KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

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

Foresight Of Iran's Educational Sports With A Balanced Scorecard Approach By The Horizon of 2035

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

1.PhD Candidate in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2.Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
3.Associate Professor of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

corresponding author: Ghasem Rahimi sarshabadarani, Rahimi_gh@yahoo.com

ARTICLE INFO

Article type
Research Article

Article history
Received: 2024/06/23
Revised: 2025/02/18
Accepted: 2025/03/13

KEYWORDS:
Foresight, Scenario Planning, Educational Sports, Balanced Scorecard, Reformation, Fruitless Willfulness

How to Cite:
Marzieh Azadegan, Ghasem Rahimi sarshabadarani, Rasoul Nazari. **Foresight Of Iran's Educational Sports With A Balanced Scorecard Approach By The Horizon of 2035,** *Research in Sport Management & Motor Behavior, 2025: 15(29): 148-178*

ABSTRACT

Aim: The purpose of this foresight of Iran's educational sports with a balanced scorecard approach was in the horizon of 2035. The current research was of mixed type (qualitative-quantitative) and its design was of sequential exploratory type.

Methods: The participants of this research were educational sports experts. The sampling method was snowball and based on theoretical saturation, 12 people were selected. Interviews and questionnaires were used to collect data and Lincoln & Guba (1985) criteria were used for its audit, which included validity, transferability, reliability and verifiability. In order to analyze the data in the interview analysis section, the coding method was used, the fuzzy Delphi method was used to screen the indicators and the structural analysis and scenario writing method was used in the future research section.

Result: By analyzing the interviews, 150 effective factors on the future of Iran's educational sports were identified based on the balanced scorecard, and by combining the primary codes in the secondary coding stage, these factors were reduced to 105. Then, in the axial coding stage, 18 subcategories based on 6 aspects of the balanced scorecard were formed by aggregating the final concepts adapted from the interview text, and the results of the Delphi analysis showed that the calculated factors correctly explain the desired phenomenon. Finally, based on the findings, 4 key drivers of efficient management, increase in audience satisfaction, development of information capital, and socialization of educational sports were obtained, which are the basis of the two main scenarios of transformation and fruitless willfulness.

Conclusion: As a result, it is suggested that in order to develop educational sports in Iran, synergy and efficient management, increase audience satisfaction, development of information resources, and socialization of educational sports should be implemented.

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 ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

آینده‌نگاری ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن در افق ۱۴۱۵

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

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

نویسنده مسئول: قاسم رحیمی سرشبادرانی Rahimi_gh@yahoo.com

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: علمی–پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۳

ویرایش: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۳

واژه های کلیدی:

آینده‌نگاری، سناریونگاری، ورزش تربیتی، کارت امتیازی متوازن، تحول‌خواهی، اراده‌گرایی بی‌ثمر

ارجاع:

مرضیه آزادگان، قاسم رحیمی سرشبادرانی، رسول نظری. **آینده‌نگاری ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن در افق ۱۴۱۵.** *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۴۰۴؛ ۱۵(۲۹): ۱۴۸-۱۷۸*

چکیده

مقدمه: هدف این آینده‌نگاری ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن در افق ۱۴۱۵ بود. پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی- کمی) و طرح آن از نوع اکتشافی متوالی بود.

روش‌شناسی: مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران ورزش تربیتی تشکیل می‌دادند. روش نمونه-گیری انتخاب مشارکت‌کنندگان گلوله‌برفی بود و بر مبنای اشباع نظری ۱۲ نفر انتخاب شد. برای گرآوری داده‌ها از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد و برای ممیزی آن از معیارهای لینکلن و گابا (۱۹۸۵) که شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش تحلیل مصاحبه از روش کدگذاری، برای غربال‌گری شاخص‌ها از روش دلفی فازی و در بخش آینده-پژوهی از روش تحلیل ساختاری و سناریونویسی استفاده شد.

یافته‌ها: با تحلیل مصاحبه‌ها ۱۵۰ عامل مؤثر بر آینده ورزش تربیتی ایران مبتنی بر کارت امتیازی متوازن شناسایی شد و با تجمیع کدهای اولیه در مرحله‌کدگذاری ثانویه این عوامل به ۱۰۵ مورد کاهش پیدا کرد. سپس در مرحله کدگذاری محوری با تجمیع مفاهیم نهایی اقتباس شده از متن مصاحبه ۱۸ مقوله فرعی مبتنی بر ٦ منظر کارت امتیازی متوازن تشکیل شد و نتایج تحلیل دلفی نشان داد عامل‌های احصاء شده به‌درستی پدیده مورد نظر را تبیین می‌کنند. سرانجام براساس یافته‌ها ٤ پیشران کلیدی مدیریت کارآمد، افزایش رضایت‌مندی مخاطبان، توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی، و اجتماع‌سازی ورزش تربیتی به‌دست آمد که پایه و اساس دو سناریوی اصلی تحول‌خواهی و اراده‌گرایی بی‌ثمر بود.

بحث و نتیجه‌گیری: در نتیجه پیشنهاد می‌گردد به‌منظور توسعه ورزش تربیتی ایران، هم‌افزایی و حکمرانی مدیریت کارآمد، افزایش رضایت‌مندی مخاطبان، توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی، و اجتماع‌سازی ورزش تربیتی صورت‌پذیرید.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]

[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

Extended Abstract:

Aim: In the face of rapid socio-cultural change and a growing public health crisis linked to physical inactivity, educational sports systems worldwide are facing increased pressure to deliver meaningful, measurable, and sustainable outcomes. In Iran, where nearly one-sixth of the population are students, educational sports are a critical foundation for fostering active lifestyles, physical well-being, and lifelong engagement with sports. Despite this, Iran's educational sports landscape remains underdeveloped in terms of strategic planning, system integration, and performance evaluation. This study aimed to anticipate the future of Iran's educational sports sector by applying the Balanced Scorecard (BSC) approach—an advanced managerial framework that integrates financial and non-financial performance metrics—and to develop strategic foresight scenarios extending to the year 2035.The Balanced Scorecard (BSC), introduced by Kaplan and Norton, is widely used across sectors as a strategic planning and performance management tool. While traditionally applied in business environments, its flexibility allows for adaptation in educational and sports contexts. In this study, we adopted an expanded BSC framework that includes six perspectives: Financial, Customer (student satisfaction), Internal Processes, Learning and Growth, Employee Satisfaction, and Community Engagement. This multi-dimensional framework allows decision-makers to align mission and vision with day-to-day operational priorities and to track progress over time.

