



طراحی نقشه راهبردی پژوهشگاه علوم ورزشی با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن

نازنین راسخ^{۱*}، محمد جوادی پور^۲ و زیبا استوان^۳

۱. استادیار مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

۲. دانشیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

۳. کارشناس ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۸

چکیده

هدف: هدف از این تحقیق طراحی نقشه راهبردی پژوهشگاه علوم ورزشی با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن بود. **روش‌شناسی:** این تحقیق بر مبنای استراتژی، توصیفی و بر مبنای هدف، کاربردی به‌شمار می‌رود. بدین منظور شورای راهبری پژوهشگاه علوم ورزشی تشکیل و استراتژی‌های پژوهشگاه علوم ورزشی در مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن (مناظر مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی) چیدمان گردید. سنجه‌های مرتبط با استراتژی‌ها پس از بررسی اسناد و معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان‌های بالادستی انتخاب و پس از نظرسنجی از ذی‌نفعان پژوهشگاه نهایی و در نهایت اهداف کمی، اقدامات و ابتکارات تدوین و در شورای راهبری تصویب گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که دو استراتژی در منظر مالی، پنج استراتژی در منظر مشتری، چهار استراتژی در منظر فرایندهای داخلی و یک استراتژی در منظر رشد و یادگیری قرار می‌گیرند و در منظر مالی ۱۵ سنجه و ۱۹ اقدام و ابتکار، در منظر مشتری ۵۵ سنجه و ۵۴ اقدام و ابتکار، در منظر فرایندهای داخلی ۶۶ سنجه و ۵۲ اقدام و ابتکار و در منظر رشد و یادگیری ۵ سنجه و ۸ اقدام و ابتکار نهایی شدند.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد آنچه در نتیجه احصاء سنجه‌ها به دست می‌آید وجود ابزاری برای اندازه‌گیری عملکرد پژوهشگاه علوم ورزشی است که از آن طریق بتوان به اهداف استراتژیک سازمان نائل آمد.

واژه‌های کلیدی: پژوهشگاه علوم ورزشی، نقشه اجرایی، مدل کارت امتیازی متوازن، ابزار ارزیابی.

مقدمه

برنامه‌ریزی راهبردی یک فعالیت مدیریتی سازمانی است که برای تعیین اولویت‌ها، تمرکز انرژی و منابع، توسعه برنامه‌های عملیاتی، اطمینان از حصول اهداف به کار برده می‌شود و به عنوان یک سند، اقدامات مورد نیاز برای رسیدن به اهداف سازمانی را با استفاده از دیگر عوامل در جهت توسعه اهداف به کار می‌برند، با این حال اگرچه امروزه برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی الفاظ غالب در مباحث مدیریت و سازمان شده‌اند اما غالباً پیچیدگی روش‌ها، مدل‌ها و ابزارهای مدیریت راهبردی و عدم وجود درک و استنباط صحیح و عملیاتی از این مباحث، بعضاً باعث شده است مدیریت راهبردی در سازمان‌ها به تهیه و تدوین یک طرح یا دستورالعمل مکتوب در قالب برنامه راهبردی سازمان بسنده کند و در بهترین شرایط نتایج و خروجی‌های این طرح یا دستورالعمل مورد توجه قرار می‌گیرد، بدون اینکه توجه و اهمیت لازم به روش‌های عملی کردن راهبردها مصروف گردد (کاپلان و نورتون^۱، ۱۳۸۶).

در این راستا سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و از این امر مستثنا نیستند (فضلی، ۱۳۹۴)، به طوری که توجه به استراتژی محور شدن اکثر سازمان‌های کشور در سال‌های اخیر، منجر به این امر شده است که بسیاری از سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، برنامه‌های استراتژیک خود را تدوین کنند و یا در حال تهیه آن باشند؛ از سوی دیگر اکثر سازمان‌های ورزشی فقط توجه خود را معطوف به تدوین برنامه‌های استراتژیک کرده‌اند و از اجرایی کردن آن غافل مانده‌اند که نمونه بارز آن عدم معرفی ابزار اجرایی برای سند راهبردی جامع ورزش کشور است که علیرغم صرف هزینه‌های بالا و همچنین تأیید مراجع قانون‌گذاری کشور اجرای آن به تعویق افتاده است (سعیدی شریف‌آباد، ۱۳۹۴)؛ هر چند شواهد حاکی از آن است که تاکنون فقط سازمان‌های ورزشی انگشت‌شمار در کشور مانند کمیته ملی المپیک (کشاورز و همکاران، ۱۳۸۹)، سازمان ورزش شهرداری تهران (نژاد سجادی و همکاران، ۱۳۹۰)، مراحل پس از تدوین راهبرد را پشت سر گذاشته‌اند. البته می‌توان ادعان داشت از دیرباز عملیاتی کردن اهداف، راهبرد سازمانی و ارائه نظام مشخص و مدرن جهت جاری‌سازی راهبرد، از چالش‌های مهم مدیران و سازمان‌ها در سراسر جهان محسوب می‌شود (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). در این خصوص کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) با ابداع روش کارت امتیازی متوازن^۲ پاسخ مناسبی را برای چالش مذکور ارائه کردند (به نقل از نیون پل^۳، ۱۳۸۶) و پس از آن کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) تصمیم گرفتند از این سیستم جدید اندازه‌گیری به منظور اطلاع‌رسانی و همسوسازی سازمان‌ها برای راهبردهای جدید استفاده کنند و سرانجام در سال ۱۹۹۳ مقاله‌ای تحت عنوان «کارت امتیازی متوازن در عمل» را ارائه و از کارت ارزیابی متوازن به عنوان وسیله‌ای جهت کمک به سازمان‌ها به منظور تبدیل راهبرد به عمل استفاده کردند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). کارت ارزیابی متوازن یک مفهوم نوین مدیریتی است که به همه مدیران در همه سطوح کمک می‌کند تا بتواند فعالیت‌های کلیدی خود را پایه و کنترل نمایند. کاپلان و نورتون، پیشنهاد کردند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر مشتری، فرایندهای داخلی کسب‌وکار، رشد و نوآوری و یادگیری سازمانی و مالی را در یک کارت جمع‌آوری کنند و به تحلیل آن‌ها بپردازند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱؛ کاپلان، ۲۰۰۹؛ پارسا و همکاران، ۲۰۱۶). مدل ارزیابی متوازن تکنیکی جهت تبدیل راهبرد به عمل است، به عبارتی دیگر مدل مزبور تکنیکی جهت عملیاتی ساختن آرمان، مأموریت، راهبردهای سازمان‌ها بوده و چشم‌انداز آینده شرکت حوزه اصلی بررسی‌های مدل ارزیابی متوازن است؛ از آنجایی که راهبرد به اهداف بلندمدت، سیاست‌ها، اهداف سالیانه و برنامه‌های عملیاتی واحدهای گوناگون سازمان تبدیل می‌شود و تخصیص بودجه و ارزیابی عملکرد نیز بر اساس آن صورت می‌گیرد، لذا می‌توان ریشه بسیاری از مشکلات سازمان را در اجرای راهبرد جست‌وجو

1. Kaplan and Norton
2. Balanced Score Card
3. Nivenpol

کرد که در این راستا از کارت امتیازی متوازن می‌توان برای برطرف کردن این موانع بهره‌مند شد (کشاورز، ۱۳۸۸). اندرس بسکی^۱ (۲۰۱۴) در کار تحقیقی خود با عنوان کاربرد کارت امتیازی متوازن در تیم‌های ورزشی، به‌ضرورت این تکنیک ارزیابی در ورزش اشاره کرد و در هریک از منظرهای موردنظر برخی از ابعاد را روشن ساخت که در منظر مالی افزایش درآمد، در منظر مشتری افزایش حمایت مالی در منظر داخلی مدیریت استعدادیابی و انتخاب و در منظر رشد و یادگیری توسعه کار حرفه‌ای را به‌عنوان اهداف خود بیان کردند. رودریگز^۲ و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان اجرای کارت امتیازی در آژانس‌های بخش همگانی (سرویس‌های ورزشی شهرداری گرندای اسپانیا)، ۱۱ هدف راهبردی، ۳۱ شاخص عملکرد (سنجه)، ۲۴ اقدام و عملکرد، ۲۱ هدف کمی، در تحقیق خود مشخص کردند. کشاورز (۱۳۸۸) دریافت که کمیته ملی المپیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی، یادگیری و رشد و ۴۱ هدف راهبردی (هشت هدف در منظر مالی، ۱۱ هدف در منظر مشتری، نه هدف در منظر فرایندهای داخلی و ۱۳ هدف در منظر یادگیری و رشد) ۱۲۸ سنجه در منظرهای مختلف (به ترتیب ۲۶، ۳۷، ۱۷ و ۴۷) سنجه در منظرهای مالی، مشتری و فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، ۱۲۸ هدف کمی و ۲۲۱ اقدامات و ابتکارات دارد. در حوزه ورزش، نژاد سجادی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان ارائه الگوی اجرای راهبرد سازمان ورزش شهرداری تهران از ۱۶ راهبرد تدوین‌شده ۱۴۴ سنجه، ۱۴۴ هدف کمی و ۲۰۵ برنامه و اقدام را تدوین کردند. سعادت‌پور (۱۳۹۱) نیز نشان داد که در ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی اهمیت به حوزه مشتری و مالی در سطح مطلوبی است اما در حوزه فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری میزان اهمیت ادارات ورزش و جوانان در سطح مطلوبی نیست. سعیدی شریف‌آباد (۱۳۹۴) نیز نشان داد، ادارات ورزش و جوانان خراسان رضوی مناظر چهارگانه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد را داراست و واجد ۴۰ هدف استراتژیک، ۱۵۶ سنجه و ۱۴۹ اقدام و ابتکار در مناظر مختلف است. در سال‌های اخیر سازمان‌های ورزشی همچون وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، اداره کل ورزش و جوانان برخی استان‌ها، اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی، ادارات کل تربیت‌بدنی برخی سازمان‌ها، برنامه راهبردی خود را تدوین و یا در حال تدوین این مهم هستند. پژوهشگاه علوم ورزشی نیز به‌تازگی چشم‌انداز و راهبردهای خود را تدوین نموده است (راسخ و همکاران، ۱۳۹۵). از آنجایی که شواهد موجود حاکی از آن است که معمولاً خلأ بزرگی بین تدوین راهبرد و اجرای آن وجود دارد و دیگر اینکه این خلأ در تدوین راهبرد و اجرای برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم ورزشی نیز دیده می‌شود و بیم آن می‌رود که راهبرد تدوین‌شده مانند برنامه‌های راهبردی بیشتر سازمان‌ها در حد تئوری باقی بماند یا اجرای آن به تعویق بیفتد؛ پژوهش حاضر با طراحی مدل اجرایی راهبردی پژوهشگاه علوم ورزشی با رویکرد کارت امتیازی متوازن تدوین‌شده است.

