

## تبیین مدل پیاده سازی استراتژی‌های کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن

دکتر لقمان کشاورز<sup>۱</sup>، دکتر مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup>، دکتر محمود گودرزی<sup>۳</sup>، دکتر سید نصراله سجادی<sup>۴</sup>

### چکیده

**مقدمه و هدف:** در قرن بیست و یکم یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها عدم اجرای استراتژی‌های تدوین شده است. در این راستا متخصصین مدیریت با بهره‌مندی از ابزارهای خاص در تلاش برای رفع این چالش هستند. یکی از ابزارهای کارآ برای رفع این چالشروش ارزیابی متوازن است که توسط کاپلان و نورتن معرفی شده است. از اینرو هدف از انجام پژوهش تبیین مدل پیاده سازی استراتژی‌های کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن بود.

**روش شناسی:** تحقیق حاضر از نوع کمی و کیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش ۱۱۴ نفر از اعضای مجمع عمومی کمیته ملی المپیک، متخصصین و خبرگان آشنا به امور کمیته ملی المپیک بودند که از بین آنها ۸۹ نفر برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته که روایی صوری و محتوایی آن به تایید متخصصین رسید و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به دست آمد و در بخش کیفی نیز از مصاحبه استفاده شد. برای تحلیل اطلاعات در بخش کمی از آزمون مجذور کای و در بخش کیفی از روش استقرایی استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل روش ارزیابی متوازن کمیته ملی المپیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۴۱ هدف استراتژیک، ۱۲۷ سنجه، ۱۲۷ هدف کمی بلند مدت و ۲۲۱ ابتکارات و اقدامات می‌باشد.

**بحث:** در نهایت چنین می‌توان نتیجه گرفت، مدل مذکور قابلیت ایجاد زمینه اجرای استراتژی‌های کمیته ملی المپیک را دارد.

**واژه های کلیدی:** روش ارزیابی متوازن، استراتژی، منظر، کمیته ملی المپیک، هدف

## مقدمه

یکی از بزرگترین چالش‌های مدیران اکثر سازمان‌های حوزه‌های مختلف در قرن بیست و یکم عدم اجرای برنامه‌های استراتژیک به شمار می‌رود. به طوریکه نتایج تحقیقی که در مجله فورچون<sup>۱</sup> منتشر شده بیانگر این است که فقط ۱۰ درصد استراتژی‌هایی که به خوبی تدوین می‌شوند، در عمل با موفقیت پیاده می‌گردند (۱). همچنین این مجله طی مقاله‌ای ادعا کرده است که ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی به خاطر ضعف آنها در فرموله کردن استراتژی نبوده، بلکه به دلیل عدم توفیق آنها در پیاده سازی استراتژی‌هایشان می‌باشد (۲). از اینرو اهمیت پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک برای موفقیت و استمرار فعالیت‌ها، سازمان‌ها را در قرن حاضر برای آشنایی و بهره‌مندی از مدل‌های نوین اجرای برنامه‌های استراتژیک بیشتر سوق می‌دهد. با چنین تفکری که در سازمان‌های مختلف شکل گرفته است، سازمان‌های ورزشی در سال‌های اخیر مانند بسیاری از سازمان‌های دیگر برای استمرار و افزایش موفقیت خود در حال تجهیز کردن خود به روش‌ها و ابزارهای نوین عملیاتی کردن استراتژی‌های سازمان متبوع هستند تا با بهره‌مندی از آنها علاوه بر افزایش احتمال اجرای استراتژی‌ها و کاهش خطر عدم اجرای آنها، خود را در عرصه رقابتی حفظ و به سازمانی پیشرو در رشته ورزشی مربوطه تبدیل نمایند (۳). به طوری که کمیته‌های ملی المپیک کشورهای چین و استرالیا استراتژی خود را تهیه و با اجرای آن توانسته‌اند در بسیاری از فعالیت‌های خود از جمله حضور در رقابت‌های بین‌المللی و بازیهای المپیک به موفقیت‌های قابل توجه‌ای دست یابند (۱، ۴-۶). در این راستا سازمان‌های ورزشی کشور نیز به منظور داشتن عملکردی موثر و کارا و همچنین توفیق در فعالیت‌ها و رویدادهای ملی و بین‌المللی و توسعه رشته ورزشی تحت مدیریت خود برنامه‌های استراتژیک مورد نیاز را تدوین یا در حال تهیه هستند که فدراسیون‌های تکواندو، کشتی، اداره کل تربیت بدنی استان فارس و کمیته ملی المپیک و سازمان تربیت بدنی از جمله این سازمان‌ها می‌باشند. اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که علیرغم صرف هزینه‌های قابل توجه در سازمان‌های ورزشی مزبور، به دلایل گوناگون از جمله عدم آشنایی مدیران سازمان‌ها با مدل‌های نوین پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک و بهره‌مندی از روش‌های سنتی اجرای برنامه‌های استراتژیک، استراتژی‌های آنها تاکنون اجرا نشده یا از اجرای آنها توفیق چندانی بدست نیامده است (۷-۱۱).

در این رابطه برای رفع چنین مشکلاتی کاپلان و نورتن<sup>۲</sup> روشی تحت عنوان روش ارزیابی متوازن (BSC)<sup>۳</sup> را برای سازمان‌های مصمم بر اجرای برنامه‌های استراتژیک ابداع و معرفی کرده‌اند (۳). روش ارزیابی متوازن روشی است که قابلیت عملیاتی کردن استراتژی‌های سازمان را با ترجمه آنها به منظرهای مالی<sup>۴</sup>، مشتری<sup>۵</sup>، فرآیندهای داخلی<sup>۶</sup> و یادگیری و رشد<sup>۷</sup> دارد تا مدیران در چهار منظر فوق با پاسخگویی به سئوالاتی مانند: چه اهداف استراتژیک در زمینه‌های مالی ضروری است که سازمان آنها را اتخاذ کند تا به استراتژی‌ها و چشم‌انداز خود دست یابد (منظر مالی)؟ سازمان با اتخاذ چه رویکردی در رابطه با مشتریان خود می‌تواند علاوه بر حفظ تعامل مناسب موجب دستیابی به رابطه برد - برد و موفقیت هر دو طرف گردد (منظر مشتری)؟ سازمان با چه تغییراتی در

1. Fortune

2. Kaplan and Norton

3. Balance Scorecard (BSC)

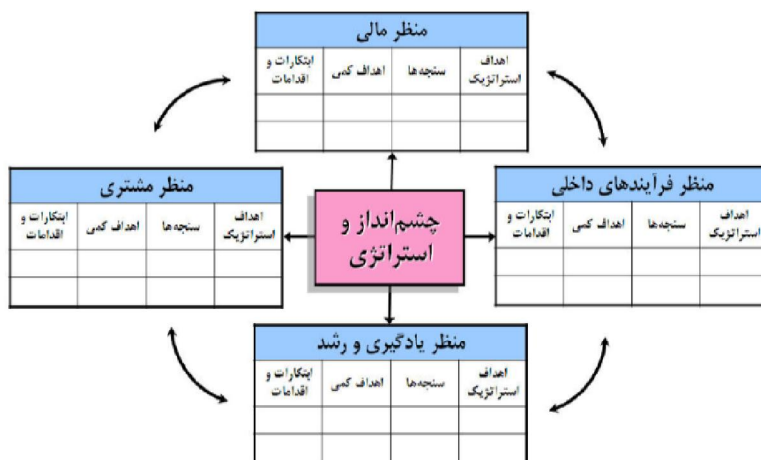
4. Financial perspective

5. customer perspective

6. Internal process perspective

7. Learning and grows perspective

فرآیندهای کنونی و اتخاذ چه فعالیت و فرآیندهای نو می‌تواند علاوه بر جلب رضایت مشتریان در صنعت مربوطه به موفقیت رسیده و در نهایت در آن صنعت پیشرو شود (منظر فرآیندهای داخلی)؟ و در آخر سازمان باید به چه توانمندی، قابلیت، دانش و اطلاعات و رشدی برسد تا با دستیابی به آنها سه منظر دیگر دست یافتنی باشند (منظر یادگیری و رشد)؟ (۱۲) □ همچنین برای اجرایی شدن استراتژی‌ها کاپلان و نورتن در روش ابتکاری خود بیان داشته‌اند که سازمان‌ها پس از تعیین منظرهای چهارگانه نیاز دارند که در این چهار منظر چشم‌انداز و استراتژی‌های تدوین شده را به اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات و اقدامات مناسب ترجمه نمایند تا استراتژی‌ها به عملیاتی شدن و اجرایی شدن نزدیک‌تر شوند (۸). شکل (۱) نشان دهنده روش ارزیابی متوازن پیشنهادی کاپلان و نورتن برای اجرای استراتژی‌های تدوین شده است.



شکل (۱) روش ارزیابی متوازن (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۴)

در راستای توفیق مدل مزبور در سازمان‌های مختلف، این روش توسط برخی از سازمان‌های ورزشی مورد استفاده قرار گرفته است که در ادامه به فرآیند بهره‌گیری آنها اشاره می‌شود. فدراسیون ورزشی سپاک تکرای سنگاپور (۲۰۰۶) با بهره‌گیری از روش ارزیابی متوازن و منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد مدل اجرای برنامه استراتژیک خود را برای سال‌های ۲۰۰۴ الی ۲۰۱۳ تدوین کرده است. فدراسیون مزبور با ترجمه استراتژی‌های تدوین شده در چهار منظر مذکور به اهداف استراتژیکی مانند کسب مدال طلا در مسابقات جهانی ۲۰۱۳، افزایش تعداد بازیکنان تمام وقت و پاره وقت، ارتقاء سطح ورزش قهرمانی و غیر قهرمانی، افزایش تعداد نفرات ورزش کننده در موسسات آموزشی فنی در مقاطع تحصیلی ابتدایی و راهنمایی و همچنین سنجه‌ها و اهداف کمی میان مدت و اقدامات و ابتکارات مناسبی مانند کسب مقام مستمر در مسابقات، ایجاد زمینه مناسب برای بازی و مسابقه با سبک‌های مختلف، کشف و شناسایی رسانه‌ها، نشریات و نمایش‌های جاده‌ای پیشرفته، تهیه توپ‌های سبک‌تر و تمام رنگی، افزایش همگانی شدن ورزش سپک تکرار در مدارس و برگزاری آزمون‌های دو ماهانه و تدوین سیستم اهدای جوایز علاوه بر مدیریت، سازماندهی، بازاریابی و توسعه دامنه فعالیت‌های خود در داخل و خارج کشور و کسب مدال‌های بین‌المللی، سپک تکرار را به عنوان ورزش ملی این کشور تبدیل نماید (۱۳).