Methods: This research utilized a mixed-method, exploratory sequential design. The qualitative phase began with semi-structured interviews conducted with 12 experts in sports education, selected using snowball sampling to ensure diversity and depth of knowledge. The interview data were analyzed using content analysis techniques, involving open, axial, and selective coding. This yielded 150 primary codes, consolidated into 105 core concepts, and then distilled into 18 strategic sub-categories. These sub-categories were mapped onto the six BSC dimensions. To validate the identified components, the Fuzzy Delphi technique was applied using a linguistic scale transformed into fuzzy triangular numbers. A cut-off threshold of 0.7 was used to determine consensus. Structural relationships among factors were analyzed using MICMAC software, which assesses direct

and indirect influences. The analysis produced a comprehensive interaction matrix mapping the influence and dependence of each component. Subsequently, future scenarios were generated using Scenario Wizard software. Experts evaluated twelve future conditions derived from the key drivers identified in the previous phases. Cross-impact matrices were developed to analyze interdependencies among variables and to establish consistent narratives for each plausible future. Two dominant scenarios were extracted: The Transformative Scenario and the Fruitless Willfulness Scenario.

Result: The MICMAC analysis revealed a complex web of interactions among the 18 strategic sub-categories. Key dual-impact variables—those with both high influence and high dependence—included audience satisfaction and informational capital development. High-influence/low-dependence variables included efficient management and teacher competence, indicating their critical role as system drivers. In the Transformative Scenario, Iran's educational sports ecosystem is characterized by robust internal capacity, participatory governance, dynamic curricula, and strong external partnerships. Policies and operations are aligned, fostering synergy across institutions. Media support, community participation, and private-sector engagement are also prominent. Information technologies are harnessed for tracking outcomes, and regular monitoring ensures adaptability. Teachers are well-trained and valued, and students show high levels of engagement, satisfaction, and performance. Conversely, the Fruitless Willfulness Scenario is defined by operational stagnation, lack of stakeholder coordination, outdated programming, and underutilization of resources. Poor alignment between strategic goals and execution leads to systemic dysfunction. This scenario also reflects declining trust in public institutions, waning student participation, and increased health risks due to sedentary lifestyles. A key contribution of this study is the application of an expanded BSC model that includes employee satisfaction and community engagement—dimensions often neglected in conventional sports management frameworks. The model revealed that these perspectives are not peripheral but central to strategic effectiveness in educational settings. Learning and Growth is foundational. The development of teachers' skills, digital literacy, and

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

organizational knowledge infrastructures is necessary for any subsequent improvements in service delivery. Our findings reinforce that long-term transformation cannot occur without investment in these areas. Employee Satisfaction acts as a bridge between foundational capabilities and operational performance. Interviewees highlighted issues such as job misalignment, lack of professional recognition, and insufficient support, which diminish motivation and productivity. Addressing these concerns is pivotal for achieving better internal cohesion. Internal Processes encompass curriculum delivery, cross-sector collaboration, administrative efficiency, and data management. These processes support customer satisfaction (students) and external legitimacy (community trust). Our findings suggest that current internal mechanisms are inadequate and require redesign and optimization. Community Engagement—an emergent dimension—reflects the broader ecosystem in which educational sports operate. This includes families, NGOs, local governments, and media organizations. The study identified a significant gap in outreach efforts, cultural adaptation, and participatory planning. Enhancing two-way communication and co-creation of programs is essential. Customer Satisfaction, focused on students as the primary beneficiaries, was influenced by the responsiveness of programs, equity in access, and relevance of content. Current satisfaction levels were deemed suboptimal due to one-size-fits-all programming and lack of personalization. Financial Perspective was the least emphasized yet remains important. While not profit-driven, educational sports require sustainable financing. The study recommends diversifying funding streams through private-public partnerships, cost-effective programming, and transparent resource allocation.

Strategic Recommendations

1.Develop a national educational sports strategy anchored in the six-perspective BSC model.

2.Institutionalize teacher training and accreditation based on a national competency framework.

3.Implement digital platforms for performance monitoring, stakeholder feedback, and data analytics.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

4.Promote community co-design of sports initiatives, ensuring local relevance and inclusion.

5.Design and deploy dynamic curricula based on student interests, physical literacy, and regional needs.

6.Create a national dashboard of key performance indicators (KPIs) aligned with strategic objectives.

7.Ensure organizational alignment from national to school level through consistent messaging and shared goals.

8.Reform recruitment and HR policies to ensure merit-based placements and professional growth opportunities.

Conclusion: Educational sports in Iran stand at a crossroads. As the country grapples with demographic shifts, technological disruption, and rising health concerns, the need for a future-oriented, integrated, and evidence-based management framework is critical. This research provides a strategic roadmap through its application of the Balanced Scorecard, enriched with foresight methodologies. The two scenarios offer divergent paths: one of progress through synergy and strategic alignment, and one of stagnation through mismanagement and resistance to change. Policy-makers, educational leaders, and community stakeholders must commit to the transformative path, ensuring that educational sports evolve into a pillar of national well-being and social capital. In closing, this study underscores the potential of educational sports not merely as physical activities but as strategic tools for social transformation. With the right investments in human capital, organizational learning, and cross-sector collaboration, Iran's educational sports system can transition from its current fragmented state to a future of vitality, resilience, and equity.

Key words: Future planning, scenario planning, educational sports, balanced scorecard, transformationalism, fruitless voluntarism

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]

[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

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 دست می‌دهند (دینگ، لاوسن، کولبی-الکساندر، فینکلستین، کاتزمارزک و وان‌میشلن[1]، ۲۰۱۶، ۱۳۱۱؛ گانابی، مولر، باکس و باکسنی[2]، ۲۰۱۹؛ ۲۰). 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 (مولر، بندیکوا، هیرپاینلاکو، باسکن بابا، لوبکوسکا و مروسیزک[3]، ۲۰۱۹، ۲۳۷).