روش‌شناسی

این تحقیق بر مبنای استراتژی، توصیفی و بر مبنای هدف، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه اعضای شورای پژوهشی، مدیران، اعضای هیئت‌علمی و شورای راهبری پژوهشگاه علوم ورزشی تشکیل دادند و سنجه‌های قابل ارزیابی به کل جامعه آماری ارسال و در نهایت با جمع‌بندی نظرات ۲۰ نفر از اعضای جامعه آماری به نهایی شدن سنجه‌ها اقدام شد. به‌منظور گردآوری سنجه‌های قابل ارزیابی به بررسی معیارهای قابل‌اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های بالادستی همچون وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت ورزش و جوانان، سازمان امور دانشجویان، سازمان‌های آموزشی و پژوهشی مشابه در حیطه علوم بین‌رشته‌ای، جستجوی کتابخانه‌ای مقالات و نشریات علمی مرتبط با این موضوع چه به‌صورت مکتوب و چه به‌صورت الکترونیکی

1. Becsky
2. Rodríguez

پرداخته شد و پس از جمع‌آوری سنجه‌های مرتبط با استراتژی‌های تدوین‌شده پژوهشگاه علوم ورزشی به‌صورت پرسشنامه‌ای با هدف کسب نظر در خصوص هم‌راستایی و یا عدم هم‌راستایی سنجه‌ها با استراتژی‌های تدوین‌شده بین افراد ذی‌نفع و صاحب‌نظر در پژوهشگاه از جمله اعضای هیئت‌علمی، اعضای شورای پژوهشی، مدیران و شورای راهبری پژوهشگاه توزیع و پس از اعمال نظرات و تصحیح و تکمیل توسط اعضای شورای راهبری پژوهشگاه نهایی و تأیید شد. بدین منظور شورای راهبری پژوهشگاه علوم ورزشی تشکیل و استراتژی‌های پژوهشگاه علوم ورزشی در مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن (مناظر مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی) چیدمان گردید؛ پس از تأیید منظرها، اهداف استراتژیک و سنجه‌های پژوهشگاه علوم ورزشی توسط شورای راهبری پژوهشگاه نهایی شد؛ سپس اولویت‌بندی منظرها برای قرارگرفتن در نقشه استراتژی و سپس تعیین روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف استراتژیک صورت گرفت. تعیین اولویت منظرها در نقشه استراتژی توسط اعضای شورای راهبری (متشکل از هیئت‌رئیس، مدیران و مدیران گروه‌های پژوهشی پژوهشگاه علوم ورزشی) انجام شد.

یافته‌ها

چیدمان استراتژی‌ها در مناظر کارت امتیازی متوازن:

استراتژی‌های احصاء‌شده پژوهشگاه علوم ورزشی، در مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن توسط تیم تحقیق چیدمان شد که در جدول شماره یک نشان داده شده است.

جدول ۱. استراتژی‌های پژوهشگاه علوم ورزشی در مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن

استراتژی منظر مالی	
۱	برنامه‌ریزی به‌منظور خودکفایی مالی
۲	جهت دادن چرخه پژوهش، فناوری و نوآوری در حیطه علوم ورزشی به ایفای نقشی مؤثرتر در اقتصاد
استراتژی‌های منظر مشتری	
۱	تعامل فعال و اثرگذار در حوزه پژوهش و فناوری با کشورهای دیگر در حیطه علوم ورزشی و علوم بین‌رشته‌ای
۲	توجه به پژوهش و فناوری در حیطه علوم ورزشی و تبدیل آن به یکی از گفتمان‌های اصلی جامعه ورزشی
۳	تقویت و توسعه پژوهش‌های تقاضامحور
۴	توسعه، تعمیق و تقویت پژوهش در حیطه علوم بین‌رشته‌ای
۵	جهت‌دهی پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضانات کشور با منظور تحقق مرجعیت پژوهشی در حیطه علوم ورزشی
استراتژی‌های منظر فرایند داخلی	
۱	تدوین نظام جامع فناوری‌های ورزشی
۲	تدوین نظام تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و نوآوری پژوهشگاه
۳	تقویت برنامه محوری در کلیه امور پژوهشی پژوهشگاه
۴	اصلاح و بهینه‌سازی نظام‌های انگیزشی نیروی انسانی
استراتژی‌های منظر یادگیری و رشد	
۱	تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسان‌های متقنی و کارآفرین و خودباور و خلاق، نوآور و توانا در حوزه پژوهش و فناوری و نوآوری، متناسب با ارزش‌های اسلامی و نیازهای جامعه در حیطه علوم ورزشی

نتایج تحقیق نشان داد برای اجرای استراتژی‌های پژوهشگاه علوم ورزشی با رویکرد کارت امتیازی متوازن لازم است که استراتژی‌های پژوهشگاه در منظرهای مختلف به اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات تبدیل شود. در جدول‌های شماره دو الی پنج استراتژی‌های مناظر پژوهشگاه علوم ورزشی، اهداف آن استراتژی‌ها، سنجه‌های مرتبط، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات نشان داده شده است

جدول ۲. منظر مالی، استراتژی، هدف، سنجه و اقدامات و ابتکارات

استراتژی	هدف	سنجه	وضع موجود	هدف کمی				
				سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
برنامه‌ریزی به منظور خودکفایی مالی جهت دادن چرخه پژوهش، فناوری و تحقیقات و طرح‌های هدایت اصولی	نسبت درآمد پژوهشی پژوهشگاه به کل درآمد پژوهشگاه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	نسبت طرح‌های پژوهشی برون‌سازمانی به کل طرح‌های پژوهشی	۰/۱	۰/۳	۰/۶	۰/۹	۱	۱	۱
	نسبت طرح‌های پژوهشی برون‌سازمانی به کل پژوهشگران (بر اساس مبلغ جذب شده میلیون ریال)	۱۷۶۰۰۰۰	۵۰	۱۰۰	۱۵۰	۲۰۰	۲۵۰	۲۵۰
	نسبت پروژه‌هایی که نتایج آنها عملاً مورد بهره‌برداری قرار گرفته به کل پروژه‌های خاتمه یافته	۰	۰/۱	۰/۳	۰/۶	۰/۹	۰/۹	۰/۹
	درآمد حاصل از تجاری‌سازی و یا فروش دستاوردهای پژوهش و فناوری به ازای هر پژوهشگر (میلیون ریال)	۱۶۸۹۱۰۹	۵۰	۱۰۰	۱۵۰	۲۰۰	۲۵۰	۲۵۰
	کل درآمدهای اختصاصی (آموزش، پژوهشی، خدماتی) (میلیون ریال)	۸۳۴۹۰۰۰	۷۲۰۰	۷۲۰۰۰	۹۷۰	۹۷۰۰۰	۹۷۰۰۰	۹۷۰۰۰
	تعیین اولویت‌های تخصیص منابع
	هماهنگی و هدایت واحدهای مختلف سازمان در تدوین برنامه‌های پیشنهادی و تلفیق برنامه‌های مختلف جهت برنامه‌ریزی جامع در مقاطع مختلف زمانی.
	تنظیم بودجه موردنیاز سالیانه با توجه به برنامه‌های کلان سازمان
	برنامه‌ریزی به منظور تخصیص بودجه‌های تحقیقاتی بر مبنای شاخص‌های عملکردی پژوهشی مانند انتشار مقالات، عقد قراردادهای پژوهشی و حضور فعال در فعالیتهای اجرایی
برگزاری دوره‌های آموزشی با محوریت افزایش مهارت‌های مدیریتی و سازمانی، افزایش توان تصمیم‌گیری، کار تیمی و در سطح کارشناسی جهت کسب آمادگی لازم برای تفویض برخی از وظایف سطح مدیریت ارشد به سطح مدیران میانی	
نسبت پروژه‌هایی که نتایج آنها عملاً مورد بهره‌برداری قرار گرفته به کل پروژه‌های خاتمه یافته	۰	۰/۱	۰/۳	۰/۶	۰/۹	۰/۹	۰/۹	
درآمد حاصل از تجاری‌سازی و یا فروش دستاوردهای پژوهش و	۱۶۸۹۱۰۹	۵۰	۱۰۰	۱۵۰	۲۰۰	۲۵۰	۲۵۰	
ساماندهی فن بازارهای تخصصی در حوزه‌های مختلف علوم ورزشی و علوم بین‌رشته‌ای	
حمایت از توسعه آموزش مهارت‌های پیشرفته در حیطه‌های مختلف علوم ورزشی	

فناوری به ازای هر پژوهشگر (میلیون ریال)	۰/۷	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۱
نسبت تفاهم‌نامه‌های عملیاتی شده به کل تفاهم‌نامه‌های منعقد شده	۰/۷	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۱	۱	۱

- ایجاد راهکارهای عملیاتی اجرایی طرح‌های عملیاتی با بهترین سبک‌های دنیا
 - جذب و عقد قرارداد طرح‌های تجاری‌سازی دانش‌بنیان ورزشی
 - تولید نرم‌افزارهای تربیت‌بدنی پرکاربرد دانشگاه‌های کشور
 - انحصاری کردن خدمات نوآوری و خلاقیت پژوهشگاه با توجه به ایجاد مشاغل جدید تربیت‌بدنی
 - برگزاری دوره‌های آموزش اعضای هیئت‌علمی با دعوت از متخصصین کشورهای پیشرو

