نقشه‌ی راهبردی) می‌باشد.

سازمان‌های ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای دیگر، برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبردمحور تبدیل شده‌اند، چرا که تفکر راهبردی، در جستجوی چرخه‌های زاینده و پاینده برای سازمان است، به طوری که بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف بر حسب مأموریت خود راهبرد لازم را تهیه کرده‌اند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌اند (Lashkarboloki, 2011). تدوین استراتژی کار پیچیده‌ای است ولی پیاده‌سازی آن به مراتب پیچیده‌تر است. علت این امر به پیچیدگی محیط کسب و کار، گستردگی حوزه عمل، ماهیت تحول و محدودیت‌های اجرایی باز می‌گردد (Sultanpour, 2017). در پارادایم سنتی، سازمان‌ها با توجه به منابع داخلی خود اقدام به برنامه‌ریزی می‌کردند، اما استراتژی‌ها بایستی در بستر محیط ایجاد، پیاده‌سازی و ارزیابی شوند و این چیزی است که مدیریت استراتژیک به آن می‌پردازد (Moslehi, 2009). تکیه بر مدیریت استراتژیک مهم‌ترین و بهترین پشتوانه برای مقابله با این چالش است. تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌ها است (Aarabi, Rezvani, 2014). پیچیدگی روش‌ها، مدل‌ها و ابزارهای مدیریت استراتژیک و عدم وجود یک درک و استنباط صحیح و عملیاتی از این مباحث، بعضاً باعث شده است مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها به تهیه و تدوین یک طرح یا دستورالعمل مکتوب در قالب برنامه استراتژیک سازمان بسنده کند، بدون اینکه توجه و اهمیت لازم به روش‌های عملی کردن استراتژی مصروف گردد (Akbari, Soltani, 2011). همیشه داشتن راهبرد مناسب به معنای اجرای صحیح آن نیست و درصد کمی از سازمان‌هایی که راهبرد داشته‌اند توانسته‌اند آن را با موفقیت اجرا کنند (Keshavarz, Mirahmadi, 2017). بین لایه راهبردی و لایه عملیاتی سازمان‌ها شکاف عمیقی وجود دارد. در اثر این شکاف، اقدامات عملیاتی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری راهبردی سازمان جدا می‌شود و در مسیری متفاوت و گاه متضاد جریان می‌یابد. بنابراین باید لایه راهبردی و لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد که این کار می‌تواند از طریق کارت امتیازی متوازن انجام شود (Quesado, Aibar-Guzmán, Rodrigues, 2016). یکی از مشهورترین مدل‌های ارزیابی عملکرد، مدل کارت امتیازدهی متوازن^۱ است که توسط کاپلان و نورتون^۲ در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می‌کند که هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص‌های متوازن استفاده کند تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند (Dousti, 2015). کارت امتیازی متوازن دارای چهارچوب مفهومی است که اهداف راهبردی کلان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل می‌کند (Zin, Sulaiman, Ramli, Nawawi, 2013) و کمک می‌کند چشم‌اندازها و راهبردها به مجموعه‌ای یکپارچه از اقدام و عملکرد تبدیل شوند (Glykas, 2013). همچنین به عنوان یک ابزار ارزیابی عملکرد به کار گرفته می‌شود و به ارزیابی و توسعه‌ی راهبردی کمک می‌کند (Modak, Pathak, Ghosh, 2017). برخی سازمان‌ها از این روش نه تنها برای ارزیابی عملکرد، بلکه برای تدوین و فرموله کردن راهبرد و ارتباطات و کنترل نحوه اجرای استراتژی‌های خود استفاده می‌کنند (Mirmohammadi, Eizadkhah, 2012).

^۱ Balanced Scorecard^۲ Kaplan & Norton

این مدل با تمرکز بر استراتژی‌های سازمان و ایجاد تعادل در حوزه‌های مهم سازمان، یعنی امور مالی، مشتریان یا ارباب‌رجوع و فرآیندهای داخلی سازمانی و رشد و یادگیری سعی در مدیریت و ارزیابی سازمان‌های پیچیده دارد (Safania, Dousti, 2009). یکی از امتیازهای این مدل، ارائه گزارشی جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان است. همچنین قادر است تا استراتژی و رسالت سازمان را به هدف‌های قابل اندازه‌گیری و محسوس تبدیل کند (Behroozi, Samimi, 2016). کارت امتیازی متوازن از چهار مولفه به هم وابسته به شرح زیر تشکیل شده است: ۱. نقشه‌ی استراتژی، به عنوان شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن که اهداف استراتژیک را در ساختار روابط علی و معلولی توضیح می‌دهد. ۲. سنجه‌ها که برای ردگیری پیشروی اهداف استفاده می‌شوند. ۳. اهداف کمی که برای سنجه‌ها تعیین می‌شوند. ۴. انتخاب و اجرای ابتکارات، برای اینکه عملکرد به اهداف کمی متصل شود و در نهایت اهداف استراتژیک تحقق پیدا کند (Arabmazar, Hosseini, 2009). کارت امتیازی متوازن از طرف بسیاری از سازمان‌ها مورد پذیرش قرار گرفته و اجرا شده است به طوری که طبق پژوهشی در سال ۱۹۹۹، ۵۰ درصد شرکت‌های آمریکای شمالی و ۴۰ درصد شرکت‌های اروپایی از آن استفاده کرده‌اند (Ranaei kordshouli, Saghapoor, 2021). این مدل پس از سال‌ها تجربه‌ی پیاده‌سازی و اجرایی در سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون بخش خصوصی و دولتی، هم اکنون تنها رویکرد اثربخش تجربه شده برای استقرار یک نظام جامع مدیریت عملکرد می‌باشد (Behroozi, Samimi, 2016) و به عنوان یکی از ۱۵ ابزار مدیریتی پرکاربرد، کم‌خطا و مؤثر بین مدیران شرکت‌های مختلف در ۲۲ کشور شناخته شده و از سوی مجله هاروارد بیزینس ریویو^۱ به عنوان مهم‌ترین تجربه‌ی مدیریتی طی ۷۵ سال گذشته معرفی شده است (Alvandi, Ameli, 2010).

یافته‌های کشاورز و همکاران (2013) نشان داد که مدل روش ارزیابی متوازن کمیته‌ی ملی المپیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۴۱ هدف استراتژیک، ۱۲۷ سنجه، ۱۲۷ هدف کمی بلندمدت و ۲۲۱ ابتکار و اقدام می‌باشد. ابطحی‌نیا و همکاران (2014) در عملکرد اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور، ۱۳ معیار با ۶۱ زیرمعیار در چهار منظر کارت امتیازی متوازن قرار دادند. در منظر مالی: جذب منابع دولتی، در منظر مشتری: برنامه‌های اجرایی جهت مشارکت مشتری، در منظر فرآیندهای داخلی: مدیریت و برنامه‌ریزی و در منظر رشد و یادگیری: معیار رشد، از ضریب بالاتری برخوردار شد. تحقیقات نصیرزاده و همکاران (2014) نشان داد که اداره کل ورزش و جوانان کرمان دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد، ۱۴ راهبرد در منظرهای مختلف، ۲۹ هدف راهبردی، ۸۴ سنجه و ۱۱۲ اقدام و ابتکار می‌باشد. پژوهش نژادسجادی و همکاران (2016) نشان داد که در اولویت‌بندی کلی مناظر و استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری، منظر مالی و منظر فرآیندهای داخلی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند. مطالعات نجفی و همکاران (2017) مشخص نمود که منظر مالی نسبت به سایر مناظر کارت امتیازی متوازن، رتبه‌ی بالاتری را در نقشه‌ی راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی دارد. یافته‌های حمیدی و همکاران (2018) نشان داد که در فدارسیون ورزش دانش‌آموزی چهار رکن کارت امتیازی متوازن وجود دارد و ۲۷ هدف راهبردی، ۲۷ سنجه و ۷۷ اقدام و ابتکار مطرح است. مطالعات کشاورز و همکاران

¹ Harvard Business Review

(2015)، گوهررستمی و همکاران (2019)، صفرعلیزاده و همکاران (2019) و اکمکچی^۱ (2014) مشخص نمود که در سازمان‌های مورد بررسی، چهار رکن کارت امتیازی متوان وجود دارد و منظر مشتری در جایگاه بالاتری در نقشه‌ی راهبردی قرار گرفته است. تحقیقات ماتئوز و همکاران^۲ (2010) مشخص نمود که مهم‌ترین عوامل مشارکت سالمندان در فعالیت‌های ورزشی، انتظارات مثبت، حمایت اجتماعی و دسترسی به برنامه‌های آموزشی فعالیت بدنی است. همچنین راه‌های متعددی برای تحرک در سالمندان وجود دارد از جمله ایجاد برنامه‌های تمرینی و پیام‌های بهداشتی که مکان‌ها و برنامه‌های موجود را ارائه می‌دهند. پژوهش‌های چیا^۳ (2011) و چانگ و همکاران^۴ (2014) و ایمی و همکاران^۵ (2015) مشخص نمودند که دلایل عدم مشارکت سالمندان شامل آسیب‌های بهداشتی، محدودیت‌های اوقات فراغت، محدودیت‌های مالی و کمبود امکانات ورزشی می‌باشد. یافته‌های نیوپلویچ^۶ (2014) نشان داد که چهار منظر مشتری - ۳ راهبرد و ۷ هدف راهبردی - فرآیندهای داخلی ۴ راهبرد و ۱۲ هدف راهبردی -، رشد ۳ راهبرد و ۶ هدف راهبردی - و مالی ۳ راهبرد و ۸ هدف راهبردی - برای توسعه‌ی ورزش شهر لوبلین لهستان وجود دارد. تحقیق سوبرامانیان و همکاران^۷ (2018) مشخص کرد که تأمین امکانات و طراحی فضاهای باز تفریحی تأثیر زیادی بر جذابیت و افزایش استفاده سالمندان دارد. مطالعات اجی‌الگبده و همکاران^۸ (2019) نشان داد که سبک زندگی، نداشتن وقت، هزینه بالای باشگاه‌های ورزشی، عدم اعتماد به نفس از جمله موانع مشارکت سالمندان در فعالیت‌های بدنی است.