مانوئل پدرو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) برنامه استراتژیک ورزش شهرداری گراندای اسپانیا را به منظور افزایش تقاضا برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی در شهر گراندای با استفاده از روش ارزیابی متوازن و چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد اجرا کرد. در این راستا با بهره‌مندی از روش مزبور اهداف استراتژیک افزایش کیفیت ارائه خدمات ورزشی، همگانی شدن ورزش، افزایش فرهنگ انجام فعالیت‌های ورزشی در بین شهروندان و در نهایت رشد وضعیت مالی و سودآوری در چهار منظر به دست آمد که اهداف مزبور با سنج‌های متناسب هر منظر سنجیده شده و برای دستیابی به استراتژی‌های تدوین شده اقدامات مناسبی برگزیده شد (۱۴). باشگاه ورزشی گلف ریگال هیلز<sup>۲</sup> هم در سال ۲۰۰۷ تصمیم بر اجرای استراتژی باشگاه با بهره‌گیری از BSC گرفت. در این راستا مدیران باشگاه با بهره‌مندی از مشاوران روش ارزیابی متوازن برای هر کدام از بخش‌های باشگاه اهداف و سنج‌های مناسبی بر مبنای چهار منظر مالی، مشتریان، یادگیری و رشد و فرآیندهای داخلی کسب و کار تدوین کردند و پس از اجرای آن به مدت یکسال رضایت کارکنان افزایش یافت، قطع همکاری کارکنان کاهش پیدا کرد، خدمات به ورزشکاران با کیفیت بهتری نسبت به گذشته ارائه شد، کارآئی باشگاه بهتر گردید و در نهایت درآمد باشگاه افزایش یافت (۱۵). در سال ۲۰۰۵ مسئولین پارک فیرفاکس<sup>۳</sup> که خدمات ورزشی و تفریحی ارائه می‌کنند، پس از تدوین برنامه استراتژیک پارک برای سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۰۶ تصمیم بر اجرای استراتژی تدوین شده با روش ارزیابی متوازن و چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد گرفتند. مسئولین پارک علت استفاده از روش ارزیابی متوازن در پیاده‌سازی استراتژی را تدوین نقشه استراتژی به عنوان چارچوب کار، مشخص کردن روابط علت و معلولی استراتژی‌های تدوین شده و همچنین تعیین مدلی که توانایی خلق ارزش برای مسئولین را داشته باشد، عنوان کردند (۱۶). چینگ بین لین<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) نیز در پژوهشی که در رابطه با طراحی باشگاه‌های تندرستی و آمادگی جسمانی انجام داد به این نتیجه دست یافت که طراحی و مدیریت اینگونه باشگاه‌ها بر مبنای روش ارزیابی متوازن موجب حفظ و نگهداری فرهنگ حمایت از باشگاه، افزایش ارزش باشگاه در بین کارکنان، مشتریان و ذینفعان می‌شود (۱۷). دانیل دی دلینی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) نیز پژوهشی در دانشگاه کانکت تی کیوت استراس<sup>۶</sup> در رابطه با اصول حسابداری ورزشی با رویکرد روش ارزیابی متوازن انجام داد. نتایج پژوهش وی نشان داد، وقتی دانشگاه ماموریت و استراتژی دانشگاه را در بخش ورزش با روش ارزیابی متوازن اجرا کرد، توانست قابلیت و کیفیت ورزشکاران را قبل از فراغت از تحصیل افزایش داده و کیفیت مسابقات تیم‌های ورزشی این دانشگاه را افزایش دهد و همین مساله موجب افزایش تماشاگران ورزشی برای تماشای مسابقات تیم‌های ورزشی دانشگاه شد. همچنین تدبیر مذکور موجب عقد قرارداد بسیاری از بازیکنان این دانشگاه با تیم‌های ورزشی مختلف در NBA<sup>۷</sup>, NFL<sup>۸</sup>, WNBA<sup>۹</sup> شد که در نهایت برای دانشگاه و بخش ورزش سودآوری به همراه داشت. علاوه بر آن اقدام مزبور موجب گرایش دانشجویان بیشتر به فعالیت‌های ورزشی به ویژه ورزش قهرمانی گردید (۱۸). □ انجمن داکریوم<sup>۱۰</sup> انگلیس نیز با توجه به برگزاری المپیک ۲۰۱۲ در لندن استراتژی بهره‌مندی از

1. Manuel Pedro et al

2. Regal Hills Golf Club

3. Fairfax

4. Ching – Bin Lin

5. Daniel D. Delaney

6. Connecticut – Storrs

7. National Basketball Association

8. National Football League

9. Women National Basketball Association

10. Decorum

برگزاری بازیهای المپیک در انگلیس را به منظور افزایش وفاداری مردم به فعالیت‌های ورزشی طی سال‌های ۲۰۰۸-۲۰۱۱ تدوین و به منظور اجرای استراتژی تدوین شده از چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد روش ارزیابی متوازن استفاده کرد. انجمن مزبور با اعتقاد بر این که چهار منظر ذکر شده توانایی کنترل موثر استراتژی تدوین شده را دارند از این چهار منظر استفاده کرد و سنجها و اهداف کمی و اقدامات متناسب با منظرها را تعیین کرد (۱۹).

با استناد به موارد ذکر شده و با توجه به موفقیت‌های بهره‌مندی از روش ارزیابی متوازن در سازمان‌های مختلف ورزشی، پژوهش حاضر در صدد است با ارائه الگوی اجرای استراتژی‌های کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن بتواند ضمن رفع دغدغه عدم عملیاتی شدن استراتژی تدوین شده کمیته ملی المپیک، زمینه اجرای استراتژی‌های تعیین شده کمیته را فراهم کرده و در این راستا به پرسش‌های زیر پاسخ دهد: منظرهای کمیته ملی المپیک کدام است؟ اهداف استراتژیک کمیته ملی المپیک چه می‌باشد؟ با چه سنج‌هایی می‌توان اهداف استراتژیک کمیته را سنجید؟ اهداف کمیته کدامند؟ و با چه ابتکارات و اقداماتی می‌توان به استراتژی‌ها و چشم‌انداز کمیته دست یافت؟

## روش شناسی تحقیق

### روش تحقیق

تحقیق حاضر با توجه به ماهیت آن به دو شکل کمی و کیفی انجام شد. در بخش کمی برای دستیابی به منظرهای کمیته ملی المپیک از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی محتوایی و صوری آن مورد تأیید متخصصین قرار گرفت. برای تعیین پایایی آن در یک گروه ۳۰ نفر پرسشنامه توزیع و ضریب آلفای کرونباخ  $0/84$  بدست آمد. در بخش کیفی پژوهش نیز برای تعیین اهداف استراتژیک، سنجها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات با خبرگان، متخصصان و صاحب نظران مصاحبه کیفی انجام شد تا اطلاعات مورد نیاز به دست آید. در این رابطه مصاحبه‌ها با نمونه‌ها در بخش کیفی تحقیق تا دستیابی به تمام اطلاعات مورد نیاز یا به عبارت دیگر اشباع نظری ادامه یافت.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر اعضای مجمع عمومی کمیته ملی المپیک<sup>۱</sup> (۶۴ نفر) متخصصین، صاحب نظران و خبرگان آشنا به امور کمیته ملی المپیک (۵۰ نفر) مجموعاً ۱۱۴ نفر □ می‌باشد که در بخش کمی بر اساس جدول مورگان ۸۹ نفر و در بخش کیفی ۲۷ نفر از بین ۸۹ نفر نمونه آماری بخش کمی (مصاحبه کیفی با این تعداد به اشباع نظری رسید) به طور هدفمند به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده

اطلاعات جمع آوری شده در بخش کمی با بهره‌گیری از آزمون آماری مجذور کای و نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. در بخش کیفی نیز برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استقراء منطقی به منظور مفهوم سازی استفاده شد. در این رابطه فرآیند تحلیل داده‌ها به صورت زیر بود:

۱. اعضای مجمع عمومی کمیته ملی المپیک ۷۳ نفر می‌باشند. به دلیل اینکه ۹ نفر از آنها در حال حاضر از اعضای هیات اجرایی کمیته ملی المپیک بوده و از رسای فدراسیون‌های ورزشی نیز هستند و دو مرتبه در جامعه آماری شمرده می‌شدند از جامعه آماری حذف گردیدند.

اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، کد گذاری نظرات، طبقه بندی نظرات در گروه‌های مفهومی یکسان، تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق، ترکیب مفاهیم و نتیجه گیری.

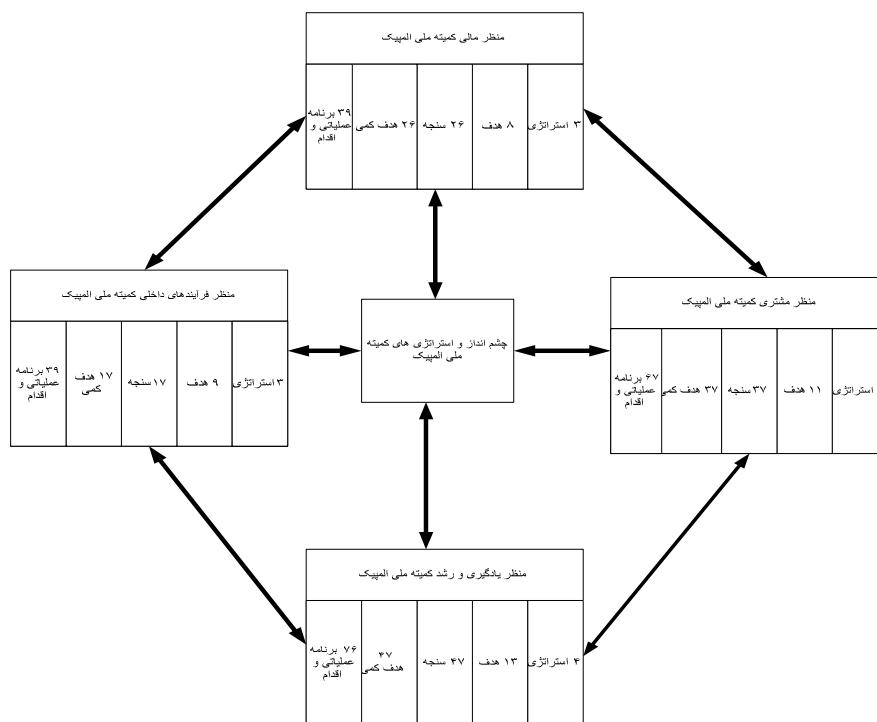
### یافته های تحقیق

در این بخش یافته های تحقیق در قالب جدول و شکل ارائه می گردد.

