



Research Paper

Hierarchical Design of Cause and Effect of National Football Academy Strategy Map with Interpretive Structural Modeling Method

Mohsen Hamidi¹, Mehrzad Hamidi², Mohammad Khabiri³, and Seyed Nasrullah Sajjadi⁴

1. PhD student in Sport Management, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran.
2. Associate Professor in Sport Management, Faculty of physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Associate Professor in Sport Management, Faculty of physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran.
4. Professor in Sport Management, Faculty of physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: 10 July 2016

Accepted: 28 January 2017

Extended Abstract

Summary

The research method in this work was a mixed quantity and quality one. In the qualitative part, the focus group in the form of the steering council express their views on how the strategies interact and cause-and-effect relationships with each other in the form of interpretive structural modeling (ISM) symbols in their interactive strategy matrix (SSIM). These symbols are quantified in the initial access matrix, and through these hierarchical levels of strategies in the quadruple table, the final matrix map is identified, and according to the cause-and-effect relationships between them, the strategy map of the National Football Academy by the model method is presented. The levels formed from the fourth to the first level are the growth and learning perspective, customer-oriented internal processes perspective, stakeholder perspective, and financial perspective. These scenes correspond to the views of the balanced scorecard.

Introduction

The purpose of this work was to design a hierarchical design of the strategy map of the National Football Academy using the interpretive structural modeling (ISM). One of the distinguishing features of the Balanced Scorecard from the other methods is that it creates the cause-and-effect relationships in the strategy map between the strategies of each perspective. If the cause-and-effect relationships between the strategies are properly identified in the strategy map, a path is provided to the organization that describes and demonstrates how the strategies are implemented. Of course, despite the importance of determining the cause-and-effect relationships, a systematic method is required to determine these relationships, which is not mentioned in most articles related to the strategy map. In the recent years, one of the main problems of the country's football has been the excessive attention to the adult football and the lack of attention to the basic football. The missing link of the national championship sport is also an integrated and purposeful talent identification system according to the contents of the plan of the national sports community and other unrelated research works.

Methodology and Approach

The research method was a mixed quantity and quality one. In the qualitative part, the focus group in

the form of the steering council express their views on how the strategies interact and cause-and-effect relationships with each other in the form of ISM symbols in their interactive strategy matrix (SSIM). The statistical population of this research work, which was equal to the statistical sample of the research work, was the same members of the steering council of the National Football Academy (N = 10).

Results and Conclusion

These symbols were quantified in the initial access matrix, and through these hierarchical levels of strategies in the quadruple table, the final matrix map was identified, and according to the cause-and-effect relationships between them, the strategy map of the National Football Academy by the model method. The interpretive structural modeling (ISM) was drawn in 4 levels. In this map, the strategies related to each level were listed. In the first level, the financial strategy 2 strategies and in the second level or stakeholder perspective of one strategy, in the third level or the internal process strategy 4 strategies, and in the fourth level, the growth and learning perspective 3 strategies. Balanced Scorecard Scenes provided by Norton and Kaplan include Scenes of Growth and Learning, Internal Process, Customer, and Finance. The rationale for distinguishing a balanced score from other methods is that, firstly, there is a cause-and-effect relationship between the scenery and the strategies contained in the scenery, and secondly, these scenarios are at a hierarchical level. The method of interpretive structural analysis helped the researchers to determine their causal relationships by analyzing the relationship between two strategies. In general, the researchers were able to determine the causal relationship between all strategies in a ten in ten matrix, and extract and determine the levels of strategies. The concepts of strategies at different levels showed that the logic of BSC also governed the results of this work. The titles of the levels formed from the fourth to the first level are the growth and learning perspective, customer-oriented internal processes perspective, stakeholder perspective, and financial perspective. These scenes correspond to the views of the balanced scorecard.

Keywords: Interpretive Structural Modeling, Strategic Plan, National Football Academy of Islamic Republic of Iran.

To cite this article:

Hamidi, M., Hamidi, M., Khabiri, M., & Sajjadi, S. N. (2021). Hierarchical Design of Cause and Effect of National Football Academy Strategy Map with Interpretive Structural Modeling Method. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8(1), 205-217.

Corresponding Author: **Mohsen Hamidi**

E-mail: mohsen.hamidi@outlook.com



طراحی سلسله مراتبی و علت و معلولی نقشه استراتژی آکادمی ملی فوتبال با روش مدل سازی ساختاری تفسیری

محسن حمیدی^۱، مهرزاد حمیدی^۲، محمد خبیری^۳ و سید نصرالله سجادی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۴/۲۰

چکیده

هدف: هدف از اجرای این پژوهش، طراحی سلسله مراتبی نقشه استراتژی آکادمی ملی فوتبال با روش مدل سازی ساختاری تفسیری بود.