نوآوری تحقیق در ارائه روشی مدیریتی به منظور پیاده‌سازی راهبردها است به این صورت که با تبیین اهداف راهبردی و ارائه‌ی برنامه‌های عملیاتی، به اجرای راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان گلستان کمک خواهد کرد. مزیت دیگر تحقیق این است که می‌تواند به عنوان چهارچوبی جهت مدیریت بهتر عملکرد، مؤثر واقع گردد و به مدیران ارشد کمک نماید تا به طور علمی و همه جانبه سازمان را در رسیدن به اهداف و چشم‌انداز مورد ارزیابی قرار دهند. همچنین در این روش ارتباط بین راهبردها، اهداف راهبردی، سنجها و اقدامات در رسیدن به چشم‌انداز به خوبی نمایان شده است. از طرف دیگر، برای نخستین بار است که به منظور ارتقاء سلامتی و نشاط سالمندان، برنامه عملیاتی بدین صورت همراه با شیوه‌ی ارزیابی برای یک سازمان ارائه می‌گردد.

روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و به شیوه توصیفی انجام شده است. این پژوهش از نظر موضوعی در حوزه‌ی مطالعات راهبردی قرار دارد و نوع داده‌ها آمیخته (کمی و کیفی) است. محققین به دنبال ارائه‌ی برنامه‌های عملیاتی و کاربردی برای دوره‌ی پنج ساله (۱۳۹۹-۱۴۰۳) به منظور پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی (اداره

¹ Ekmekçi

² Mathews et al

³ Cheah

⁴ Chang et al

⁵ Eime et al

⁶ Nieplowicz

⁷ Subramanian et al

⁸ Ige-Elegbede et al

کل ورزش و جوانان گلستان) در جهت ارتقاء سطح سلامت سالمندان هستند. چارچوب نظری تحقیق مدل کاپلان و نورتن (نسل سوم) می‌باشد.

در ابتدا برای تعیین منظر هر یک از راهبردها از روش کمی استفاده گردید. جامعه‌ی آماری مورد مطالعه در بخش کمی شامل: مدیران اداره کل، مسئولین هیأت ورزش‌های همگانی استان و اساتید دانشگاه هستند که بالغ بر ۴۴ نفر می‌باشند. با توجه به محدود بودن تعداد افراد جامعه، نمونه برابر با جامعه به صورت تمام‌شمار در نظر گرفته شد و پرسشنامه بین آنان توزیع گردید. در این بخش از پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس راهبردهای ۱۱ گانه‌ای که قبلاً در سند برنامه‌ی اداره کل ورزش و جوانان گلستان تدوین شده بود، تهیه گردید و از آزمودنی‌ها خواسته شد تا نظرات خود را برای مشخص نمودن راهبردها بر اساس منظرهای کارت امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری) بیان نمایند. روایی پرسشنامه مورد تأیید ده نفر از اساتید علوم ورزشی قرار گرفت. به منظور افزایش پایایی و سطح اعتماد، در مطالعه‌ی مقدماتی داده‌های حاصل از پاسخ‌های ۲۵ نفر به صورت تصادفی مورد بررسی قرار گرفت و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ ($\alpha: 0.761$) به دست آمد که نشان‌دهنده‌ی پایایی خوب است. داده‌ها از نظر آمار توصیفی (توزیع فراوانی و درصد) و استنباطی (آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنف^۱ و کای اسکوئر^۲) بررسی گردید. با توجه به نرمال نبودن داده‌ها بر اساس آزمون کولموگروف-اسمیرنف، از آزمون کای اسکوئر برای تعیین منظرها استفاده شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS²⁴ انجام گرفت.

سپس برای تعیین اهداف راهبردی، سنج‌ها و معیارها، اهداف کمی و اقدامات از روش کیفی استفاده گردید. جامعه‌ی آماری در بخش کیفی شامل پنج نفر از خبرگان بودند (دکترای مدیریت ورزشی) و بر اساس تجربه در طراحی و تدوین برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها انتخاب شدند. از نظرات آنان در جلسات شورای راهبردی به روش طوفان فکری^۳ بهره گرفته شد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تعداد اعضای نمونه ۴۴ نفر بود که پس از توزیع پرسشنامه، تعداد ۳۳ پرسشنامه به محققین برگشت داده شد. نتایج جمعیت‌شناختی نشان داد که ۱۸/۲ درصد از اعضای نمونه دارای مدرک کارشناسی، ۴۸/۵ درصد کارشناسی ارشد و ۳۳/۳ درصد دکتری هستند. همچنین نتایج نشان داد که ۶۳/۶ درصد دارای سمت مدیریتی، ۱۲/۱ درصد مسئول هیأت ورزش‌های همگانی و ۲۴/۲ درصد استاد دانشگاه هستند. با توجه به اینکه اداره کل ورزش و جوانان گلستان برنامه راهبردی خود را در حوزه‌ی سالمندان با یازده راهبرد تدوین نموده است. بنابراین جامعه آماری (بخش کمی) به منظور پیاده‌سازی و ارزیابی راهبردها بر اساس کارت امتیازی متوازن، آن‌ها را در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری دسته‌بندی نمود. جدول ۱ دیدگاه جامعه‌ی آماری در مورد منظر راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان گلستان را نشان می‌دهد.

¹ Kolmogorov-Smirnov test

² Chi-Square Test

³ Brainstorm

جدول ۱. دیدگاه جامعه‌ی آماری در مورد منظر راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان گلستان

ردیف	راهبرد	منظرهای کارت امتیازی متوازن							
		مالی		مشتری		فرآیندهای داخلی		رشد و یادگیری	
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۱	ترویج فرهنگ ورزش و تحرک بین سالمندان	۳	۱	۲۴/۲	۸	۴۸/۵	۱۶	۲۴/۲	۸
۲	ارائه‌ی خدمات متنوع و باکیفیت به سالمندان در زمینه‌ی ورزش و سلامتی	۶/۱	۲	۶۶/۷	۲۲	۲۱/۲	۷	۶/۱	۲
۳	روزآمد کردن فضاها و تجهیزات ورزشی متناسب با سالمندان	۱۲/۱	۴	۶۰/۶	۲۰	۲۷/۳	۹	.	.
۴	توسعه‌ی دسترسی سالمندان به فضاها و تجهیزات ورزشی	۳	۱	۶۳/۶	۲۱	۳۰/۳	۱۰	۳	۱
۵	تمرکز در سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی در ورزش استان	۸۷/۹	۲۹	۱۲/۱	۴
۶	توسعه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) در ورزش سالمندان	.	.	۶/۱	۲	۳۹/۴	۱۳	۵۴/۵	۱۸
۷	افزایش فعالیت‌های پژوهشی در توسعه‌ی ورزش سالمندان	۱۲/۱	۴	۳	۱	۲۷/۳	۹	۵۷/۶	۱۹
۸	تنوع‌بخشی منابع مالی در ورزش سالمندان با مشارکت نهادهای غیردولتی استان	۹۳/۹	۳۱	.	.	۶/۱	۲	.	.
۹	اصلاح ساختار ورزش همگانی و سلامت‌محور استان	.	.	۱۸/۲	۶	۷۸/۸	۲۶	۳	۱
۱۰	کاهش تصدّی‌گری و برون-سپاری فعالیت‌های اجرایی	۳	۱	۹/۱	۳	۷۵/۸	۲۵	۱۲/۱	۴
۱۱	توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی ورزش استان	۳	۱	.	.	۳۳/۳	۱۱	۶۳/۶	۲۱

تدوین الگوی
پیاده‌سازی
۱۶۸ | صفحه

نتایج بررسی داده‌ها بر اساس آزمون کای‌اسکوئر و درصد انتخاب توسط نمونه‌ها، نشان می‌دهد که راهبرد «تنوع‌بخشی منابع مالی در ورزش سالمندان با مشارکت نهادهای غیردولتی استان» (۹۳/۹ درصد و $X^2 = 25/485$) در منظر مالی قرار دارد. بنابراین اداره کل ورزش و جوانان گلستان دارای منظر مالی می‌باشد. (جدول ۲)

جدول ۲. نتایج آزمون کای‌اسکوئر برای تعیین منظر مالی

راهبرد	کای‌اسکوئر	درجه‌ی آزادی	سطح معنی‌داری
تنوع‌بخشی منابع مالی در ورزش سالمندان با مشارکت نهادهای غیردولتی استان	۲۵/۴۸۵	۱	۰/۰۰۱

نتایج بررسی داده‌ها بر اساس آزمون کای‌اسکوئر و درصد انتخاب توسط نمونه‌ها، نشان می‌دهد که راهبردهای «ارائه‌ی خدمات متنوع و باکیفیت به سالمندان در زمینه‌ی ورزش و سلامتی» (۶۶/۷ درصد و $X^2 = 32/576$)، «روزآمد کردن فضاها و تجهیزات ورزشی متناسب با سالمندان» (۶۰/۶ درصد و $X^2 = 12/182$)، «توسعه‌ی