جدول ۳. منظر مشتری، استراتژی، هدف، سنججه و اقدامات و ابتکارات

استراتژی	هدف	سنججه	وضع موجود	هدف کمی						
				اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم		
تعداد همایش‌ها و هم‌اندیشی‌های فراملی برگزارشده یا مشارکت شده توسط پژوهشگاه	تعداد مقالات چاپ‌شده مشترک در مجلات معتبر علمی - پژوهشی (ISC-ISI و ...) خارجی به ازای هر پژوهشگر	تعداد مقالات مشترک ارائه‌شده در کنفرانس‌های بین‌المللی (داخلی و خارجی) به ازای هر پژوهشگر	تعداد اختراعات مشترک ثبت‌شده در مراجع علمی معتبر خارجی به ازای هر پژوهشگر	تعداد جوایز دریافت شده از جشنواره و سایر مراجع معتبر بین‌المللی به ازای هر پژوهشگر	کارگاه‌های علمی پژوهشی برگزارشده در سطح بین‌الملل	تعداد تفاهم‌نامه‌های منعقدشده خارجی	فرصت‌های مطالعاتی توسط اعضای هیئت‌علمی	تعداد بازدیدها از مراکز علمی، پژوهشی و فناوری خارجی	پذیرش هیئت‌های خارجی	تعداد وبینار (webinar)
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
۱/۳	۱/۶	۱/۸	۱/۶۹	۱/۸	۱/۸۸	۱/۹۲	۱	۱	۱	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۴	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۴	
۳	۴	۶	۴	۸	۱۰	۱۲	۱۲	۱۰	۸	
۱	۳	۵	۳	۷	۹	۱۱	۱۱	۹	۷	
۱	۲	۳	۲	۴	۵	۶	۶	۵	۴	
۱	۱	۱	۱	۱	۲	۲	۲	۲	۱	
۱	۲	۴	۲	۶	۸	۱۰	۱۰	۸	۶	
۱	۵	۹	۱	۱۳	۱۷	۲۱	۲۱	۱۷	۱۳	

اقدامات و ابتکارات:

- مطالعه تطبیقی پژوهش‌های انجام‌شده با کشورهای پیشرو در عرصه پژوهش کشور
- ایجاد فرایندها و مکانیسم‌های دسترسی به فناوری اطلاعات ورزشی در کشورهای پیشرو
- برگزاری نشست‌های تخصصی ورزشی جهت گسترش پژوهش‌های بین‌المللی با دعوت از متخصصین کشورهای پیشرفته به ایران توسط پژوهشگاه
- ارزیابی اعضای هیئت‌علمی بر اساس میزان چاپ مقالات در نشریات بین‌المللی
- جذب و یا ارسال دانشجویان پژوهشگاه و بورس در دانشگاه معتبر دنیا
- روان‌سازی فرآیندهای دریافت مقالات از کشورهای پیشرفته دنیا با ایجاد زیرساخت‌های پیشرفته در پژوهشگاه علوم ورزشی
- بازدید از طرح‌های توسعه‌ای کشورهای پیشرفته توسط اعضای هیئت‌علمی و پرسنل پژوهشگاه علوم ورزشی
- تدوین و ارائه فرایندهای گسترش علوم در سطح کشور توسط پژوهشگاه
- برنامه‌ریزی به‌منظور بهره‌گیری از دانش، تجربیات و پتانسیل‌های علمی موجود در محققان و نهادهای پژوهشی ملی و فراملی در حیطه تربیت‌بدنی و غیر تربیت‌بدنی
- تدوین نظام حمایت از تولیدات مبتنی بر تحقیق و توسعه - توسعه و تقویت شبکه‌های ارتباطات ملی و فراملی با دانشگاه‌ها، مراکز علمی، دانشمندان و پژوهشگران و بنگاه‌های توسعه فناوری و نوآوری داخلی و خارجی و گسترش همکاری‌ها در سطوح دولتی و نهادهای مردمی با اولویت کشورهای اسلامی

تطبيق ساختارها، موضوعات و فرایندهای پژوهشی تحقیقات و پژوهش‌های داخل کشور و پژوهشگاه بر اساس علم روز و جاری دنیا

تعمیل فعال و اثرگذار در حوزه پژوهش و فناوری با کشورهای دیگر در حیطه علوم ورزشی و علوم بین‌رشته‌ای

<p>-برنامه‌ریزی به‌منظور بازدید مدیران، اعضای هیئت‌علمی و کارشناسان مرکز از نهادهای مشابه و موفق داخلی و خارجی</p>	۰/۰۳	۰/۰۳	۰	۰	۰	۰	نسبت اعضای هیئت‌علمی بین‌المللی به‌کل اعضای هیئت‌علمی	تغییر در نگرش و اولویت‌های اقشار مختلف جامعه بر اساس رویکردهای مختلف تأثیرگذار حیطه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی	توجه به پژوهش و فناوری در حیطه علوم ورزشی و تبدیل آن به یکی از گفتمان‌های اصلی جامعه ورزشی		
<p>-توسعه زیرساخت‌های ICT لازم برای ایجاد سامانه هوشمندی سیاستی باهدف افزایش تعاملات و خلق گفتمان سیاستی در سطح ملی و فراملی با رویکرد شبکه‌سازی</p> <p>-موظف ساختن اعضای هیئت‌علمی به جذب و انجام پروژه‌های تحقیقاتی در درون مرکز و با برند مرکز</p> <p>- انجام پژوهش‌های مشارکتی و عقد تفاهم‌نامه‌های همکاری با سازمان‌های ملی و بین‌المللی</p>	۱	۱	۱	۱	۰	۰	تعداد جوایز علمی (ملی و بین‌المللی) کسب‌شده توسط اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه				
<p>-ایجاد و تغییر نگرش افراد در حوزه پژوهشی با استفاده از همایش‌های مختلف در سطح جامعه توسط پژوهشگاه علوم ورزشی</p> <p>-ایجاد و گسترش تألیفات و طرح‌های مرتبط با ورزش و معرفی به اقشار مختلف توسط پژوهشگاه</p> <p>-به‌کارگیری مدیریت ذیصلاح برای واحد تحقیق و توسعه - مطالعه و بررسی میزان فناوری داخلی و فاصله آن با فناوری روز ورزش و سازمان‌های ورزشی دنیا</p> <p>- به‌کارگیری منابع انسانی برجسته و نخبه بیرونی به‌منظور بهره‌گیری از دانش فنی منابع خارجی</p> <p>-تهیه طرح همکاری با دانشگاه و مراکز علمی-تخصصی کشور به‌منظور برقراری ارتباط نزدیک با آن‌ها</p> <p>-استفاده از پارک‌های علم و فناوری به‌عنوان حلقه واسط بین علم و صنعت ورزش</p> <p>- راه‌اندازی اتاق فکر در پژوهشگاه با همکاری نهادهای علمی دانشگاهی</p>	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۴	۰/۰۴	۰	نسبت تعداد کتب برتر پژوهشگاه و کشوری اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه به‌کل اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه				
<p>-برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی توسط پژوهشگاه -حمایت از طرح‌ها و پایان‌نامه‌های دانشگاهی از طریق افزایش همکاری و تضمین عملیاتی کردن نتایج سودمند برخاسته از آن‌ها توسط پژوهشگاه علوم ورزشی</p> <p>-ایجاد مراکز رشد تخصصی در پژوهشگاه و جذب منابع برای آن</p> <p>-پشتیبانی در راه‌اندازی کانون‌های شکوفایی و خلاقیت در کشور بر اساس طرح پژوهشی</p>	۵	۴	۳	۲	۱	۱	تعداد اختراعات ارزیابی‌شده در مراجع معتبر				
<p>-افزایش آموزش، درک فرآیند و توسعه کارآفرینی در پژوهشگاه و معرفی به سازمان‌های دیگر</p> <p>-برنامه‌ریزی برای تشویق سیستماتیک حرکت‌های کارآفرینانه پژوهشگاه</p> <p>-گسترش پژوهش‌های تقاضامحور مرتبط با کارآفرینی در کشور</p> <p>-ایجاد تسهیلات برای سازمان‌ها و نهادها جهت ارائه طرح‌های پژوهشی به پژوهشگاه علوم ورزشی</p> <p>-جذب منابع مناسب طرح‌های تقاضامحور بر اساس رویکرد پژوهشگاه</p>	۰/۹	۰/۹	۰/۶	۰/۳	۰/۱	۰	نسبت پروژه‌هایی که نتایج آنها عملاً مورد بهره‌برداری قرارگرفته به‌کل پروژه‌های خاتمه یافته	تسهیل تأثیرگذاری کاربردی تحقیقات و پژوهش‌های پژوهشگاه علوم ورزشی	تقویت و توسعه پژوهش‌های تقاضامحور		

