KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

# Identify the Capabilities and Strategic Goals of Educational Sports Management Based on A Balanced Scorecard

Marzieh Azadegan[1], Ghasem Rahimi Sarshbdarani[2]*, Rasoul Nazari[3]

1. (Ph.D Student) Islamic Azad University Isfahan Khorasgan Branch, Isfahan, Iran.
2. (Ph.D) Islamic Azad University Isfahan Khorasgan Branch, Isfahan, Iran. Rahimi_gh@yahoo.com
3. (Ph.D) Islamic Azad University Isfahan Khorasgan Branch, Isfahan, Iran.

**ARTICLE INFO**

**Article type**
Research Article

**Article history**
Received 2021/10/12
Revised 2022/03/19
Accepted 2022/04/9

**KEYWORDS:**
Strategic capabilities, strategic management, efficient management, educational sport.

**CITE:**
Azadegan, Rahimi Sarshbdarani, Nazari. **Identify the Capabilities and Strategic Goals of Educational Sports Management Based on A Balanced Scorecard,** *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 2023: 13(25): 169-185

**ABSTRACT**

Using the general strategy map as a model or copying the strategy map of other countries has endangered the life of educational sport, this issue has caused the lack of accurate information about the capabilities and strategic goals of educational sports management, so in the present study The capabilities and strategic goals of educational sports management have been identified based on a balanced scorecard. The research method was qualitative content analysis. The statistical population included experts in the field of sports management and those in charge of educational sports. Sampling was continued purposefully until data saturation. The data collection process consisted of 12 semi-structured interviews and review of documents related to educational sports. In order to evaluate the quality and validity of the research results, Lincoln and Guba (1985) evaluation criteria including validity, transfer, reliability and verification criteria were considered. Data analysis was performed simultaneously with data collection and qualitative content analysis. In the open coding phase, 105 concepts, 18 sub-categories and finally 6 main categories (internal processes, customer, learning and growth, finance, employee satisfaction, environment and community) were extracted. According to the research findings, it seems that the mentioned processes are effective in explaining the comprehensive management system and improving the performance of educational sports by understanding its requirements and requirements.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

# شناسایی قابلیت ها و اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن

مرضیه آزادگان [۱]، قاسم رحیمی شبادرانی *[۲]، رسول نظری [۳]

۱ -دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۲ -استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۳- دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

**اطلاعات مقاله:**

**نوع مقاله: مقاله پژوهشی**

***نویسنده مسئول:**

Rahimi_gh@yahoo.com

دریافت مقاله مهرماه ۱۴۰۰

ویرایش مقاله اسفند ماه ۱۴۰۰

پذیرش مقاله فروردین ۱۴۰۱

**واژه های کلیدی:**

قابلیت های استراتژیک، مدیریت راهبردی، مدیریت کارآمد، ورزش تربیتی

**ارجاع:**

آزادگان، رحیمی شبادرانی، نظری. **شناسایی قابلیت ها و اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن.** پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۴۰۲: ۱۳(۲۵): ۱۸۵-۱۶۹

## چکیده

استفاده از نقشه استراتژی عمومی به عنوان یک الگو و یا کپی‌برداری از نقشه استراتژی سایر کشورها حیات ورزش تربیتی به خطر انداخته است، این مسئله سبب شده اطلاعات دقیقی پیرامون قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی در اختیار نباشد بنابراین در پژوهش حاضر به شناسایی قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن پرداخته شده است. روش پژوهش تحلیل محتوای کیفی بود. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزشی و متولیان ورزش تربیتی بودند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند تا اشباع داده‌ها ادامه یافت. فرایند گردآوری داده‌ها مشتمل بر ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی اسناد و مدارک مرتبط با ورزش تربیتی بود. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج پژوهش معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا (۱۹۸۵) شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری مدنظر قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها و به روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. در مرحلهٔ کدگذاری باز تعداد ۱۰۵ مفهوم، ۱۸ مقولهٔ فرعی و در نهایت ٦ مقولهٔ اصلی (فرایندهای داخلی، مشتری، یادگیری و رشد، مالی، رضایت کارکنان، محیط و جامعه) استخراج شد. با توجه به یافته‌های پژوهش به‌نظر می‌رسد فرایندهای مذکور در تبیین سیستم جامع مدیریت و بهبود عملکرد ورزش تربیتی با درک الزامات و نیازمندی‌های آن اثربخش باشند.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]

[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

## مقدمه

سازمان بهداشت جهانی اعلام کرده است هر ساله حدود ۳/۲ میلیون نفر در جهان به دلیل فعالیت‌های فیزیکی ناکافی که منجر به افزایش بار بیماری جهانی می‌شود، جان خود را از دست می‌دهند (۱-۲). در مقابل افرادی که فعالیت‌بدنی بالاتری دارند و بیشتر به ورزش می‌پردازند از کیفیت زندگی بهتری برخوردار هستند. اما علی‌رغم این واقعیت که فعالیت‌بدنی منجر به سلامت جسمی و روانی می‌شود، مشاهده می‌شود که سبک زندگی بی‌تحرک هنوز بر رفتار و سبک زندگی حاکم است (۳). بر مبنای مدل هرم ورزشی سطوح ورزش از ورزش تربیتی، ورزش همگانی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ی تشکیل شده است (٤)؛ و برای هر کشوری مهم است که با حفظ تعادل در این سطوح و اولویت‌بندی این ابعاد براساس کاربرد و اهمیت آن‌ها ساختار ورزش کشور خود را توسعه و گسترش دهد (۵). در این بین مشاهده می‌شود ورزش تربیتی، جایگاه ویژه‌تری درون نظام تعلیم و تربیت رسمی دارد. چرا که در ورزش تربیتی بالاترین انگیزه‌ی درونی و فطری، بیشترین تعداد شرکت‌کننده‌ی فعال و همچنین مناسب‌ترین زمان و مستعدترین افراد قرار دارند و در این سطح تربیت‌بدنی و ورزش در واحدهای آموزش رسمی، اعم از مدارس، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور پیاده‌سازی و دنبال می‌شود و ماهیت اصلی این ورزش نیز این است که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب کلیه‌ی آموزش جویان را در موقعیت‌های آموزشی سالم قرار دهد و با پاسخگویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه هایی برای تقویت جسم، همگام با اصول و مراحل رشد و هماهنگ با پرورش روح تأمین کند (٦). به عقیده‌ی تئودور و کلودیو (۲۰۱۳) ورزش تربیتی یکی از بهترین شیوه‌های ایجاد مؤلفه‌های انگیزشی برای ورزش در افراد می‌باشد و موجب ایجاد نتایج مطلوب در فعالیت‌های ورزشی می‌گردد (۷). با این حال ورزش تربیتی به کارآمدترین و بزرگ‌ترین ساختار سازمانی و تشکیلاتی نیاز دارد تا از طریق نیروهای متخصص و متعهد بیشترین تجارب حرکتی و پایه‌ای را در جغرافیای وسیعی فراهم آورد همچنین این سطح به امکانات و تسهیلات گسترده‌ای نیاز دارد تا بتواند در دوران تربیت‌پذیری، نگرش مثبتی نسبت به ورزش و فعالیت‌های حرکتی در کودکان و نوجوانان ایجاد کند. علیرغم آن مشاهده می‌شود متناسب با جمعیت دانش‌آموزی به این موضوع پرداخته نشده است و ورزش تربیتی همواره با کمبودهای اساسی مواجه است (۸). از طرفی روند تحولات پرشتاب پیرامون این ورزش امروزه تعیین اهداف استراتژیک را برای این ورزش با چالش همراه کرده است (۹). به اعتقاد مولوی و خالندی (۲۰۱٦) یکی از مهمترین مشکلات نهادهایی که تحولات پرشتابی را تجربه می‌کنند انجام برنامه‌ریزی‌های بلند مدت و استراتژیک بدون درنظر گرفتن نیروهای کلیدی اثرگذار است که در این وضعیت نه تنها برنامه‌های آن کاراء و اثربخشی نمی‌باشند بلکه به درستی جوابگوی تحولات آینده آن‌ها نیز نمی‌باشند (۱۰). بنابراین برای فائق آمدن بر این وضعیت و موفق شدن در آینده نه تنها لازم است نگاه به آینده داشت بلکه این ایجاب می‌شود لایه راهبردی با لایه اجرایی پیوند بخورد. این پیوند می‌تواند از طریق یک ابزار پرکاربرد مدیریتی به نام کارت امتیازی متوازن انجام شود. سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، ترکیبی از معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می‌دهد و هدف آن درک الزامات و نیازمندی‌های