جدول (۱) نتایج آزمون مجذور کای برای تعیین منظرهای کمیته ملی المپیک

منظر	استراتژی	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
مالی	افزایش منابع مالی و تقویت استقلال مالی کمیته	۴۰/۰۱۵	۱	۰/۰۰۱
	تلاش در جهت استفاده از حق پخش تلویزیونی برای توسعه ورزش قهرمانی	۱۱۲/۲۹	۳	۰/۰۰۱
	احراز مقام شایسته در بازیهای آسیایی و المپیک	۱۵/۶۹	۱	۰/۰۰۱
مشتري	کمک به توسعه ورزش قهرمانی	۴۸	۴	۰/۰۰۱
	توسعه و تعالی ورزش زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته در بازیهای آسیایی، المپیک و سایر رقابتهای ورزشی	۵۳/۳۸	۴	۰/۰۰۱
	رقیب شناسی در عرصه ورزش قهرمانی	۷۲/۹۲	۴	۰/۰۰۱
	گسترش فعالیت های کمیته ملی المپیک □ در سراسر کشور	۹۴/۰۷۷	۴	۰/۰۰۱
فرآیندهای داخلی	توسعه ارتباطات با قوای سه گانه و تقویت استقلال کمیته ملی المپیک	۱۱۹/۲۳	۴	۰/۰۰۱
	توسعه ارتباطات موثر و مشارکت در فعالیتهای مجامع بین المللی ورزشی	۸۶/۴۵	۳	۰/۰۰۱
	افزایش تقسیم کار ملی بین سازمان های ورزشی کشور	۱۷۸/۶	۴	۰/۰۰۱
یادگیری و رشد	علمی و به روز نمودن ورزش و بهره گیری از جدیدترین یافته ها	۱۱۷/۹۵	۳	۰/۰۰۱
	ارتقاء سطح منابع انسانی کمیته ملی المپیک	۷۰/۲۸	۲	۰/۰۰۱
	اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت و بهبود مستمر فرآیندها و عملیات	۱۲۱/۵۴	۴	۰/۰۰۱
	اشاعه و گسترش ورزش پاک در سراسر کشور	۳۱/۶۸	۳	۰/۰۰۱

جدول شماره یک نشان می دهد بر اساس آزمون استنباطی مجذور کای، درجه آزادی و سطح معناداری بین گزینه های سؤال هر کدام از استراتژی های کمیته ملی المپیک در کدام منظر قرار دارند. در حد  $\alpha = 5\%$  تفاوت آماری معناداری بین گزینه های مختلف وجود دارد. بنابراین با اطمینان  $95\%$  می توان نتیجه گرفت ۳ استراتژی در منظر مالی، ۴ استراتژی در منظر مشتری، ۳ استراتژی در منظر فرآیندهای داخلی و ۴ استراتژی کمیته ملی المپیک در منظر یادگیری و رشد قرار دارند. در نتیجه کمیته ملی المپیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد می باشد.



شکل (۲) مدل اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC

شکل دو نشان می‌دهد کمیته ملی المپیک دارای ۴۱ هدف استراتژیک، ۱۲۷ سنجه، ۱۲۷ هدف کمی بلند مدت و ۲۲۱ ابتکارات و اقدامات می‌باشد که به منظور تشریح آنها جزئیات بیشتر در جداول ۲، ۳، ۴ و ۵ ارائه می‌گردد.

جدول (۲) منظر مالی مدل پیاده سازی استراتژی کمیته ملی المپیک

اهداف و ابتکارات	هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
	سال پایه	سال پایان			
مطالعه تطبیقی ورزش و رسانه نظام مند کردن حضور رسانه های دیداری - شنیداری در ورزشگاهها برای تهیه گزارش از مسابقات ورزشی به منظور پخش از رادیو و تلویزیون تهیه پیش نویس طرح یا لایحه حق پخش تلویزیونی همکاری با افراد، اشخاص و صدا و سیما جهت راه اندازی شبکه های ورزشی خصوصی ارائه اطلاعات مستمر و مورد نیاز برای افزایش سطح دانش و آگاهی نمایندگان مجلس شورای اسلامی و مدیران تاثیر گذار در اعمال حق پخش تلویزیونی مطالعه و بهره گیری از امور حقوقی ورزشی مرتبط با رسانه ها پیگیری مستمر از اجرائی شدن قوانین و مقررات مرتبط با حق پخش تلویزیونی تهیه و ارائه الگوی مناسب در رابطه با حق پخش تلویزیونی به صدا و سیما	یک قانون	چهار قانون	تعداد قوانین و مقررات موجود مرتبط با حق پخش تلویزیونی	بهره مندی از قوانین و مقررات حق پخش تلویزیونی	تلاش در جهت استفاده از حق پخش تلویزیونی برای توسعه ورزش قهرمانی
همکاری با نهادهای ذیربط در تهیه و تصویب قانون بهرمندی از حق پخش تلویزیونی در ورزش کشور ارائه اطلاعات مستمر به فدراسیون های ورزشی برای چگونگی استفاده از حق پخش تلویزیونی	۸۸۰ میلیارد ریال	۱۱۰ میلیارد ریال	میزان حمایت دولت از پرداخت حق پخش تلویزیونی به نهادهای ورزشی	افزایش باور و حساسیت مسئولین در حمایت از پرداخت حق پخش تلویزیونی ورزش	
	۳۰ فدراسیون	۱ فدراسیون	تعداد فدراسیون های بهره مند از حق پخش تلویزیونی		
	۱۰٪	کمتر از نیم درصد	درصد درآمد کمیته و فدراسیون های ورزشی از حق پخش تلویزیونی		
شناسایی ورزشکاران و تیم های ورزشی مستعد کسب مدال برای اعزام بیشتر آنها به بازیهای آسیایی و المپیک اولویت بندی رشته های مدال آور در بازیهای المپیک و آسیایی حمایت مادی و معنوی از رشته های پایه و مدال آور	۳۲ رشته ورزشی	۲۶ رشته ورزشی	تعداد رشته های اعزامی به بازیهای آسیایی	افزایش اعزام تیم ها و ورزشکاران به بازیهای آسیایی و المپیک	اعزام مقام شایسته در بازیهای آسیایی و المپیک
	۲۰ رشته ورزشی	۱۴ رشته ورزشی	تعداد رشته های اعزامی به بازیهای المپیک		
	۳۵۰ ورزشکار	۲۴۰ ورزشکار	تعداد ورزشکاران اعزامی به بازیهای آسیایی		
	۹۵	۵۵	تعداد ورزشکاران اعزامی به بازیهای		



اقدامات و ابتکارات	هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
	سال پایان	سال پایه			
	ورزشکار	ورزشکار	المپیک		
	۲۲ ورزشکار	۱۱ ورزشکار	تعداد ورزشکاران اعزامی به بازیهای آسیایی زمستانی		
	۵ ورزشکار	۲ ورزشکار	تعداد ورزشکاران اعزامی به بازیهای المپیک زمستانی		
<p>مطالعه تطبیقی از کشورهای منتخب در خصوص نحوه کسب سهمیه بیشتر برای حضور در بازیهای المپیک</p> <p>برگزاری اردوهای تدارکاتی بیشتر برای رشته های ورزشی مختلف شرکت دهی تیم های ملی در مسابقات تدارکاتی با تیم های منتخب داخلی و خارج کشور</p> <p>اخذ امتیاز میزبانی مسابقات کسب سهمیه برای حضور در بازیهای المپیک</p> <p>تدوین سیاست‌های تشویقی برای کسب سهمیه های المپیک برای فدراسیون های ورزشی</p>	۳ رشته ورزشی	۱ رشته ورزشی	تعداد رشته های تیمی کسب سهمیه برای حضور در بازیهای المپیک تابستانی	کسب سهمیه بیشتر برای حضور در بازی ها المپیک	
	۸۰ ورزشکار	۴۲ ورزشکار	تعداد ورزشکاران رشته های انفرادی کسب سهمیه برای حضور در بازیهای المپیک تابستانی		
	۵ ورزشکار	۲ ورزشکار	تعداد ورزشکاران کسب سهمیه برای حضور در بازیهای المپیک زمستانی		
<p>استخدام مربیان واجد شرایط داخلی و خارجی برای هدایت تیم های ملی کشور</p> <p>نظارت و ارزیابی و تحلیل کیفی تیم های اعزامی به بازیهای آسیایی و المپیک</p> <p>تعیین نظام حضور تیم های ورزشی در بازیهای آسیایی و المپیک</p>	۲۵ مدال	۱۱ مدال	تعداد مدال های کسب شده با مرغوبیت طلا در بازیهای آسیایی	ارتقاء سطح فنی و کیفی ورزشکاران و تیم های اعزامی به بازیهای آسیایی و المپیک	
	۵ مدال	۱ مدال	تعداد مدال های کسب شده با مرغوبیت طلا در بازیهای المپیک		
	حداقل یک مدال	-	تعداد مدال های کسب شده در بازیهای آسیایی زمستانی		
	کسب جایگاه مناسب	-	تعداد مدال ها یا رتبه های کسب شده در المپیک		