روش شناسی: روش تحقیق روش آمیخته کمی و کیفی بود. در بخش کیفی گروه کانونی در قالب شورای راهبری نکته نظرات خویش را در ارتباط با نحوه تعامل و روابط علت و معلولی استراتژی‌ها با یکدیگر به شکل نمادهای مدل سازی ساختاری نفسیری در ماتریس خود تعاملی استراتژی‌ها درج نمودند و سپس این نمادها در ماتریس دسترسی اولیه کمی سازی شدند. **یافته ها:** سطوح سلسله مراتبی استراتژی‌ها در جداول چهارگانه، نقشه ماتریس نهایی، شناسائی و با توجه روابط علت و معلولی بین آنها، نقشه استراتژی آکادمی ملی فوتبال با روش مدل سازی ساختاری تفسیری در چهار سطح ترسیم گردید. در این نقشه استراتژی‌های مربوط به هر سطح درج گردیدند. در سطح اول، منظر مالی ۲ استراتژی و در سطح دوم یا منظر ذینفعان یک استراتژی، در سطح سوم یا منظر فرایند داخلی ۴ استراتژی و در سطح چهارم منظر رشد و یادگیری ۳ استراتژی قرار گرفتند.

نتیجه گیری: مفاهیم استراتژی‌های قرار گرفته در سطوح مختلف نشان داد که منطق کارت امتیازی متوازن نیز بر نتایج حاصل این تحقیق نیز حاکم است؛ چرا که عناوین سطوح شکل گرفته از سطح چهارم تا سطح اول عبارتند از: منظر رشد و یادگیری، منظر فرایندهای داخلی مشتری مدارانه، منظر ذینفعان، منظر مالی که این مناظر با مناظر کارت امتیازی متوازن مطابقت دارد.

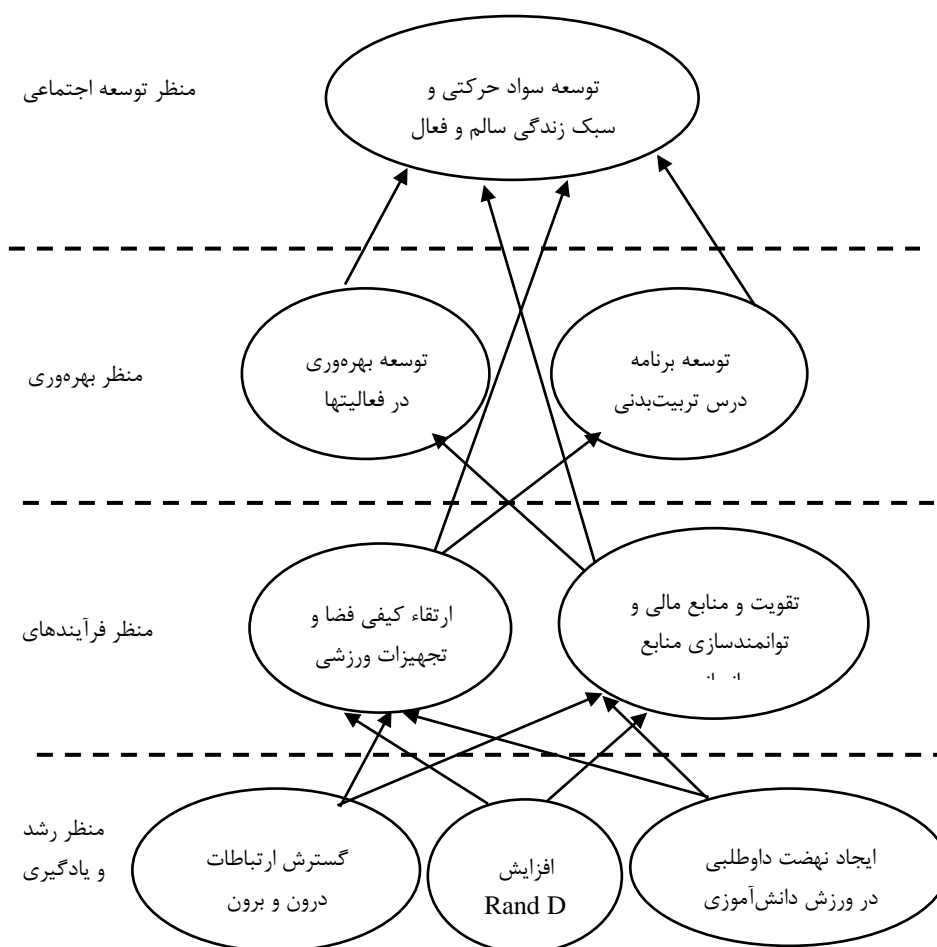
واژه‌های کلیدی: مدل سازی ساختاری تفسیری، نقشه استراتژیک، آکادمی ملی فوتبال جمهوری اسلامی ایران.