درآمد حاصل از تجاری‌سازی و یا فروش دستاوردهای پژوهش و فناوری به ازای هر پژوهشگر (میلیون ریال)	۱۶۸۹	۵۰	۱۰۰	۱۵۰	۲۰۰	۲۵۰	-سازمان‌دهی قطب‌های تحقیقاتی خاص باهدف انجام پژوهش‌های ویژه -اولویت دادن به طرح‌های محوری و بین‌رشته‌ای -حمایت از پژوهش‌های اساتید، دانشجویان و کارکنان و هدایت به‌سوی پژوهش‌های کاربردی تقاضامحور
تعداد مقالات بین‌رشته‌ای چاپ‌شده در مجلات معتبر علمی - پژوهشی (ISC-ISI و ...) به ازای هر پژوهشگر	۳/۸	۴/۷	۵/۲	۵/۸	۶/۱	۶/۴	-تدوین و گسترش عملکردهای اجرایی تأثیرات تحقیقات بین‌رشته‌ای در کشور توسط پژوهشگاه علوم ورزشی -ایجاد و توسعه زیرساخت‌های گسترش پژوهش‌های بین‌رشته‌ای توسط پژوهشگاه با ارائه طرح‌های پژوهشی -مطالعه تطبیقی علوم بین‌رشته‌ای تربیت‌بدنی کشور و خارج از کشور توسط پژوهشگاه علوم ورزشی -تعیین سهم ارائه طرح‌ها و یا مقالات یا تألیفات حیطه‌های بین‌رشته‌ای توسط اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه -ایجاد و گسترش مضامین ورزشی بین‌رشته‌ای باهدف توسعه فعالیت‌های پژوهشی بین‌رشته‌ای توسط پژوهشگاه علوم ورزشی
تعداد مقالات بین‌رشته‌ای چاپ‌شده در مجلات معتبر علمی - ترویجی به ازای هر پژوهشگر	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۱۴	۰/۲	۰/۲	۰/۳	-تدوین نظام جامع اطلاعات علمی، پژوهشی و فناوری پژوهشگاه علوم ورزشی -ایجاد، حفظ و توسعه دسترس‌پذیری پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -تدوین برنامه جامع به‌روزرسانی و بهبود کیفیت اطلاعات در پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -ایجاد سیستم جامع داده‌های پژوهش‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی
تعداد اختراعات بین‌رشته‌ای ثبت‌شده در مراجع علمی معتبر داخلی و خارجی به ازای هر پژوهشگر	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۹	-تدوین نظام جامع اطلاعات علمی، پژوهشی و فناوری پژوهشگاه علوم ورزشی -ایجاد، حفظ و توسعه دسترس‌پذیری پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -تدوین برنامه جامع به‌روزرسانی و بهبود کیفیت اطلاعات در پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -ایجاد سیستم جامع داده‌های پژوهش‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی
نسبت تعداد اکتشافات و نظریه‌های علمی و آثار بدیع هنری بین‌رشته‌ای به تعداد پژوهشگران	۰	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۸	-بررسی شفافیت در نحوه تخصیص هزینه‌های پژوهشی پژوهشگاه -ارائه‌ی تحقیقات و مقالات بر اساس آسیب‌شناسی ورزش کشور توسط پژوهشگاه علوم ورزشی -بررسی کمی و کیفی مقالات ارائه‌شده در کشور توسط پژوهشگاه و بررسی -مطالعه تطبیقی موانع و مسائل گسترش ورزش توسط پژوهشگاه علوم ورزشی -ایجاد و گسترش طرح‌های فناورانه جهت برطرف سازی مشکلات روز ورزش کشور -حمایت از طرح‌های آسیب شناسانه ورزش کشور توسط پژوهشگاه -ایجاد نظام هوشمندی سازمانی در جهت پایش و شناسایی نیاز بخش‌های مختلف کشور به پروژه‌ها، گزارش‌های و تحلیل حوزه پژوهش و فناوری و ارائه خدمات موردنیاز به هرکدام از آنها
تعداد نوآوری (محصول، فرایند جدید یا بهبودیافته) بین‌رشته‌ای به ازای هر پژوهشگر	۰	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۹	۰/۱۹	-تدوین نظام جامع اطلاعات علمی، پژوهشی و فناوری پژوهشگاه علوم ورزشی -ایجاد، حفظ و توسعه دسترس‌پذیری پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -تدوین برنامه جامع به‌روزرسانی و بهبود کیفیت اطلاعات در پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -ایجاد سیستم جامع داده‌های پژوهش‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی
تعداد کتب چاپ‌شده بین‌رشته‌ای غیر ترجمه‌ای به ازای هر پژوهشگر	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۱۹	۰/۱۹	-تدوین نظام جامع اطلاعات علمی، پژوهشی و فناوری پژوهشگاه علوم ورزشی -ایجاد، حفظ و توسعه دسترس‌پذیری پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -تدوین برنامه جامع به‌روزرسانی و بهبود کیفیت اطلاعات در پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -ایجاد سیستم جامع داده‌های پژوهش‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی
تعداد کتب چاپ‌شده بین‌رشته‌ای ترجمه‌ای به ازای هر پژوهشگر	۲	۰/۲۳	۰/۲۳	۰/۲۶	۰/۳	۰/۳۲	-تدوین نظام جامع اطلاعات علمی، پژوهشی و فناوری پژوهشگاه علوم ورزشی -ایجاد، حفظ و توسعه دسترس‌پذیری پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -تدوین برنامه جامع به‌روزرسانی و بهبود کیفیت اطلاعات در پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -ایجاد سیستم جامع داده‌های پژوهش‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی
نسبت پروژه‌هایی که نتایج آنها عملاً مورد بهره‌برداری قرارگرفته به‌کل پروژه‌های خاتمه یافته (بر اساس مبلغ جذب‌شده)	۰	۰/۱	۰/۳	۰/۶	۰/۹	۰/۹	-تدوین نظام جامع اطلاعات علمی، پژوهشی و فناوری پژوهشگاه علوم ورزشی -ایجاد، حفظ و توسعه دسترس‌پذیری پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -تدوین برنامه جامع به‌روزرسانی و بهبود کیفیت اطلاعات در پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه -ایجاد سیستم جامع داده‌های پژوهش‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی

تقویت پژوهش‌های با کارآمدی بیشتر در گرایش‌های مختلف تربیت‌بدنی با رویکرد بین‌رشته‌ای

توسعه، تعمیق و تقویت پژوهش در حیطه علوم بین‌رشته‌ای

سوق دادن تحقیقات و پژوهش‌های پژوهشگاه علوم ورزشی به سمت برطرف کردن نیازها و مرتفع شدن مسائل موجود در حیطه تربیت‌بدنی

جهت‌دهی پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضانات کشور بامنتور تحقق مرجعیت پژوهشی در

حیطه علوم ورزشی

درآمد حاصل از تجاری‌سازی و یا فروش دستاوردهای پژوهش و فناوری به ازای هر پژوهشگر (میلیون ریال)	۱۶۸۹۱۰ ۹	۵۰	۱۰۰	۱۵۰	۲۰۰	۲۵۰	-انتشار دستاوردهای پژوهشی در حوزه سیاست‌گذاری و گزارش‌های تخصصی در این حوزه - حمایت ویژه و برقراری تعامل با مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی ممتاز
---	-------------	----	-----	-----	-----	-----	--

جدول ۴. منظر فرایندهای داخلی، استراتژی، هدف، سنجه و اقدامات و ابتکارات

اقدامات و ابتکارات	منظر فرایندهای داخلی					وضع موجود	سنجه	هدف	استراتژی
	هدف کمی								
	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم				
سرانه ثبت اختراع ملی	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۴	سرانه ثبت اختراع ملی	فراگیر بودن زیرساخت‌های فناورانه در پژوهشگاه و استفاده مناسب از اطلاعات بروز	
سرانه اختراعات اظهارشده	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۴	سرانه اختراعات اظهارشده	در پژوهش‌های در حال اجرا و یا قابل اجرا در پژوهشگاه علوم ورزشی	
سرانه ثبت اختراع بین‌المللی	۰	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۴	۰	سرانه ثبت اختراع بین‌المللی		
سرانه جوایز ملی	۰	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۴	۰	سرانه جوایز ملی		
سرانه جوایز بین‌المللی	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۴	سرانه جوایز بین‌المللی		
تعداد اشتراک پایگاه‌های معتبر اطلاعاتی	۰	۰	۱	۱	۱	۰	تعداد اشتراک پایگاه‌های معتبر اطلاعاتی		
تعداد تفاهم‌نامه‌های اجرایشده خارجی	۱	۱	۲	۳	۳	۱	تعداد تفاهم‌نامه‌های اجرایشده خارجی		
تعداد تفاهم‌نامه‌های اجرایشده داخلی	۹	۱۱	۱۳	۱۵	۱۵	۹	تعداد تفاهم‌نامه‌های اجرایشده داخلی		
تعداد جشنواره‌ای ملی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تعداد جشنواره‌ای ملی		
تعداد جشنواره‌ای بین‌المللی	۱	۱	۱	۱	۲	۱	تعداد جشنواره‌ای بین‌المللی		
تعداد نمایشگاه‌های دستاوردهای خارجی	۰	۰	۱	۱	۱	۰	تعداد نمایشگاه‌های دستاوردهای خارجی		
نسبت تعداد اکتشافات و نظریه‌های علمی و آثار بدیع هنری به تعداد پژوهشگران	۰	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۰۸	۰	نسبت تعداد اکتشافات و نظریه‌های علمی و آثار بدیع هنری به تعداد پژوهشگران		

<p>- بررسی مقدماتی وضعیت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری موجود جهت امکان‌سنجی و نیازسنجی در قالب طرح بهینه‌سازی اطلاعات و دستگاه‌های ارتباطی پژوهشگاه</p> <p>- ایجاد بستر مناسب در پژوهشگاه در راستای تسریع در پردازش اطلاعات با به‌کارگیری فن‌آوری درخور به‌منظور تصمیم‌گیری‌های مناسب مدیریتی</p> <p>- برقراری کلاس‌های آموزشی در بهره‌برداری از امکانات رایانه‌ای و شبکه‌ای ورزش و گسترش آموزش‌های تخصصی فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در زمینه‌های مختلف ورزشی</p> <p>- به‌روزرسانی بانک‌های اطلاعاتی پژوهشگاه و نظارت منظم بر صحت اطلاعات آن طبق وضعیت موجود</p> <p>- تلاش به‌منظور سیاست‌گذاری در بازآیی رشته‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاهی منطبق با استانداردهای نوین، با توجه به نیازهای توسعه فناوری‌های ورزشی</p> <p>- در نظر گرفتن جوایز ملی نوآوری و فناوری‌های ورزشی</p> <p>- تقویت سازوکارهای انگیزشی، معنوی، اعتباری و مادی به‌منظور ارتقای کیفیت داوری علمی</p> <p>- ایجاد سازوکارهای رتبه‌بندی داوران و استانداردسازی و آموزش شیوه‌های داوری علمی.</p>	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۴	۰	تعداد نوآوری (محصول، فرایند جدید یا بهبود یافته) به ازای هر پژوهشگر
<p>- تدوین سیاست‌های ترغیبی و تشویقی اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه بر اساس طرح‌های پژوهشی</p> <p>- تبدیل منابع انسانی به قابلیت‌های انسانی</p> <p>- تشکیل گروه‌های یادگیری در محیط کار و تقویت قابلیت انتقال یادگیری</p> <p>- تعداد کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی</p> <p>- میزان تعهدسازی و عجزین شدن با شغل اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه</p> <p>- افزایش میزان رضایت شغلی و امنیت شغلی اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه</p> <p>- ارتقاء اعضای هیئت‌علمی بر اساس فرایندهای عادلانه ارزشیابی</p> <p>- حمایت حقوقی و قضایی از اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه</p> <p>- ایجاد فرصت‌هایی جهت پیشرفت کارکنان در زمینه تخصصی‌شان و ایجاد زمینه مناسب برای خودشکوفایی آن‌ها</p> <p>- به‌کارگیری اعضای هیئت‌علمی برجسته سایر دانشگاه‌ها و مراکز در قالب هیئت‌علمی وابسته در گروه‌های پژوهشی مرکز به‌منظور تکمیل ترکیب و اصلاح هرم هیئت‌علمی</p>	۳۶	۳۱	۲۶	۲۱	۱۶	۱۱	تعداد کارکنان دارای امتیاز بیشتر از ۸۵ در ارزشیابی سالانه
<p>تعداد دوره‌های توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی</p>	۵	۵	۴	۴	۳	۲	تعداد دوره‌های توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی

تغییر در فرایندهای انگیزشی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه باهدف اثربخشی بیشتر

اصلاح و بهینه‌سازی نظام‌های انگیزشی نیروی انسانی

	۲	۳	۴	۴	۵	۵
جذب نیروی انسانی در سطح کارشناسی مجرب ترجیحاً با استفاده از رویکرد همکاری شبکه‌ای با مؤسسات و شرکت‌های تخصصی مرتبط						
تعدیل نیروی انسانی غیر کارشناس و غیرضروری و افزایش برون‌سپاری خدمات عادی						
تدوین نظام نیازسنجی آموزشی نیروی انسانی مرکز برای برگزاری دوره‌های آموزشی						
اصلاح نظام ارتقاء هیئت‌علمی با رویکرد تأکید بر مشارکت بیشتر اعضای هیئت‌علمی در وظایف پژوهشی و در نظر گرفتن شاخص‌هایی مانند توجه به برودادهای علمی اعضای، میزان مشارکت در فعالیت‌های پژوهشی مرتبط						
تدوین نظام انگیزشی مناسب برای ترغیب نیروی انسانی کارشناسی مرکز جهت مشارکت بیشتر در فعالیت‌های پژوهشگاه (نظام کارانه کارشناسی)						
برنامه‌ریزی برای شرکت فعال اعضای هیئت‌علمی در کنفرانس‌ها و همایش‌های تخصصی مرتبط داخلی و بین‌المللی به منظور ارتقاء و به‌روزرسانی توان تخصصی						
نسبت پژوهشگران به کل نیروی انسانی	۰/۴۲	۰/۴۲	۰/۵	۰/۶	۰/۷	۰/۸
سرانه بودجه پژوهشی سالیانه پژوهشگران (میلیون ریال)	۱۸۰۰۰	۰۰۰۰	ده درصد افزایش	سی درصد افزایش	چهل درصد افزایش	پنجاه درصد افزایش
درصد پیشرفت برنامه عملیاتی سالانه مدون	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
وجود برنامه استراتژیک مدون مصوب	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
پایش مستمر برنامه‌های استراتژیک مصوب	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
اولویت‌بندی پژوهش‌ها	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
نسبت پروژه‌هایی که نتایج آنها عملاً مورد بهره‌برداری قرار گرفته به کل پروژه‌های خاتمه یافته (بر اساس مبلغ جذب‌شده)	۰	۰/۱	۰/۳	۰/۶	۰/۹	۰/۹
درآمد حاصل از تجاری‌سازی و یا فروش دستاوردهای پژوهش و فناوری به ازای هر پژوهشگر (میلیون ریال)	۱۶۸۹۱	۵۰	۱۰۰	۱۵۰	۲۰۰	۲۵۰
درآمد حاصل از قرارداد (میلیون ریال) پروژه‌ها و طرح‌های پژوهشی برون‌سازمانی	۹۷۰۰۰۰	۰۰	ده درصد افزایش	سی درصد افزایش	چهل درصد افزایش	پنجاه درصد افزایش

تعداد دوره‌های توانمندسازی کارکنان

طراحی برنامه‌های مدون جهت جلوگیری از به‌هم‌ریختگی موضوعی و فرایندی پژوهش‌های در حال اجرا و همچنین اجرای مناسب با ارزیابی‌های مناسب و کارآمد از حصول جنبه‌های کارکردی اقتصادی طرح‌ها و پژوهش‌های پژوهشگاه جهت توسعه ابعاد تجاری

تقویت برنامه محوری در کلیه امور پژوهشی پژوهشگاه
تدوین نظام تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و نوآوری پژوهشگاه

درآمد حاصل از قرارداد (میلیون ریال) پروژه‌های بین‌المللی	۳۸۰۰۰۰ ...	ده درصد	بیست درصد	سی درصد	چهل درصد	پنجاه درصد	-عقد قرارداد پروژه‌های کلان ملی توسط پژوهشگاه علوم ورزشی
درآمد حاصل از قرارداد (میلیون ریال) تولیدات آموزشی و پژوهشی برگزار شده (ملی و بین‌المللی)	۷۱۹۰۰۰ ۰۰۰۰	ده درصد	بیست درصد	سی درصد	چهل درصد	پنجاه درصد	-معرفی نرم‌افزارها، برنامه‌ها و خدمات آموزشی نوین به دانشگاه‌های کشور توسط ارائه همایش، سخنرانی‌ها و نمایشگاه‌ها توسط پژوهشگاه -عقد قراردادهای بین‌المللی ورزشی با شرکت‌های پیشرفته دنیا توسط پژوهشگاه -ارائه مشاوره در حوزه تدوین سازوکارهای تجاری‌سازی و اشاعه فناوری و مشاوره به نهادهای دانشگاهی، پژوهشی و طرف تقاضا -تربیت مشاورین مدیریت و تجاری‌سازی فناوری برای سازمان‌ها و شرکت‌ها -استفاده از توان رسانه‌های عمومی و جراید کثیرالانتشار برای افزایش سطح سواد جامعه در حوزه پژوهش‌های ورزشی، نگارش مقاله‌های ترویجی در جراید کثیرالانتشار، تهیه محصولات رسانه‌ای با هدف افزایش آگاهی جامعه در حوزه پژوهش با تأکید بر مناسبت‌های خاصی مانند هفته پژوهش

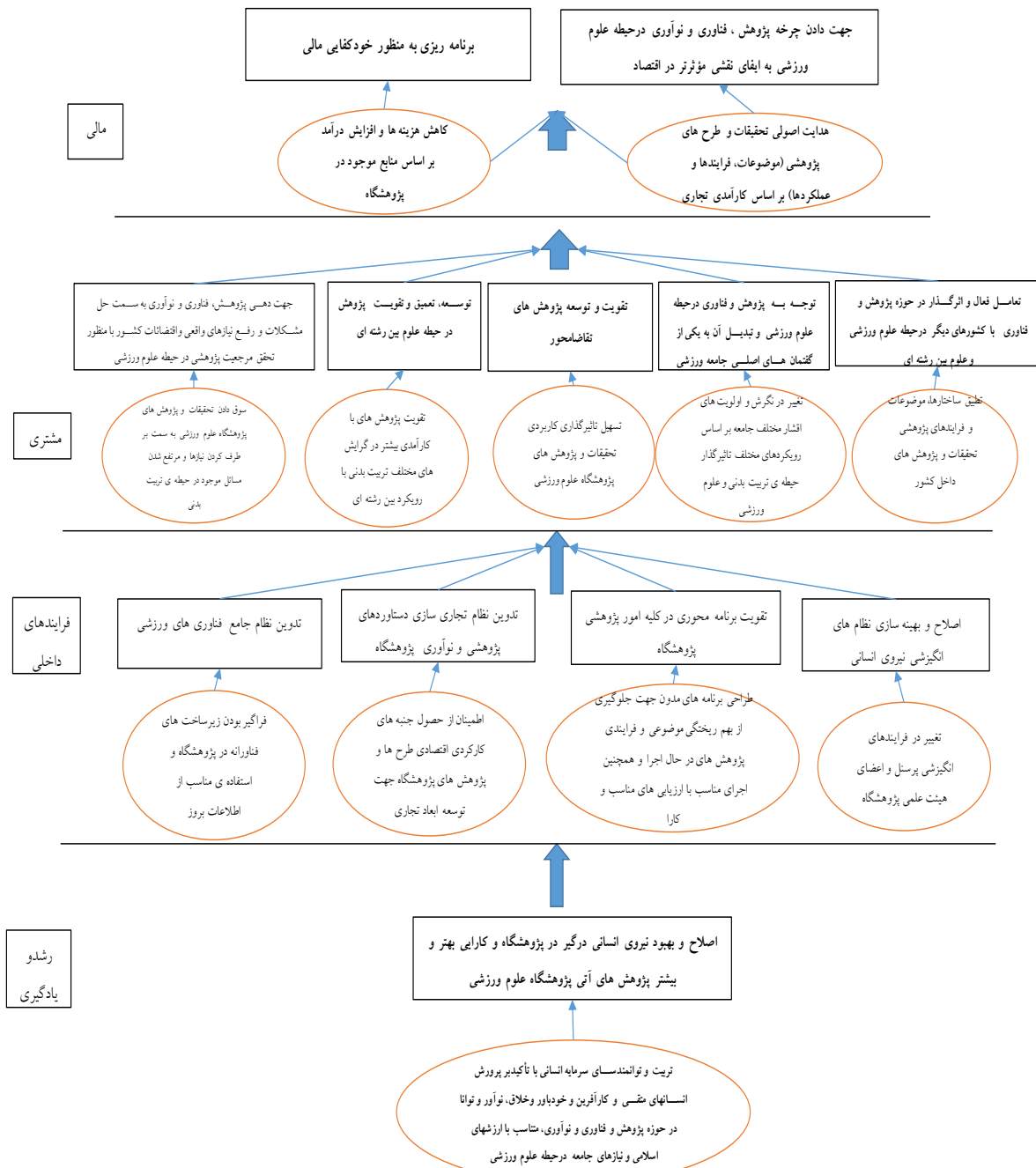
جدول ۵. منظر رشد و یادگیری، استراتژی، هدف، سنجه و اقدامات و ابتکارات