دسترسی سالمندان به فضاها و تجهیزات ورزشی» (۶/۶۳ درصد و $X^2 = 32/818$)، در منظر مشتری قرار دارد. بنابراین اداره کل ورزش و جوانان گلستان دارای منظر مشتری می‌باشد. (جدول ۳)

جدول ۳. نتایج آزمون کای اسکوئر برای تعیین منظر مشتری

راهبرد	کای اسکوئر	درجه‌ی آزادی	سطح معنی‌داری
ارائه‌ی خدمات متنوع و باکیفیت به سالمندان در زمینه‌ی ورزش و سلامتی	۳۲/۵۷۶	۳	۰/۰۰۱
روزآمد کردن فضاها و تجهیزات ورزشی متناسب با سالمندان	۱۲/۱۸۲	۲	۰/۰۰۱
توسعه‌ی دسترسی سالمندان به فضاها و تجهیزات ورزشی	۳۲/۸۱۸	۳	۰/۰۰۱

نتایج بررسی داده‌ها بر اساس آزمون کای اسکوئر و درصد انتخاب توسط نمونه‌ها، نشان می‌دهد که راهبردهای «ترویج فرهنگ ورزش و تحرک بین سالمندان» (۵/۴۸ درصد و $X^2 = 13/667$)، «تمرکز در سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی در ورزش استان» (۹/۸۷ درصد و $X^2 = 18/939$)، «اصلاح ساختار ورزش همگانی و سلامت‌محور استان» (۸/۷۸ درصد و $X^2 = 31/818$)، «کاهش تصدّی‌گری و برون‌سپاری فعالیت‌های اجرایی» (۸/۷۵ درصد و $X^2 = 45/909$) در منظر فرآیندهای داخلی قرار دارد. بنابراین اداره کل ورزش و جوانان گلستان دارای منظر فرآیندهای داخلی می‌باشد. (جدول ۴)

جدول ۴. نتایج آزمون کای اسکوئر برای تعیین فرآیندهای داخلی

راهبرد	کای اسکوئر	درجه‌ی آزادی	سطح معنی‌داری
ترویج فرهنگ ورزش و تحرک بین سالمندان	۱۳/۶۶۷	۳	۰/۰۰۱
تمرکز در سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی در ورزش استان	۱۸/۹۳۹	۱	۰/۰۰۱
اصلاح ساختار ورزش همگانی و سلامت‌محور استان	۳۱/۸۱۸	۲	۰/۰۰۱
کاهش تصدّی‌گری و برون‌سپاری فعالیت‌های اجرایی	۴۵/۹۰۹	۳	۰/۰۰۱

نتایج بررسی داده‌ها بر اساس آزمون کای اسکوئر و درصد انتخاب توسط نمونه‌ها، نشان می‌دهد که راهبردهای «توسعه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) در ورزش سالمندان» (۵/۵۴ درصد و $X^2 = 12/182$)، «افزایش فعالیت‌های پژوهشی در توسعه‌ی ورزش سالمندان» (۶/۵۷ درصد و $X^2 = 22/636$)، «توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی ورزش استان» (۶/۶۳ درصد و $X^2 = 18/182$) در منظر رشد و یادگیری قرار دارد. بنابراین اداره کل ورزش و جوانان گلستان دارای منظر رشد و یادگیری می‌باشد. (جدول ۵)

جدول ۵. نتایج آزمون کای اسکوئر برای تعیین منظر رشد و یادگیری

راهبرد	کای اسکوئر	درجه‌ی آزادی	سطح معنی‌داری
توسعه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) در ورزش سالمندان	۱۲/۱۸۲	۲	۰/۰۰۱
افزایش فعالیت‌های پژوهشی در توسعه‌ی ورزش سالمندان	۲۲/۶۳۶	۳	۰/۰۰۱
توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی ورزش استان	۱۸/۱۸۲	۲	۰/۰۰۱

یافته‌های تحقیق در بخش کمی نشان داد که اداره کل ورزش و جوانان گلستان دارای ۱ راهبرد در منظر مالی، ۳ راهبرد در منظر مشتری، ۴ راهبرد در منظر فرآیندهای داخلی و ۳ راهبرد در منظر رشد و یادگیری می‌باشد. در ادامه با مشارکت خبرگان مدیریت ورزشی استان در جلسات شورای راهبردی (بخش کیفی)، ۲۸ هدف راهبردی، ۸۲ سنجه، ۸۲ هدف کمی و ۱۰۶ اقدام و ابتکار تدوین گردید (جدول ۶):

- منظر مالی دارای ۱ راهبرد، ۳ هدف راهبردی، ۱۰ سنجه، ۱۰ هدف کمی و ۱۳ اقدام و ابتکار می‌باشد.
- منظر مشتری دارای ۳ راهبرد، ۸ هدف راهبردی، ۳۱ سنجه، ۳۱ هدف کمی و ۳۹ اقدام و ابتکار است.
- منظر فرآیندهای داخلی دارای ۴ راهبرد، ۱۱ هدف راهبردی، ۲۲ سنجه، ۲۲ هدف کمی و ۳۶ اقدام و ابتکار می‌باشد.
- منظر رشد و یادگیری دارای ۳ راهبرد، ۶ هدف راهبردی، ۱۹ سنجه، ۱۹ هدف کمی و ۱۸ اقدام و ابتکار می‌باشد.
- جدول ۶. نمایه‌ی منظر، راهبردها، اهداف راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات

منظر	راهبرد	هدف راهبردی	معیار و سنجه	هدف کمی	
				ابتدای برنامه (۱۳۹۹)	انتهای برنامه (۱۴۰۳)
مالی			میزان		
			اختصاص		
			بودجه‌ی		
			ورزش	۴۰	
			سالمندان از کل بودجه‌ی	درصد	—
			ورزش		
			تقویت نظام		
			تقسیم متوازن منابع مالی در		
			توزیع بخشی منابع مالی		
			حوزه‌ی ورزش سالمندان		
			میزان اختصاص اعتبارات دولتی در بخش ورزش سلامت محور به شهرستان‌ها	۵۳	۴۷ میلیارد ریال
			تعداد برگزاری جلسات با بخش خصوصی	۲۷	۱۵
			تدوین شیوه‌نامه‌ی جذب و نگهداری بخش خصوصی شناسایی بخش خصوصی		
			علاقه‌مند مشارکت در ورزش سلامت محور		
تشکیل مجمع بخش خصوصی ورزش سلامت محور	۲	۰			

	میزان جذب کمک مالی از بخش خصوصی	—	۱ میلیارد ریال		
	میزان ارائه‌ی تسهیلات به بخش خصوصی	—	۳ میلیارد ریال		
	تعداد برگزاری جلسات با خبرین ورزشی	۲	۷		
هدایت نگرش وقف به حوزه‌ی ورزش سلامت- محور به ویژه سالمندان	تعداد جذب خبرین به ورزش سالمندان	۰	۵	تدوین شیوه‌نامه‌ی جذب و نگهداری خبرین ورزشی شناسایی خبرین علاقمند فعالیت در ورزش سلامت‌محور تشکیل مجمع خبرین ورزش سلامت‌محور	
	میزان جذب کمک مالی از خبرین ورزشی	—	۲ میلیارد ریال		
	میزان ارائه‌ی تسهیلات به خبرین ورزشی	—	۳ میلیارد ریال		
	تعداد به کار گیری مربیان مجرب در ورزش سالمندان	۲۸	۴۲	تدوین پرسشنامه‌های رضایت- سنجی سالمندان از خدمات ورزشی	
	تعداد برنامه- های ورزش صبحگانی	۳۲۰	۴۱۰	افزایش برگزاری ورزش صبحگاهی و عصرگاهی انعقاد تفاهم‌نامه با باشگاه‌های ورزشی برای ارائه‌ی خدمات کم هزینه به سالمندان تحويل اقلام ورزشی به سالمندان	
ارائه‌ی خدمات متنوع و باکیفیت به سالمندان در زمینه‌ی ورزش و سلامتی	تعداد سالمندان شرکت کننده در ورزش صبحگاهی	۷۰۰۰	۱۱۰۰۰	میزان رضایتمندی سالمندان از برنامه‌های ورزش صبحگانی	
	میزان رضایتمندی سالمندان از برنامه‌های ورزش صبحگانی	—	۷۰ درصد	جذب و به کار گیری مربیان مجرب و متخصص تدوین آیین‌نامه‌ی نظارت بر عملکرد مربیان ورزشی تدوین چک‌لیست‌های نظارت بر عملکرد مربیان ورزشی	
	تعداد ارائه‌ی اقلام ورزشی به سالمندان	۰	۵۰۰		
	تعداد اجرای برنامه‌ی تست	۰	۵		