مقدمه

در دهه گذشته بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشور با الهام‌گیری از سند چشم‌انداز نظام برنامه‌های توسعه کشور و نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور به برنامه‌ریزی استراتژیک خود مبادرت نموده‌اند. متأسفانه بررسی‌ها نشان می‌دهد که اغلب برنامه‌های استراتژیک سازمان‌های ورزشی در مرحله تدوین باقی ماندند و فرصت لازم برای اجرا نیافتند. برای جاری سازی استراتژی، باید استراتژی به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی ترجمه شود. نورتون و کاپلان معتقدند که علل اجرا نشدن استراتژی‌ها بیشتر ریشه در اجرایی نشدن استراتژی‌ها دارد. در این دیدگاه اعتقاد بر این است که بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی سازمان شکافی عمیق وجود دارد، لذا برای موفقیت در پیاده‌سازی استراتژیک‌ها باید لایه استراتژیک با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد (لشکربلوکی، ۲۰۱۴). کارت امتیازی متوازن یک ابزاری است که به عنوان یک مدل موفق در اجرایی نمودن استراتژی‌ها از آن یاد می‌شود. نورتون و کاپلان این ابزار را معرفی نمودند تا به مدیران سازمان‌ها کمک نمایند که بتوانند به راحتی استراتژی خویش را عملیاتی نموده و به مرحله اجرا بگذارند (کوسادو و همکاران، ۲۰۱۶).

یکی از وجوه تمایز کارت امتیازی متوازن نسبت به سایر روش‌ها، آن است که در نقشه استراتژی بین استراتژی‌های هر منظر روابط علت و معلولی ایجاد می‌کند. در صورتی که روابط علت و معلولی بین استراتژی‌ها در نقشه استراتژی به درستی تعیین شود، مسیری در اختیار سازمان قرار می‌گیرد که همانا توصیف‌کننده و نشان‌دهنده چگونگی تحقق استراتژی‌ها است. البته علی‌رغم اهمیت تعیین روابط علت و معلولی روش نظام‌مندی جهت تعیین این روابط لازم است که در اکثر مقالات مرتبط با نقشه استراتژی به آن اشاره نشده است (صالح اولیا و همکاران، ۲۰۱۰).

کشاورز و همکاران (۲۰۰۹)، تحقیق خود را با عنوان "مدلسازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با تکنیک کارت امتیازی متوازن انجام دادند و نقشه استراتژی کمیته ملی المپیک را ترسیم کردند؛ همچنین نژاد سجادی و همکاران (۲۰۱۱) تحقیق خویش را تحت عنوان: "الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن" به اجرا گذاشتند و نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران را ترسیم کردند. از طرفی، عبدالهی و همکاران (۲۰۱۴)، در تحقیقی تحت عنوان تدوین برنامه استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد ماهان سپاهان و ارائه مدل پیاده سازی آن با رویکرد کارت امتیازی متوازن" به مرحله اجرا گذاشتند و نقشه استراتژی باشگاه را در چهار منظر کارت امتیازی متوازن با روابط علت و معلولی بین استراتژی‌ها ترسیم کردند. به‌علاوه، نصیرزاده و همکاران (۲۰۱۴)، تحقیق خویش را با عنوان "طراحی و تبیین مدل اجرای استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن" به مرحله اجرا گذاشتند و روابط علت و معلولی بین مناظر و برخی از اهداف استراتژیک را مشخص کردند. عظیمی و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان "تدوین برنامه استراتژیک اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری و ارائه نقشه اجرایی بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن" را انجام دادند و نقشه استراتژی اداره کل را در چهار منظر و یا چهار سطح ترسیم نمودند و روابط علت و معلولی آنها را نشان دادند.