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

سازمان‌های نوین، برای اجرای اثربخش استراتژی و ایجاد یک سیستم جامع مدیریت و بهبود عملکرد است (۱۱). کارت امتیازدهی متوزان چارچوبی مفید برای ادغام ریسک استراتژیک و اطلاعات عملکرد برای ارائه مروری جامع‌تر از استراتژی‌های مدیران به آنها ارائه می‌کند منوط به اینکه در هر نهادی قابلیت‌های استراتژیک درونی و اهداف استراتژیک برای منظرهای مالی و غیرمالی دیده شده باشد (۱۲). اما با بررسی مطالعات گذشته مشاهده می‌شود که پیوند کارت امتیازدهی متوازن و ورزش تربیتی به نسبت پیوند این کارت با سایر ورزش‌ها کمتر مورد توجه و استقبال پژوهش‌گران بوده است و در ادبیات موجود و چشم‌اندازهای آینده ورزش تربیتی ردی از پیکرهٔ کارت امتیازی متوازن به چشم نمی‌خورد. جزء در یک مورد که توسط حمیدی، رجبی نوش‌آبادی، علیدوست قهفرخی و زینی‌زاده (۲۰۱۸) انجام شده است و صرفاً هدف آن نیز تدوین نقشهٔ راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با رویکرد کارت امتیازی متوازن بوده است و در آن به قابلیت‌های استراتژیک درونی ورزش تربیتی پرداخته نشده است (۱۳). از طرفی بیشتر گرایش محققان مدیریت ورزشی به سمت سایر اقسام ورزش بوده است و شناخت اینکه قابلیت‌های استراتژیک درونی ورزش تربیتی چیست کماکان مغفول مانده است کما اینکه شهولی کوه شوری، عسگری، نظری و نقش (۲۰۲۰) در پژوهشی با محوریت استراتژی های ورزش تربیتی ایران مبتنی بر سناریو نشان دادند در ورزش تربیتی دو عدم قطعیت کلیدی شبکه سازی در بین بازیگران کلیدی و هم افزایی خانواده و اجتماع وجود دارد (۱٤). در پژوهشی دیگر نظری، شهولی کوه‌شوری و عسکری (۲۰۲۰) با هدف شناسایی شگفتی‌سازها و پیشران‌های مؤثر بر آیندهٔ ورزش تربیتی ایران، با اجرای تکنیک دلفی ٤ شگفتی‌ساز و ۱۷ پیشران را شناسایی کردند. این پیشران‌ها در ۵ دستهٔ اجتماعی، فناوری، زیست‌محیطی، اقتصادی و سیاسی دسته‌بندی شدند (۱۵). راسخ و همکاران (۲۰۱۸) با تحلیل ساختار ورزش تربیتی ایران گزارش کردند ساختار کارآمد، مهمترین عامل رسیدن به اهداف در تمامی نظام‌ها ازجمله نظام ورزش تربیتی است (۵). کشاورز، فراهانی، صوفی و حسامی (۲۰۱۹) با تحلیل تعامل راهبردهای توسعه ورزش تربیتی آن را مشمول ۵ سطح و ارتقاء برنامه بهسازی ورزش تربیتی و افزایش مشارکت خصوصی در بهسازی اماکن و فضاهای ورزشی استان را پایین‌ترین سطح آن می‌دانستند (۱٦). قاسمی، بحرالعلوم، اندام و باقری (۲۰۲۰) در پژوهشی با هدف شناسایی راهکارهای توسعه مشارکت فرابخشی در ورزش دانش‌آموزی سه راهکار ایجاد پیش‌زمینه‌های رسمی توسط مشارکت، فرهنگ‌سازی مشارکت و تدوین نظام مشارکت را شناسایی کرده بودند (۱۷). رمضانی، طالب‌پور و شجیع (۲۰۲۰) با شناسایی الگوهای ذهنی راهکارهای توسعه ورزش با رویکرد تربیتی در دانشگاه فرهنگیان کشور عوامل انگیزشی بیرونی، ساخت و توسعه ی اماکن و تجهیزات مناسب و استاندارد، توجه به نیازهای جسمی، تربیتی و روانی افراد، امکان مشارکت اعضای خانواده و دوستان در فعالیت‌ها، درونی‌سازیِ ارزش مشارکت در برنامه‌های ورزشی، مدیریت و برنامه‌ریزی آگاهانه، تبلیغ و اطلاع رسانی مناسب، توجه به هزینه‌ها و مسائل مالی را نام برده بودند (۱۸). دیپدیلا، میلر، اورت‌جونز (۲۰۲۰) که خط‌مشی‌ها و شیوه‌های ورزش در مدارس را متنوع می‌دانستند (۱۹).