بر مبنای مدل هرم ورزشی مول، کاترین، کرایج، روس و لین‌جمیسون[4] (۲۰۰۵) سطوح ورزش از ورزش تربیتی، ورزش همگانی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفهٔ تشکیل شده است و برای هر کشوری مهم است که با حفظ تعادل در این سطوح و اولویت‌بندی این ابعاد بر اساس کاربرد و اهمیت آن‌ها ساختار ورزش کشور خود را توسعه و گسترش دهد (راسخ، سجادی، رضوی و دوستی، ۲۰۱۸، ۱۸).

دراین‌بین مشاهده می‌شود ورزش تربیتی، جایگاه ویژه‌تری درون نظام تعلیم‌وتربیت رسمی دارد. چرا که در ورزش تربیتی بالاترین انگیزهٔ درونی و فطری، بیشترین تعداد شرکت‌کنندهٔ 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 فراهم‌آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب کلیهٔ آموزش جویان را در موقعیت‌های آموزشی سالم قرار دهد و با پاسخگویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی برای تقویت جسم، همگام با اصول و مراحل رشد و هماهنگ با پرورش روح تأمین کند (قالیباف، ۲۰۱۰، ۲۳).

به عقیدهٔ تئودور و کلودیو[5] (۲۰۱۳، ۱۰۵۵) ورزش تربیتی یکی از بهترین شیوه‌های ایجاد مؤلفه‌های انگیزشی برای ورزش در افراد می‌باشد و موجب ایجاد نتایج مطلوب در فعالیت‌های ورزشی می‌گردد. 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 (سجادی، ۲۰۱۶، ٤). از

1. Ding, Lawson, Kolbe-Alexander, Finkelstein, Katzmarzyk, Van Mechelen
2. Gabnai, Müller, Bács, & Bácsné
3. Müller, Bendíková, Herpainé Lakó, Bácsné Bába, Łubkowska, & Mroczek
4. Mull., Kathryn, Craig , Ross, Lynn Jamieson
5. Teodor & Claudiu

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

طرفی روند تحولات پرشتاب پیرامون این ورزش امروزه تعیین اهداف استراتژیک را برای این ورزش با چالش همراه کرده است (دراک، لونگاسر، مک‌کنیز، بیچ، روندل و دالتون[1]، ۲۰۱۵).

به اعتقاد مولوی و خالندی (۲۰۱۵، ۳) یکی از مهم‌ترین مشکلات نهادهایی که تحولات پرشتابی را تجربه می‌کنند انجام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و استراتژیک بدون درنظرگرفتن نیروهای کلیدی اثرگذار است که در این وضعیت نه‌تنها برنامه‌های آن کارا و اثربخشی نمی‌باشند؛ بلکه به‌درستی جوابگوی تحولات آینده آن‌ها نیز نمی‌باشند؛ بنابراین برای فائق آمدن بر این وضعیت و موفق شدن در آینده نه‌تنها 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 سازمان‌های نوین، برای اجرای اثربخش استراتژی و ایجاد یک سیستم جامع مدیریت و بهبود عملکرد است (فیشر، ویسنکی و بیکر[2]، ۲۰۲۰، ۲۳).

کارت امتیازدهی متوازن 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 (چنگ، هامفریز و ژانگ[3]، ۲۰۱۸، ۹۳). اما با بررسی مطالعات گذشته مشاهده می‌شود که پیوند کارت امتیازدهی متوازن و ورزش تربیتی به نسبت پیوند این کارت با سایر ورزش‌ها کمتر موردتوجه و استقبال پژوهشگران بوده است و در ادبیات موجود و چشم-اندازهای 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، ۱۳۹) 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. 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، ۲۲۳) در پژوهشی با محوریت استراتژی‌های ورزش تربیتی ایران مبتنی بر سناریو نشان دادند در ورزش تربیتی دو عدم قطعیت کلیدی شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی و هم‌افزایی خانواده و اجتماع وجود دارد. 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. در ادامه تحقیقات خود شهولی کوه‌شوری و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند نقش‌های مشارکتی در ورزش دانش‌آموزی به چهار نقش

[1]. Drake, Longacre, MacKenzie, Titus, Beach, Rundle & Dalton
[2]. Fisher, Wisneski & Bakker
[3]. Cheng, Humphreys & Zhang

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

آگاهی‌دهنده، علاقه‌مندکننده، تحریک‌کننده و نگهدارنده تقسیم می‌شوند. راسخ و همکاران (۲۰۱۸، ۱۷) با تحلیل ساختار ورزش تربیتی ایران گزارش کردند ساختار کارآمد، مهم‌ترین عامل رسیدن به اهداف در تمامی نظام‌ها ازجمله نظام ورزش تربیتی است. کشاورز، فراهانی، صوفی و حسامی (۲۰۱۹، ٦٧) 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. قاسمی، بحرالعلوم، اندام و باقری (۲۰۲۰، ۱۷) 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. رمضانی، طالب‌پور و شجیع (۲۰۲۰، ۱۱۵) با شناسایی الگوهای ذهنی راهکارهای توسعه ورزش با رویکرد تربیتی در دانشگاه فرهنگیان کشور عوامل انگیزشی بیرونی، ساخت و توسعهٔ 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 اطلاع‌رسانی مناسب، توجه به هزینه‌ها و مسائل مالی را نام برده بودند. دیپدیلا، میلر، اورت‌جونز[1] (۲۰۲۰، ۵۲۰) که خط‌مشی‌ها و شیوه‌های ورزش در مدارس را متنوع می‌دانستند.

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 (کشاورز و همکاران، ۲۰۱۹، ٦٩). 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، شاخص-های 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 هدف پژوهش حاضر آینده‌نگاری ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن در افق ۱٤۱۵ است.

به‌طورکلی 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 (شهولی کوه‌شوری و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۲۳). از طرفی ورزش تربیتی در مدارس و سازمان‌های آموزشی نقش

1. DePadilla Miller & Everett Jone

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

مهمی در تربیت نسل جوان دارد (کادیو[1]، ۲۰۲۱، ٦۹). مسئله اصلی این است که ورزش تربیتی ایران باتوجه‌به جمعیت چند میلیون نفری و استعدادهای چشمگیر، تاکنون نتوانسته است جایگاه مطلوبی در زمینهٔ آموزشی در کشور پیدا کند احتمالاً نداشتن برنامه راهبردی وابسته به کارت امتیازی متوازن یکی از علل آن است. برای پر کردن این خلأ پرداختن به مطالعه‌ای که نگاه روبه‌جلو داشته باشد و در آن به ابعاد کارت امتیازی متوازن توجه شده باشد ضروری به نظر می‌رسد. شایان‌ذکر است پیش‌تر 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 شود و 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 و اولویت آن‌ها اندازه‌گیری شود و در نهایت با استفاده از آن از همسویی فعالیت‌ها و اقدامات برنامه‌ریزی شده با اولویت‌ها و اهداف استراتژیک مدیران اطمینان حاصل کنند.

روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ روش‌شناسی از نوع آمیخته (کیفی و کمی) و طرح آن از نوع اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی راهبرد پژوهش تحلیل محتوای کیفی و در بخش کمی آینده‌پژوهی روش تحلیل آثار متقابل و سناریونویسی بود. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه ورزش تربیتی که شامل کارشناسان تربیت‌بدنی، معاونین تربیت‌بدنی اداره کل، کارکنان ستادی حوزه معاونت تربیت‌بدنی وزارت آموزش‌وپرورش و دبیران باتجربه تربیت‌بدنی بودند تشکیل می‌دادند. انتخاب این افراد با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انجام شد و مبتنی بر اشباع نظری با ۱۲ نفر مصاحبه شد. ابزار گردآوری اطلاعات در مطالعه کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش تحلیل ساختاری و سناریونویسی پرسشنامه بود. نحوه گردآوری اطلاعات در این پژوهش به این شرح بود که ابتدا با صاحب‌نظران مصاحبه شد. در این مرحله با کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها ۱۵۰ عامل مؤثر بر آینده ورزش تربیتی ایران مبتنی بر کارت امتیازی متوازن شناسایی شد و با تجمیع کدهای اولیه در مرحله-کدگذاری ثانویه این عوامل به ۱۰۵ مورد کاهش پیدا کرد. سپس در مرحله کدگذاری محوری با تجمیع مفاهیم نهایی اقتباس شده از متن مصاحبه ۱۸ مقوله فرعی مبتنی بر ٦ منظر کارت امتیازی متوازن تشکیل شد. برای اطمینان از صحت عامل‌های احصاء شده از روش دلفی فازی استفاده شد. در این مرحله پس از نظرخواهی از صاحب‌نظران برای مرتبه دوم و اعمال نظرات آنها هیچ عامل حذف نگردید. شایان ذکر است انجام تحلیل دلفی

1. Kadyrov

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

فازی در یک راند انجام شد. مبنی بر اینکه حبیبی و همکاران (۲۰۱۵) در کاربرد تکنیک دلفی برای غربال‌گری، با فازی‌زدایی مقادیر و انتخاب شدت آستانه بیان داشته‌اند با یک مرحله یا راند می‌توان به نتیجه قابل اطمینان در دلفی فازی دست پیدا کرد. اما برای کاربرد دلفی در پیش‌بینی دیدگاه هر کارشناس با میانگین دیدگاه‌ها محاسبه شده نیاز است چرخه دلفی تکرار شود. و از آنجائی که در این پژوهش کاربرد دلفی با رویکرد غربال‌گری بود یک مرحله از تحلیل دلفی انجام شد. در الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی در این تحقیق برای غربالگری ابتدا طیف فازی مناسبی برای فازی‌سازی عبارات کلامی پاسخ‌دهندگان ایجاد شد. این طیف مبتنی بر مقیاس پنج درجه لیکرت در بیان اهمیت شاخص‌ها و به شرح جدول زیر بود (جدول ۱):

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۵ درجه

خیلی بااهمیت	بااهمیت	متوسط	بی‌اهمیت	خیلی بی‌اهمیت
(۰/۷۵ ،۱ ،۱)	(۰/۵ ،۰/۷۵ ،۱)	(۰/۲۵ ،۰/۵ ،۰/۷۵)	(۰ ،۰/۲۵ ،۰/۵)	(۰ ،۰ ،۰/۲۵)

پس از انتخاب طیف فازی، دیدگاه خبرگان گردآوری شد و به‌صورت فازی ثبت شد. در گام دوم به تجمیع دیدگاه خبرگان پرداخته شد. در ادامه پس از تجمیع فازی دیدگاه خبرگان مقادیر به‌دست‌آمده فازی‌زدایی شد. پس از انتخاب روش مناسب و فازی‌زدایی مقادیر برای غربال آیتم‌ها آستانه تحمل ۰/۷ در نظر گرفت شد و در نتیجه آن ۱۸ عامل نهایی انتخاب شد. پس از طی این مراحل پرسشنامه‌ای ۱۸ گویه‌ای برای بررسی ارتباط بین عوامل شناسایی شده در محیط میک‌مک ساخته شد و مجدداً به مشارکت‌کنندگان مراجعه شد. نحوه نمره-دهی به این پرسشنامه در بخش تحلیل ساختاری براساس طیف ٤ ارزشی (۰= بدون تأثیر، ۱= تأثیر کم، ۲= اثرگذاری متوسط، ۳= اثرگذاری شدید) بود. در این مرحله پس از مشخص شدن عوامل کلیدی و راهبردی، وضعیت‌های احتمالی پیشران‌های آینده با کمک ٦ نفر از مشارکت‌کنندگان تحقیق شناسایی شد و پرسشنامه‌ای ٤ عاملی که ۱۲ وضعیت محتمل را در خود جای داده بود ساخته و در اختیار مشارکت‌کنندگان در تحقیق قرار گرفت. نحوه نمره‌دهی به پرسشنامه مذکور به این شرح بود که تأثیر محدودکننده قوی ۳-، تأثیر محدودکننده متوسط ۲-، تأثیر محدود کننده ضعیف ۱-، بدون تأثیر صفر، تأثیر رواج‌دهندگی ضعیف ۱، تأثیر رواج دهندگی متوسط ۲و تأثیر رواج دهندگی قوی امتیاز ۳ می‌گرفت. برای ممیزی پژوهش از شاخص‌های ارزشیابی لینکلن و گابا[1] (۱۹۸۵) که شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری بودند استفاده شد. اعتبار: برای دستیابی به این معیار، در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف، ارزیابی چندجانبه: در فرایند جمع‌آوری داده‌ها و 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: در پژوهش حاضر، به‌منظور دستیابی به این معیار از روش‌های زیر استفاده شد: الف، مستندسازی: تمام مراحل پژوهش برای استفادهٔ احتمالی محققان

1. Lincoln & Guba

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد. ب، گزارش شرایط زمینه‌ای: شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه-شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد. قابلیت اعتماد: در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت: الف، استفاده از دوکدگذار: بدین منظور از یکی از متخصصان حوزۀ مدیریت ورزشی 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 محاسبه شد و نتایج آن در قالب جدول (۲) ارائه شد.