استراتژی	هدف استراتژیک	سنجه	هدف کمی		اقدامات و ابتکارات
			سال پایه	سال پایان	
افزایش منابع مالی و تقویت استقلال مالی کمیته	تحقق و تعالی نظام جذب حامیان مالی کمیته	زمستانی			استقرار و تقویت واحد بازاریابی شناسایی حامیان، شرکاء و تدارک کنندگان اصلی ثبت آرم و علائم کمیته در مراجع ذیصلاح به منظور حفاظت از آنها تدوین آیین نامه استفاده از آرم و علائم کمیته برای فعالیت های بازاریابی تشکیل شورای خیرین و حامیان ورزش قهرمانی تربیت بازاریابان ورزشی تدوین آیین نامه های جذب حامیان مالی ملی و بین المللی
		تعداد حامیان مالی داخلی	۱۰ حامی	۳۵ حامی	
		تعداد حامیان مالی خارجی	۴ حامی	۱۰ حامی	
		میزان جذب کمک از حامیان مالی	۳ میلیارد ریال	۶۰ میلیارد ریال	
افزایش دارائتها و سرمایه های کمیته ملی المپیک	میزان جذب اعتبار از بودجه عمومی کشور	میزان جذب اعتبار از بودجه عمومی کشور	۲۰۰ میلیارد ریال	۶۰۰ میلیارد ریال	تدوین نظام ارزیابی فدراسیون های ورزشی با تاکید بر اصل پاسخ گویی عملکرد و بازگشت سرمایه مدیریت مطلوب دارائتها و سرمایه های کمیته توسعه دارایی ها و تجهیزات کمیته با رویکرد درآمدزایی افزایش منابع انسانی متخصص برای برگزاری دوره های آموزشی با رویکرد درآمدزایی تعامل بیشتر با بخش خصوصی با رویکرد درآمدزایی افزایش سرمایه گذاری به منظور کسب درآمد جذب اعتبارات دولتی بیشتر کسب درآمد از دارایی ها و تجهیزات کمیته به منظور ارائه خدمات موثرتر به تیم های ملی
		میزان جذب اعتبار از بخش خصوصی	۳ میلیارد ریال	۱۰۰ میلیارد ریال	
		میزان جذب اعتبار از سرمایه گذاری و درآمدزایی	۴ میلیارد ریال	۳۰ میلیارد ریال	
		میزان دارائتها کمیته	۴۰۰ میلیارد ریال	۸۰۰ میلیارد ریال	
افزایش جذب کمک از سازمان های بین المللی و IOC	میزان جذب کمک های مالی و معنوی از IOC و المپیک سولیداریتی و سایر نهادهای بین المللی	میزان جذب کمک های مالی و معنوی از IOC و المپیک سولیداریتی و سایر نهادهای بین المللی	۱ میلیارد ریال	۵ میلیارد ریال	تهیه طرح های همکاری با یونیسکو جهت جذب کمک های نقدی و غیر نقدی برای ورزش تعامل بیشتر با IOC، فدراسیون های بین المللی و سایر نهادهای ورزشی برای جذب کمک های نقدی و غیرنقدی بیشتر شناسایی فرصت های جذب کمک های ملی و بین المللی

جدول (۳) منظر مشتری مدل پیاده سازی استراتژی کمیته ملی المپیک

استراتژی	هدف استراتژیک	سنجه	هدف کمی		اقدامات و ابتکارات
			سال پایه	سال پایان	
ورزش قهرمانی	تبیین الگوی نظام جمع آوری	میزان اطلاعات جمع آوری شده از ورزش قهرمانی	۱۰ مورد	۱۰۰ مورد	مطالعه تطبیقی ساختار، فرآیند عملکرد و برنامه اجرایی کشورهای موفق در بازپهای آسیایی و المپیک

استراتژی	هدف استراتژیک	سنجه	هدف کمی		اقدامات و ابتکارات
			سال پایه	سال پایان	
	اطلاعات از وضعیت ورزش قهرمانی رقبا	رقبا			مطالعه وضعیت عملکرد کشور و رقبا در رشته های ورزشی منتخب
		تعداد تحلیل عملکرد تیم ها و ورزشکاران کشورهای رقیب	۵ مورد	۶۰ مورد	ایجاد نظام پیش بینی عملکرد تیم ها و قهرمانان کشورهای رقیب
	توسعه و ارتقاء آموزش المپیک در سراسر کشور	بانک های اطلاعاتی مرتبط با ورزش قهرمانی کشورهای رقیب در فدراسیون های ورزشی	۲ مورد	۴۰ مورد	تحلیل عوامل موفقیت و شکست تیم ها و قهرمانان ورزشی کشورهای رقیب
		تعداد مدارس تحت پوشش آموزش المپیک	۵۰۰ □ مدرسه	۵۰۰۰ □ مدرسه	جمع آوری اطلاعات قهرمانان رقیب از رسانه های ورزشی کشور های رقیب
گسترش فعالیت های کمیته ملی المپیک در سراسر کشور	توسعه و ارتقاء آموزش المپیک در سراسر کشور	تعداد دانشگاهها تحت پوشش آموزش المپیک	۱۰۰ دانشگاه	۵۰۰ دانشگاه	تهیه بانک های اطلاعاتی در زمینه ورزش قهرمانی رقبا
		تعداد نفرات تحت پوشش دوره های آموزش المپیک	۲۰۰۰ نفر	۲۰۰۰۰ نفر	ایجاد واحد ثبت رکوردهای ملی و بین المللی در ساختار تشکیلاتی کمیته
		تعداد دوره های ویژه آموزش المپیک برای هنرمندان و خبرنگاران رسانه های گروهی	۲ دوره	۲۰ دوره	
		تعداد مقالات مربوط به آموزش المپیک در رسانه ها و جراید کشور	۲۰۰۰ نفر	۲۰۰۰۰ نفر	
		تعداد دروس مرتبط با آموزش المپیک در کتب درسی	۲ دوره	۲۰ دوره	
		تعداد ابزار های رضایت سنجی از عملکرد کمیته	۰	۱۰ ابزار	
	افزایش سطح مقبولیت	تعداد ابزار های رضایت سنجی از عملکرد کمیته	۰	۱۰ ابزار	شناسایی و جذب نیروهای داوطلب برای شوراهای پایگاه های آموزش المپیک
		عملکرد کمیته			انعکاس بیشتر عملکرد کمیته در نزد جامعه

اقدامات و ابتکارات	هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
	سال پایانه	سال پایه			
مشارکت در اجرای برنامه های اجتماعی از قبیل جشن نیکوکاری، درخت کاری، روز معلولین و سالمندان ...	۸ طرح	۰	تعداد طرح های سنجش رضایت ذینفعان و افراد از کمیته	کمیته در جامعه	
	۱۵ طرح	۲ طرح	تعداد طرح های افزایش رضایت مخاطبین کمیته		
	۲۰ طرح و برنامه	۴ طرح و برنامه	میزان مشارکت کمیته در طرح ها و برنامه های عام المنفعه و اجتماعی		
اولویت بندی رشته های ورزشی شرکت کننده در بازهای آسیایی و المپیک تعیین کارایی فدراسیون های ورزشی به نسبت هزینه های انجام شده مطالعه تطبیقی نحوه تدارک تیم های ملی سایر کشورها نظارت مستمر بر نحوه تدارک تیم های ملی به ویژه رشته های مدال آور ممیزی مسابقات تدارکاتی تیم های ملی قبل از اعزام به بازیهای آسیایی و المپیک ساماندهی وضعیت برگزاری اردوهای تدارکاتی تربیت ممیزین و ناظرین تدوین نظام یکپارچه نظارت بر اردوی تیم های ملی	۵۰ چک لیست	۱۰ چک لیست	تعداد چک لیستها و ابزارهای ممیزی	تبیین و ارتقاء	کمک به توسعه به توسعه
	۷۰٪	۲۰٪	میزان استاندارد سازی و شفاف سازی شیوه نظارت	مستمر نظام نظارت بر نحوه تدارک تیم های ملی توسط فدراسیون ها و کیفی سازی اردوها	
	۶۵٪	۱۵٪	میزان نظارت بر کیفیت اردوها با بهره گیری از ابزارهای ارزیابی		
	۵۰ نفر	۲۰ نفر	تعداد ممیزین		
شناسایی و حمایت ویژه علمی از مربیان نخبه اعزام مربیان نخبه به دوره های آموزشی داخلی و خارجی ایجاد امکان تحصیل مربیان نخبه در سطوح مختلف تحصیلی ایجاد بنیاد ملی مربیگری طراحی سیستم ارتقای علمی و فنی مربیان داخلی برگزاری دوره های آموزش مربیگری پیشرفته ایجاد نظام بهره مندی از المپین ها و قهرمانان ملی برای هدایت تیم های ملی تدوین سیاست های راهبردی گزینش جذب، حفظ و ارتقای مربیان تیم های ملی برقراری ارتباط با مراکز علمی و تخصصی ویژه	۴۰ دوره	۱۰ دوره	تعداد دوره های ارتقاء مربیان	توسعه مستمر نظام جذب، حفظ و ارتقای مربیان تیم های ملی	بنیادی ورزش قهرمانی
	۸۰ نفر	۳۰ نفر	تعداد المپین ها و قهرمانان ملی شرکت کننده در دوره های مربیگری		
	۱۰ آئین نامه	۲ آئین نامه	تعداد آئین نامه ها و دستورالعمل های جذب، حفظ و ارتقاء مربیان		
	۴۰ دوره	۱۰ دوره	تعداد دوره های ارتقاء مربیان		