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

مسئله اصلی پژوهش حاضر، اذعان دارد حدود یک‌ششم (۱۲ میلیون نفر) جمعیت کشور را دانش‌آموزان تشکیل می‌دهند و به علل گوناگون تعداد زیادی از این جامعه دچار فقر حرکتی‌اند و این مسئله زمینه‌ساز شکل‌گیری پیامدهای منفی و مخربی شده است (۱۶). از طرفی، استفاده از نقشه استراتژی عمومی به عنوان یک الگو و یا کپی برداری از نقشه استراتژی سایر کشورها حیات ورزش تربیتی را با خطر همراه ساخته است. و چون اولویت‌ها در طول زمان پایدار نیستند در نتیجه لازم است نقشه استراتژی، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برنامه‌های عملیاتی شرایط جدید را منعکس کنند، همچنین شاخص‌های کلیدی عملکرد باید بتوانند وضعیت اهداف استراتژیک را نمایش دهند. علیرغم آن مشاهده می‌شود متولیان ورزش تربیتی اغلب به جای انتخاب مناسب‌ترین شاخص‌های کلیدی عملکرد در تلاش‌اند ساده‌ترین و قابل اندازه‌گیری‌ترین آن‌ها را انتخاب کنند و این مسئله سبب شده اطلاعات دقیقی پیرامون قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی در اختیار نباشد. علاوه براین به‌نظر می‌رسد ابزارهای تحلیل راهبردی مانند گذشته نتوانند ریسک استراتژیک و اطلاعات عملکرد را برای مدیران مهیا ساخته و آگاهی زیادی پیرامون قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک حوزه‌های مختلف برای آن‌ها فراهم کنند. با اقتباس از این محدودیت‌ها و خلاءها در این پژوهش شناسایی قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن انتخاب شد.

به طور کلی ورزش تربیتی در پی آن است که با فراهم نمودن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت‌های مناسب همه آموزش‌جویان را در موقعیت‌های آموزشی سالم قرار دهد و به ترتیب جسم و پرورش روح آنان بپردازد (۱٤). از طرفی ورزش تربیتی در مدارس و سازمان‌های آموزشی نقش مهمی در تربیت نسل جوان دارد (۲۰). مسئله اصلی این است که ورزش تربیتی ایران با توجه به جمعیت چند میلیون نفری و استعدادهای چشم‌گیر، تاکنون نتوانسته است جایگاه مطلوبی در زمینهٔ آموزشی در کشور پیدا کند احتمالاً نداشتن برنامه عملیاتی وابسته به کارت امتیازی متوازن یکی از علل آن است. برای پر کردن این خلاء پرداختن به مطالعه‌ای با رویکرد کارت امتیازی متوازن ضروری به‌نظر می‌رسد. در این راستا توجه به نقش ورزش تربیتی در توسعه اجتماعی جوامع اهمیت این مسئله را دوچندان کرده است. کما اینکه ورزش تربیتی نیز همانند هر نظام دیگری نیازمند تدوین برنامهٔ راهبردی و برنامه‌های عملیاتی است و خلاء موجود در آن را می‌توان با تدوین یک برنامهٔ راهبردی اثرگذار برطرف نمود. تاکنون مطالعه‌ای که منظرهای کارت امتیازی متوازن و ورزش تربیتی را با هم تلفیق کرده باشد به ثبت نرسیده است. از طرفی مطالعاتی که منظرهای کارت امتیازی متوازن و سایر اقسام ورزش را با هم بررسی کرده‌اند صرفاً مبتنی بر ٤ منظر رایج بوده است و در آن‌ها هیچگاه از منظرهای جدید کارت امتیازی متوازن (یعنی منظر رضایت کارکنان، محیط و جامعه) استفاده نشده است. لذا ضروری است قابلیت‌های استراتژیک درونی ورزش تربیتی مبتنی بر کارت امتیازی متوزان بررسی شود. با انجام این عمل انتظار می‌رود روابط متقابل و علت اثرات این قابلیت‌ها برای مدیران بهتر درک می‌شود، این ادراک به مدیران کمک می‌کند تا از فکرهای سنتی سبقت بگیرند و در کنار توجه به مسائل غیرمالی در ورزش به مسائل مالی نیز توجه نمایند و در نهایت قدرت تصمیم‌گیری و حل مسئله خود را بالا ببرند، میزان تحقق اهداف استراتژیک



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

و اولویت آن‌ها اندازه گیری شود و در نهایت با استفاده از آن از همسویی فعالیت‌ها و اقدامات برنامه‌ریزی شده با اولویت‌ها و اهداف استراتژیک مدیران اطمینان حاصل کنند. بر این مبنا مطالعه حاضر درصدد است به این سؤال پاسخ دهد که قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن کدامند؟

## روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش گردآوری در زمرهٔ پژوهش‌های کیفی است و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. تحلیل محتوای کیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که برای تحلیل متون نوشتاری حاصل از مصاحبه به‌کار می‌رود (وجه تفاوت تحلیل محتوای کیفی با نظریه داده بنیاد این است که در تحلیل محتوای کیفی به مانند نظریه داده بنیاد نیاز نیست داده‌ها به طور مستمر مقایسه شود و از طریق سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نظریه یا چارچوب مفهومی تدوین شود. مواردی که در تحلیل محتوا قید می‌شود شبیه مراحله کدگذاری باز در نظریه داده بنیاد استو در آن نیازی به طی کردن دو مرحله دیگر نیست، مگر اینکه پژوهش‌گر بخواهد از طریق پیدا کردن ارتباطات بین مقوله‌ها و گزینش‌ها یکی از آن‌ها نظریه یا مدلی تبیینی برای یک حوزه خاص فراهم آورد. از طرف دیگر دادن نظریه در حوزه‌ای خاص دغدغه‌ای روی آوردن پژوهشگر به نظریه داده بنیاد است در حالی که در روش تحلیل محتوای کیفی دغدغه پژوهشگر ارائه نظریه نیست؛ بلکه صرفاً تهیه مقولات براساس کدگذاری باز می‌تواند وی را به هدف پژوهش برساند (۲۱). جامعهٔ آماری این پژوهش دو بخش افراد و منابع است. بخش اول جامعه شامل همهٔ مدیران، مشاوران و کارشناسان خبرهٔ حوزه وزارتی (معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش) و کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش و دبیران تربیت‌بدنی باتجربه کشور بود. برای جمع‌آوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه ساختاریافته با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر رویکرد نظری استفاده شد. جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. هر مصاحبه بین ۳۰ تا ٦۰ دقیقه طول کشید. پس از هر مصاحبه مطالب تایپ شدند. بلافاصله پس از مصاحبه تحلیل و کدگذاری اولیه به شیوهٔ مداوم انجام شد. با این‌که از مصاحبهٔ دهم به بعد تقریباً داده‌ها تکراری بودند و اشباع نظری حاصل شده بود، برای اطمینان و اعتبار بیشتر این فرایند تا مصاحبهٔ ۱۲ ادامه یافت. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج پژوهش حاضر معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا (۱۹۸۵) شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری مدنظر قرار گرفتند (۲۲). در ادامه، ضمن بررسی مورد به مورد هر یک از این معیارها، به برخی راهبردهای مناسب برای برآورده ساختن این معیارها در پژوهش حاضر نیز اشاره شده است.