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

جدول ۲. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
۲	۱۵	۷	۱	۰/۹۳۳
٤	۲٦	۱۱	٤	۰/۸٤٦
کل	٤۱	۱۸	٥	۰/۸۷۸

همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهد، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۸۷ درصد است. با توجه به این‌که پایایی بیش از ٦۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. تأییدپذیری: بدین منظور در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف، ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند نفر از اساتید مدیریت ورزشی 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 برای مخاطبان و خوانندگان تشریح شده است. سرانجام جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش تحلیل مصاحبه از روش کدگذاری، برای غربال‌گری شاخص‌ها از روش دلفی فازی و در بخش آینده‌پژوهی از روش تحلیل ساختاری و روش تحلیل اثرات متقابل استفاده شد. لازم به ذکر است این تحلیل‌ها به ترتیب با کمک نرم‌افزارهای Micmac و Scenario Wizard انجام شد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

نتایج

در این پژوهش با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران مصاحبه شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی این افراد در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. 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	✓	✓

تحلیل محتوای کیفی

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 ٤ نحوهٔ کدگذاری و تشکیل مقوله‌های اصلی پژوهش نشان داده شده است.

جدول ٤. نتایج مقوله‌بندی مفاهیم شناسایی شده

مفاهیم نهایی	مقولات فرعی	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 فرایندها در جهت مشخص – انسجام در خدمات‌رسانی – پالایش مرتب برنامه‌ها – تحول اساسی در برنامه‌ها – نظام‌مند بودن فعالیت‌ها – ارتباط با رسانه جهت	مدیریت کارآمد	

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

ترویج ورزش تربیتی - توجه و بازبینی منابع - توجه به ساختار مدیریتی - عدم اتکا به ساختارهای دولتی برای توسعه ورزش تربیتی		
سازگاری با محیط یادگیرنده - هم‌افزا بودن بخش‌های مختلف - تعامل با ذی‌نفعان - جلب رضایت مخاطب	تعاملات مطلوب بین ذی‌نفعان	
کیفیت آموزش و تربیت‌معلم‌ها - 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 مؤثر مدارس با خانواده‌ها - فراهم‌سازی بسترهای نرم‌افزاری سخت‌افزاری - دسترسی‌پذیری بالا به محتواهای آموزشی - کیفیت خدمات مناسب - توجه به برگزاری رویدادهای جانبی	ارائه خدمات و پشتیبانی مطلوب	منظر مشتری
مدنظر قراردادن ویژگی‌های دانش‌آموزان - مدنظر قراردادن سطوح فرهنگی مختلف - مدنظر قراردادن درآمدهای اقتصادی خانواده‌ها - مدنظر قراردادن حساسیت‌های فرهنگی - ارتقاء تنوع توانمندی‌هایی دانش‌آموزان - اجتناب از تبعیض	عدالت‌محور نمودن ورزش تربیتی	
نیازسنجی - پیگیری - بوم‌شناختی محیطی - تنوع آموزشی - داشتن سرفصل‌های مناسب - آموزشی مشارکت دانش‌آموزان در ورزش با شوروشوق - پاسخ به نیازها	افزایش رضایت‌مندی مخاطبان	
استفاده از فناوری‌های 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 با واقعیت‌های موجود در زمینه ورزش تربیتی	توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی	منظر یادگیری و رشد
یادگیرنده بودن سازمان - چابکی در پاسخگویی به تغییرات - یادگیری مداوم - استقبال از خلاقیت و نوآوری برای توسعه ورزش تربیتی - برگزاری دوره‌های 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 سرمایه‌های سازمانی	
تأکید بر سواد بدنی معلمان - مدنظر قراردادن دانش رشدی معلمان - مدنظر قراردادن دانش حرکتی معلمان - مدنظر قراردادن دانش‌شناختی معلمان - مدنظر قراردادن دانش سبک زندگی معلمان - تأکید بر مهارت‌های اجتماعی معلمان - تأکید بر مهارت ارتباطات مؤثر معلمان	توسعه دانش و مهارت معلمان	
تأمین منابع مالی از طریق منابع دولتی - اجازهٔ حضور بخش خصوصی بدون مداخلهٔ حامیان مالی - اختصاص بودجه ثابت از محل اعتبارات دولت - توجه به روش‌های نوین درآمدزایی و اسپانسرینگ - پیداکردن بازارهای هدف مناسب - تعدد منابع مالی - مشارکت مالی بخش‌های عام المنفعه و خیریه در بحث ورزش‌های تربیتی	درآمدزایی و تنوع‌بخشی به منابع مالی	منظر مالی
تأمین بودجه کافی - کاهش هزینه‌های اضافی - تخصیص اعتبار منابع مالی متناسب با اهداف	هزینه‌کرد مؤثر در چارچوب اهداف	
تضمین پایداری منابع مالی - کاهش ریسک بالای سرمایه‌گذاری در ورزش تربیتی - کاهش فساد مانند مبارزه با رانت و باندبازی و دلال - ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان	خلق ارزش برای ذی‌نفعان	
مهیاسازی شرایط کاری مناسب - تضمین شرایط کاری کارکنان - استفاده از مشوق‌های مالی - حقوق و مزایای مناسب - پرداختی متناسب با عملکرد	جبران خدمات کارکنان	منظر رضایت کارکنان