شکل ۱. نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش

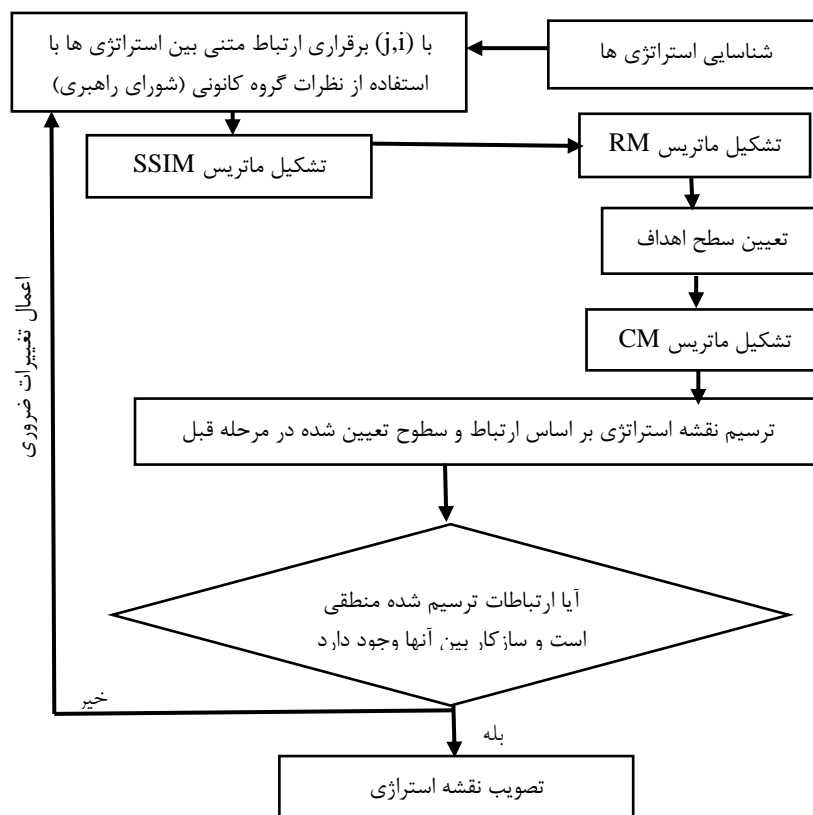
وحدانی و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان "طراحی نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش با تلفیق الگوهای ISM و BSC" به مرحله اجرا گذاشت و روابط علت و معلولی و سطوح نقشه استراتژیک تربیت بدنی آموزش و پرورش را با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری ترسیم نمودند که در شکل شماره ۱ درج شده است. مدل ساختاری تفسیری، یکی از ابزارهایی است که روابط علت و معلولی استراتژی‌ها را در سطوح سلسله مراتبی نشان می‌دهد. اتری^۱ و همکاران (۲۰۱۳) معتقدند که مدلسازی ساختاری تفسیری یکی از ابزارهایی است که تعامل بین متغیرهای مختلف را نشان می‌دهد؛ بنابراین، این روش برای شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که می‌توانند روابط پیچیده‌ای داشته باشند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. از این مدل می‌توان برای ترسیم نقشه استراتژی سازمان‌های ورزشی کشور نیز استفاده کرد. فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، یکی از مهمترین فدراسیون‌های ورزشی کشور است که رشته ورزشی آن مورد اقبال گسترده آحاد جامعه قرار دارد. فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی در سال ۲۰۱۳ سند راهبردی توسعه فوتبال را تدوین کرد. در این سند راهبردی، به توسعه فوتبال پایه و بسترهای رشد استعدادها در سراسر کشور توجه شده است. داده‌های علمی و تجارب بین‌المللی نشان داده است که توسعه و ارتقاء فوتبال و کسب مدارج پر افتخار قاره‌ای و جهانی در هر جامعه‌ای، از رهگذر آموزش‌های علمی و حمایت‌های مدیریتی از فوتبال نونهالان و نوجوانان و همچنین پی‌ریزی مدارس فوتبال و آکادمی‌های فوتبال پایه باشگاه‌های ورزشی کشور و طراحی و ترسیم مسیر ترقی کودکان مستعد و زمینه‌سازی برای پرورش و شکوفایی آنان صورت می‌گیرد (آیین‌نامه مدارس فوتبال، ۲۰۱۵). آکادمی فوتبال به عنوان مرکزی آموزش، پژوهشی، علمی،

1. Attri

فنی و فرهنگی تحت نظر فدراسیون فوتبال مسئول ساماندهی مدارس فوتبال پایه کشور است (پیش‌نویس اساسنامه آکادمی فوتبال، ۲۰۱۱). در سال‌های گذشته یکی از مشکلات اصلی و اساسی فوتبال کشور، توجه وافر به فوتبال بزرگسالان و کم توجهی به فوتبال پایه بوده است. حلقه مفقوده ورزش قهرمانی کشور نیز بنا به مندرجات طرح جامعه ورزش کشور و سایر تحقیقات مرتبط نبود یک نظام یکپارچه و هدفمند استعدادیابی است. در سال‌های اخیر فدراسیون فوتبال، از طریق آکادمی فوتبال در راستای ساماندهی و راهبری مدارس فوتبال گام‌های بسیار خوبی برداشته است. ضمناً AFC با طراحی برنامه آسیا ویژن^۱ برای حمایت از فوتبال پایه در کشورهای آسیایی اقداماتی به عمل آورده است. مأموریت اصلی آکادمی ملی فوتبال، استاندارد سازی و راهبری مدارس فوتبال سراسر کشور است. تا از این رهگذر زمینه شناسایی و پرورش استعداد های فوتبال کشور در سطح گسترده‌ای از جمعیت تحت پوشش صورت گیرد و دستیابی به مدارج بالا و ترقی در این رشته پرتعداد را امکان پذیر و پایدار نماید. ایجاد یک نهضت ملی در نظام استعدادیابی فوتبال کشور، نیازمند داشتن یک نقشه استراتژی دقیقی است که روابط علت و معلولی و سطوح سلسله مراتبی استراتژی در آن تعیین شده باشد و زمینه جاری سازی استراتژی های آکادمی را فراهم آید. تحقیق حاضر در پی آن است که با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری نقشه استراتژی آکادمی ملی المپیک را با ویژگی های ذکر شده ترسیم نماید.