**اعتبار:** به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجهٔ اعتماد شرکت‌کنندگان در پژوهش، به واقعی بودن یافته‌ها و زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام شده است. برای دستیابی به این معیار، در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف- ارزیابی چندجانبه: در فرایند جمع‌آوری داده‌ها و



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

اطلاعات و انتخاب نمونهٔ پژوهش برای مصاحبه و طراحی سؤالات مصاحبه از منابع و جنبه‌های گوناگونی استفاده شده است. ب- ارزیابی شرکت‌کنندگان از پژوهش: متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای مشارکت-کنندگان در مصاحبه ارسال و نقطه نظرات آنها اعمال شد.

**انتقال‌پذیری:** به این مطلب اشاره دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حد در دیگر گروه‌ها یا مکان‌ها قابل انتقال یا استفاده است. در پژوهش حاضر، به‌منظور دستیابی به این معیار از روش‌های زیر استفاده شد: الف- مستندسازی: تمام مراحل پژوهش برای استفادهٔ احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد. ب- گزارش شرایط زمینه‌ای: شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد.

**قابلیت اعتماد:** به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت اشاره دارد. در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت: الف- استفاده از دوکدگذار: بدین منظور از یکی از متخصصان حوزهٔ مدیریت در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر (۲۳) محاسبه شد و نتایج آن در قالب جدول شماره ۱ ارائه شد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{100 \times \text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۱- نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

| شماره مصاحبه | کل کدها | توافقات | عدم توافقات | درصد پایایی |
|---|---|---|---|---|
| ۲ | ۱۵ | ۷ | ۱ | ۰/۹۳۳ |
| ۴ | ۲۶ | ۱۱ | ۴ | ۰/۸۴۶ |
| کل | ۴۱ | ۱۸ | ۵ | ۰/۸۷۸ |

همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهند، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۸۷ درصد است. با توجه به این‌که پایایی بیش از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد.

**تأییدپذیری:** نشان‌دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. بدین منظور در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف- ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از دبیران تربیت‌بدنی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرات آن‌ها اخذ شد. ب- تشریح فرایند پژوهش: در متن حاضر مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها، به‌منظور فراهم آوردن امکان ممیزی پژوهش برای مخاطبان و خوانندگان تشریح شده است. سرانجام به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

## نتایج

در این پژوهش به‌منظور رسیدن به هدف اصلی پژوهش پس از مطالعهٔ کتاب‌ها، مقالات، اسناد و مدارک با ۱۲ نفر از کارشناسان تربیت‌بدنی، معاونین تربیت‌بدنی اداره کل، کارکنان ستادی حوزه معاونت تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش و دبیران با تجربه تربیت‌بدنی مصاحبه شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی این افراد در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

**جدول ۲- اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان**

| جنسیت | تحصیلات | رشته تحصیلی | حوزه فعالیت | |
|---|---|---|---|---|
| | | | دانشگاه | اجرایی |
| مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | ✓ |
| مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | ✓ |
| مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | ✓ |
| زن | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | | ✓ |
| مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | |
| مرد | دکتری | مدیریت ورزشی | ✓ | ✓ |

با اقتباس از متن همه مصاحبه‌ها در مجموع تعداد ۱۵۰ کد اولیه ایجاد شد. تعدادی از این کدها تکراری یا هم‌معنا بودند. در مرحلهٔ کدگذاری باز با ادغام آن‌ها تعداد ۱۰۵ مفهوم یا کد مستقل باز اولیه ایجاد شد. سپس مفاهیم به دلیل کثرت به ۱۸ مقوله فرعی تبدیل شدند. اساس این کار برپایهٔ قرابت مفهومی و معنایی بود. نهایتاً براساس مقوله‌های فرعی، ٦ مقولهٔ اصلی شامل منظر مالی، مشتری، رضایت کارکنان، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و محیط و جامعه ارائه شده است. همچنین در جدول شماره ۳ نحوهٔ کدگذاری و تشکیل مقوله‌های اصلی پژوهش نشان داده شده است.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

جدول ۳- نتایج مقوله‌بندی مفاهیم شناسایی شده

| مفاهیم (قابلیت‌های استراتژیک درونی) | مقولات فرعی (اهداف استراتژیک) | مقولات اصلی |
|---|---|---|
| توسعه محیط حقوقی- تلاش برای فعالیت‌های فرهنگی- تغییر دیدگاه والدین- ارتباط با رسانه جهت ترویج ورزش تربیتی- آموزش در جامعه مخاطب- آشناسازی معلمان ورزش با مسائل تربیتی- روشنگری در زمینه ورزش تربیتی- افزایش سطح درک سازمانی- افزایش سطح دانش | توسعه فعالیت‌های فرهنگی- اجتماعی | منظر فرایندهای داخلی |
| هم‌راستایی فرآیندها در جهت مشخص- انسجام در خدمات‌رسانی- پالایش مرتب برنامه‌ها- تحول اساسی در برنامه‌ها- نظام‌مند بودن فعالیت‌ها- ارتباط با رسانه جهت ترویج ورزش تربیتی- توجه و بازبینی منابع - توجه به ساختار مدیریتی- عدم اتکا به ساختارهای دولتی برای توسعه ورزش تربیتی | مدیریت کارآمد | |
| سازگاری با محیط یادگیرنده- هم‌افزا بودن بخش‌های مختلف- تعامل با ذینفعان- جلب رضایت مخاطب | تعاملات مطلوب بین ذینفعان | |
| کیفیت آموزش و تربیت معلم‌ها- توجه به استانداردهای تربیتی- یکنواختی و هدفمندی معلمان در آموزش- تربیت معلمان شایسته- به‌روز بودن سرمایه‌های انسانی | پروش و تربیت معلمان شایسته | |
| جامعیت و فراگیری برنامه برای پاسخ‌دهی به نیازهای دانش‌آموزان- ارتباط موثر مدارس با خانواده‌ها- فراهم‌سازی بسترهای نرم‌افزاری سخت افزاری- دسترسی پذیری بالا به محتواهای آموزشی- کیفیت خدمات مناسب- توجه به برگزاری رویدادهای جانبی | ارائه خدمات و پشتیبانی مطلوب | منظر مشتری |
| مدنظر قرار دادن ویژگی‌های دانش‌آموزان- مدنظر قرار دادن سطوح فرهنگی مختلف- مدنظر قرار دادن درآمدهای اقتصادی خانواده‌ها- مدنظر قرار دادن حساسیت‌های فرهنگی- ارتقاء تنوع توانمندی‌هایی دانش‌آموزان - اجتناب از تبعیض | عدالت محور نمودن ورزش تربیتی | |
| نیازسنجی- پیگیری- بوم‌شناختی محیطی- تنوع آموزشی- داشتن سرفصل‌های مناسب- آموزشی مشارکت دانش‌آموزان در ورزش با شور و شوق- پاسخ به نیازها | افزایش رضایت‌مندی مخاطبان | |