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

انطباق اهداف شخصی کارکنان با اهداف سازمان – تناسب شغل و شاغل – مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری‌های ورزش تربیتی	هم‌راستایی اقدامات	
قدردانی از دستاوردهای کارکنان – مهم دانستن نقش افراد در سازمان – نیازسنجی کارکنان – ارائه فرصت ارتقاء شغلی – ارتقاء عدالت سازمانی در زمینه ورزش تربیتی	قدردانی و مهم شمردن کارکنان	
توجه به بعد روابط‌عمومی در برنامه‌های ورزش تربیتی – مدنظر قراردادن روابط رسانه‌ای – بهبود روابط رسانه‌های اجتماعی در ورزش تربیتی – تسهیل‌کردن ارتباطات بین‌الملل در ورزش‌های تربیتی	رهبری ارتباطات	منظر محیط و جامعه (ارتباطات)
پیونددهنده بین خواسته‌های ذی‌نفعان – ایجاد اعتماد در بین عموم مردم و جامعه هدف – مشارکت‌دادن افراد جامعه در تدوین برنامه‌های بلندمدت – نظرخواهی‌کردن از افراد جامعه هدف – کسب حمایت جامعهٔ محلی در توسعه ورزش تربیتی – شبکه‌سازی و پیوند منافع در ورزش تربیتی	اجتماع‌سازی ورزش تربیتی	

تحلیل آثار متقابل

پس از تبیین عوامل مؤثر و ثبت و ضبط اطلاعات (مستخرج از نظر صاحب‌نظران) ماتریس تأثیرات مستقیم (MDI) بر اساس میانگین‌های حاصل از نظر صاحب‌نظران تشکیل شد.

جدول ۵. ماتریس تجمیع نظر خبرگان

	1 : Var01	2 : Var02	3 : Var03	4 : Var04	5 : Var05	6 : Var06	7 : Var07	8 : Var08	9 : Var09	10 : Var10	11 : Var11	12 : Var12	13 : Var13	14 : Var14	15 : Var15	16 : Var16	17 : Var17	18 : Var18
1 : Var01	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	2	0	1
2 : Var02	2	0	2	2	2	2	1	2	2	0	2	2	2	1	2	3	2	1
3 : Var03	3	1	0	0	1	2	1	2	1	1	0	0	1	1	2	1	0	1
4 : Var04	2	1	1	0	2	1	1	0	2	0	0	1	1	0	2	1	1	2
5 : Var05	1	2	2	2	0	2	1	1	1	1	2	0	0	0	0	2	2	2
6 : Var06	1	1	1	1	1	0	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	2	0
7 : Var07	2	1	0	1	2	2	0	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	2
8 : Var08	1	1	0	1	1	1	2	0	3	2	1	3	3	1	2	3	2	1
9 : Var09	2	0	0	2	1	0	3	2	0	1	0	1	1	2	1	2	1	1
10 : Var10	1	1	1	1	1	0	3	3	0	0	2	3	1	2	1	2	1	0
11 : Var11	2	2	2	1	2	1	1	2	1	0	0	2	1	1	1	0	0	2
12 : Var12	1	3	1	1	1	2	2	0	2	0	2	0	0	2	2	0	0	0
13 : Var13	2	1	0	1	2	1	1	0	2	0	1	1	0	0	3	1	1	0
14 : Var14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	2
15 : Var15	2	1	1	1	2	2	2	2	3	0	0	2	1	2	0	0	1	0
16 : Var16	3	1	1	1	1	1	1	1	2	0	2	2	1	1	1	0	0	1
17 : Var17	2	1	0	1	2	0	1	1	1	0	3	0	1	0	0	1	0	1
18 : Var18	2	1	0	0	1	2	2	1	3	1	2	3	3	3	1	2	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

نتایج تحلیل بر اساس محاسبه دو دور چرخش آماری داده‌ها در ماتریس ۱۸*۱۸ محاسبه شده است. بر این اساس، از مجموع ۲٤٤ رابطه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ارزیابی‌شده در این جدول، ۸۰ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تاثیر)، ۱۳۲ رابطه دارای ارزش ۱ (تاثیر کم)، ۸۹ رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و ۲۳ رابطه

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

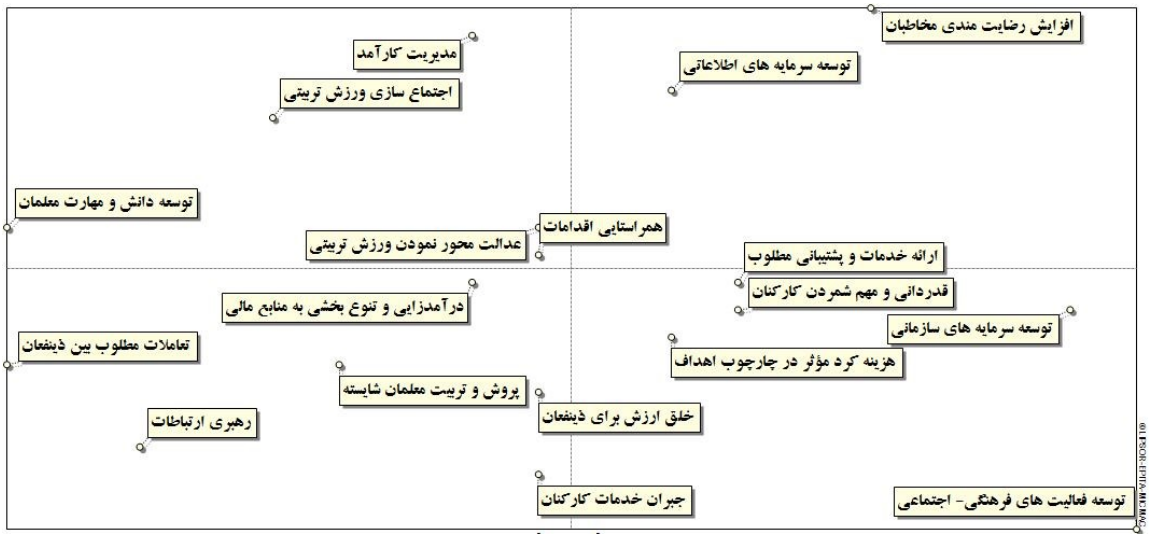
دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) بوده است. ضریب پرشدگی ماتریس برابر ۷۵/۳۰٪ است که از تأثیر نسبتا زیاد و پراکنده عوامل حکایت می‌کند. سپس در جدول ٦ میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عامل‌ها مشخص شد.