استراتژی	هدف	سنجه	وضع موجود	منظر رشد و یادگیری				
				سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
اصلاح و بهبود نیروی انسانی درگیر در پژوهشگاه و کارایی بهتر و بیشتر پژوهش‌های آتی پژوهشگاه علوم ورزشی	تعداد دوره‌های آموزشی جهت مهارت‌افزایی کارشناسان	تعداد دوره‌های آموزشی	۲	۳	۴	۴	۵	-توسعه نظام آموزشی و بهینه‌سازی منابع انسانی و ارتقای کیفی پرسنل و اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه -تدوین شاخص‌های اثربخشی پرسنل پژوهشگاه علوم ورزشی
			۲	۳	۴	۴	۵	-آیین‌نامه‌های آموزشی و ارتقای نیروی انسانی بر اساس طرح‌های پژوهشی و مقالات اخلاق مدارانه -بررسی میزان رشد برنامه‌های اجرایی پژوهشگاه -سنجش میزان کارایی دوره‌های آموزشی پژوهشگاه -سرمایه‌گذاری و تخصیص بودجه قابل‌توجه به تربیت و پرورش مغزهای متفکر و مبتکر در پژوهشگاه -رشد بودجه آموزشی پژوهشگاه علوم ورزشی -ایجاد فرصت‌های آموزشی پژوهشی در راستای فراهم آوردن موجبات رشد پرسنل پژوهشگاه در دو بعد -تدوین نظام جذب و حفظ نیروهای کاری با تأکید بر تخصص‌گرایی و ارتقاء بار علمی و فنی بر اساس تعداد ابزارهای نظارتی و کنترلی در جهت سنجش بار علمی و فنی نیروهای متقاضی جذب در پژوهشگاه
توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی	تعداد دوره‌های آموزشی	تعداد دوره‌های آموزشی	۲	۳	۴	۴	۵	-توسعه نظام آموزشی و بهینه‌سازی منابع انسانی و ارتقای کیفی پرسنل و اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه -تدوین شاخص‌های اثربخشی پرسنل پژوهشگاه علوم ورزشی
			۲	۳	۴	۴	۵	-آیین‌نامه‌های آموزشی و ارتقای نیروی انسانی بر اساس طرح‌های پژوهشی و مقالات اخلاق مدارانه -بررسی میزان رشد برنامه‌های اجرایی پژوهشگاه -سنجش میزان کارایی دوره‌های آموزشی پژوهشگاه -سرمایه‌گذاری و تخصیص بودجه قابل‌توجه به تربیت و پرورش مغزهای متفکر و مبتکر در پژوهشگاه -رشد بودجه آموزشی پژوهشگاه علوم ورزشی -ایجاد فرصت‌های آموزشی پژوهشی در راستای فراهم آوردن موجبات رشد پرسنل پژوهشگاه در دو بعد -تدوین نظام جذب و حفظ نیروهای کاری با تأکید بر تخصص‌گرایی و ارتقاء بار علمی و فنی بر اساس تعداد ابزارهای نظارتی و کنترلی در جهت سنجش بار علمی و فنی نیروهای متقاضی جذب در پژوهشگاه

تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسان‌های متفکر و کارآفرین و خودباور و خلاق، نوآور و توانمند در حوزه پژوهش و فناوری و نوآوری، متناسب با ارزش‌های اسلامی و نیازهای جامعه در حیطه علوم ورزشی

نقشه استراتژی پژوهشگاه علوم ورزشی

نتایج تحقیق نشان داد، برای ترسیم نقشه استراتژی پژوهشگاه علوم ورزشی، منظرهای پژوهشگاه از پایین به بالا عبارتند از منظرهای یادگیری و رشد، فرآیندهای داخلی، مشتری و مالی که این ترتیب باید برای ترسیم نقشه استراتژی مورد توجه قرار گیرد. نمودار شماره یک نشان‌دهنده نقشه استراتژی به همراه روابط علت و معلولی بین منظرهای پژوهشگاه علوم ورزشی است.



شکل ۱. نقشه استراتژی پژوهشگاه علوم ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

گام اول در تدوین نظام ارزیابی عملکرد با کارت امتیازی متوازن، بومی‌سازی ابعاد و تعیین آنهاست که پژوهش حاضر با توجه به اهداف، بومی‌سازی و انطباق ابعاد کارت امتیاز متوازن با نظر شورای راهبری صورت گرفت. بر اساس نتایج، چهار منظر داخلی، مالی، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی تدوین شد که همسو با یافته‌های گوهر رستمی و همکاران (۱۳۹۸)، طالب پور و میراحمدی (۱۳۹۶) کاپلان و نورتون (۲۰۰۱) و بسکای (۲۰۱۲)، ابطی نیا و همکاران (۱۳۹۳)، کشاورز و میراحمدی (۱۳۹۶) و نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۳) است. هرچند غیرهمسو با والدراما و همکاران (۲۰۱۳) بلیور و همکاران (۲۰۱۰) است که تغییری در ابعاد دیده شد. نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۴) و سعیدی شریف‌آباد (۱۳۹۴) نشان دادند که اداره کل ورزش و جوانان استان‌های کرمان و خراسان رضوی دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد است. با توجه به نتایج می‌توان ادعان داشت بایستی تمرکز مسئولین و متصدیان پژوهشگاه علوم ورزشی، بر روی روندهای مالی، کسب سرمایه و توجه بیشتر به منابع غیردولتی و در همین راستا به دست آوردن و استفاده از منابع باشد. از سوی دیگر به‌کارگیری دانش و رشد اجزای اصلی سیستم که همان مدیران و کارکنان‌اند، با توجه به اقدامات اجرایی در ادامه تحقیق امری ضروری در راستای تحقق اهداف کلان این پژوهشگاه است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که پژوهشگاه علوم ورزشی در بعد مالی دو زیرمعیار، بعد مشتری پنج زیرمعیار، بعد فرآیندهای داخلی چهار زیرمعیار و بعد رشد و یادگیری یک زیرمعیار دارند؛ بنابراین بر اساس نتایج، ۱۲ استراتژی به‌منظور دستیابی به اهداف بلندمدت در پژوهشگاه علوم ورزشی وجود دارد که با یافته سعیدی شریف‌آباد (۱۳۹۴) همخوانی دارد که در تحقیق خود به ۱۲ استراتژی دست یافت اما غیرهمسو با یافته نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۱) و نژاد سجادی (۱۳۹۰) است که در پژوهش خود ۱۶ استراتژی استخراج نمودند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده برنامه‌ریزی به‌منظور خودکفایی مالی و جهت دادن چرخه پژوهش، فناوری و نوآوری در حیطه علوم ورزشی به ایفای نقشی مؤثرتر در اقتصاد (منظر مالی) به‌عنوان استراتژی‌های مالی پژوهشگاه شناسایی شدند. تعامل فعال و اثرگذار در حوزه پژوهش و فناوری با کشورهای دیگر در حیطه علوم ورزشی و علوم بین‌رشته‌ای، توجه به پژوهش و فناوری در حیطه علوم ورزشی و تبدیل آن به یکی از گفتمان‌های اصلی جامعه ورزشی و تقویت و توسعه پژوهش‌های تقاضامحور، توسعه، تعمیق و تقویت پژوهش در حیطه علوم بین‌رشته‌ای و جهت‌دهی پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضانات کشور به منظور تحقق مرجعیت پژوهشی در حیطه علوم ورزشی به‌عنوان استراتژی‌های مشتری پژوهشگاه علوم ورزشی شناسایی شد. براساس نتایج تدوین نظام جامع فناوری‌های ورزشی، اصلاح و بهینه‌سازی نظام‌های انگیزشی نیروی انسانی، تقویت برنامه محوری در کلیه امور پژوهشی پژوهشگاه، تدوین نظام تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و نوآوری پژوهشگاه علوم ورزشی به‌عنوان استراتژی‌های فرایندهای داخلی شناسایی شد. نهایتاً بر اساس نتایج تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسان‌های متقی و کارآفرین و خودباور و خلاق، نوآور و توانا در حوزه پژوهش و فناوری و نوآوری، متناسب با ارزش‌های اسلامی و نیازهای جامعه در حیطه علوم ورزشی به‌عنوان استراتژی منظر یادگیری و رشد شناسایی شد. دومین گام در تدوین اجرای استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن تعیین اهداف منظرهای تعیین‌شده است که از ترجمه استراتژی‌های پژوهشگاه علوم ورزشی در منظرهای مختلف دو هدف در منظر مالی، پنج هدف در منظر مشتری، چهار هدف در منظر فرآیندهای داخلی و یک هدف در منظر یادگیری و رشد به دست آمد؛ بنابراین پژوهشگاه علوم ورزشی دارای ۱۲ هدف راهبردی بوده است که همسو با یافته شریعتی و همکاران (۱۳۹۸) و رودریگز و همکاران (۲۰۱۰) است که در پژوهش خود ۱۱ هدف راهبردی را شناسایی نمود اما کشاورز (۱۳۸۸) در پژوهش خود ۴۱ هدف راهبردی را نشان داد. بیانیه‌های اهداف، بیانیه‌های مختصر و درعین‌حال دقیقی هستند که اقدامات مشخصی را که انجام آنها لازمه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی برای پژوهشگاه علوم ورزشی است تشریح می‌کنند و به‌منزله پلی هستند که استراتژی کلان پژوهشگاه علوم ورزشی را به سنجه‌های عملکرد که به‌منظور تعیین پیشرفت‌های