روش شناسی

روش این تحقیق روش آمیخته کمی و کیفی بود و با رعایت پروتکل های مطالعات استراتژیک، متکی به اطلاعاتی است که اعضا گروه کانونی شورای راهبری ابراز می نمایند. استراتژی های شناسایی شده، برای طراحی نقشه استراتژیک ملاک عمل قرار می گیرند.



شکل ۲. مراحل اجرای تحقیق

جامعه آماری این تحقیق که با نمونه آماری تحقیق برابر است، همان اعضای شورای راهبری آکادمی ملی فوتبال و برابر ۱۰ نفر بودند. فرآیند اجرای تحقیق مطابق شکل شماره ۲ انجام شد.

یافته‌ها

تعداد استراتژی‌های آکادمی فوتبال شامل ۱۰ استراتژی بود. استراتژی‌ها در یک ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱ مطابق جدول ۱ درج شدند و از اعضای شورای راهبری خواسته شد تا با بحث و تبادل نظر قضاوت خود را در خصوص نوع رابطه هر استراتژی با سایر استراتژی‌ها، با نمادهایی از قبیل حروف V, A, O, X نشان دهند. در صورتی که استراتژی i بر استراتژی j تاثیر داشته باشد، علامت V درج شود و در صورتی که استراتژی j بر استراتژی i تاثیر داشته باشد، علامت A و در صورتی که دو استراتژی با یکدیگر تاثیر مقابل داشته باشند، علامت X و در صورتی که دو استراتژی هیچ تاثیری بر یکدیگر نداشته باشند، علامت O درج شود (افخمی اردکانی و همکاران، ۲۰۱۵).

در مرحله بعد می‌بایست این نمادها کمی می‌شدند و این عمل در جدول ۲ تحت عنوان ماتریس دسترسی اولیه^۲ صورت گرفت. در این مرحله با توجه به اینکه قبلاً نمادها توسط اعضای شورای راهبری مشخص شده‌اند، محقق با رعایت قاعده از پیش تعیین شده زیر، ماتریس دسترسی اولیه را با درج اعداد صفر و یک تکمیل نمودند. به نحوی که:

- اگر نماد مندرج V بود، در همان خانه عدد ۱ و در خانه قرینه آن عدد صفر درج گردید.

- اگر نماد مندرج A بود، در همان خانه صفر و در خانه قرینه آن عدد یک درج گردید.

- اگر نماد مندرج O بود، در همان خانه صفر و در خانه قرینه آن نیز صفر درج گردید.

- اگر نماد مندرج X باشد، در همان خانه عدد ۱ و در خانه قرینه آن عدد صفر درج گردید (سندبور^۳ و همکاران، ۲۰۱۴).

در قطر جدول یعنی جایی که یک استراتژی در مقابل خودش قرار می‌گیرد، عدد یک درج می‌شود. به همین صورت جدول دسترسی اولیه تکمیل شد و در نهایت از جمع اعداد هر ستون قدرت وابستگی و از جمع اعداد هر ردیف قدرت نفوذ هر استراتژی مطابق جدول ۲ مشخص گردید.

جدول ۱. ماتریس خود تعاملی، استراتژی‌های آکادمی فوتبال (SSIM)

شماره استراتژی‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱		O	O	O	A	O	O	X	X	X
۲	O		O	O	V	O	O	X	X	O
۳	O	O		O	X	O	O	X	V	O
۴	O	O	O		V	O	O	A	O	O
۵	O	O	O	O		V	A	X	A	O
۶	X	O	O	O	X		O	O	O	X
۷	X	O	O	O			O	O	O	X
۸	O	O	O	O	O	O		O	O	O
۹	A	O	O	O	O	O	O		O	A
۱۰	O	O	O	O	O	O	O	O	A	

1. Structural Self- Interaction Matrix (SSIM)
2. Reachability Matrix
3. Sandbhor.s, Botre

جدول ۲. ماتریس دسترسی اولیه آکادمی فوتبال

شماره استراتژی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	قدرت نفوذ
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۳
۲	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۴
۳	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۴
۴	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۲
۵	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۵
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۳
۷	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۴
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۶
۹	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۴
۱۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۵
میزان وابستگی	۵	۳	۳	۲	۷	۴	۳	۴	۵	۴	