جدول ٦. مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع

ردیف	متغیر	مجموع اعداد ردیف‌ها	مجموع اعداد ستون‌ها
۱	توسعه فعالیت‌های فرهنگی - اجتماعی	۱۲	۳۰
۲	مدیریت کارآمد	۳۰	۲۰
۳	تعاملات مطلوب بین ذی‌نفعان	۱۸	۱۳
٤	پروش و تربیت معلمان شایسته	۱۸	۱۸
٥	ارائه خدمات و پشتیبانی مطلوب	۲۱	۲٤
٦	عدالت‌محور نمودن ورزش تربیتی	۲۳	۲۱
۷	افزایش رضایت‌مندی مخاطبان	۳۱	۲٦
۸	توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی	۲۸	۲۳
۹	توسعه سرمایه‌های سازمانی	۲۰	۲۹
۱۰	توسعه دانش و مهارت معلمان	۲۳	۱۳
۱۱	درآمدزایی و تنوع‌بخشی به منابع مالی	۲۱	۲۰
۱۲	هزینه‌کرد مؤثر در چارچوب اهداف	۱۹	۲۳
۱۳	خلق ارزش برای ذی‌نفعان	۱۷	۲۱
۱٤	جبران خدمات کارکنان	۱٤	۲۱
۱٥	هم‌راستایی اقدامات	۲۲	۲۱
۱٦	قدردانی و مهم شمردن کارکنان	۲۰	۲٤
۱۷	رهبری ارتباطات	۱٥	۱٥
۱۸	اجتماع‌سازی ورزش تربیتی	۲۷	۱۷
	مجموع	۳۷۹	۳۷۹

در ادامه نوع و وضعیت هر یک از متغیرهای اصلی باتوجه‌به موقعیت آنها در ماتریس تأثیرات مستقیم تحت عنوان نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری مستقیم، به شرح شکل (۱) تشخیص داد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