مشتری

			ورزش از سالمندان			
			تعداد برگزاری جشنواره‌ها و رویدادهای ورزشی ویژه‌ی سالمندان	۱۸	۳۰	
			تعداد سالمند شرکت کننده در جشنواره‌ها و رویدادهای ورزشی	۸۰۰	۲۰۰۰	تدیون پرسشنامه‌های رضایت- سنجی سالمندان از رویدادها و جشنواره‌های ورزشی تهیه‌ی تقویم برگزاری رویدادها و جشنواره‌ها برای سالمندان
			تعداد برگزاری همایش‌های پیاده‌روی خانوادگی	۱۱۵	۱۴۰	برگزاری مسابقات منظم و مستمر برای سالمندان برگزاری مستمر پیاده‌روی‌های خانوادگی
			میزان رضایتمندی سالمندان از همایش‌ها، جشنواره‌ها و رویدادهای ورزشی سلامت‌محور	—	۶۰ درصد	ساماندهی ورزش محلات با همکاری شهرداری
			میزان اعتبارات به منظور حفظ و نگهداری اماکن و تجهیزات ورزشی	۲۰ میلیارد ریال	۲۵ میلیارد ریال	تدوین آیین‌نامه‌ی استانداردسازی اماکن ورزشی مناسب برای سالمندان استانداردسازی اماکن و تجهیزات ورزشی در شهرها و روستاها
			تعداد سالن ورزشی بازسازی شده و ایمن	۴۰	۶۰	بازنگری و اصلاح دستورالعمل‌های نظارت بر اماکن و تجهیزات ورزشی تدوین چک‌لیست‌های نظارت بر اماکن و تجهیزات ورزشی استفاده از مواد اولیه‌ی با کیفیت در تجهیزات ورزشی پارک‌ها
			تعداد نظارت- های دوره‌ای از اماکن و تجهیزات ورزشی	۲	۴	پیگیری جذب حداکثری اعتبارات استانی و ملی برای حفظ و نگهداری اماکن و تجهیزات ورزشی احداث امکانات رفاهی
			میزان رضایتمندی سالمندان از	—	۴۰ درصد	(پارکینگ، فروشگاه، سرویس بهداشتی و...) جنب فضاهای ورزشی و پارک‌ها

تدوین الگوی
پیاده‌سازی

۱۷۲ | صفحه

بهبود کمی و
کیفی رویدادهای
ورزشی برای
سالمندان

امکان و تجهیزات ورزشی				
تعداد فضاهای ورزشی در شهر	۱۷۱	۱۸۰	مکان‌یابی و امکان‌سنجی احداث فضای ورزشی امکان‌سنجی احداث پارک و فضای سبز شهری	
مساحت فضاهای ورزشی در شهر	۴۲۰۰۰۰	۴۴۵۰۰۰	استفاده از خیرین به منظور ساخت و تکمیل اماکن ورزشی احداث جاده‌های تندرستی در همه‌ی شهرهای استان	
تعداد فضاهای ورزشی در روستا	۱۲۸	۱۶۰	ایجاد پایگاه‌های ورزش صبحگاهی و عصرگاهی در همه‌ی شهرهای استان	
مساحت فضاهای ورزشی در روستا	۶۴۷۰۰۰	۸۱۰۰۰۰	پیگیری جذب حداکثری اعتبارات دولتی و غیردولتی برای احداث و تکمیل اماکن ورزشی	
تعداد جاده‌های سلامتی و تندرستی	۶	۱۰	شناسایی مناطق محروم و کمتر توسعه یافته به منظور ایجاد امکانات و فضاهای ورزشی	
تعداد پایگاه‌های ورزش صبحگاهی و عصرگاهی	۲۰	۳۵	افزایش سرانه‌ی اماکن ورزشی در شهرها افزایش سرانه‌ی اماکن ورزشی در روستاها تدوین آیین‌نامه در انتخاب پیمانکاران واجد صلاحیت	توسعه‌ی دسترسی سالمندان به فضاهای ورزشی
تعداد واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی	۲۱۸	۲۴۰	استفاده از بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ساخت و تکمیل اماکن ورزشی استفاده از بخش خصوصی برای مدیریت اماکن و فضاهای ورزشی	
تعداد ساخت مکان ورزشی توسط بخش خصوصی	۲۲۵	۲۶۵	بازنگری و اصلاح آیین‌نامه‌های حمایت از بخش خصوصی	افزایش حمایت از بخش خصوصی در مدیریت امکانات و زیرساخت‌های ورزشی استان
تعداد اعطای مجوز به باشگاه‌های خصوصی مختص سالمندان	۰	۴	تسریع در فرآیند اعطای مجوز به باشگاه‌های خصوصی	
میزان تسهیلات مالی به باشگاه‌های خصوصی	۰	۲ میلیارد ریال		

		مختص سالمندان			
احصاء اماکن ورزشی دستگاه- های اجرایی استان انعقاد تفاهم‌نامه با دستگاه‌های اجرایی برای استفاده از ظرفیت‌های ورزشی آن‌ها برای سالمندان	۱۰۰۰	—	تعداد سالمندان استفاده‌کننده از امکانات دستگاه‌های اجرایی	افزایش استفاده از امکانات ورزشی دستگاه‌های استان	
تدوین شیوه‌نامه‌ی استفاده‌ی سالمندان از اماکن ورزشی تهیه‌ی تقویم استفاده‌ی سالمندان از فضاهای ورزشی	۱۵۰۰۰	—	تعداد سالمندان استفاده‌کننده از اماکن ورزشی	رعایت عدالت در اختصاص اماکن و تجهیزات ورزشی	
	۲	۱	تعداد سالن ورزشی در هر محلّه		
طراحی مدل‌های ساخت فضاهای ورزشی در طبیعت با توجه به مسائل زیست‌محیطی تدوین آیین‌نامه‌ی مکان‌یابی ساخت اماکن ورزشی و پارک- ها	۳	۱	تعداد محلّه- های دارای پارک و فضای سبز	توزیع جغرافیایی مناسب فضاهای و تجهیزات ورزشی	
	۷۰۰ متر	—	میزان فاصله‌ی دسترسی سالمندان تا فضای ورزشی		
	۴۰۰ متر	—	میزان فاصله‌ی دسترسی سالمندان تا پارک و فضای سبز		
تعامل با شرکت‌های خصوصی برای تبلیغات محیطی از ورزش سالمندان تهیه‌ی تقویم آموزشی برای سالمندان	۸	۲	تعداد دوره‌های آموزشی ورزش برای سالمندان		
برگزاری دوره‌های آموزشی ورزشی و تندرستی (حرکات اصلاحی، روش تمرین، تغذیه و...) ارائه‌ی بسته‌های فرهنگی- آموزشی از ورزش به سالمندان هماهنگی جهت حضور چهره- های مذهبی و سیاسی استان در برنامه‌های ورزش سلامت- محور اجرای برنامه‌های تقدیر و تشویق از سالمندان ورزشکار	۳۰۰	۵۰	تعداد سالمندان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی ورزشی	توسعه‌ی بسترهای فرهنگی به منظور ارتقاء سطح آگاهی خانواده‌ها و سالمندان نسبت به فواید مشارکت در برنامه‌های ورزشی	ترویج فرهنگ ورزش و تحرك بين سالمندان
	۸۰	۰	میزان توزیع بسته‌های فرهنگی مرتبط با ورزش سالمندان به ویژه در روستاها		

تعداد برنامه - های رسانه‌ای ترویجی	۱۳۰	۱۸۰	تعداد برنامه - های رسانه‌ای ترویجی	افزایش استفاده از ظرفیت رسانه‌های گروهی استان	
فرهنگ ورزش میزان ساعت برنامه‌های رسانه‌ای ورزش سلامت‌محور	۵۹۰	۷۰۰	فرهنگ ورزش میزان ساعت برنامه‌های رسانه‌ای ورزش سلامت‌محور		
تعداد برگزاری جلسات با امامان جمعه و جماعت	۱۷	۲۵	تعداد برگزاری جلسات با بزرگان اقوام و اقلیت‌ها برای حضور بانوان در فعالیتهای ورزشی	افزایش حمایت از نهادهای دینی و قومی برای تشویق سالمندان به ورزش و تحرک	
تعداد برگزاری جلسات شورای راهبردی ورزش سلامت‌محور	۱	۳	تعداد برگزاری جلسات شورای راهبردی ورزش سلامت‌محور	تدوین نظام جامع و یکپارچه‌ی مدیریت، برنامه - ریزی و کنترل در ورزش استان	تمرکز در سیاست - گذاری و تصمیم - سازی در ورزش استان
تعداد برگزاری جلسات هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی	۸	۱۲	تعداد برگزاری جلسات هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی	تعامل و هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی استان به منظور مشارکت در توسعه‌ی ورزش بازنشستگان	
تعداد دستگاه - های فعال در حوزه‌ی ورزش سالمندان	۹	۱۶	تعداد دستگاه - های فعال در حوزه‌ی ورزش سالمندان		
تعداد برنامه - های ورزشی دستگاه‌های اجرایی برای بازنشستگان	۴۰	۷۰	تعداد برنامه - های ورزشی دستگاه‌های اجرایی برای بازنشستگان		