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

| | | |
|---|---|---|
| منظر یادگیری و رشد | توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی | استفاده ازفناوری‌های به‌روز- پیوند تحقیقات علمی و اهداف پرورشی- مدنظر قراردادن اسناد و سندهای بالادستی- توجه به تحقیق و پژوهش در زمینه ورزش تربیتی- کاهش فاصله بین تحقیقات پژوهشی باواقعیت‌های موجود در زمینه ورزش تربیتی |
| | توسعه سرمایه‌های سازمانی | یادگیرنده‌بودن سازمان- چابکی در پاسخگویی به تغییرات- یادگیری مداوم - استقبال از خلاقیت و نوآوری برای توسعه ورزش تربیتی- برگزاری دوره های توانمندسازی برای معلمان- توجه به فرایند استعدادیابی- ایجاد کمیته‌های تخصصی برای توسعه ورزش تربیتی- تناسب محتوای آموزشی با اهداف برنامه‌ها- بهسازی سازمانی - آموزش به معلمان |
| | توسعه دانش و مهارت معلمان | تاکید بر سواد بدنی معلمان- مدنظر قراردادن دانش رشدی معلمان- مدنظر قراردادن دانش حرکتی معلمان- مدنظر قرار دادن دانش شناختی معلمان- مدنظر قراردادن دانش سبک زندگی معلمان- تأکید بر مهارت های اجتماعی معلمان- تأکید بر مهارت ارتباطات مؤثر معلمان |
| منظر مالی | درآمدزایی و تنوع بخشی به منابع مالی | تامین منابع مالی از طریق منابع دولتی- اجازه‌ی حضور بخش خصوصی بدون مداخله‌ی حامیان مالی- اختصاص بودجه ثابت از محل اعتبارات دولت- توجه به روش های نوین درآمدزایی و اسپانسرینگ- پیدا کردن بازارهای هدف مناسب- تعدد منابع مالی- مشارکت مالی بخش‌های عام المنفعه و خیریه در بحث ورزش های تربیتی |
| | هزینه کرد مؤثر در چارچوب اهداف | تأمین بودجه کافی- کاهش هزینه‌های اضافی- تخصیص اعتبار منابع مالی متناسب با اهداف |
| | خلق ارزش برای ذینفعان | تضمین پایداری منابع مالی- کاهش ریسک بالای سرمایه گذاری در ورزش تربیتی- کاهش فساد مانند مبارزه با رانت و باندبازی و دلال- ارزش آفرینی برای ذینفعان |



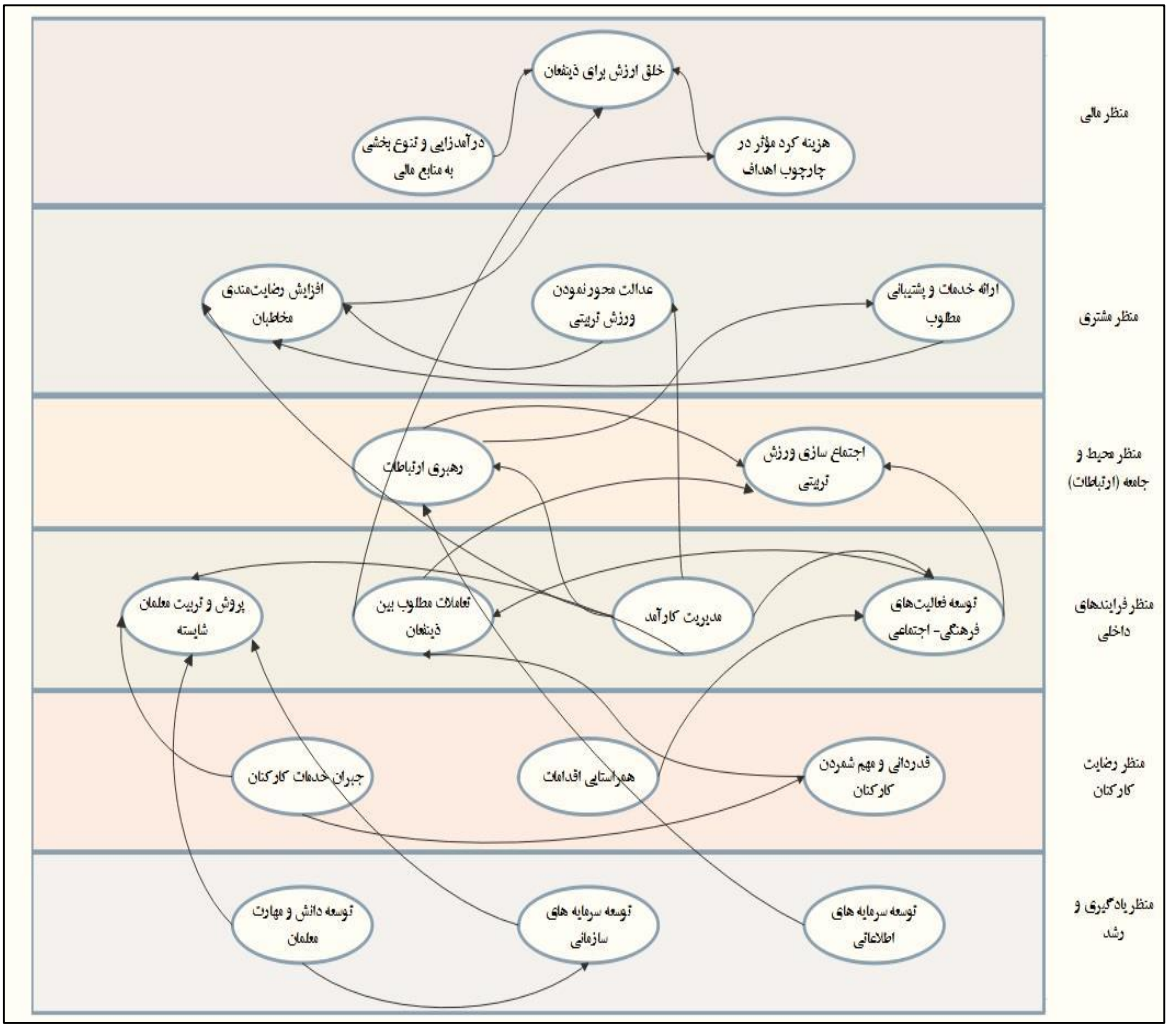
[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