حاصل شده در جهت تحقق استراتژی انتخاب می‌شوند، پیوند می‌دهند. در سومین گام اجرای استراتژی پژوهشگاه علوم ورزشی با رویکرد کارت امتیازی متوازن لازم است با مدنظر قرار دادن اهداف تعیین شده، سنجه‌های مناسب برای هر منظر تدوین شوند. یافته‌های پژوهش نشان داد که پژوهشگاه علوم ورزشی در مناظر چهارگانه دارای ۱۴۱ سنجه است به طوری که در منظر مالی ۱۵ سنجه، در منظر مشتری ۵۵ سنجه، منظر فرآیندهای داخلی ۶۶ سنجه و منظر یادگیری و رشد ۵ سنجه دارد. نتایج همسو با یافته سعیدی شریف‌آباد (۱۳۹۴) است که در پژوهش خود ۱۵۶ سنجه برای اداره ورزش و جوانان خراسان رضوی شناسایی کرد. همچنین نژاد سجادی (۱۳۹۱) در پژوهش خود ۱۴۴ سنجه برای سازمان ورزش شهرداری تهران یا کشاورز (۱۳۸۸) نیز ۱۲۸ سنجه برای کمیته ملی المپیک شناسایی کردند. نصیر زاده و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود نشان داد ۴۵ سنجه در منظرهای مختلف (به ترتیب ۱۰، ۳۰، ۷، ۱۸ سنجه در منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد) برای فدراسیون کشتی وجود دارد. چینگ بین لین (۲۰۰۴)، در تحقیقی با عنوان «تأسیس مرکز باشگاه‌های تندرستی و آمادگی جسمانی» به این نتیجه رسید که ۲۴ مورد سنجه (۷ مالی، ۴ مشتری، ۶ داخلی، ۷ یادگیری و رشد) برای این هدف وجود دارد که همگی با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. لذا هم‌اکنون مدیران و کارکنان پژوهشگاه در اجرای راهبردهای سازمان خود از ابزار لازم و متناسبی برخوردار شده‌اند. چنین رویکردی اطمینان از میزان تحقق برنامه‌ها را برای مدیران فراهم می‌آورد و در صورت وجود هرگونه ضعف و کاستی در اجرای برنامه، بازخوردهای کافی، در دسترس اجراکنندگان برنامه خواهد بود تا تصمیمات لازم را برای اصلاح و یا سرعت بخشی اجرای برنامه بگیرند. در تحقیق حاضر ۱۵ سنجه از مجموع ۱۴۱ سنجه برای کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر مالی استراتژی‌های پژوهشگاه علوم ورزشی تدوین شده است. از جمله اهم سنجه‌ها از منظر مالی، می‌توان به سرانه بودجه پژوهشی سالیانه پژوهشگران (میلیون ریال)، نسبت درآمد پژوهشی پژوهشگاه به کل درآمد پژوهشگاه، نسبت طرح‌های پژوهشی برون‌سازمانی به کل طرح‌های پژوهشی (بر اساس مبلغ جذب‌شده)، نسبت طرح‌های پژوهشی برون‌سازمانی به کل پژوهشگران (بر اساس مبلغ جذب‌شده میلیون ریال)، نسبت پروژه‌هایی که نتایج آنها عملاً مورد بهره‌برداری قرار گرفته به کل پروژه‌های خاتمه‌یافته (بر اساس مبلغ جذب‌شده)، کل درآمدهای اختصاصی (آموزش، پژوهشی، خدماتی، سایر موارد)، درآمد حاصل از تجاری‌سازی و یا فروش دستاوردهای فناوری به ازای هر پژوهشگر، تعداد تفاهم‌نامه‌های منعقدشده خارجی و خارجی اشاره کرد. نتایج همسو با یافته کمیته ملی المپیک، کشاورز (۱۳۸۸)، ۲۶ سنجه مالی؛ باشگاه تندرستی چنگ بین لین (۲۰۰۴)، ۷ مالی؛ بخش ورزشی شهرداری شهر گرانا (۲۰۱۰)، ۵ سنجه مالی؛ دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، شهبایی و انواری (۱۳۸۶)، ۱۳ سنجه مالی بوده است. در تحقیق حاضر ۵۵ سنجه از مجموع ۱۴۱ سنجه برای کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر مشتری استراتژی‌های پژوهشگاه علوم ورزشی تدوین شده است از منظر مشتری، تعداد جوایز علمی (بین‌المللی) کسب‌شده توسط اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه، تعداد همایش‌ها و سمینارهای برگزار شده یا مشارکت‌شده توسط پژوهشگاه به تفکیک منطقه‌ای و بین‌المللی، تعداد مقالات چاپ‌شده مشترک در مجلات معتبر علمی-پژوهشی (ISC-ISI و ...) خارجی به ازای هر پژوهشگر، تعداد جوایز دریافت‌شده از جشنواره و سایر مراجع معتبر بین‌المللی به ازای هر پژوهشگر، فرصت‌های مطالعاتی توسط اعضای هیئت‌علمی، نسبت تعداد کتب برتر پژوهشگاه و کشوری اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه به کل اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه، تعداد مراکز رشد، رویدادهای حوزه فناوری، درآمد حاصل از تجاری‌سازی و یا فروش دستاوردهای پژوهش و فناوری، تعداد مقالات بین‌رشته‌ای چاپ‌شده در مجلات معتبر علمی-پژوهشی (ISC-ISI و ...) به ازای هر پژوهشگر، تعداد کتاب چاپ‌شده، تعداد اکتشافات و نظریه‌های علمی و غیره اشاره کرد. نتایج، همسو با یافته شهرداری یک شهر روم، هووارد (۲۰۰۹)، ۳ سنجه مشتری؛ شهرداری شهر اسکلفتی سوئد، لیندبرگ واسکوندفلت (۲۰۰۸)، ۲ سنجه مشتری یا شهروند؛ بخش ورزشی شهرداری شهر گرانا (۲۰۱۰) ۸ سنجه مشتری؛ کمیته ملی المپیک (کشاورز، ۱۳۸۸)، سنجه ۱۷ مشتری است.

در تحقیق حاضر ۶۶ سنجه از مجموع ۱۴۱ سنجه برای کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر فرایندهای داخلی استراتژی‌های پژوهشگاه علوم ورزشی تدوین شده است که می‌توان از سرانه ثبت اختراع ملی، سرانه جوایز ملی، تعداد جشنواره‌های ملی، تعداد سیستم‌های پیشرفته رایانه‌ای، سرانه ساعات آموزشی کارکنان، تعداد دوره‌های توانمندسازی، نسبت پژوهشگران به کل نیروی انسانی، وجود برنامه عملیاتی مدون مصوب، وجود برنامه استراتژیک مدون، درآمد حاصل از قرارداد پروژه‌ها، تولیدات اشاره کرد. نتایج همسو با یافته شهرداری یک شهر روم، هووارد (۲۰۰۹)، ۴ سنجه مشتری؛ شهرداری شهر اسکلفتی سوئد، لیندبرگ واسکوندفلت (۲۰۰۸)، ۵ سنجه؛ بخش ورزشی شهرداری شهر گرانا (۲۰۱۰) ۱۱ سنجه؛ کمیته ملی المپیک (کشاورز، ۱۳۸۸)، سنجه ۴۷؛ نصیر زاده و همکاران (۱۳۹۲)، ۷ سنجه؛ دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، شهبایی و انواری (۱۳۸۶)، ۱۴ سنجه فرایند داخلی است. نهایتاً ۵ سنجه از مجموع ۱۴۱ سنجه برای کنترل و دستیابی به اهداف استراتژیک منظر یادگیری و رشد استراتژی‌های پژوهشگاه علوم ورزشی تدوین شده است. شاخص رضایت شغلی کارکنان غیرهیئت‌علمی پژوهشگاه، شاخص رضایت شغلی اعضای هیئت‌علمی پژوهشگاه، میانگین نمره ارزیابی طرح تکریم ارباب‌رجوع پژوهشگاه، تعداد دوره‌های آموزشی جهت مهارت افزایی کارشناسان و تعداد دوره‌های آموزشی توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی نیز به‌عنوان سنجه‌های پژوهشگاه شناسایی شدند. نتایج همسو با یافته‌های چینگ بین لین (۲۰۰۴) ۷ سنجه؛ نصیر زاده و همکاران (۱۳۹۲) ۱۸ سنجه؛ مرکز ورزش‌های پوربک در سال (۲۰۰۶)، ۷ سنجه؛ کریس پاپن‌هاوسن^۱ و همکاران (۲۰۰۶)، ۷ سنجه؛ دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، شهبایی. انواری (۱۳۸۶)، ۱۴ سنجه؛ کمیته ملی المپیک، کشاورز (۱۳۸۸)، ۳۷ سنجه؛ بخش ورزشی شهرداری شهر گرانا (۲۰۱۰)، ۵ سنجه است. در این راستا الگوی کارت امتیازی متوازن پیشنهاد می‌کند که به‌منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری سنجه‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار بعد مهم سازمانی داشته باشند. کارت امتیازی متوازن سنجه‌های مالی را که نشان‌دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته است دربرمی‌گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن سنجه‌های غیرمالی مانند منظر مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد که به‌عنوان یک پیش‌نیاز و عامل محرک جهت افزایش عملکرد مالی در آینده هستند آنها را کامل می‌کند (فضلی، ۱۳۹۴). درواقع، با کسب اطلاع از این چهار بعد، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن سنجه‌های مورد استفاده از بین می‌رود. همچنین مدیران قادر خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از سنجه‌های حیاتی و کلیدی عملکرد تمرکز داشته باشند. سنجه‌های به‌دست‌آمده از این تحقیق و پژوهش‌های پیشین نشان از این دارد که دستگاه‌ها و ارگان‌های مختلف در پیاده‌سازی استراتژی مؤسسات خود برای اهداف استراتژیک هر منظر، سنجه‌های متنوع و متناسب اتخاذ کرده‌اند که این رویکرد در پیاده‌سازی استراتژی‌های آنان تأثیر مطلوب گذاشته است و آنها را به مؤسساتی موفق تبدیل خواهد کرد. از سوی دیگر می‌توان گفت که پژوهشگاه علوم ورزشی، در اتخاذ سنجه‌ها فقط نایبست به گذشته توجه کند، بلکه بایستی به سنجه‌های آنان هم روند حال و هم نتیجه نهایی اهداف مدنظر را قرار دهد در پژوهشگاه علوم ورزشی نیز با توجه به اهداف استراتژیک تدوین شده، سنجه‌های مناسب هر هدف استراتژیک تدوین و طراحی شد تا از طریق آنها مسیر منتهی به استراتژی‌ها و همچنین چشم‌انداز و مأموریت سازمان در هر زمان و مکان مناسب پیگیری و کنترل شود. نتایج پژوهش نشان داد که برای دستیابی به اهداف استراتژیک پژوهشگاه علوم ورزشی همچنین در هر منظر باید اقدامات و برنامه‌های عملیاتی متعددی انجام گیرد که در این پژوهش ۱۳۳ اقدامات و ابتکارات مختلف به‌دست‌آمده است که در منظر مالی ۱۹ اقدام و ابتکار، در منظر مشتری ۵۴ اقدام و ابتکار، در منظر فرایندهای داخلی ۵۲ اقدام و ابتکار و در منظر رشد و یادگیری ۸ اقدام و ابتکار نهایی شدند. سعیدی شریف‌آباد (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان داد که اداره ورزش و جوانان خراسان رضوی دارای ۱۴۹ اقدام و ابتکار در مناظر مختلف دارد. نصیر زاده و همکاران (۱۳۹۲) به ۹۸ اقدامات و ابتکار؛ رودریگرز و همکاران (۲۰۱۰) ۲۴ اقدام و عملکرد در آژانس‌های بخش همگانی؛ نژاد سجادی (۱۳۹۱) ۲۰۵ برنامه و اقدام برای سازمان ورزش شهرداری تهران