تدوین آیین‌نامه‌ی نظارت و ارزیابی از دستگاه‌های اجرایی تهیه‌ی چک‌لیست‌های نظارت بر دستگاه‌های اجرایی اجرای ارزیابی‌های دوره‌ای و مستمر از دستگاه‌های اجرایی	۱	۰	تعداد ارزیابی‌های دوره‌ای از دستگاه‌های اجرایی	افزایش نظارت، کنترل و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استانی در حیطه‌ی ورزش بازنشستگان	تدوین الگوی پیاده‌سازی
هماهنگی با وزارت ورزش و جوانان برای ایجاد پست سازمانی، شرایط احراز و طراحی شرح وظایف پست کارشناس سالمندان	۱۰	۶	تعداد پست سازمانی ورزش سلامت‌محور در استان		
ایجاد کمیته‌ی ورزش بزرگسالان در هیأت‌های همگانی شهرستان‌ها	۲	۰	تعداد کارشناس ورزش سالمندان در استان	بهبود فرآیندها و عملیات در حوزه‌ی ورزش سالمندان	اصلاح ساختار ورزش همگانی و سلامت-محور استان
تدوین آیین‌نامه‌ی نظارت بر عملکرد هیأت‌های همگانی استانی و شهرستانی بر اساس سالمندان تشکیل کمیته‌ای متخصص به منظور بازنگری بر کلیه‌ی آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های قبلی اداره کل در موضوعات ورزش سلامت‌محور	۸	۱	تعداد کمیته‌ی ورزش بزرگسالان هیأت همگانی در استان		
ایجاد نظام شایسته‌سالاری در ورزش استان تدوین شیوه‌نامه‌ی انتصاب مدیران ورزشی در سطوح سازمانی جذب و به کارگیری مدیران و کارشناسان متخصص و معتقد به برنامه در سطوح سازمانی	۳۰	۲۷	تعداد به کارگیری مدیران ورزشی متخصص در سطوح سازمانی	تأکید بر برنامه‌محوری، تخصص‌محوری و شایسته‌سالاری در ورزش استان	
برگزاری جلسات مشترک با سمن‌های فعال در زمینه‌ی ورزش سالمندان	۸	۳	تعداد اعطای مجوز فعالیت به سمن‌های ورزشی	کاهش تصدّی‌گری و برون-سپاری	تصدّی‌گری و برون-سپاری
تسریع در فرآیند اعطای مجوز به سمن‌های ورزشی تشکیل مجمع سمن‌های ورزش سلامت‌محور	۱۶	۶	تعداد جلسات هماهنگی با سمن‌های ورزشی	(سمن) در حوزه‌ی ورزش سالمندان	فعالیت‌های اجرایی

			تعداد فعالیت - های برون - سپاری شده	۱۲	۲۵	
		تدوین شیوه‌نامه‌ی تقسیم وظایف اجرایی اداره کل و شهرداری برگزاری جلسات مشترک با سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری	تعداد جلسات هماهنگی با شهرداری	۱۷	۲۸	توسعه‌ی همکاری با شهرداری‌های استان
		تدوین آیین‌نامه‌ی جذب و به کارگیری داوطلبان ورزش سلامت‌محور افزایش همکاری با داوطلبان ورزشی در برگزاری رویدادها و جشنواره‌های ویژه‌ی سالمندان شناسایی و به کارگیری داوطلبان ورزش سلامت‌محور تشکیل مجمع داوطلبان ورزش سلامت‌محور	تعداد داوطلبان جذب شده در ورزش سالمندان	—	۱۵۰ نفر	افزایش ترویج فرهنگ داوطلبی در ورزش سالمندان
			تعداد به کارگیری کارشناس آمار و اطلاعات	۲	۳	
		اشتراک آمار و اطلاعات با دستگاه‌های اجرایی مرتبط همسو و هماهنگ‌سازی برنامه‌ها و پیشگیری از فعالیت‌های موازی تجهیز کلیه‌ی سیستم‌های رایانه‌ای به نرم‌افزارهای آماری ایجاد بانک اطلاعاتی جامع از سالمندان (سالمندان ورزشکار، مربیان متخصص و...)	تعداد رایانه‌های مجهز به نرم‌افزارهای آماری دوره‌ای از ورزش سالمندان تعداد جلسات هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی مرتبط	۰	۳	ایجاد نظام جامع آمار و اطلاعات
		توسعه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات در ورزش سالمندان	تعداد پایگاه‌های اطلاع‌رسانی مجازی ورزش سلامت‌محور در استان تعداد افراد متخصص فناوری	۱۵	۲۲	بهره‌گیری از فناوری اطلاعات در آموزش و ترویج ورزش به سالمندان استان
		جذب و به کارگیری متخصصین فناوری اطلاعات تولید محتوای آموزشی برای سالمندان از طریق فضای مجازی گسترش پایگاه‌های اطلاع‌رسانی ورزش سلامت‌محور در استان		۱	۲	

رشد و یادگیری

اطلاعات و ارتباطات در اداره کل			میزان تولید محتوای آموزشی در فضای مجازی در حوزه ورزش سالمندان	۱۸	—		
انعقاد تفاهم‌نامه‌ی همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی برگزاری جلسات دوره‌ای و مستمر با اساتید دانشگاه	۳	۱	تعداد برگزاری جلسات هماهنگی با دانشگاه‌ها و مراکز علمی			تقویت ارتباط با مؤسسات پژوهشی و دانشگاه‌های استان	
پیگیری افزایش اعتبارات پژوهشی در ورزش سلامت- محور	۷	۲	تعداد مقالات چاپ شده در حوزه‌ی ورزش سالمندان			هدایت تحقیقات دانشگاهی در راستای مسائل ورزش و سلامت سالمندان	
تلاش برای افزایش تحقیقات دانشگاهی در زمینه‌ی ورزش سالمندان	۱	۰	تعداد طرح‌های پژوهشی در حوزه‌ی ورزش سالمندان			افزایش فعالیت‌های پژوهشی در توسعه‌ی ورزش سالمندان	
مطالعات تطبیقی رضایتمندی سالمندان از خدمات ورزشی با سایر استان‌ها	۱۰۰	۷ میلیون	میزان اعتبارات پژوهشی در حوزه‌ی ورزش سالمندان	ریال	۷ میلیون ریال		
مطالعات تطبیقی استانداردهای اماکن ورزشی مناسب برای سالمندان با سایر کشورها			تعداد برگزاری سمینارهای علمی در زمینه‌ی ورزش سلامت‌محور	۳	۱	افزایش بهره‌گیری از جدیدترین یافته‌های علمی در توسعه‌ی ورزش سالمندان استان	
برگزاری نشست‌ها و سمینارهای علمی در زمینه‌ی ورزش و سلامت سالمندان پیگیری اجرای نمودن یافته- های پژوهشی در زمینه‌ی ورزش و سلامت سالمندان	۲	۰	تعداد برگزاری دوره‌های آموزشی آشنایی با برنامه‌های راهبردی ویژه‌ی مدیران			توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی ورزش استان	
برگزاری دوره‌ی آموزشی با موضوع برنامه‌ی راهبردی ویژه‌ی مدیران سازمان برگزاری دوره‌های آموزشی نیازسنجی مسائل سالمندان ویژه‌ی کارشناسان سازمان	۲	۱					

تعداد مدیران شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی آشنایی با برنامه‌های راهبردی	۳۵	۷۰
تعداد برگزاری دوره‌های آموزش شغلی مرتبط با ورزش سالمندان ویژه کارکنان	۰	۲
تعداد کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش شغلی	۰	۸۰
تعداد برگزاری دوره‌های توجیهی مربیگری	۵۰	۶۲
تعداد مربیان شرکت‌کننده در دوره‌های توجیهی مربیگری	۲۰۰۰	۲۳۰۰

برگزاری دوره‌های توجیهی و کارگاه‌های آموزشی برای مربیان با محوریت ورزش سالمندان (روش تمرین، حرکات اصلاحی، تغذیه و...)

تعداد برگزاری دوره‌های آموزش شغلی مرتبط با ورزش سالمندان ویژه کارکنان

تعداد کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش شغلی

تعداد برگزاری دوره‌های توجیهی مربیگری

تعداد مربیان شرکت‌کننده در دوره‌های توجیهی مربیگری

PAP

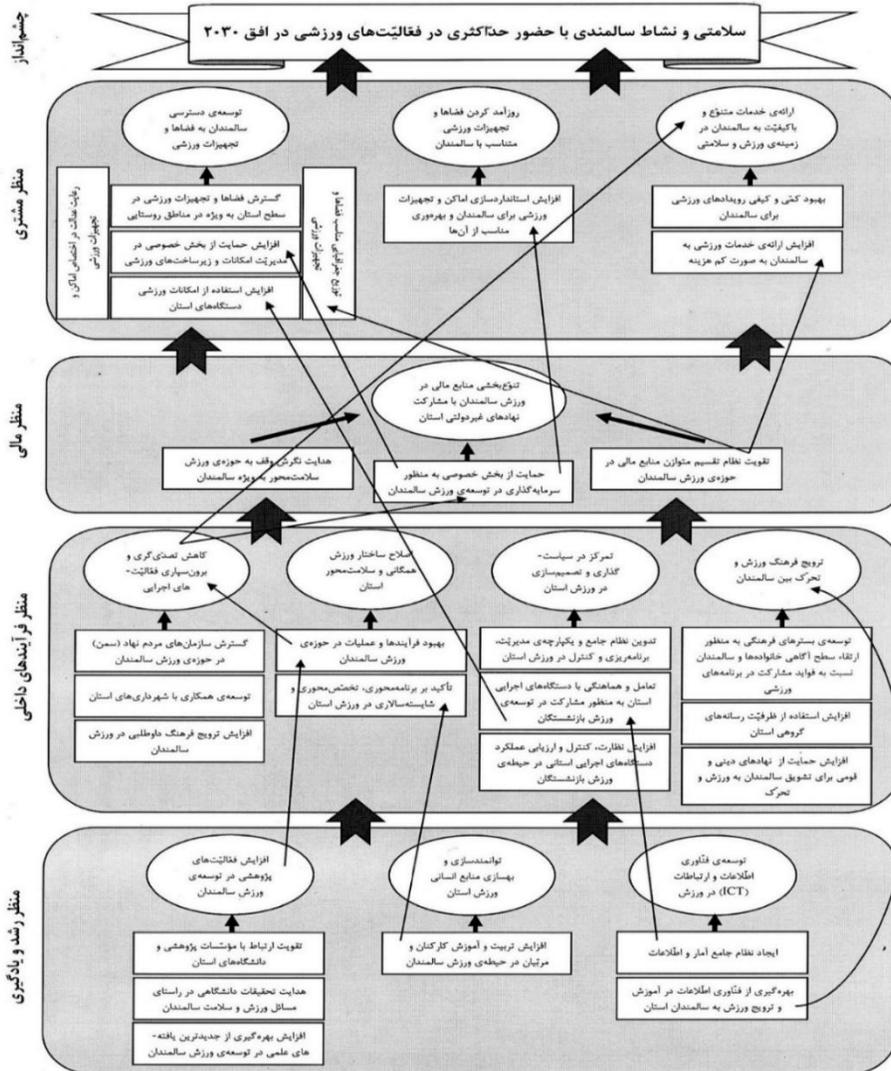
۱۳ (۲)