| | | |
|---|---|---|
| مهیاسازی شرایط کاری مناسب- تضمین شرایط کاری کارکنان- استفاده از مشوق های مالی- حقوق و مزایای مناسب- پرداختی متناسب با عملکرد | جبران خدمات کارکنان | منظر رضایت کارکنان |
| انطباق اهداف شخصی کارکنان با اهداف سازمان- تناسب شغل و شاغل- مشارکت کارکنان در هدف گذاری‌های ورزش تربیتی | همراستایی اقدامات | |
| قدردانی از دستاوردهای کارکنان- مهم دانستن نقش افراد در سازمان- نیاز سنجی کارکنان- ارائه فرصت ارتقاء شغلی- ارتقاء عدالت سازمانی در زمینه ورزش تربیتی | قدردانی و مهم شمردن کارکنان | |
| توجه به بعد روابط عمومی در برنامه‌های ورزش تربیتی- مدنظر قرار دادن روابط رسانه‌ای- بهبود روابط رسانه‌های اجتماعی در ورزش تربیتی- تسهیل کردن ارتباطات بین الملل در ورزش‌های تربیتی | رهبری ارتباطات | منظر محیط و جامعه (ارتباطات) |
| پیونددهنده بین خواسته‌های ذی‌نفعان - ایجاد اعتماد در بین عموم مردم و جامعه هدف- مشارکت دادن افراد جامعه در تدوین برنامه های بلند مدت- نظرخواهی کردن از افراد جامعه هدف- کسب حمایت جامعه‌ی محلی در توسعه ورزش تربیتی- شبکه سازی و پیوند منافع در ورزش تربیتی | اجتماع سازی ورزش تربیتی | |

در شکل شماره ۱، الگوی قابلیت‌های استراتژیک درونی و اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن ارائه شده است.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]




شکل ۱- قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن

بر مبنای شکل شماره ۱ (شایان ذکر است مبنای ترسیم قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت ورزشی تربیتی در وهله اول منظرهای کارت امتیازی متوازن بوده است و بر مبنای قرابت معنایی و مفهومی قابلیت‌ها در داخل منظرها اضافه شده است. سپس در نحوه چیدمان منظرها و اولویت آن‌ها مجدداً به مبانی کارت امتیازی متوازن رجوع گردید. و در ادامه برای نمایه کردن روابط بین منظرها محقق ابتدا با بررسی متن مصاحبه‌ها از پیکان‌های یک جهته و دو جهته که به ترتیب نمایانگر اثرگذاری و ارتباط است بین قابلیت‌ها استفاده کرد. پس از آن شکل ارائه شده در اختیار ۵ تن از صاحب‌نظران مشارکت‌کننده در تحقیق قرار گرفت و با نظرخواهی از آن‌ها، تجدید نظر در برخی روابط و اصلاح برخی مسیرها سرانجام شکل مورد نظر ارائه گردید). توسعه فعالیت‌های فرهنگی- اجتماعی، مدیریت کارآمد، تعاملات مطلوب بین ذینفعان، پروش و تربیت معلمان شایسته، ارائه خدمات و پشتیبانی مطلوب، عدالت محور نمودن ورزش تربیتی، افزایش رضایت‌مندی مخاطبان، توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی، توسعه سرمایه‌های سازمانی، توسعه دانش و مهارت معلمان، درآمدزایی و تنوع بخشی به منابع مالی،



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

هزینه کرد مؤثر در چارچوب اهداف، خلق ارزش برای ذینفعان، جبران خدمات کارکنان، همراستایی اقدامات، قدردانی و مهم شمردن کارکنان، رهبری ارتباطات و اجتماع سازی ورزش تربیتی اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن هستند که در پایین رده آن منظر یادگیری و رشد و در بالاترین آن منظر مالی قرار دارد. به این معنی که منظر یادگیری و رشد زمینه‌ساز شکل‌گیری و ارتقاء سایر منظرهای بالاتر از خود خواهد بود.

## بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتایج تحقیق قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن شامل ۱۸ مقوله فرعی است که برپایهٔ قرابت مفهومی و معنایی این مقولات در نهایت در ٦ مقولهٔ اصلی شامل منظر مالی، مشتری، محیط و جامعه، فرایندهای درونی رضایت کارکنان و یادگیری و رشد دسته‌بندی شدند. مطابق یافته‌های تحقیق اولین گام در مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن فراهم‌سازی توسعه منظرهای یادگیری و رشد است که خود شامل توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی، توسعه سرمایه‌های سازمانی و توسعه دانش و مهارت معلمان بود. این منظر زیربنایی برای برپایی نظام ارزیابی متوازن در ورزش تربیتی است که بیشتر بر رشد و توسعه در سازمان تمرکز دارد (٢٤). همچنین قابلیت‌های استراتژیک درونی این منظره، اهداف استراتژیک منظرهای پس از خود را جامه‌ی عمل می‌پوشاند. این یافته تاحدودی با نتایج مطالعه حمیدی و همکاران (۲۰۱۸) مبنی بر اینکه در ارائه نقش راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی به توسعه نظام آموزش و توانمندسازی علمی و عملی و توسعه و گسترش ارتباطات درونی و برونی سازمانی اشاره داشتند همخوان است (۱۳). دلیل این همخوانی می‌توان این مسئله باشد که پیاده‌سازی استراتژی‌های جدید در هر نهادی مستلزم تحول در مقیاس وسیع است و به نظر می‌رسد ورزش تربیتی نیز از این قاعده کلی مستثنی نباشد. در واقع اتصال نهایی استراتژی‌های کلان و سطح بالا به عملیات‌های اجرایی زمانی رخ می‌دهد که زمینه یادگیری و رشد برای ورزش تربیتی فراهم شده باشد. به عبارتی دیگر اهدافی که در منظر یادگیری و رشد عنوان می شود، فراهم کننده زیر ساختار لازم برای دستیابی به اهداف نهایی در پنج بعد دیگر است. بنابراین بدون شک افزایش بهره‌وری در ورزش تربیتی، بدون توجه به منظرهای یادگیری و رشد امکان‌پذیر نمی‌باشد.