اقدامات و ابتکارات	هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
	سال پایانه	سال پایه			
مربیگری تیم های ملی در سطوح بین المللی					
کمک به شناسایی مناطق یا قطب های ورزشی در کشور کمک به تاسیس شوراها و پایگاه ها در مناطق یا قطب های ورزشی حمایت مادی و معنوی از چهره های مستعد تدوین آئین نامه حضور بازیکنان در تیم های ملی بزرگسالان برگزاری دوره های آموزشی برای چهره های مستعد مطالعه تطبیقی نظام استعداد یابی کشورهای مختلف کمک به طراحی و استقرار نظام استعداد یابی ورزش کشور انجام پژوهش های مرتبط با استعدادیابی در رشته های مختلف ورزشی کمک به راه انداز پایگاههای استعداد یابی در آموزش و پرورش	۳۵٪ ازیکنان	۵٪ بازیکنان	تعداد بازیکنان راه یافته به تیم های ملی از نظام استعدادیابی تعداد قوانین و مقررات نظام استعداد یابی تعداد دوره های پرورش استعداد یابی در کمیته تعداد تحقیق های استعدادیابی در رشته های مختلف ورزشی	استقرار و توسعه نظام استعداد یابی	
	۸ آئین نامه	۴ آئین نامه			
	۲۰ دوره	۲ دوره			
	۱۰۰٪ رشته های ورزشی	۳۰٪ رشته های ورزشی			
تعیین میزان اعتبار جوانان برای شرکت در المپیک جوانان در بودجه کمیته هدایت و حمایت از طرح امیدهای المپیک ۲۰۱۲ هدایت و حمایت از طرح امیدهای المپیک ۲۰۱۶ حمایت از حضور کیفی تیم های جوانان در المپیک جوانان و بازیهای آسیایی نوجوانان مطالعه تطبیقی نظام ورزش قهرمانی جوانان در کشورهای منتخب تهیه برنامه های ویژه برای حضور گسترده و کیفی در المپیک جوانان و بازیهای آسیایی نوجوانان	۳۰٪ اعتبارات کمیته	۱۰٪ اعتبارات کمیته	میزان سرمایه گذاری در تیم های ملی جوانان و نوجوانان تعداد جوانان اعزامی به المپیک جوانان تعداد مدال های کسب شده در المپیک جوانان تعداد رشته ها و تیم های شرکت کننده در المپیک جوانان تعداد تیم های بازیکنان شرکت کننده در بازیهای آسیایی نوجوانان	ارتقاء سطح کیفی تیم های ملی نوجوانان و جوانان برای حضور قدرتمند در بازیهای آسیایی نوجوانان و المپیک جوانان	
	۵۴ ورزشکار	۰			
	۱۰	-			
	۷ رشته ورزشی	-			
	۱۴ تیم	۷ تیم			
مطالعات تطبیقی ورزش قهرمانی زنان کشورهای منتخب	۲۰ مربی	۵ مربی	تعداد مربیان خارجی ورزش	ارتقاء فنی ورزش	توسعه و تعالی

استراتژی	هدف استراتژیک	سنجه	هدف کمی		اقدامات و ابتکارات
			سال پایه	سال پایان	
ورزش زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته در بازی‌های آسیایی، المپیک	بانوان	بانوان			کسب امتیاز میزبانی رویدادهای ورزشی زنان همکاری با نهادهای ذیربط برای ساماندهی جایگاه ورزش زنان در فدراسیون‌های ورزشی کمک به پرورش مربیان و مدیران زن نخبه در عرصه ورزش زنان تعامل مستمر با مسئولین ذیربط برای رفع حضور زنان در ورزشگاه‌های کشور با حفظ و رعایت شعار مذهبی و ارائه به مراجع ذیربط انجام طرح جامع حمایت از ورزش قهرمانی زنان تعیین سهم ورزش قهرمانی زنان از کل اعتبارات کمیته
		تعداد مربیان داخلی ممتاز ورزش بانوان	۱۰ مربی	۱۰۰ مربی	
		تعداد مدیران زن در ورزش قهرمانی کشور	۳ مدیر	۵۰ مدیر	
وسایر رقابتهای ورزشی و المپیک	توسعه تسهیلات و تجهیزات ورزش بانوان	تعداد سالن‌های ورزشی مجهز ویژه تیم‌های ملی بانوان	۳ سالن ورزشی	۳۰ سالن ورزشی	فراهم کردن تسهیلات و تجهیزات مناسب ورزشی برای بانوان استاندارد سازی تسهیلات، تجهیزات و امکانات تحت پوشش برای ورزش بانوان
		کیفیت تسهیلات و تجهیزات ورزش بانوان	۴۵٪	۸۰٪	
افزایش اعزام تیم‌های ملی بانوان به رقابتهای برون مرزی با پوشش اسلامی		تعداد رشته‌های ورزشی بانوان اعزام شده به رقابت‌های بین‌المللی با حفظ و رعایت شئون اسلامی توسط بانوان کشور	۲۲ رشته ورزشی	۴۰ رشته ورزشی	اولویت بندی رشته‌های مدال آور بانوان در رویدادهای بین‌المللی و حمایت ویژه از آنان تدوین نظام اعزام تیم‌های ورزشی بانوان به رویدادهای بین‌المللی شناسایی رویدادهای بین‌المللی زنان مستقل از مسابقات مردان تعامل با مراجع ذیربط داخلی و خارجی جهت نحوه حضور بانوان با پوشش اسلامی در رقابتهای بین‌المللی

جدول (۴) منظر فرآیندهای داخلی مدل پیاده سازی استراتژی کمیته ملی المپیک

استراتژی	هدف استراتژیک	سنجه	هدف کمی		اقدامات و ابتکارات
			سال پایه	سال پایان	
گاند و تقویت استقلال کمیته ملی المپیک	احیای نقش و جایگاه حقوقی کمیته ملی المپیک در ورزش کشور	میزان نقش کمیته در ورزش کشور	۲۰٪	۵۰٪	مطالعه تطبیقی نحوه و نوع ارتباط کمیته‌های ملی المپیک با دولت‌های متبوع شناساندن جایگاه کمیته به مسئولین کشور بر مبنای منشور المپیک و اساسنامه کمیته
		تعداد قوانین و مقررات	۳ قانون	۸ قانون	تدوین و تصویب قوانین مورد نیاز در مراجع ذیصلاح داخلی برای شفاف سازی نقش کمیته در ورزش کشور

به ویژه در ورزش قهرمانی گسترش دامنه فعالیت های کمیته در ورزش کشور	حمایتی	حمایتی	حمایتی از افزایش نقش کمیته در ورزش کشور		
ایجاد ارتباط مستقیم با دولت و مجلس شورای اسلامی معرفی نماینده مستقل کمیته جهت تعامل با دولت و مجلس تشکیل واحدی در ساختار تشکیلاتی کمیته برای ارتباط مستمر با قوای سه گانه افزایش دیدگاه مثبت مسئولین طراز اول کشور به فعالیت های کمیته با ایجاد ارتباطات بیشتر	۸۸۰ ۱۲ جلسه در سال	۱۱۰ ۲ جلسه در سال	میزان تعامل کمیته با قوای سه گانه(تعداد جلسات مشترک با روسای قوای سه گانه)	افزایش حمایت های قوای سه- گانه	
	٪۱۰۰	٪۵۰	میزان حمایت قوای سه گانه از کمیته در سال		
جلب حمایت های مالی از دولت و مجلس تهیه راهکار مناسب و ارائه آنها به مسئولین ذیربط برای ثبات ردیف مستقل اعتبارات کمیته در بودجه کل کشور شناسایی فرصت ها و روش های نو برای درآمدزایی بیشتر شناسایی و معرفی برخی از مراکز تجاری یا تولیدی سودآور به دولت برای تفویض امتیاز آنها به کمیته به منظور خودکفا نمودن تشکیلات کمیته	٪۴۰	٪۵	درصد خودکفایی مالی کمیته	تحقق استقلال مالی کمیته از سایر نهادی ورزشی	
تدوین و اجرای برنامه راهبردی کسب و ارتقای کرسی های موثر بین المللی شناسایی کرسی های موثر بین المللی و اقدام برای کسب آنان تشکیل شورای هماهنگی نمایندگان جمهوری اسلامی در مجامع بین المللی ورزشی اعطای تسهیلات به کسب کرسی های بین المللی موثر ساماندهی و ارزیابی عملکرد اعضای ایرانی عضو مجامع بین المللی ورزشی اجرای مفاد آیین نامه اعطای تسهیلات برای کسب کرسی های بین المللی	۱۵۰ کرسی	۲۸۸ کرسی	تعداد کرسی های موثر بین المللی ورزشی	افزایش کرسی های موثر بین المللی ورزش	توسعه ارتباطات موثر و مشارکت در فعالیتهای مجامع بین المللی ورزشی
	۳۵ کرسی	۷۴ کرسی	تعداد کرسی های غیر موثر بین المللی		
تهیه طرح های موثر بین المللی جهت ارائه در نهادهای ورزشی آسیایی و جهانی تشکیل فراکسیون های منطقه ای و بین المللی برای ایجاد هماهنگی و تاثیر گذاری در تصمیمات بین المللی	۱۵ نشست	۱ نشست	تعداد نشست های همکاری منطقه ای و	ارتقاء جایگاه و نقش کمیته در ورزش جهان و آسیا	

<p>احیای عضویت افراد ذیصلاح و توانمند کمیته در IOC</p>			<p>قاره ای به منظور اثر گذاری بر تصمیمات ورزشی بین المللی</p>		
<p>حضور مداوم و فعال در جلسات موثر سازمان ها و نهادهای بین المللی ورزشی دعوت از مسئولین تاثیر گذار نهادهای بین المللی ورزشی به کشور شناسایی راه های مناسب تعامل با نهادهای ورزشی بین المللی مطالعه تطبیقی از تعامل سایر کشور ها با نهادهای بین المللی ورزشی برگزاری دوره های آموزشی تعاملات بین المللی و تقویت زبان خارجه نمایندگان ورزش کشور در نهادهای بین المللی فعال سازی وزارت امور خارجه برای ارتباطات سفارت خانه های ایران در سایر کشورها به منظور جلب حمایت نمایندگان سایر کشورها از نمایندگن کشور در مجامع بین المللی ورزشی تهیه و مبادله پروتکل های همکاری با سایر کشورهای دوست و همسایه</p>	<p>۲۰ پروتکل</p>	<p>۴ پروتکل</p>	<p>تعداد پروتکل های همکاری فیما بین سازمان های ورزشی هم طراز در سایر کشورها</p>	<p>افزایش تعامل سازمان های ورزشی با نهادهای بین المللی ورزشی</p>	
	<p>۱۵ پروتکل</p>	<p>۲ پروتکل</p>	<p>تعداد پروتکل های همکاری با نهادهای بین المللی</p>		
<p>تشکیل ستاد هماهنگی اعزام تیم های ملی به بازیهای آسیایی و المپیک با حضور نمایندگان سازمان تربیت بدنی و فدراسیون های ورزشی برگزاری جلسات مستمر و افزایش تعامل با فدراسیون ها و بخش های ورزش کشور برای اخذ تصمیمات مشترک</p>	<p>۳۵ آیین نامه</p>	<p>۱۰ آیین نامه</p>	<p>تعداد آیین نامه ها و مقررات مرتبط با انسجام و هماهنگی سازمان های ورزشی</p>	<p>افزایش هماهنگی و انسجام سازمان های مرتبط در اعزام تیم های ملی به بازیهای آسیایی و المپیک</p>	<p>توسعه محیط حقوقی (شفاف سازی و تفکیک) وظایف بین سازمان های ورزشی کشور</p>
	<p>۵۵ جلسه</p>	<p>۱۰ جلسه</p>	<p>تعداد جلسات مشترک همکاری و هماهنگی بین سازمان های ورزشی</p>		
	<p>۴۰ فعالیت</p>	<p>۶ فعالیت</p>	<p>تعداد فعالیت های</p>		