۱۷۹ | صفحه

نتایج تحقیق نشان داد که برای ترسیم نقشه‌ی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان گلستان، این سازمان از بالا به پایین عبارتند از منظرهای مشتری، مالی، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری که این ترتیب باید برای ترسیم نقشه‌ی راهبردی مورد توجه قرار گیرد. شکل ۱ نقشه‌ی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان گلستان در حوزه‌ی ورزش سالمندان به همراه روابط علت و معلولی بین منظرها را نشان می‌دهد.

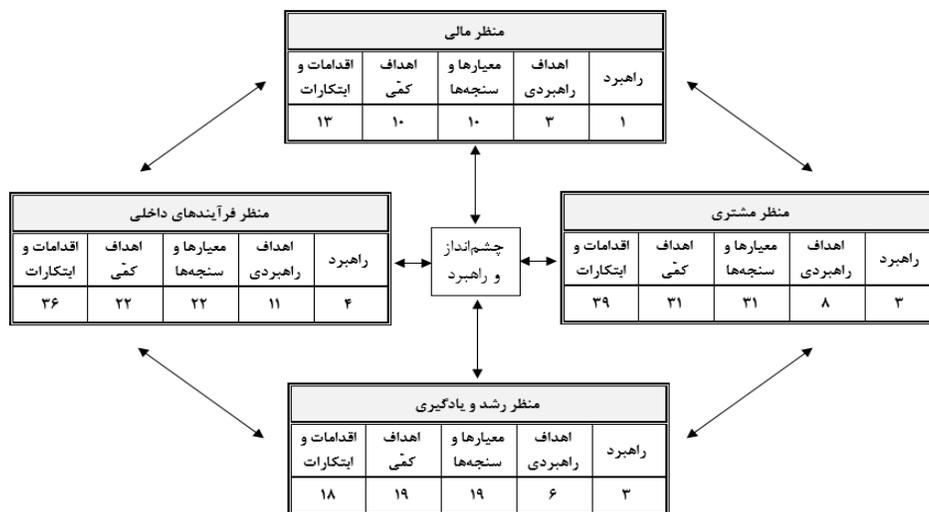
تدوین الگوی
پیاده‌سازی ...

۱۸۰ | صفحه



شکل ۱. نقشه‌ی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان گلستان در حوزه‌ی ورزش سالمندان

پس از تعیین راهبردها در چهار منظر کارت امتیازی متوازن، اهداف راهبردی، معیارها و سنجها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات و اقدامات و ابتکارات تدوین گردید. در نهایت الگوی اجرا و ارزیابی راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان گلستان در حوزه‌ی ورزش سالمندان مشخص شد. شکل ۲ نمایه‌ی هر یک از راهبردها، اهداف راهبردی، معیارها و سنجها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات در چهار منظر یا به عبارت دیگر الگوی اجرای راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان گلستان در حوزه‌ی ورزش سالمندان با رویکرد کارت امتیازی متوازن را نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوی پیاده‌سازی راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان گلستان در حوزه‌ی ورزش سالمندان

نتیجه‌گیری

با توجه به افزایش چشمگیر جمعیت سالمندان ایران و لزوم فراهم آوردن زمینه‌ی نشاط و سلامتی، سازمان‌های مسئول به ویژه اداره کل ورزش و جوانان گلستان باید برنامه‌هایی را اتخاذ نمایند تا منجر به بهبود کیفیت زندگی آنان شود. سازمان مذکور توانسته است با تدوین برنامه‌ی راهبردی برای سالمندان قدمی در این مسیر بردارد ولی تدوین سند به تنهایی کافی نبوده و برای دستیابی به چشم‌انداز باید راهبردها به مرحله اجرا درآیند. بنابراین محققین قصد دارند بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتن، دستیابی به چشم‌انداز را از طریق تعیین منظرهای راهبردی، تبیین اهداف کمی، تهیه‌ی برنامه‌های عملیاتی و نقشه‌ی راهبردی انجام دهند. برای ترجمه‌ی راهبردهای سازمان به منظرهای مختلف ضروری است که راهبردهای متناسب با هر منظر شناسایی شود. در این خصوص از جامعه‌ی آماری خواسته شد تا نظرات خود را برای مشخص نمودن راهبردها بر اساس منظرهای کارت امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری) بیان نمایند. سپس با همکاری خبرگان تحقیق، اهداف راهبردی، سنجها و معیارها، اهداف کمی و اقدامات تعیین گردید. یافته‌های تحقیق نشان داد که اداره کل ورزش و جوانان گلستان دارای ۱ راهبرد در منظر مالی، ۳ راهبرد در منظر مشتری، ۴ راهبرد در منظر فرآیندهای داخلی و ۳ راهبرد در منظر رشد و یادگیری می‌باشد (جداول ۱، ۲، ۳، ۴، ۵) و همچنین ۲۸ هدف راهبردی، ۸۲ سنج، ۸۲ هدف کمی و ۱۰۶ اقدام و ابتکار تدوین گردید (جدول ۶ و شکل ۲).

با توجه به اهدافی که در منظر مالی قرار گرفته‌اند، می‌توان دریافت که این اهداف به دنبال ایجاد زمینه‌ای برای تحقق راهبرد اداره کل ورزش و جوانان گلستان در یک دوره‌ی بلندمدت هستند. در روش کارت امتیازی متوازن اهداف راهبردی منظر مالی باید علاوه بر داشتن دید بلندمدت، هماهنگی لازم با راهبرد را نیز داشته باشند که این دو رویکرد در تعیین اهداف مورد نظر قرار گرفته است. با عنایت به توانمندی اداره کل، این سازمان می‌تواند از سنجه‌هایی به عنوان معیاری دقیق برای کنترل میزان تحقق راهبردهای مرتبط با منظر مالی استفاده نماید. با توجه به اهدافی که در منظر مشتری قرار گرفته، می‌توان دریافت که اداره کل ورزش و جوانان گلستان به دنبال تمرکز بر مشتریان خود از طریق افزایش ارائه‌ی خدمات متنوع ورزشی، استانداردسازی و توسعه‌ی دسترسی به فضاها و تجهیزات ورزشی به منظور ایجاد ارزش برای آنان می‌باشد. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که این سازمان فرآیندی اتخاذ نموده است که توجه و اقدام به آن‌ها علاوه بر کمک به دستیابی به راهبردهای مرتبط با این منظر، می‌تواند زمینه‌ی تدوین سنجه‌هایی در تحقق اهداف منظر مشتری را فراهم کرده و خواسته‌ها و نیازهای مشتریان را بر طرف نماید. اهدافی در منظر فرآیندهای داخلی قرار می‌گیرند که سازمان قبلاً آن‌ها را انجام نداده یا در انجام آن‌ها با مشکل مواجه بوده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اداره کل ورزش و جوانان گلستان با اتخاذ چنین اهداف راهبردی در منظر فرآیندهای داخلی به دنبال اجرای رویکردی جدید در عملیات‌های داخلی خود می‌باشد. لذا با توجه به توانمندی‌های این سازمان و داشتن بدنه‌ی مناسب مدیریتی و علمی، اجرای آن‌ها دور از انتظار نخواهد بود. بر اساس اهداف راهبردی که در منظر رشد و یادگیری قرار گرفته می‌توان نتیجه گرفت که این سازمان در راستای به کارگیری فناوری اطلاعات، فعالیت‌های پژوهشی و ارتقاء سطح دانش و مهارت کارکنان و مربیان ورزشی است تا با بهره‌مندی از آن‌ها بتواند ضمن ارتباط با اهداف سایر منظرهای تدوین شده در مسیر تحقق راهبردها و چشم‌انداز گام بردارد.