در گام بعدی الگوی قابلیت‌ها و اهداف راهبردی مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن، منظر رضایت کارکنان قرار داد که خود حلقه واسطه بین منظر یادگیری و رشد و منظر فرایندهای داخلی است. این واسطه‌گری در فراگرد ارزیابی کارت امتیازی متوازن برای منظر نامبرده به این معنی است که طبقه ماقبل این منظر زمینه‌ساز اصلی شکل‌گیری آن می‌باشد. به عبارتی دیگر تحولات منظر رضایت کارکنان تابعی از تغییرات یادگیری و رشد است و خود منظر رضایت کارکنان علت فرایندهای داخلی می‌باشد. یکی از معضلات بزرگی که بحث ورزش تربیتی در این منظر با آن مواجه است این است که افراد در بخش‌هایی به کار گرفته می‌شوند که تخصص لازم را در آن زمینه ندارند. در واقع یکی از آفت‌های بزرگی که از نظر استراتژیک الان بخش



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

تربیتی با آن مواجه است بحث عدم تناسب بین شغل و شاغل است. در صورتی که اگر نگاه به ورزش یک نگاه تخصصی باشد قاعدتاً افراد متخصص برای حوزه‌های مرتبط با تخصصان‌شان باید بکار گرفته شوند و انتظار می‌رود هر چقدر افراد متخصص در جایگاه های تخصصی خود به کار گرفته شوند شانس این که سطح رضایت افرادی که در آن حوزه مشغول فعالیت هستند افزایش پیدا کند بسیار بیشتر خواهد بود.

در سطح بعدی پس از رضایت کارکنان منظر فرایندهای داخلی قرار دارد. دیدگاه عملیات داخلی به فعالیت‌های عملیاتی برای دست یافتن به عملکرد مطلوب در رفع تقاضای مشتری، محیط و جامعه و در نهایت منظرهای مالی می‌پردازد. این فعالیت‌ها، فعالیت‌های زنجیره ارزش در حفظ نیازهای فعلی و آتی هستند (۲۵)؛ که در این تحقیق شامل پرورش و تربیت معلمان شایسته، تعاملات مطلوب بین ذینفعان، مدیریت کارآمد و توسعه فعالیت-های فرهنگی و اجتماعی می‌باشند. این یافته با نتایج مطالعات رمضانی و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر اینکه در ارائه راهکارهای توسعه ورزش با رویکرد تربیتی در دانشگاه فرهنگیان به قابلیت مدیریت و برنامه‌ریزی آگاهانه اشاره داشتند، قاسمی و همکاران (۲۰۲۰، ۱۷) که در شناسایی راهکارهای توسعه مشارکت فرابخشی در ورزش دانش‌آموزی قابلیت فرهنگ‌سازی را مطرح کرده بودند همخوان است (۱۶-۱۷). به اعتقاد کاپلان و نورتون (۲۰۰٤) در منظر فرایندهای داخلی، سازمان‌ها می‌بایست فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً ذینفعان خود ادامه دهند. لازم به ذکر است تحقق هریک از اهدافی که در منظر محیط و جامعه، مشتری و مالی تعیین می‌شود، نیازمند انجام یکسری از فرایندهای عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین گشته و معیارهای مناسبی نیز برای کنترل پیشرفت آن‌ها توسعه داد. قابلیت‌های این منظر حدفاصل بین قابلیت‌های سایر منظرها قرار دارد. به عبارتی دیگر به عنوان یک حلقه واسطه عمل می‌کند که قابلیت‌های منظرهای یادگیری و رشد و رضایت کارکنان را به منظرهای بالاتر از خود که همانا محیط، مشتری و مالی است انتقال می‌دهد (۲٦).

مطابق با یافته‌های تحقیق درصورتیکه فرایندهای داخلی در مدیریت ورزش تربیتی پیاده‌سازی شود زمینه توسعه محیط و جامعه که گاهاً به آن منظر ارتباطات نیز گفته می‌شود فراهم می‌آیید. اهداف استراتژیک این منظر شامل اجتماع‌سازی ورزش تربیتی و رهبری ارتباطات است. به اعتقاد مشارکت‌کنندگان در تحقیق ما باید در بخش تربیتی حتما دو تا سطح ارتباطی داشته باشیم یکی بحث ارتباطات درون‌زا و یکی بحث ارتباطات برون زا. در ارتباطات درون‌زا باید متناسب با فرآیندهای داخلی و ذی‌نفع‌هایی که در این حوزه مشغول به فعالیت هستند یک رضایت حداقلی ایجاد شود. در این راستا تناسب بین شغل و شاغل و تناسب بین منابع مالی تخصیص یافته با برنامه‌های از پیش تعیین شده و فرایند محور بودن می‌تواند بسیار مؤثر باشد و در بحث ارتباطات برون‌زا با جامعه نیازشناسی اقلیم، نیازشناسی قلمروی، تناسب بین آموزش‌ها با فرهنگ‌های کلان و در نهایت تناسب بین نیاز و اشتیاق مخاطبان با آموزش‌هایی که داده می‌شود در بحث ارتباطات اثرگذار است و به نوعی آن



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

ارتباطات برون سیستمی است که می‌تواند از ظرفیت‌ها و فرصت‌های محیط پیرامون استفاده کند و نهایتاً روندهایی را شناسایی کند تا آنها بتوانند در سرنوشت بخش آموزشی موثر باشند.

در گام بعدی الگوی قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن منظر مشتری قرار دارد که خود از سه هدف استراتژیک افزایش رضایت‌مندی مخاطبان، عدالت‌محور نمودن ورزش تربیتی و ارائه خدمات و پشتیبانی مطلوب تشکیل شده است. دیدگاه مشتری به معیارهای موردنیاز برای رضایت مشتریان هدف می‌پردازد و عملکردهای سازمانی را در کسب آن اهداف اجرا می‌کند (۲٤). این یافته تاحدودی با نتایج مطالعه رمضانی و همکاران (۲۰۲۰) به دلیل اینکه توجه به نیازهای جسمی، تربیتی و روانی افراد را شناسایی کرده بودند همخوان است (۱۸).

سرانجام منظر مالی و اهداف استراتژیک آن به نام‌های درآمدزایی و تنوع بخش به فعالیت‌های مالی، هزینه کرد مؤثر در چارچوب اهداف و خلق ارزش برای ذینفعان در بالاترین سطح مدیریت ورزش تربیتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن قرار دارد. دیدگاه مالی شامل معیارهای عملکرد اقتصادی می‌شود که مرتبط با سودآوری است (۲۷). این معیار از مهم‌ترین اجزای نظام ارزیابی متوازن است. به ویژه در سازمان‌های‌انتفاعی که این معیارها می‌توانند نمایانگر اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی باشند که در پنج منظر قبلی تعیین شده است، لازم به ذکر است تمام‌تلاشی‌که‌برای‌بهبودرضایتمندی‌مشتریان، ارتقای‌کیفیت و کاهش زمان‌تحویل خدمات و هر فعالیت دیگری که در ورزش تربیتی انجام می‌شود؛ اگر به نتایج مالی ملموس ختم نشوند، هیچ ارزشی نخواهند داشت. هر چند که نمی‌توان منظر مالی ورزش تربیتی را به اندازه منظر مالی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای هم سطح دانست. این یافته با نتایج مطالعات کشاورز و همکاران (۲۰۱۹) مبنی بر اینکه به افزایش مشارکت بخش خصوصی اشاره داشتند، رمضانی و همکاران (۲۰۲۰) که توجه به هزینه‌ها و مسائل مالی را ارائه کرده بودند همخوان است (۱٦، ۱۸).