			مشترک با سایر سازمانهای مرتبط	
	۳۵ مورد	۵ مورد	تعداد اجرای مصوبات حاصل از جلسات مشترک با سایر سازمانهای مرتبط	
طراحی و تفکیک وظایف نهادهای ورزشی مرتبط در ورزش قهرمانی مطالعات تطبیقی نقش نهادهای ملی ورزشی کشور های منتخب در ورزش قهرمانی همکاری در تدوین پیش نویس قانون مادر ورزش کشور به منظور تصریح و تفکیک اختیارات کمیته در ورزش قهرمانی کشور حذف اقدامات موازی در فدراسیون های ورزشی و سازمان تربیت بدنی با وظایف کمیته ملی المپیک	۸۰٪	۲۰٪	کیفیت شفاف سازی مسئولیت ها و تقسیم وظایف بین کمیته و سایر سازمان های ورزشی	افزایش شفافیت، اختیارات و مسئولیت های کمیته و سازمان تربیت بدنی در ورزش قهرمانی
	۹۰٪	۴۰٪	میزان شفافیت و مسئولیت و پاسخگویی عملکرد وظایف	
همکاری دو جانبه فیما بین کمیته و فدراسیونهای ورزشی در خصوص طرح ها و برنامه های ورزش قهرمانی تقویت ارتباط کمیته با فدراسیون های ورزشی تقویت نقش فدراسیون های المپیک در نظام تصمیم سازی کمیته	۲۰ طرح و برنامه	۸ طرح و برنامه	تعداد طرح ها و برنامه های مشترک کمیته با فدراسیون های ورزشی	افزایش تعامل و ارتباط بین کمیته و فدراسیون های ورزشی

جدول (۵) منظر یادگیری و رشد مدل پیاده سازی استراتژی کمیته ملی المپیک

اقدامات و ابتکارات	هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
	سال پایه	سال پایان			
همکاری با وزارت آموزش و پرورش برای درج	۵۰ دوره	۵ دوره	تعداد دوره های	ارتقاء سطح	۳۱

اقدامات و ابتکارات	هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
	سال پایه	سال پایان			
<p>مفاهیم آموزش المپیک در کتب درسی مدارس و مجلات رشد دانش آموز</p> <p>اجرای برنامه های رسانه ای و تلویزیونی ورزش پاک</p> <p>برگزاری دوره های آموزش المپیوم ویژه مدیران، معلمین و مربیان ورزش کشور</p> <p>برگزاری دوره های آموزش المپیوم ویژه هنرمندان و نمایندگان مطبوعات و رسانه های گروهی</p> <p>حمایت و تقویت نظام پیشگیری و کنترل دوپینگ</p> <p>تدوین قوانین مرتبط با قوانین بین المللی</p> <p>صدور احکام یکسان و بدون ملاحظه برای افراد خاطی</p> <p>تدوین مقررات منع ورود داروهای نیروزا به کشور</p> <p>برگزاری دوره های آموزش ویژه مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار برای مدیران، مربیان و ورزشکاران</p> <p>تهیه فیلم، بروشور، پوستر و ... در خصوص موضوعات مرتبط</p>	۲۰ قانون	۳ قانون	<p>موثر آموزشی و ورزش پاک</p> <p>تعداد قوانین و مقررات مرتبط با مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار ورزش</p>	<p>دانش و آگاهی جامعه در خصوص ورزش پاک</p>	
	۵۰ حکم	۱۰۰ حکم	تعداد احکام صادره شده مرتبط با رفتارهای ناهنجار و دوپینگ در ورزش در سال		
	۳۰ مقاله	۸ مقاله	تعداد مقالات مرتبط در رسانه ها		
	۱۲ کتاب	۲ کتاب	تعداد کتب مرتبط		
	۵۰ برنامه	۱۰ برنامه	تعداد برنامه های رادیویی و تلویزیونی مرتبط		
	<p>ارتقاء ساختار تشکیلاتی مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار ورزش</p> <p>احیای نمایندگی در بخش های مختلف ورزش کشور جهت مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار ورزش</p> <p>تدوین و اجرای برنامه های فرهنگی برای ورزشکاران</p> <p>آسیب شناسی ناهنجارهای رفتاری ورزشکاران</p> <p>طراحی منشور اخلاقی ورزش کشور</p> <p>اعطای تسهیلات به بازی جوانمردانه</p> <p>همکاری با فدراسیون های ورزشی در تدوین آئین نامه های انضباطی مناسب در هر رشته ورزشی</p> <p>ایجاد زمینه تقبیح اجتماعی دوپینگ و رفتارهای ناهنجار در ورزش</p> <p>همکاری و حمایت از سازمان های ورزشی برای</p>	۴ طرح	۱ طرح		
۵۰ منشور		۲ منشور	تعداد منشور اخلاقی رشته های مختلف ورزشی کشور		
۴۸ واحد یا اداره		۶ واحد یا اداره	تعداد ادارات یا واحدهای فعال		

اقدامات و ابتکارات	هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
	سال پایان	سال پایه			
افزایش کارکنان و کارشناسان فعال مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار در ورزش			در کمیته و فدراسیون های ورزشی مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار در ورزش		
ایجاد بستر مناسب برای تعامل و همکاری کمیته و نیروهای متخصص افزایش تعامل و همکاری کمیته و مراکز آموزش عالی داخل و خارج کشور فراهم کردن زمینه حضور پتانسیل علمی کشور در امور مختلف کمیته تهیه و تدوین پروتکل همکاری فیمابین کمیته و نهادهای علمی داخل و خارج کشور	۱۵۰ دوره	۳۰ دوره	دوره های آموزشی کاربردی تشکیل شده با توجه به نیازهای اصلی ورزشکاران	افزایش بهره مندی ورزش قهرمانی از ظرفیت علمی کشور	ارتقاء سطح منابع انسانی کمیته ملی المپیک
	۳۰۰ جلسه و بورده تخصصی	۱۰۰ جلسه و بورده تخصصی	تعداد جلسات و بوردهای تخصصی مرکب از متخصصین دانشگاهی و ورزش قهرمانی		
	۴۰ پروتکل	۴ پروتکل	تعداد پروتکل های علمی فیمابین کمیته و نهادهای علمی داخل و خارج کشور		
تعیین نیازها و اولویت های پژوهشی ورزش قهرمانی استاندارد سازی تجهیزات و امکانات ورزشی تحت پوشش بهره گیری از نتایج تحقیقات در توسعه ورزش قهرمانی تدوین نظام تحقیق و توسعه در ورزش قهرمانی کشور تناسب سازی مقالات مندرج در نشریه المپیک با نیازهای روز مدیران، مربیان و قهرمان تیم های ملی یاتغییر کاربری آن به مجله کاربردی در زمینه ورزش قهرمانی	۲۵ مورد	۴ مورد	تعداد تحقیقات انجام شده با رویکرد R&D در زمینه ورزش قهرمانی در کمیته	گسترش فرهنگ R&D در ورزش قهرمانی	
	۲۵ مورد	۲ مورد	میزان بکارگیری از تحقیقات در اجرای فعالیتهای ورزش قهرمانی		
تامین منابع علمی و آموزشی به روز و با کیفیت برای برگزاری دوره های آموزشی در کمیته	۹۰٪	۵۰٪	کیفیت دوره های آموزشی	بهبود نظام آموزش ورزش	

اقدامات و ابتکارات	هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
	سال پایه	سال پایان			
همکاری در تقویت ساختار علمی فدراسیون ها شناسایی و جذب مدرسین با کیفیت برای همکاری با کمیته برگزاری دوره های فنی المپیک سولیداریتی متناسب با رشته های خاص شرکت کننده در بازی های المپیک و آسیایی	۹۵٪	۷۰٪	ورزش قهرمانی میزان رضایت شرکت کنندگان در دوره های آموزشی	قهرمانی	
	۱۰۰٪	۶۰٪	میزان به روز بودن مواد آموزشی		
	۷۵٪	۱۰٪	درصد قهرمانان تیم های ملی انتخاب شده بر اساس نظام مدون	تبیین نظام بهینه انتخاب قهرمانان تیم های ملی	
طراحی نظام انتخاب قهرمانان تیم های ملی متناسب با رشته های مختلف ورزشی مطالعه تطبیقی با کشورهای منتخب جهت نحوه انتخاب قهرمانان تیم های ملی	۴ آیین نامه	۱ آیین نامه	تعداد آیین نامه های انتخاب قهرمانان تیم های ملی		
	۴۵ نرم افزار	۸ نرم افزار	تعداد نرم افزار های رایانه ای مورد استفاده در ورزش قهرمانی		
تجهیز کمیته و زیر مجموعه به تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات ایجاد بانک اطلاعات ورزش قهرمانی توسعه شبکه IT تهیه سخت افزار و نرم افزارهای مورد نیاز برپا سازی اتوماسیون اداری توسعه آموزش مبتنی بر فناوری در ورزش قهرمانی، برگزاری مسابقات، اردوهای تدارکاتی و اعزام ها تلاش برای ایجاد سیستم MIS در فدراسیون های ورزشی استفاده از نرم افزارها در برنامه ریزی، تحلیل، کنترل و نظارت در ورزش قهرمانی	۱۰۰ دستگاه	۵۰ دستگاه	تعداد رایانه و سخت افزارهای مورد استفاده در کمیته		توسعه نظام مبتنی بر فناوری در ورزش قهرمانی
	۴۰ مقاله	۸ مقاله	تعداد مقالات علمی و کاربردی ورزش قهرمانی در نشریه المپیک		
	۴۰ سیستم	.	تعداد سیستم های MIS فعال در ورزش قهرمانی		
	۸۰ درصد افراد	۳۰ درصد افراد	میزان مهارت و آگاهی افراد در استفاده از فناوری در		