بعد از ترسیم و تکمیل جدول ۲، جدول ماتریس نفوذ - وابستگی ترسیم شد، تا تحلیل میک مک^۱ صورت گیرد. در تحلیل میک مک استراتژی‌ها در چهار دسته قرار می‌گیرند. استراتژی‌های خودمختار مربوط به استراتژی‌هایی است که قدرت نفوذ - وابستگی آنها ضعیف یا متوسط باشد. استراتژی‌های وابسته، استراتژی‌هایی هستند که دارای قدرت نفوذ کم، ولی وابستگی نسبتاً بالا می‌باشند. استراتژی‌های پیوندی استراتژی‌هایی هستند که دارای نفوذ و وابستگی بالا می‌باشند. استراتژی‌های نفوذی استراتژی‌هایی هستند که دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین می‌باشند. تحلیل میک مک این امکان را می‌دهد که با کمک گرفتن از ارتباط ماتریس، همه استراتژی‌های اصلی یک سیستم را تشریح شود. روش پیش بینی میک مک به وسیله مایکل گودت^۲ ارائه شد.

نتایج تحلیل میک مک در شکل ۳ نشان می‌دهد که استراتژی‌های شماره ۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹ و ۱۰ در حوزه خودمختار قرار می‌گیرند. استراتژی پنجم در حوزه وابسته و استراتژی هشتم در حوزه نفوذی و هیچ استراتژی در حوزه پیوندی قرار نمی‌گیرد. برای تعیین سطوح استراتژی‌ها از ماتریس دسترسی نهایی استفاده می‌شود. مجموعه ورودی شامل استراتژی‌هایی است که از این عامل تاثیر می‌پذیرند و مجموعه خروجی شامل استراتژی‌هایی است که بر این استراتژی تاثیر می‌گذارند. اعداد مندرج در ماتریس دسترسی نهایی شماره استراتژی‌هایی است که تاثیر می‌گذارند یا تاثیر می‌پذیرند.

در اولین جدول دسترسی نهایی آن استراتژی یا استراتژی‌هایی در سطح اول نقشه استراتژی قرار می‌گیرند که شماره استراتژی‌های مجموعه ورودی آن با شماره استراتژی‌های مجموعه مشترک یک سان باشد (جدول ۳). پس از حذف شماره استراتژی که در سطح اول قرار می‌گیرند، در دومین جدول دسترسی، استراتژی‌های سطح دوم نقشه استراتژی مشخص

1. Mic Mac
2. Michel Godet

می شوند (جدول ۴) و این روند تا آنجا ادامه پیدا می کند که سطح تمامی استراتژی ها در نقشه استراتژی مطابق جداول ۳ الی ۶ مشخص شود.

۱۰									
۹									
۸									
۷									
۶				۸					
۵				۱۰		۵			
۴			۷ و ۲ و ۳		۹				
۳				۶	۱				
۲			۴						
۱									

شکل ۳. نسخه تحلیل میک مک

جدول ۳. اولین ماتریس دسترسی نهایی برای تعیین استراتژی های سطح اول نقشه استراتژی

سطح	مشترک	خروجی	ورودی	استراتژی ها
اول	s1,s9,s10	s1,s5,s8,s9,s10	s1,s9,s10	S ₁
-	s2s8,s9	s2s8,s9	s2s5,s8,s9	S ₂
-	s3,s5,s8	s3,s5,s8	s3,s5,s8,s9	S ₃
-	s4	s4,s8	s4,s5	S ₄
-	s3,s5,s8	s2,s3,s4,s5,s7,s8,s9	s1,s3,s5,s6,s8	S ₅
اول	s6,s7,s10	s5,s6,s7,10	s6,s7,10	S ₆
-	s6,s7,10	s6,s7,10	s5,s6,s7,10	S ₇
-	s2,s3,s5,s8	s2,s3,s5,s8	s1,s2,s3,s4,s5,s8	S ₈
-	s1s2,s9	s1,s2,s3,s9,s10	s1,s2,s5,s9	S ₉
-	s1,s6,s7,s10	s1,s6,s7,s10	s1,s6,s7,s9,s10	S ₁₀

جدول ۴. دومین ماتریس دسترسی نهایی، برای تعیین استراتژی های سطح دوم نقشه استراتژی

سطح	مشترک	خروجی	ورودی	استراتژی ها
-	s2,s8,s9	s2,s8,s9	s2,s5,s8,s9	S ₂
-	s3,s5s8	s3,s5s8	s3,s5,s8,s9	S ₃
-	s4	s4,s8	s4,s5	S ₄
دوم	s3,s5,s8	s2,s3,s4,s5,s7,s8,s9	s3,s5,s8	S ₅
-	s7,s10	s7,s10	s5,s7,s10	S ₇
-	s2,s3,s5,s8	s2,s3,s5,s8	s2,s3,s4,s5,s8	S ₈
-	s2,s9	s2,s3,s9,s10	s2,s5,s9	S ₉
-	s7,s10	s7,s10	s7,s9,s10	S ₁₀