مطابق با نتایج تحقیق به دست‌اندرکاران و متولیان مربوطه پیشنهاد می‌شود در مدیریت ورزش تربیتی تنها بر قسمتی از عملکرد توجه ننمایند و در جهت خلق ارزش برای ذینفعان همواره به اهداف استراتژیک منظرهای رشد و یادگیری، رضایت کارکنان، فرایندهای درونی، محیط و جامعه و مشتری توجه نمایند. در صورتی که این مهم به درستی پیاده‌سازی و اجراء گردد این انتظار می‌رود تحولات ورزش تربیتی در آینده مشخص‌تر باشد و در جهت رویارویی با آن متولیان و ذینفعان مربوطه هدفمندتر و ساختارمندتر عمل کنند. لازم به ذکر است در این تحقیق منظرهای کارت امتیازی متوازن پیرامون مدیریت ورزش تربیتی صرفاً از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت ورزشی احصاء گردیده است که این مهم قابلیت تعمیم نتایج آن را به دیگران و سایر افراد وابسته در این حوزه محدود می‌کند. بر این مبنا به پژوهش‌گران پیشنهاد می‌گردد در آینده این قابلیت‌ها را از منظر صاحب‌نظران برنامه‌ریزی درسی نیز بررسی کرده و با استفاده از قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک آینده پیش‌روی ورزش تربیتی را در ایران ترسیم نمایند.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

## References

1. Ding, D., Lawson, K. D., Kolbe-Alexander, T. L., Finkelstein, E. A., Katzmarzyk, P. T., Van Mechelen, W. The economic burden of physical inactivity: a global analysis of major non-communicable diseases. *The Lancet*.2016; *388*(10051), 1311-1324.
2. Gabnai, Z., Müller, A., Bács, Z., & Bácsné, B. É. The economic burden of physical inactivity at national level. *Health Development Journal*. 2019; *60*(1), 20-30.
3. Müller, A., Bendíková, E., Herpainé Lakó, J., Bácsné Bába, É., Łubkowska, W., & Mroczek, B. Survey of regular physical activity and socioeconomic status in Hungarian preschool children. *Family Medicine & Primary Care Review*.2019; (3), 237-242.
4. Mull., R, Kathryn, F. Craig , G., Ross, M., Lynn Jamieson, M. (2005). Recreational Sport Management, Human Kinetics, 4th edition, 123.
5. Rasekh, N., Sajjadi, S A., Razavi, S M H., & Dosti, M. Analysis of the structure of educational sports in Iran. Research in Educational Sports.2018; *14*, 17-44. (Persian)
6. Qalibaf, M B. A strategic view of the sports system in the country. Tehran: Hamed Gallery. (Persian)
7. Teodor, C. I., & Claudiu, M. The role of motivation in education through sport. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.2013; *83*, 1054-1058.
8. Sajjadi, S A . Designing the pattern of the country's sports structure. PhD Thesis, Department of Physical Education and Sports Sciences, Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Mazandaran University. (Persian)
9. Drake, K. M., Longacre, M. R., MacKenzie, T., Titus, L. J., Beach, M. L., Rundle, A. G., & Dalton, M. A. High school sports programs differentially impact participation by sex. *Journal of Sport and Health Science*.2015; *4*(3), 282-288.
10. Molavi, M., & Khalandi, Heiman. (2016). Future research in Iranian industry in the direction of security in the production of industrial products. Sixth International Conference on Economics, Management and Engineering Sciences.
11. Fisher, G., Wisneski, J. E., & Bakker, R. M. *Strategy in 3D: Essential Tools to Diagnose, Decide, and Deliver*. Oxford University Press. 2020
12. Cheng, M. M., Humphreys, K. A., & Zhang, Y. Y. The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*.2018; *70*, 92-105.
13. Hamidi, M., Rajabi Nooshabadi, H., Alidoost Ghahfarkhi, I., & Zeinizadeh, M. Development of a strategic plan of the Student Sports Federation with a balanced scorecard approach. Sports Manager Studies.2018; (49), 139-158. (Persian)
14. Shaholoi kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A R. Developing scenario-based Iranian sports sports strategies. Research in Educational Sports.2020; 8(21), 223-250. (Persian)
15. Shaholi kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. A constructive model of participation in the student sports. Teaching and learning research, Accepted Manuscript Available Online from 04 March 2020. (Persian)
16. Keshavarz, L., Farahani, A., Sufi, R., & Hesami, L. Interaction analysis of educational sports development strategies: A case study of Kurdistan province. New Approaches in Sports Management.2019; 7(27), 67-79. (Persian)
17. Ghasemi Roshanavand, Ja., Bahr al-Ulum, H., Andam, R., & Bagheri, H. Identifying strategies for developing cross-sectoral participation in student sports. Research in Educational Sports.2020; 8(21), 14-17. (Persian)
18. Ramezani, F., Talibpour, M., & Shaji, K. Identifying mental models of sports development strategies with an educational approach in Farhangian University. Research in Educational Sports.2020; 8(20), 115-132. (Persian)
19. DePadilla, L., Miller, G. F., & Everett Jones, S. Characteristics of Schools with Youth Sports Concussion-Related Educational Policies and Practices. *Journal of school health*.2020; *90*(7), 520-526.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]

20. Kadyrov, S. S. Sports and health work in educational institutions organization. *Academicia Globe: Inderscience Research*.2021; *1*(02), 69-72.
21. Mohammadpour, A. Anti-method, philosophical contexts and practical procedures in qualitative methodology. Logos Publications, 2010.
22. Gholipour. R, Esmaeili. M.R, Honari. H, Ghorbani. M.H. Codification the Development Model of Knowledge Management in Ministry of Youth and Sports by Using Grounded Theory. Research on Educational Sport.2017; 5(13): 193-214. (Persian).
23. Khastar. H. A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. Methodology of Social Sciences and Humanities.2009; 15(58): 161- 74. (Persian)
24. Agrawal, S., Singh, R. K., & Murtaza, Q. Outsourcing decisions in reverse logistics: Sustainable balanced scorecard and graph theoretic approach. *Resources, Conservation and Recycling*. 2016; *108*, 41-53.
25. Shen, Y. C., Chen, P. S., & Wang, C. H. A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach. *Computers in Industry*.2016; *75*, 127-139.
26. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*.
27. Sorayaei, A., Abedi, A., Khazaei, R., Hossien Zadeh, M., & Agha Maleki, S. M. S. A. An integrated approach to analyze strategy map using BSC–FUZZY AHP: A case study of Dairy companies. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*.2014; *2*(3), 13-15.

[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.11.1 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.169 ]