اقدامات و ابتکارات	هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
	سال پایه	سال پایان			
			ورزش قهرمانی		
تدوین و برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران ورزشی و کارکنان کمیته طراحی و بکارگیری نظام جذب منابع انسانی کمیته اجرای طرح طبقه بندی و ارزیابی مشاغل ارتقای منابع انسانی کمیته برای تصدی مشاغل مهم و پست های مدیریتی ایجاد نظام شایسته سالاری در کمیته طراحی و بکارگیری، نگهداری و ارتقای منابع انسانی کمیته	۳۰ نفر	۱۰۰ نفر	تعداد کارکنان تحت پوشش دوره های آموزشی	توسعه نظام آموزش و ارتقاء نیروی انسانی در کمیته	
	۶ دوره	۴۰ دوره	تعداد دوره های آموزشی ویژه کارکنان		
	۳ آئین نامه	۱۰ آئین نامه	تعداد آئین نامه های آموزشی و ارتقاء نیروی انسانی		
	۲۰٪	۶۰٪	میزان انتخاب و ارتقاء مبتنی بر نظام شایسته سالاری		
شناسایی مشکلات انگیزشی و شغلی کارکنان شناسایی و بکارگیری روش های مناسب برای ایجاد تعهد سازمانی کارکنان ایجاد امنیت شغلی کارکنان اعمال مدیریت رفتار سازمانی در امور کمیته بکارگیری نظام مدیریت مشارکتی افزایش سهم کارکنان در تصمیم سازی کمیته بهره مندی از سبک های مدیریت اقتضایی	۵۰٪	۸۵٪	میزان انگیزش	بهینه سازی سطح انگیزش و نگرش های شغلی کارکنان در کمیته	
	۴۵٪	۷۵٪	میزان تعهد سازی وعجین شدن با شغل کارکنان		
	۵۰٪	۸۰٪	کیفیت روحیه و وفاداری سازمانی در بین کارکنان		
	۴۷٪	۷۸٪	میزان رضایت شغلی		
	۴۰٪	۸۰٪	میزان امنیت شغلی		
تدوین شرایط احراز شغل در کمیته اعزام نیروهای غیر متخصص کمیته به تحصیل در رشته تربیت بدنی در داخل و خارج کشور تفویض اختیارات بیشتر در ورزش قهرمانی به فدراسیون های ورزشی و تقویت نظام نظارت و ارزیابی با رویکرد تخصصی شدن برگزاری آزمون ادواری از کارکنان مشاغل مختلف به منظور به روز رسانی دانش و اطلاعات	۱۰٪	۷۰٪	کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی مرتبط با ورزش	بهبود هرم نیروی انسانی کمیته با رویکرد تخصصی	
	۶۹٪	۹۵٪	درصد کارکنان کمیته دارای تحصیلات دانشگاهی		

اقدامات و ابتکارات	هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
	سال پایان	سال پایه			
طراحی و برنامه ریزی منابع انسانی و بکارگیری نیروی انسانی بهینه و متناسب با مشاغل موجود	۱۵ نفر	۲ نفر	تعداد کارکنان معرفی شده برای ادامه تحصیل به نهادهای آموزشی داخل و خارج کشور		
	۸۰٪	۴۰٪	میزان تمرکز بر امور تخصصی و واگذاری اختیارات اجرایی به نهادهای مرتبط تحت پوشش		
بازنگری و اصلاح اساسنامه بازنگری فرآیندها و عملیات ها بازنگری آئین نامه ها و دستورالعمل ها و تناسب سازی آنها با قوانین کشور و مفاهیم منشور المپیک	۸ مورد	۲ مورد	میزان اساسنامه، آئین نامه ها و دستورالعمل های بازنگری و اصلاح شده	ارتقاء اساسنامه، آئین نامه ها و دستورالعمل های کمیته	
	۶ مورد	۲ مورد	میزان تناسب سازی اساسنامه، آئین نامه ها و دستورالعمل ها با قوانین کشور و مفاهیم منشور المپیک، فدراسیون های جهانی و قاره ای		
بازنگری در ساختار تشکیلاتی با رویکرد حذف واحدهای موازی در کمیته ارزیابی و بازنگری عملکرد کمیسیون های تخصصی تدوین شرایط احراز، شرح وظایف و شرح شغل کارکنان واحدهای کمیته اصلاح ساختار کمیته تدارکاتی بازی های المپیک به منظور فعالیت هر چه دقیق تر آن جداسازی آکادمی المپیک و پارالمپیک از مرکز تمرین های برتر با هدف تبیین وظایف دقیق	۱۰۰٪	۴۰٪	میزان تناسب ساختار تشکیلاتی کمیته با وظایف	بهبود ساختار تشکیلاتی، حذف واحدهای موازی و استفاده بهینه از مراکز تخصصی	
	۱۰۰٪	۳۰٪	میزان حذف واحدهای موازی و آنها		

اقدامات و ابتکارات آکادمی و مرکز تمرین	هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
	سال پایان	سال پایه			
	٪۱۰۰	٪۴۵	میزان بهره گیری از مراکز تخصصی کمیته		
تدوین نظام کیفیت عملکرد تهیه کارت امتیازی متوازن برای هر یک از واحدها ارتقاء سطح منابع انسانی کمیته پیگیری مستمر برای رفع نواقص و اشکالات مشخص شده در ارزیابی های ادواری ایجاد سیستم مدیریت عملکرد در کمیته راه اندازی واحد ارزیابی و مدیریت عملکرد در کمیته	٪۸۰	٪۴۰	کیفیت عملکرد کمیته	بهبود نظام مدیریت عملکرد متناسب با برنامه استراتژیک کمیته	
	٪۹۰	٪۱۰	میزان کارآیی فعالتهای کمیته		
	٪۹۰	٪۲۰	میزان تناسب عملکرد سالانه با برنامه استراتژیک کمیته		
	٪۸۰	٪۳۰	کیفیت مدیریت عملکرد در کمیته		
	٪۹۰	٪۵۰	میزان تلاش کمیته در رفع نواقص و اشکالات مشخص شده در ارزیابی های ادواری		

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های تحقیق بیانگر این است که سه استراتژی از استراتژی‌های کمیته ملی المپیک در منظر مالی، چهار استراتژی در منظر مشتری، سه استراتژی در منظر فرآیندهای داخلی و چهار استراتژی در منظر یادگیری و رشد قرار دارند. به عبارت دیگر به منظور طراحی الگوی روش ارزیابی متوازن برای کمیته ملی المپیک ضروری بود که در ابتدا منظرهای متناسب با این نهاد ورزشی تدوین شود که فرآیند و یافته‌های تحقیق متناسب بودن استراتژی-های کمیته ملی المپیک با چهار منظر ذکر شده را در پی داشت که فرآیند مزبور وجود چهار منظر فوق، برای تدوین الگوی روش ارزیابی متوازن در این کمیته را تایید می‌نماید که نتایج پژوهش با مدل پیشنهادی کاپلان و نورتن (۲۰۰۴)، فدراسیون ورزشی سپاک تکرای سنگاپور (۲۰۰۶)، پارک ورزشی-تفریحی فیرفاکس (۲۰۰۶)، لین (۲۰۰۴)، دانیل (۲۰۰۸)، انجمن داکریوم انگلیس (۲۰۰۹)، و مانوئل و همکاران (۲۰۰۶) همخوانی دارد. در واقع اقدام مزبور این امکان را برای کمیته ملی المپیک فراهم می‌آورد تا استراتژی‌های کمیته در قالب منظرهای تدوین شده به اهداف استراتژیک مناسب ترجمه و از عبارات و واژه‌های کلی خارج و به فرآیندهای عملیاتی‌تر نزدیک

شود. از سوی دیگر مشخص شدن منظرهای کمیته ملی المپیک با این فرآیند، حساس شدن و مورد توجه قرار گرفتن مسئولین این نهاد ورزشی به مواردی چون فرآیندها، یادگیری، رشد و همچنین مشتریانی چون ورزشکاران، مربیان، مدیران، فدراسیون‌های ورزشی، سازمان تربیت بدنی و سایر نهادهای ورزشی و غیر ورزشی مرتبط با کمیته را در پی خواهد داشت.

در مرحله دوم از طراحی الگوی روش ارزیابی متوازن کمیته، ۴۱ هدف استراتژیک در منظرهای مختلف به-دست آمد که یافته‌های تحقیق بیانگر تعادل نسبی بین تعداد اهداف تعیین شده در منظرهای چهارگانه بوده و با مدل BSC کاپلان و نورتن (۲۰۰۴) همسو بوده و بین تعداد، تنوع و تناسب اهداف با منظرهای بدست آمده و یافته‌های تحقیقات دانیل (۲۰۰۸) و لین (۲۰۰۴) همخوانی وجود دارد. در واقع چنین به نظر می‌رسد در طراحی الگوی اجرای استراتژی‌های کمیته با BSC پس از تعیین منظرها، اهداف استراتژیک مناسبی مانند کسب سهمیه بیشتر برای حضور در بازیهای المپیک، ارتقاء سطح فنی و کیفی ورزشکاران و تیم‌های اعزامی به بازیهای آسیایی و المپیک، افزایش سطح مقبولیت کمیته در جامعه، استقرار و توسعه نظام استعدادیابی، جلب حمایت‌های قوای سه‌گانه، افزایش بهره‌مندی ورزش قهرمانی از ظرفیت علمی کشور، بهبود نظام آموزش ورزش قهرمانی، ایجاد نظام آموزش و ارتقاء نیروی انسانی و اصلاح ساختار تشکیلاتی استراتژی‌ها و چشم‌انداز کمیته تعیین گردید که اهداف مزبور با برخی اهداف استراتژیک تعیین شده در تحقیقات لین (۲۰۰۴) و دی لینی (۲۰۰۸) همخوانی دارد. همچنین اهداف استراتژیک مذکور این قابلیت را می‌تواند برای کمیته ملی المپیک بوجود آورد تا استراتژی‌های کمیته ملی المپیک از واژه‌های کلی و تئوریک خارج شده و به اهدافی عملیاتی‌تر که بتوان آنها را به راحتی اندازه‌گیری و سنجید، تبدیل شود. از سویی دیگر اقدام انجام شده در کمیته ملی المپیک می‌تواند علاوه بر ایجاد زمینه مناسب برای تعیین سنجه‌های مورد نیاز در هر منظر، مبنایی برای تعیین چارچوب کاری کمیته بر اساس شرایط واقعی ورزش در سطح ملی و بین‌المللی مورد استفاده قرار گیرد و این کمیته را برای دست‌یابی به ایجاد الگوی اجرای استراتژی‌ها با ابزارهای نوین سوق دهد.