در پیاده‌سازی راهبردها با روش کارت امتیازی متوازن، سنجه‌هایی تدوین می‌شود تا از طریق آن‌ها مسیر منتهی به چشم‌انداز پیگیری و کنترل شود. با نگاهی به سنجه‌های مذکور می‌توان نتیجه گرفت که در پیاده‌سازی راهبردها برای هر یک از اهداف راهبردی، معیارها و سنجه‌های متنوع و متناسب اتخاذ شده است. تلاش گردید تا این سنجه‌ها در راستای چشم‌انداز، مأموریت و راهبردهای اداره کل باشد. لذا سازمان فوق از ابزار لازم برای کنترل برخوردار می‌باشد و با این رویکرد امید زیادی به اجرا و موفقیت راهبردها وجود دارد. یافته‌های تحقیق نشان داد که برای دستیابی به اهداف راهبردی باید اقدامات انجام گیرد که در این پژوهش اقدامات و ابتکارات مختلفی در بازه‌ی زمانی پنج ساله به دست آمد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این سازمان برای دستیابی به چشم‌انداز، نیازمند اجرای اقدامات فوق بوده و اجرای آن‌ها با توجه به توانمندی‌های استان دور از دسترس نمی‌باشد. به نظر می‌رسد به دلیل فقدان الگوی اجرایی برنامه‌ی راهبردی، ترجمه‌ی راهبردها و برنامه‌های بلندمدت اداره کل با چنین رویکردی صورت نگرفته است. لذا چنین ترجمه‌ای که همراه با سنجه‌های مناسب و اهداف کمی تعیین شده می‌باشد، می‌تواند اجرای اقدامات به دست آمده را تسهیل کرده و در نهایت منجر به دستیابی به چشم‌انداز گردد.

به منظور پیاده‌سازی راهبردها بر اساس کارت امتیازی متوازن، منظر هر یک از راهبردها تعیین شد و مشخص گردید که اداره کل ورزش و جوانان گلستان در حوزه‌ی ورزش سالمندان، دارای چهار منظر مالی، مشتری،

فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری است. این نتایج با یافته‌های بسیاری از تحقیقات از جمله: کشاورز و همکاران (2013)، ابطحی‌نیا و همکاران (2014)، نصیرزاده و همکاران (2014)، نژادسجادی و همکاران (2016)، کشاورز و همکاران (2015)، نجفی و همکاران (2017)، حمیدی و همکاران (2018)، صفرعلیزاده و همکاران (2019)، گوهررستمی و همکاران (2019)، کاشکان و همکاران^۱ (2013)، اکمچی (2014) و نیوپولیچ (2014) مبنی بر اینکه این سازمان‌ها نیز دارای چهار منظر هستند همخوانی دارد. اما با مطالعات چانگ و همکاران^۲ (2016) همخوانی ندارد. آنان به بررسی صنعت دوچرخه‌ی کشور تایوان پرداختند و منظر مدیریت پایدار را نیز به چهار منظر کارت امتیازی متوازن اضافه نمودند. همچنین با یافته‌های خالقی بابایی و همکاران (2018) همخوانی ندارد. آنان به پیاده‌سازی استراتژی‌های ورزش قهرمانی ایران پرداختند و راهبردها در مناظر مالی، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری و ارتباطات جای گرفتند. همچنین یافته‌های وحدانی و همکاران (2017) نشان داد که راهبردهای معاونت تربیت‌بدنی و فعالیت ورزشی وزارت آموزش و پرورش، در مناظر توسعه‌ی اجتماعی، بهره‌وری، فرآیندها، رشد و یادگیری قرار دارد. در اهداف راهبردی منظر مالی، راهبرد استقلال و تنوع‌بخشی منابع مالی مورد توجه سایر پژوهشگران از جمله کشاورز و همکاران (2015) در پیاده‌سازی استراتژی‌های کمیته ملی المپیک ایران، حمیدی و همکاران (2018) در تدوین نقشه‌ی راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ایران و کرمی و همکاران (2019) در پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در هیأت‌های ورزشی اصفهان بوده است. در اهداف راهبردی منظر فرآیندهای داخلی، نتایج با یافته‌های کشاورز و همکاران (2015)، حمیدی و همکاران (2018)، وحدانی و همکاران (2017) در نقشه‌ی استراتژی تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش ایران، اکمچی و همکاران (2014) در اجرای کارت امتیازی متوازن در وزارت ورزش ترکیه و دیمیتروپولوس و همکاران^۳ (2017) در پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در یک سازمان ورزشی غیردولتی یونان همخوانی دارد. در نقشه‌ی راهبردی (شکل ۱) دو نکته قابل توجه است یکی اینکه منظرهای مشتری، مالی، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری به ترتیب از بالا به پایین قرار دارند که چنین ترتیبی با یافته‌های کشاورز و همکاران (2015)، صفرعلیزاده و همکاران (2019) و گوهررستمی و همکاران (2019) همخوانی دارد. اما مطالعات نژادسجادی و همکاران (2016) و حمیدی و همکاران (2018) نشان داد که در سازمان‌های مورد بررسی، منظر مالی دارای بیشترین اهمیت است که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی ندارد. دیگر اینکه وجود روابط علّت و معلولی است که علاوه بر ایجاد رابطه‌ی علّت و معلولی بین منظرهای مختلف، روابط علّت و معلولی بین اهداف گوناگون وجود دارد و موفقیت و شکست در هر عامل تأثیر قابل توجهی در عامل دیگر می‌گذارد. این ویژگی در یافته‌های پژوهش می‌تواند بیانگر تصویر مناسبی از دستیابی به راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان گلستان باشد. همچنین هر بیننده‌ای با تجسم آن قادر خواهد بود با یک نگاه اجمالی از فرآیند تبدیل دارایی‌های نامشهود به دارایی‌های مشهود مطلع گردد.

اداره کل ورزش و جوانان گلستان برای رسیدن به چشم‌انداز، ضروری است به سازمانی راهبردمحور تبدیل شود و برنامه‌ی راهبردی را به تمام ساختار زیرمجموعه گسترش دهد. با عنایت به اینکه درصد کمی از راهبردهایی

¹ Coşkun et al

² Chung et al

³ Dimitropoulos et al

که برای سازمان‌ها تدوین می‌گردد با موفقیت پیاده‌سازی می‌شوند، می‌توان نتیجه گرفت که خلاء بزرگی بین تدوین و اجرای راهبرد وجود دارد. بنابراین اداره کل ورزش و جوانان گلستان با اجرای پژوهش حاضر می‌تواند این فرآیند را با کارت امتیازی متوازن انجام دهد و این دغدغه را نخواهد داشت که برنامه‌ی راهبردی در حد نظریه باقی بماند. نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد در هر سازمانی که از روش ارزیابی متوازن برای پیاده‌سازی راهبردها استفاده شده، موجب موفقیت آن سازمان گردیده است لذا این اطمینان وجود دارد که اداره کل ورزش و جوانان گلستان نیز در پایان دوره برنامه به بخش عمده‌ای از راهبردها و چشم‌انداز مد نظر برسد.

پیشنهاد‌های کاربردی

- پیشنهاد می‌شود اداره کل ورزش و جوانان گلستان برای دستیابی به چشم‌انداز، اهداف راهبردی و برنامه‌های اجرایی مذکور را ملاک عمل قرار دهد و با اعمال مدیریت بهینه‌ی منابع انسانی، ایجاد فهم مشترک بین کارکنان و جاری ساختن راهبردها به سطوح سازمانی، زمینه‌ی ایجاد تلاش گروهی به منظور اجرای این برنامه را فراهم گردد و فعالیت‌ها را در بازه‌ی زمانی مشخص مورد پایش و ارزیابی قرار دهد.
- پیشنهاد می‌شود اداره کل ورزش و جوانان گلستان توجه ویژه‌ای به منظر مشتری (۳ راهبرد، ۸ هدف راهبردی، ۳۱ سنجه، ۳۱ هدف کمی و ۳۹ اقدام) داشته باشد چرا که این منظر نسبت به سایر منظرها در مرتبه‌ی بالاتری در نقشه‌ی راهبردی قرار گرفته و از اهمیت بیشتری برخوردار است. همچنین نسبت به بازنگری در نحوه‌ی تخصیص منابع مالی به حوزه‌های مختلف سازمانی طبق اهداف و اقداماتی که در این تحقیق بیان شده است، اقدام نماید.
- پیشنهاد می‌گردد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان، طبق اهداف راهبردی و برنامه‌های اجرایی مندرج در این پژوهش، اداره کل ورزش و جوانان را ارزیابی نموده و اعتبارات استانی را بر این اساس تخصیص دهد و اداره کل نیز از ارائه‌ی گزارش‌های دوره‌ای و سالانه به صورت سنتی پرهیز نموده و گزارشی از عملکرد پیشرفت خود در تحقق اهداف برنامه که در این پژوهش آمده است، تهیه نماید.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

- با توجه به گسترش تدوین برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها و همچنین نداشتن الگویی برای پیاده‌سازی آن، پیشنهاد می‌گردد که تحقیقاتی مشابهی در سازمان‌های ورزشی سایر استان‌های کشور انجام گیرد.
- پیشنهاد می‌گردد که بررسی تطبیقی بین نتایج تحقیق حاضر و سایر کشورها به ویژه کشورهایی که دچار معضل پیری جمعیت هستند، انجام شود.
- پیشنهاد می‌گردد از سایر الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی مانند EFQM و مقایسه آن با BSC به منظور انتخاب بهترین روش، انجام شود.

محدودیت‌های پژوهش

- محققین برای تعیین اهداف کمی برنامه، نیازمند داشتن آمار و اطلاعات دقیق از وضع موجود اداره کل ورزش و جوانان گلستان و هیأت ورزش‌های همگانی استان بودند اما در برخی از موارد به دلیل جدید بودن معیار و سنجه، آمار درستی وجود نداشت.

○ محدودیت تحقیق از نظر احتیاط در تعمیم‌پذیری نتایج می‌باشد. بدین معنی که طبقه‌بندی حاصل از پژوهش در جامعه‌ی مورد بررسی (سال‌مندان) کاربرد دارد و استفاده از آن در جوامع دیگر نیازمند مطالعه‌ی بیشتر است.