جدول ۵. سومین ماتریس دسترسی نهائی، برای تعیین استراتژی ها سطح دوم نقشه استراتژی

استراتژی ها	ورودی	خروجی	مشترک	سطح
S ₂	s2,s8,s9	s2,s8,s9	s2,s8,s9	سوم
S ₃	s3,s8,s9	s3,s8	s3,s8	-
S ₄	s4	s4,s8	s4	سوم
S ₇	s7,s10	s7,s10	s7,s10	سوم
S ₈	s2,s3,s4,s8	s2,s3,s8	s2,s3,s8	-
S ₉	s2,s9	s2,s3,s9,s10	s2,s9	سوم
S ₁₀	s7,s9,s10	s7,s10	s7,s10	-

جدول ۶. چهارمین ماتریس نهائی، برای تعیین استراتژی ها سطح چهارم نقشه استراتژی

استراتژی ها	ورودی	خروجی	مشترک	سطح
S ₃	s3,s8	s3,s8	s3,s8	چهارم
S ₈	s3,s8	s3,s8	s3,s8	چهارم
S ₁₀	s10	s10	s10	چهارم

نقشه استراتژی آکادمی ملی المپیک به شرح شکل ۴ از یافته‌های تخصصی حاصل شد. نقشه استراتژی بدست آمده با منطق متناظر با کارت امتیازی متوازن نیز منطبق است. تغییرات مختصر حاکی از وضعیت اقتضایی آکادمی ملی فوتبال است. بر اساس جدول ۳ از آنجایی که شماره استراتژی‌های مشترک ورودی مرتبط با استراتژی اول و استراتژی ششم مشابه هستند، لذا این استراتژی‌ها در اولین سطح نقشه استراتژی قرار می‌گیرند. بدیهی است، برای جدول دسترسی نهائی بعدی، شماره‌های ۱ و ۶ حذف می‌شوند و جدول ۴ به وجود می‌آید. بر اساس مندرجات جدول ۴، استراتژی شماره ۵ در سطح دوم نقشه استراتژی قرار می‌گیرد. سپس با حذف شماره ۵ از مجموعه‌های ورودی و خروجی و مشترک، جدول شماره ۵ به وجود می‌آید که در آن چهار استراتژی شماره ۲ و شماره ۴ و شماره ۷ و شماره ۹ به عنوان استراتژی‌های سطح سوم نقشه استراتژی شناخته می‌شوند و به همین ترتیب در جدول شماره ۶ استراتژی‌های شماره‌های ۳ و ۸ و ۱۰ در سطح چهارم قرار می‌گیرند. با توجه به محاسبات و اقدامات فوق نقشه استراتژی آکادمی ملی فوتبال به شرح شکل ۴ حاصل گردید.



شکل ۴. نقشه استراتژیک آکادمی ملی فوتبال ایران

بحث و نتیجه گیری

این مقاله روشی نوآورانه برای طراحی سلسله مراتبی و علت و معلولی استراتژی ها ارائه می نماید. مناظر کارت امتیازی متوازن که توسط نورتون و کاپلان ارائه شده است عبارتند از: مناظر رشد و یادگیری، فرایند داخلی، مشتری و مالی. منطق و وجه تمایز امتیازی متوازن با سایر روش ها در این است که اولاً یک ارتباط علت و معلولی بین مناظر و استراتژی های مندرج در مناظر وجود دارد و ثانیاً این مناظر در یک سطوح سلسله مراتبی قرار می گیرند. روش تحلیل ساختاری تفسیری به محقق کمک نمود، با تحلیل ارتباط دو به دو استراتژی ها، روابط علی و معلولی آنها را تعیین کند. در مجموع محقق موفق شد که ارتباط علی و معلولی بین تمامی استراتژی ها را در یک ماتریس ده در ده مشخص نماید و سطوح استراتژی ها را استخراج و تعیین کند. مفاهیم استراتژی های قرار گرفته در سطوح مختلف نشان داد که منطق کارت امتیازی متوازن نیز بر نتایج حاصل از این تحقیق نیز حاکم است؛ چراکه عناوین سطوح شکل گرفته از سطح چهارم تا سطح اول عبارتند از: منظر رشد و یادگیری، منظر فرایندهای داخلی مشتری مدارانه، منظر ذینفعان، منظر مالی که این مناظر با مناظر کارت امتیازی متوازن مطابقت دارد. استراتژی های منظر رشد و یادگیری نقشه استراتژیک آکادمی ملی فوتبال عبارتند از:

۱. طراحی و استقرار نظام آموزش مدارس فوتبال کشور
 ۲. استقرار نظام توانمندسازی و تعیین صلاحیت حرفه ای مدیران، مربیان و استعدادیابان فوتبال پایه کشور
 ۳. ترویج و ارتقاء مهارت های اجتماعی و رفتارهای اخلاقی و آموزه های بازی جوانمردانه در نوآموزان فوتبال پایه استراتژی های منظر فرایندهای داخلی مشتری مدارانه آکادمی ملی فوتبال عبارتند از:
 ۱. ترویج و تحکیم ارتباطات رسانه ای و بهره مندی از فناوری های نوین ارتباطی
 ۲. توسعه مشارکت و همکاری های متقابل با آموزش و پرورش، بسیج، باشگاه ها و سایر سازمان های مرتبط
 ۳. نظامند نمودن مدیریت استعداد و ترسیم مسیر ترقی استعدادهای برتر فوتبال پایه
 ۴. استقرار نظام نظارت ارزیابی و رتبه بندی مدارس فوتبال پایه
- استراتژی منظر ذینفعان عبارت است از: جلب رضایت و حمایت فدراسیون فوتبال به عنوان ذینفعان اصلی و استراتژی های منظر مالی عبارت است از:

۱. تعالی وجه و استقرار حقوقی، تشکیلاتی و اداری آکادمی و نقش آفرینی آن در رهبری و راهبری فوتبال پایه کشور
۲. ظرفیت سازی مالی، توسعه بازاریابی، بهره مندی از ظرفیت بخش خصوصی و خدمات داوطلبانه خیرین

منابع

- Afkhami Ardakani, M., Rajabpour, E., & Hashemi, M. (2015). Presenting a Model to Explain Organizational Silence Using Interpretive Structure Modeling. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(3), 144-121. (Persian)
- Football Schools Regulations. (2015). Football Federation of the Islamic Republic of Iran, National Football Academy of Iran Draft Statute of the National Football Academy of Iran. *Football Federation of the Islamic Republic of Iran*. (Persian)
- Strategic document for the development of the country's football. (2013). Football Federation of the Islamic Republic of Iran. (Persian)
- Saleh Olia, M., Mir Ghafouri, S. H., & Shahnavaizian, S. (2010). Developing the Strategy Map of the Organization Using ISM Model. *Quarterly Journal of Business Exploration*, 4(2), 121-134. (Persian)

- Abdollahi, M. H. (2014). Development of strategic plan of Mahan Sepahan Steel Cultural and Sports Club and presentation of its implementation model with balanced scorecard approach. PhD thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences of Kharazmi University. **(Persian)**
- Azimi, S. (2016). Developing a strategic plan of the General Department of Physical Education of the Ministry of Science, Research and Technology and presenting an executive plan based on the BSC model. PhD Thesis, Institute of Physical Education and Sports Sciences. **(Persian)**
- Keshavarz, L. (2009). Modeling the implementation of the strategy of the National Olympic Committee with BSC technique. PhD thesis, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran. **(Persian)**
- Nejad Sajjadi, S. A. (2011). Model of strategy implementation and design of strategy map of Tehran Municipality Sports Organization using balanced scorecard technique. PhD thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences University of Tehran. **(Persian)**
- Nasirzadeh, A. (2010). Designing and explaining the strategy implementation model of the Wrestling Federation of the Islamic Republic of Iran. **(Persian)**
- Vahdani, M. (2016). Development of Strategic Plan of the Deputy of Physical Education and Health of the Ministry of Education and its executive model with BSC approach. PhD Thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences. **(Persian)**
- Attri, R., Dev, N., & Sharma, V. (2013). Interpretive structural modelling (ISM) approach: an overview. *Research Journal of Management Sciences*, 2(2), 3-8.
- Quesado, P. R., Aibar-Guzmán, B., & Rodrigues, L. L. (2016). Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(2), 47-55.
- Sandbhor, S., & Botre, R. (2014). Applying total interpretive structural modeling to study factors affecting construction labour productivity. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 14(1), 20-31.
- Sohani, N., & Sohani, N. (2012). Developing interpretive structural model for quality framework in higher education: Indian context. *Journal of Engineering, Science & Management Education*, 5(2), 495-501.
-

به این مقاله این گونه استناد کنید:

حمیدی، محسن؛ حمیدی، مهرزاد؛ خبیری، محمد و سجادی، سید نصراله. (۱۳۹۹). طراحی سلسله مراتبی و علت و معلولی نقشه استراتژی آکادمی ملی فوتبال با روش مدل سازی ساختاری تفسیری ISM. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*, ۸(۱)، ۲۰۵-۲۱۷.