1. Papenhausen

و کشاورز (۱۳۸۸) نیز به ۲۲۱ اقدامات و ابتکارات کمیته ملی المپیک اشاره داشته‌اند که تا حدودی با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. در واقع روش کارت امتیازی متوازن این زمینه را برای پژوهشگاه علوم ورزشی به وجود می‌آورد که اقدامات، ابتکارات و برنامه‌های عملیاتی متناسب و متوازن با هر منظر، هر استراتژی و هر هدف استراتژیک را تعیین کند. با تدوین این اقدامات، هر بخش از پژوهشگاه علوم ورزشی به‌طور کامل از مسئولیت‌ها و وظایف خود و زمان و نحوه اجرای آن برای موفقیت در عرصه‌های پژوهشی آگاه شوند. نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش نشان می‌دهد که برای دستیابی به اهداف استراتژیک و درنهایت استراتژی‌های سازمانی در پژوهشگاه علوم ورزشی در هر منظر متناسب با اهداف آن منظر باید اقدامات و ابتکارات متعددی انجام گیرد که در این پژوهش به‌تفصیل ارائه شود. لزوم به‌کارگیری برنامه‌های عملیاتی، اقدامات و ابتکارات می‌تواند به‌عنوان بازوی قوی در پیاده‌سازی استراتژی‌های مذکور شناخته شود. به‌عبارت‌دیگر دستیابی به اقدامات و ابتکارات پژوهشگاه علوم ورزشی از ترجمه مناسب استراتژی‌ها و چشم‌انداز این اداره به منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد حاصل شده است که به‌نوعی ایجاد تعادل و توازن در اقدامات و برنامه‌های عملیاتی پژوهشگاه علوم ورزشی حاصل شده است. به نظر می‌رسد تاکنون به دلیل نداشتن مدل‌های اجرایی این‌چنینی، پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های تدوین‌شده با چالش روبه‌رو بوده است. از این‌رو به مسئولین پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات به پیشبرد اهداف کلان خود درنهایت نائل آیند. نهایتاً اینکه با توجه به تصویب نتایج نهایی طرح و موافقت جهت اجرایی شدن آن توسط پژوهشگاه علوم ورزشی لازم است که با استفاده از نقشه اجرایی ارائه‌شده، اهتمام لازم را جهت پیاده‌سازی استراتژی‌ها، به عمل آورد. پیشنهاد شود پژوهشگاه علوم ورزشی با تشکیل کمیته‌ای ویژه (علمی، تخصصی) به طراحی برنامه زمانی مشخص به‌منظور اجرایی شدن برنامه‌های عملیاتی بپردازد و با کمک کمیته‌ای ناظر به‌طور مستمر عملکرد خود را نظارت و ارزیابی کند. همچنین پیشنهاد می‌شود کمیته‌ای تخصصی با حضور افراد خبره در امر بازاریابی، اقتصاد و حقوق برای بررسی راه‌های جذب حامیان مالی و رفع موانع جذب آنان و همچنین فراهم نمودن محیط حقوقی مناسب در این زمینه، در پژوهشگاه علوم ورزشی تشکیل شود.

منابع

- ابراهیمی سرو علیا، محمدحسن و محسنی شریف، محسن. (۱۳۸۸). سیستم کارت ارزیابی متوازن از طراحی تا اجرا. چاپ اول، تهران: انتشارات نشر کلمه.
- ابطحی نیا، عاطفه؛ میر کاظمی، سیده عدرا و کشتی دار، محمد. (۱۳۹۳). به‌کارگیری رویکرد BSC جهت ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور. دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۴(۷)، ۱۴۹-۱۶۳.
- جعفر نژاد، احمد و شهابی، بهنام. (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک. چاپ اول، تهران: موسسه مهربان نشر.
- خوش‌سیما، غلامرضا. (۱۳۸۳). چابکی سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- راسخ، نازنین؛ جوادی پور، محمد و شاقلی، ریحانه. (۱۳۹۵). تدوین برنامه استراتژیک پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۳۶، ۱۷-۴۲.
- سعادت پور، رضا. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی، دانشگاه غیرانتفاعی شمال.
- سعیدی شریف‌آباد، محمد علی. (۱۳۹۴). تدوین مدل راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی بر مبنای کارت امتیازی متوازن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- شریعتی، حمیده؛ طیبی ثانی، سید مصطفی؛ فهیمی نژاد، علی و کاظم نژاد، انوشیروان. (۱۳۹۸). تدوین برنامه راهبردی ورزش دانش آموزی دختران دوره دوم مقطع متوسطه استان گلستان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۲)، ۳۱۵-۳۳۱.

علیزاده، محمد حسین و الهی، علیرضا. (۱۳۸۹). تدوین برنامه راهبردی توسعه پژوهش‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۶(۲۷)، ۴۶-۳۳.

فضلی، مجتبی. (۱۳۹۴). تدوین برنامه استراتژیک نجات‌غریق استان مازندران بر اساس مدل SWOT و BSC. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد تربیت‌بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.

کاپلان، روبرت و نورتون، دیوید. (۱۳۸۶). تبدیل استراتژی از حرف به عمل (کارت امتیازی متوازن). ترجمه ملامسی رامین و جمیله سیفی، چاپ اول، تهران: چاپ و نشر بازرگانی.

کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید. (۱۳۸۹). نقشه استراتژی، تبدیل دارایی‌های نامشهود به دارایی‌های مشهود. ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، چاپ اول، تهران: نشر آسیا.

کشاوری، لقمان. (۱۳۸۸). مدل‌سازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC. رساله دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه تهران.

کشاوری، لقمان؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، نصرالله و گودرزی محمود. (۱۳۸۸). تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن. پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۹، ۸۳-۹۸.

کشاوری، لقمان و میراحمدی، مریم. (۱۳۹۶). تدوین مدل اجرایی برنامه راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور با کارت امتیازی متوازن. پژوهش در ورزش تربیتی، ۱۲، ۱۱۵-۱۵۲.

گوهر رستمی، حمید رضا؛ ملایی نژاد، مصطفی و رضانی نژاد، رحیم. (۱۳۹۸). تحلیل ابعاد عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۲)، ۳۴۵-۳۵۶.

معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سازمان ورزش شهرداری تهران. (۱۳۹۱). برنامه و بودجه سال ۱۳۹۱، جلد یک.

نژاد سجادی، سید احمد؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصراله و گودرزی، محمود. (۱۳۹۰). تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۸، ۷-۲۱.

نصیر زاده، عبدالمهدی. (۱۳۹۱). تدوین راهکارهای اجرایی استراتژی‌های اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان با رویکرد روش کارت امتیازی متوازن. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳(۲)، ۱۱-۲۵.

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

نصیر زاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل و خضری، حمید. (۱۳۹۳). تدوین راهکارهای اجرایی استراتژی‌های اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان با رویکرد روش کارت امتیازی متوازن. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳(۱۰)، ۱۱-۲۶.

نیون، پل آر. (۱۳۸۶). ارزیابی متوازن - گام به گام راهنمای طراحی و پیاده‌سازی. ترجمه بختیاری پرویز و همکاران، چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

Ansoff, H. I. (1994). Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning. Long range planning, 27(3), 31-32.

Becky, A. (2012). The application of balanced scorecard in team sports. APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, 5(1033-2016-84152), 29-32.

Bolívar, M. P. R., Hernández, A. M. L., & Rodríguez, D. O. (2010). Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (45), 116-139.

- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2006). Initiating strategic planning. *Journal of Business research*, 59(1), 100-111.
- Parsa, M. (2016). Performance Evaluation using Balanced Scorecard (BSC) and Fuzzy TOPSIS technique Case Study: National Iranian Gas Company. *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Detroit, Michigan, USA, September 23-25.
- Hashemi Toroujen, S. M. (2017). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis and Strategic Planning for Iranian Language. *Journal of Applied Linguistics and Language Research*, 4(2), 139-149.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
- Rodríguez, B. Manuel, P. López, H. Antonio, M. & Ortiz Rodríguez, D (2010). Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 45, 116-139.
- Strategy management group. (2015). <http://balancedscorecard.org/Resources/Strategic-Planning-Basics>.
- Talebpour, M., & Keshavarz, L. (2015). Mapping the development of student sport with an emphasis on achieving the 5th Iran Development Plan. *Research projects at the sport sciences research institute of Iran*.
- Valderrama, T. García, C. Rodríguez, V.B. & Revuelta, D (2013). Balanced Scorecard and Efficiency: Design and Empirical Validation of a Strategic Map in the University by Means of DEA, *American Journal of Operations Research*, 3, 30-52.
-

به این مقاله این گونه استناد کنید:

را سخ، نازنین؛ جوادی پور، محمد و استوان، زیبا. (۱۳۹۸). طراحی نقشه راهبردی پژوهشگاه علوم ورزشی با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۱)، ۹۹-۱۱۸.



Designing Strategy Map of Sport Sciences Research Institute using Balanced Scorecard Technique

Nazanin Rasekh¹, Mohammad Javadipour², and Ziba Ostovan³

1. Assistant Professor in Sport Management, Sport Sciences Research Institute.

2. Associate Professor, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran.

3. MA in Sport Sciences Research Institute.

Received: 9 September 2019

Accepted: 28 December 2019

Abstract

Purpose: The purpose of this research work was to design a strategy map for the Sport Sciences Research Institute in Iran using the Balanced Scorecard (BSC) technique.

Methodology: This research work is based on a descriptive strategy, and it is applied in terms of purpose and falls within the scope of the organizational studies. The Steering Board of the Sport Sciences Research Institute (SSRI) convened and laid out the strategies of the institute based on the four perspectives of the balanced scorecard model (financial, customer, learning and growth, and internal process). Measures related to the strategies were selected after reviewing the documents and performance appraisal criteria of upstream and similar organizations. Then following a survey of the SSRI stakeholders, these measures were confirmed. Eventually, the quantitative targets, measures, and initiatives were defined, which were then approved by the Steering Board.

Result: The results obtained showed that two strategies were based on the financial perspective, five strategies were based on the customer perspective, four strategies were based on the internal process perspective, and one strategy was based on the growth and learning perspective. In addition, there were 15 measures and 19 initiatives in the financial perspective; 55 measures and 54 initiatives and innovations in the customer perspective; 66 measures and 52 initiatives and innovations in the internal process perspective; and five measures and eight initiatives and innovations were in the growth and learning perspective.

Conclusion: The results obtained show that what is gained by maintaining the measures is a tool for assessing the performance of SSRI, which could be used to achieve the organization's strategic goals.

Keywords: Sports Sciences Research Institute, Execution Plan, BSC Model, Assessment Tool.

To cite this article:

Rasekh, N., Javadipour, M., & Ostovan Z. (2020). Designing Strategy Map of Sport Sciences Research Institute using Balanced Scorecard Technique. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 99-118.

Corresponding Author: **Nazanin Rasekh**

E-mail: n_rasekh663@yahoo.com