در ادامه یافته‌های پژوهش مشخص شد که در روند تکمیل الگوی پیاده‌سازی استراتژی کمیته با روش ارزیابی متوازن در منظر مالی ۲۶ سنجه، منظر مشتری ۳۷ سنجه، منظر فرآیندهای داخلی ۱۷ سنجه و منظر یادگیری و رشد ۴۷ سنجه وجود دارد. به عبارت دیگر از ۱۲۷ سنجه کمیته ملی المپیک فقط ۲۶ سنجه آن در منظر مالی قرار گرفته که از این تعداد فقط تعداد معدودی جنبه‌های مالی را مورد سنجش قرار داده و سایر سنجه‌ها در منظرهای مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد بدست آمده است که نوع و سختی سنجه‌های مزبور علاوه بر هماهنگی با سنجه‌های پیشنهادی مدل BSC کاپلان و نورتن (۲۰۰۴) با برخی از سنجه‌های تحقیقات لین (۲۰۰۴)، باشگاه گلف ریگال هیلز (۱۱) و انجمن داکریوم انگلیس (۲۰۰۹) همخوانی دارد. علاوه بر آن نوع سنجه‌های به‌دست آمده در پژوهش حاضر با سنجه‌های فدراسیون ورزشی سپاک تکرای سنگاپور (۲۰۰۶) مانند تعداد داوطلبین، تعداد ورزشکاران زن و مرد، درصد مشارکت افراد غیر سنگاپوری در ورزش سپاک تکر، تعداد عناوین قهرمانی و مدال‌های مستمر در مسابقات، تعداد دوره‌های آموزشی، تعداد داوطلبین، تعداد رسانه‌های حامی ورزش سپاک تکر در سنگاپور، و همچنین تعداد مشتریان، تعداد دوره‌های آموزشی، میزان هماهنگی بین نهادهای داخلی و خارجی، میزان سرمایه‌گذاری در تجهیزات ورزشی و ... بخش ورزش شهرداری گرانیاید اسپانیا (۲۰۰۶) همسوست. به طور کلی بررسی دقیق سنجه‌های بدست آمده در کمیته ملی المپیک بیانگر این



است که در تعیین سنجه‌های کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن، شاخص‌های اندازه‌گیری قابلیت اندازه‌گیری میزان پیشرفت و دستیابی به چشم انداز و رسالت، سنجه‌های اندازه‌گیری کننده افق‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت، سنجه‌های گذشته نگر، حال نگر، آینده نگر و روندگرا، سنجه‌های ارزیابی کننده آموزش و انگیزش کارکنان، ارزیابی کنندگان میزان ارتقاء سیستم‌های اطلاعاتی، یادگیری و بهبود و همچنین سنجه‌های ارزیابی کننده منابع انسانی، مالی و عملیاتی وجود دارد که اینگونه سنجه‌ها در هر نظام مدیریتی لازم و ضروری می‌باشد. بنابراین با توجه به اینکه چنین سنجه‌هایی در روش‌های مدیریتی سنتی و توأم با سنجه‌های مالی گذشته‌نگر کمتر مشاهده شده، و با عنایت به توفیق و موفقیت سایر سازمان‌های ورزشی استفاده کننده از BSC، سنجه‌های بدست آمده می‌تواند دلالت بر کارآ و موثر بودن نوع و سنخیت سنجه‌های طراحی شده در الگوی BSC کمیته ملی المپیک باشد و کارآمدی لازم برای هشدارهای مورد نیاز و به هنگام برای اجرا یا عدم اجرای استراتژی‌های کمیته ملی المپیک را داشته باشد.

در ادامه تدوین الگوی اجرای پیاده سازی کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن بر مبنای ۴۱ هدف استراتژیک و ۱۲۷ سنجه مالی و غیرمالی، ۱۲۷ هدف کمی بلند مدت بدست آمد که یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیقات فدراسیون ورزشی سپاک تکرای سنگاپور (۲۰۰۶)، پارک ورزشی - تفریحی فیرفاکس (۲۰۰۴) همخوانی دارد. اهداف کمی بلند مدت که بر مبنای سنجه‌های مالی و غیر مالی و سال پایه یا وضعیت موجود کمیته ملی المپیک به دست آمده است، مدیران، ذینفعان و کارکنان این کمیته را برای دستیابی به دورنما و چشم‌انداز این نهاد مهم ورزشی در سال پایان برنامه استراتژیک تحت مدیریت شفاف قرار می‌دهد. به عبارت دیگر اجرای استراتژی‌های کمیته بر مبنای این الگو علاوه بر کمک به تعهد مدیران ورزش کشور به برنامه‌ها، از سطحی نگری و دیدگاه‌های کوتاه مدت و ارزیابی مدیران بخش‌های مختلف توسط مدیران بالادستی در دوره‌های زمانی کوتاه مدت جلوگیری کرده و یک پیوند همه جانبه در سطوح مختلف کمیته ملی المپیک می‌تواند بوجود آورد. همچنین در صورت پایبند بودن مدیران کمیته ملی المپیک به مدل مزبور موفقیت ورزش قهرمانی کشور دور از دسترس نخواهد بود.

در مرحله نهایی طراحی الگوی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن ۲۱۹ برنامه عملیاتی، اقدامات و ابتکارات بدست آمد که یافته‌های تحقیق با فرآیند انجام شده در فدراسیون ورزشی سپاک تکرای سنگاپور (۲۰۰۶) و یافته‌های تحقیق مانوئل (۲۰۰۴) همخوانی دارد. در واقع روش ارزیابی متوازن این زمینه را برای کمیته ملی المپیک بوجود می‌آورد که اقدامات، ابتکارات و برنامه‌های عملیاتی متناسب و متوازن با هر منظر، هر استراتژی و هر هدف استراتژیک تعیین شود و پاسخگوی سئوالاتی مانند چه کاری باید انجام گیرد؟ چگونه باید انجام گیرد؟ چه موقع باید انجام شود؟ و چه کسی آن را انجام دهد؟ باشد. به عبارت دیگر با تدوین این اقدامات هر بخش از ورزش کشور به طور شفاف از مسئولیت‌ها و وظایف خود و زمان و نحوه اجرای آنها برای توفیق در عرصه‌های ملی و بین المللی آگاه شده و از مسئولیت پاسخگویی به آنها مطلع خواهد شد.

بنابراین در آخر می‌توان نتیجه گرفت که کمیته ملی المپیک برای دستیابی به چشم‌انداز این کمیته نیازمند اجرای الگوی به دست آمده بوده و اجرای آنها با توجه به توانمندی کشور، کمیته ملی المپیک، سازمان تربیت بدنی و فدراسیون‌های ورزشی دور از دسترس نمی‌باشد. همچنین به نظر می‌رسد تاکنون به دلیل عدم داشتن مدل‌های اجرایی برنامه‌های استراتژیک، ترجمه استراتژی‌ها و برنامه‌های بلند مدت کمیته ملی المپیک با چنین رویکردی

صورت نگرفته بود که چنین ترجمه‌ای که توام 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 کمیته ملی المپیک در بخش‌های کمی، کیفی و ساختاری گردد.

## منابع

1. Kiechel W. Corporate Strategists under Fire. Fortune. 1982:38.
2. Colvin CaG. " Why CEO's Fail," Fortune. 1999;1.
3. Coates J. AOC Strategic Plan for the participation of the 2008 Australian Olympic Team 2006. Available from: <http://corporate.olympics.com.au>.
4. . Available from: <http://en.beijing.2008.cn/>
5. Shirali M. The best definition of physical education and exercise science. Journal of Sports. Department of Health. Physical Education and Ministry of Education. 2004;173:36-7.
6. Athens 2004 Olympic Games: Medal Table, 2004. Available from: [www.olympic.org](http://www.olympic.org)
7. Sajjadi N. Comprehensive Plan of the Strategy and Action Sports. Fifth International Conference on Physical Education, Shahid Beheshti University, Tehran. ۲۰۰۵
8. Kaplan Robert S NDP. Strategy Maps (converting intangible assets into tangible outcomes). In: Hossein Akbari MS, Amir Maleki, editor. 1: Publishing industry research group, Ariana; 2005. p. 23-31.
9. International Olympic Committee 2004. Available from: [www.olympic.org/uk/games/past/index\\_uk.asp?OLGT=OLGY=2004](http://www.olympic.org/uk/games/past/index_uk.asp?OLGT=OLGY=2004).
10. Keshvarz L. Investigate the reasons for non-implementation of strategic plans and solutions for sports organizations. Congress This Week honor; School doctor Shariati2009.
11. Kaplan RSaN, D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston. 2004.
12. Kaplan Robert S NDP. The strategy-focused organization. Bakhtyari P, editor: Publication of Industrial Management; 2007.
13. SINGAPORE SEPAKTAKRAW FEDERATIONPERSES. 10 Year Strategic Plan, 2004 to 2013.
14. Manuel Pedro Rodriguez Bolivar DOR, Antonio M. Lopez Hernandez. Bibliography for "Balancing sports scorecards: in Spain, the local Granada government uses the Balanced Scorecard to help manage sports programs. 2006.
15. Engle golf management(2007), Balance Scorecard(2007), . Available from: <http://www.Englegolfmanagement.com/balancescorecard.html>

16. Scorecard FCPA-B. 2009. Available from:  
[www.fairfaxcounty.gov/parks/20062010SP\\_71106.pdf](http://www.fairfaxcounty.gov/parks/20062010SP_71106.pdf) .
17. Lin CB. Establishing an on Site Health/Fitness Center: recommendations for an on Site Health. Fitness Center at XYZ. 2004.
18. Delaney DD. Accounting for Athletics: A balance Scorecard Approach. Honors Scholar Theses University of Connecticut – Stross 2008.
19. Plan DstD. 2008-2011. Available from: [www.dacorum.gov.uk/pdf/dac-sports-quart-report.pdf](http://www.dacorum.gov.uk/pdf/dac-sports-quart-report.pdf),2009/08/19.