منابع

1. Aarabi, S. M., & Rezvani, H. R. (Translator). (2014). *Fundamentals of Strategic Management (Fourth Edition)*. (By David Hanger, Jay, & Violin, Tom L). Tehran: Office of Cultural Research. (In Persian)
2. Abtahi Nia, A., Mirkazemi, S. A. & Keshtidar, M. (2014). Implementation of BSC Approach to Evaluate the Performance of Physical Education Offices in Iranian Universities. *Journal of Research in Sport Management and Motor Behavior*, 4 (7), 149-163. (In Persian)
3. Akbari, H., Soltani, M., & Maleki, A. (Translator). (2011). *Strategy map; converting intangible assets into tangible outcomes*. (Written by Robert Kaplan and David Norton). Tehran: Ariana Ghalam. (In Persian)
4. Alvandi, M., Ameli, F. (2010). The Investigation of Implementation the Strategy Map of Balanced Scorecard in Two Iranian Organizations. *Future study Management*, 21(84), 151-176. (In Persian)
5. Arabmazar A A, Hosseini M H, Shafiee Z. (2009). A Performance Assessment of Tehran City Tax Affairs Office on the Basis of a Balanced Scorecard Model. *Journal of Tax Research*. 17 (4), 9-30. (In Persian)
6. Behroozi, M., Samimi, S. (2016). The Role of the Balanced Scorecard in Assessing the Performance of the Managers. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 7(26), 95-111. (In Persian)
7. Chang, P. J., Wray, L., & Lin, Y. (2014). Social relationships, leisure activity, and health in older adults. *Health Psychology*, 33(6), 516.
8. Cheah, Y. K. (2011). Influence of socio-demographic factors on physical activity participation in a sample of adults in Penang, Malaysia. *Malaysian journal of nutrition*, 17(3).
9. Chung, C. C., Chao, L. C., Chen, C. H., & Lou, S. J. (2016). A balanced scorecard of sustainable management in the Taiwanese bicycle industry: development of performance indicators and importance analysis. *Sustainability*, 8(6), 518.
10. Coşkun, A., & Tetik, S. (2013, May). Strategy Focused Sports Clubs: An Implementation of the Balanced Scorecard for Soccer Teams. In *International Conference on Economic and Social Studies* (Vol. 10, p. 11).
11. Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66 (3), 1-20.
12. Dousti, M. (2015). *Quality control and management in sport*. Tehran: Bamdadketab Press. (In Persian)
13. Ekmekçi, Y. A. D. (2014). Implementing of balanced scorecard: sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 754-761.
14. Eime, R. M., Charity, M. J., Harvey, J. T., & Payne, W. R. (2015). Participation in sport and physical activity: associations with socio-economic status and geographical remoteness. *BMC public health*, 15(1), 434.
15. Glykas, M. (2013). Fuzzy cognitive strategic maps in business process performance measurement. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 1-14.

16. Gohar Rostami, H. Molay Nejad, M. Ramezani Nejad, R. (2019). Analysis of the dimensions of performance of the General Directorate of Sports and Youth of Guilan Province based on the balanced scorecard model. *Organizational Behavior Management in Sports*, 6 (2), 345-356. (In Persian)
17. Hamidi, M. Rajabi Nooshabadi, H. Alidoost Ghahfarkhi, I. Zeinizadeh, M. (2018). Develop a strategic plan for the Student Sports Federation with a balanced scorecard approach. *Sports Management Studies*. 49,139-158. (In Persian)
18. Iran Physical Education Organization. (2004). *Master plan of physical education and sport - development of sport culture*. Tehran: Sib Sabz. (In Persian)
19. Ige-Elegbede, J., Pilkington, P., Gray, S., & Powell, J. (2019). Barriers and facilitators of physical activity among adults and older adults from Black and Minority Ethnic groups in the UK: A systematic review of qualitative studies. *Preventive medicine reports*, 100952.
20. Karami, KH. Salimi, M. Sultan Hosseini, M. (2019). Explain and implement the combined model of balanced scorecard and cover data analysis in evaluating the performance and ranking of sports delegations. *Sports Management Studies*. 54,205-242. (In Persian)
21. Keshavarz, L. & Mirahmadi, M. (2017). Developing a Strategic Plan for Implementation of the Strategic Plan of Physical Education Department of Payame Noor University with Balanced Scorecard. *Journal of Research in Educational Sport*, 5 (12), 152-152. (In Persian)
22. Keshavarz, L., Hamidi, M., Goodarzi, M., & Sajjadi, S, N. (2013). Explaining the model of implementing the National Olympic Committee strategies with a balanced scorecard. *Journal of Sport Management and Motor Behavior Research*, 9 (18), 15-42. (In Persian)
23. Keshavarz, L. Farahani, A. Daneshmandi, Hamzeh. (2015). Developing perspectives and strategic plans for the development of Iranian gymnastics with a balanced scorecard approach. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 2 (7), 103-115. (In Persian)
24. Khaleghi Babaei, S. Keshavarz, L. (2018). Implementation of Iran's championship sports development strategies with a balanced scorecard approach. *Applied Research in Sports Management*, 7 (2), 11-25. (In Persian)
25. Lashkarboloki, M. (2011). *Strategic Thinking Commands and Techniques*. Tehran: Nas Press. (In Persian)
26. Majdara, A. (2013). *Exercise for everyone*. Tehran: Avaye Zohour Press. (In Persian)
27. Mathews, A. E., Laditka, S. B., Laditka, J. N., Wilcox, S., Corwin, S. J., Liu, R., ... & Logsdon, R. G. (2010). Older adults' perceived physical activity enablers and barriers: a multicultural perspective. *Journal of aging and physical activity*, 18(2), 119-140.
28. Mirmohammadi, S. M. Eizadkhah, M. M. (2012). Applying a balanced scorecard model (BSC) in evaluating the implementation of general policies of the administrative system. *Public Administration Pererspective*, 3 (3), 15-31. (In Persian)
29. Modak, M., Pathak, K., & Ghosh, K. K. (2017). Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization. *Resources Policy*, 52, 181-191.

30. Moslehi Shirazi, A. N. (2009). Integrating Scenario Planning with Balanced Scorecard for Developing a Strategic Management Framework for Industrial Companies. *Master thesis. Shiraz University*. (In Persian)
31. Nadrian Jahromi, M. (2012). *Fundamentals of Sociology in Sports*. Tehran: Bamdad Ketab. (In Persian)
32. Najafi, A., Hamidi, M. Sajjadi, S. N., & Rajabi, H. (2017). Formulation of Perspectives and Strategic Plan of Islamic Azad University Sport Deputy with Balanced Scorecard Approach. *Journal of New Approaches in Sport Management*, 5 (19), 9-21. (In Persian)
33. Nasir Zadeh, A., Farahani, A., & Khezri, H. (2014). Developing Strategic Implementation Strategies for Kerman Youth and Sports Administration with Balanced Scorecard Approach. *Journal of Applied Research in Sport Management*, 3 (2), 11-25. (In Persian)
34. Nejad Sajjadi, S. A., Hamidi, M., & Arsalan, M. (2016). Identification and prioritization of landscapes and strategies of Tehran Municipality Sports Organization using AHP model. *Journal of Sport Management and Development*, 5 (1), 103-116. (In Persian)
35. Nieplowicz, M. (2014). The use of the balanced scorecard in the implementation of the strategy to support the development of sport and recreation in the city of Lublin. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (375), 94-104.
36. 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.
37. Rajaeian, A., Zahedi, H., Mortezaian, M., & Parvin Pour, Sh. (2016). Assessment and Comparison of Physical and Mental Health of Elderly and Active and Disabled Elderly in Tehran. *Journal of Strategic Studies of the Ministry of Sport and Youth*, 15 (31), 207-218. (In Persian)
38. Ranaei kordshouli, H. Saghapoor, A. (2021). Designing an employee performance appraisal model based on organizational performance management models. *Public Administration Perspectives*, 2 (2), 95-114. (In Persian)
39. Safania, A. M., & Dousti, M. (2009). *Sports organizations management*. Tehran: Bamdadketab Press. (In Persian)
40. Safar Alizadeh, A. Nikbakhsh, R. Afarinesh Khaki, A. (2019). Develop strategic perspectives and maps of the Deaf Sports Federation with a balanced scorecard approach and Dimtel. *Applied Research in Sports Management*, 7 (4), 109-120. (In Persian)
41. Subramanian, D., & Jana, A. (2018). Assessing urban recreational open spaces for the elderly: A case of three Indian cities. *Urban Forestry & Urban Greening*, 35, 115-128.
42. Sultan Pour, Sh. (2017). Design of Strategic Management Model of the Martial Arts Federation of the Islamic Republic of Iran. *Ph.D. Thesis. Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Mazandaran University*. (In Persian)
43. Vahdani, M., Hamidi, M., Khabiri, M., & Alidost Ghhfarokhi, E. (2017). Development of Physical Education Strategy and Sport Activity Map of the Ministry of Education. *Journal of Research in Educational Sport*, 5 (12), 17-36. (In Persian)
44. Zamani, L. Asadi Sarvi, S, KH. (2012). Physical activity and health. *Amol: Sustainable North Publishing (Northern Cultural Institute)*. (In Persian)

45. Zin, N. M., Sulaiman, S., Ramli, A., & Nawawi, A. (2013). Performance measurement and balanced scorecard implementation: Case evidence of a government-linked company. *Procedia Economics and Finance*, 7, 197-204.

تدوین الگوی

پیاده‌سازی

۱۸۸ | صفحه