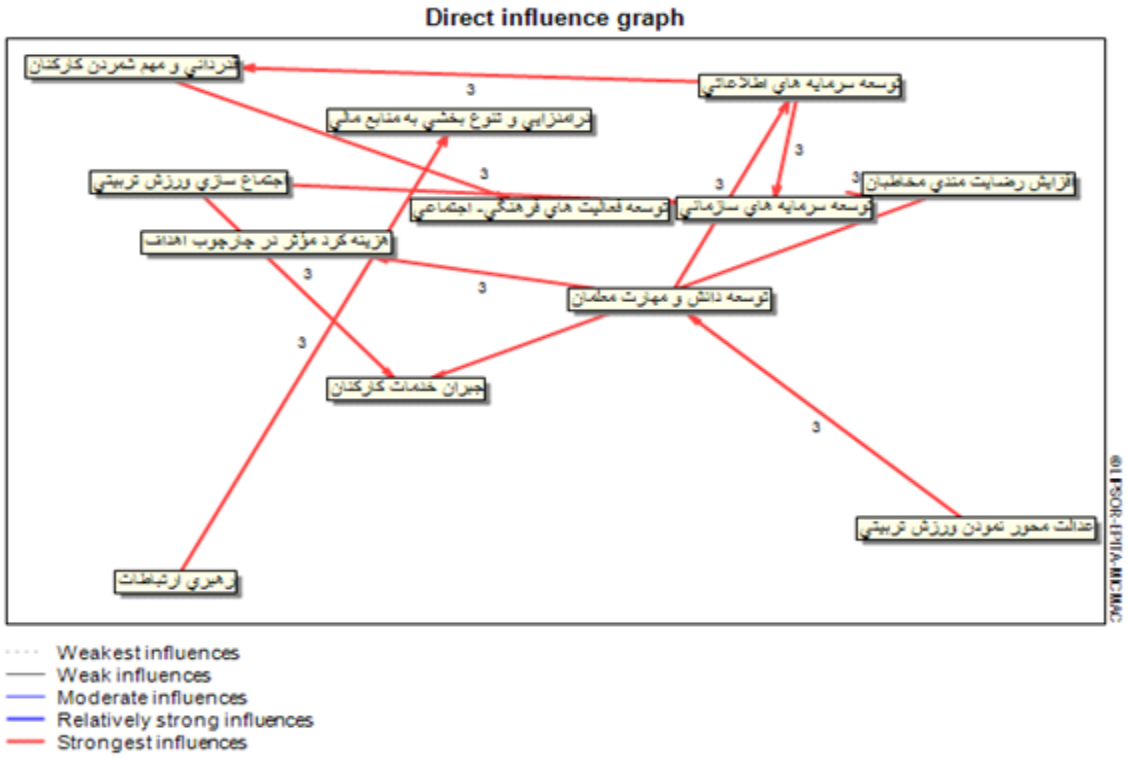


شکل ۱. نقشه تأثیرات مستقیم عوامل اثرگذار

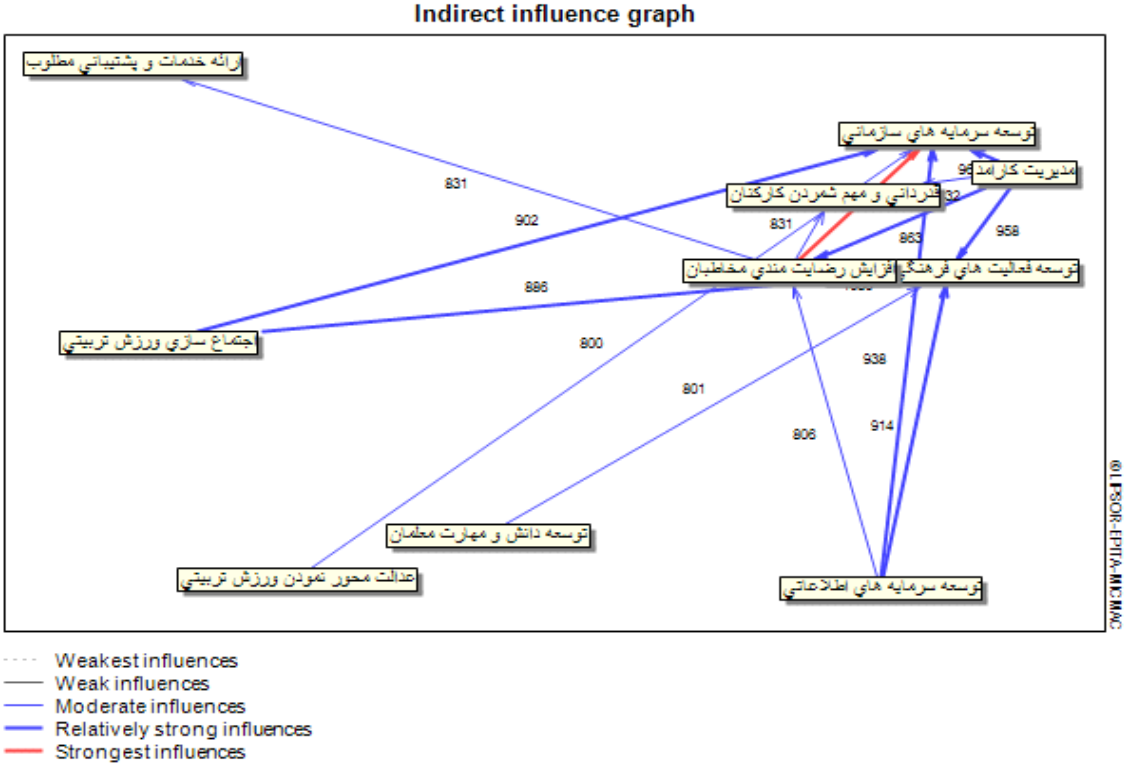
در تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل مؤثر بر سیستم مشخص می‌شود که کدام دسته از عوامل دارای تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری زیاد است (دو عامل در بخش شمال شرقی نقشه – افزایش رضایت‌مندی مخاطبان و توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی)، کدام یک از عوامل دارای تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری کمتر هستند (سه عامل در بخش شمالی غربی ماتریس تأثیرات – توسعه دانش و مهارت معلمان، اجتماع ورزش تربیتی و مدیریت کارآمد)، کدام عوامل دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری نسبی یا متوسط هستند (دو عامل در حول‌وحوش مرکز ماتریس تأثیرات – هم‌راستایی اقدامات، عدالت‌محور نمودن ورزش تربیتی)، کدام عوامل دارای تأثیرپذیری زیاد و تأثیرگذاری کم یا متوسط هستند (پنج عامل در بخش جنوب شرقی ماتریس – توسعه فعالیت‌های فرهنگی – اجتماعی، هزینه‌کرد مؤثر در چارچوب اهداف، توسعه سرمایه‌های سازمانی، قدردانی و مهم شمردن کارکنان، ارائه خدمات و پشتیبانی مطلوب) و در نهایت، کدام عوامل نسبت به سایر مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شده دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری نسبتاً کمتری هستند (شش عامل در بخش جنوب غربی ماتریس تأثیرات – جبران خدمات کارکنان، خلق ارزش برای ذی‌نفعان، پرورش و تربیت معلمان شایسته، رهبری ارتباطات، درآمدزایی و تنوع‌بخشی به منابع مالی، تعاملات مطلوب بین ذی‌نفعان). هر یک از عوامل یادشده در ادامه این پژوهش به‌تفصیل تشریح خواهد شد.

در ادامه تحلیل ساختاری بر اساس تحلیل‌های برگرفته از خروجی نرم‌افزار میک‌مک، در شکل‌های زیر نمایشی گرافیکی از شدت ارتباطات میان عوامل شامل تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم و بالقوه میان متغیرها (در سطوح مختلف) ارائه شده است. درک ارتباطات قوی‌تر میان عوامل، راهنمایی سودمند برای فهم مهم‌ترین روابط در شکل‌دهی به آینده ورزش تربیتی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن است و می‌تواند برای تصمیم‌گیران، تصویری فراگیر فراهم آورد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]



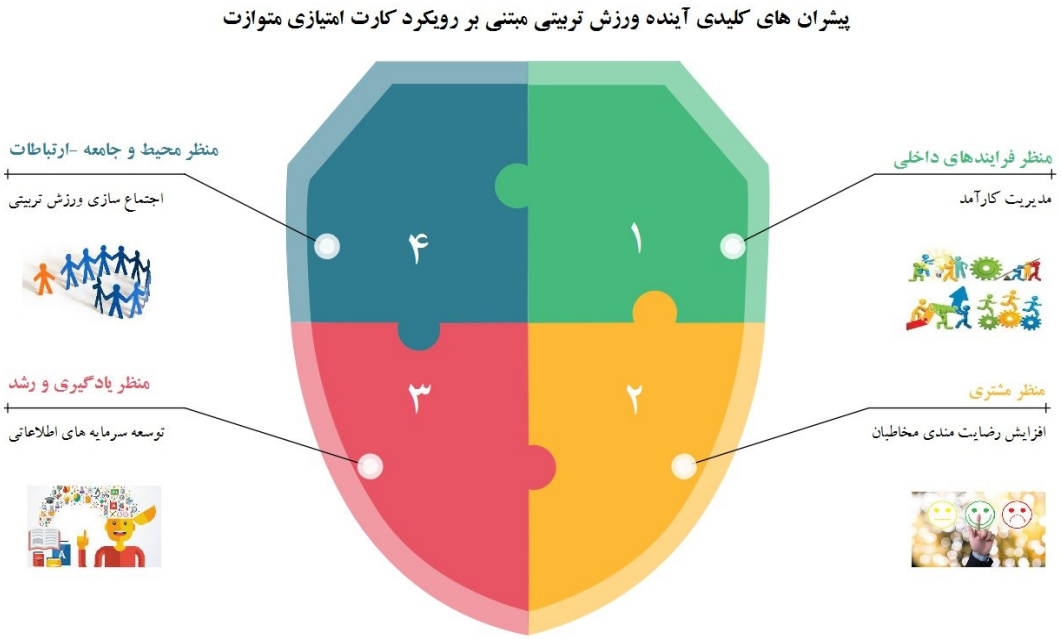
شکل ۲. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم عوامل (در سطح ۵٪)



شکل ۳. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری غیرمستقیم عوامل (در سطح ۵٪)

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

همان‌گونه که در نمودار تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها و روندهای کلیدی مشاهده می‌شود، در تبیین آینده ورزش تربیتی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن چهار پیشران وجود دارد. این پیشران‌ها به طور دقیق همان متغیرهای دووجهی ریسک و متغیرهای تأثیرگذار بحرانی هستند که از دیدگاه صاحب‌نظران پتانسیل بالاتری برای اثرگذاری بر مسیر تحولات آینده در موضوع پژوهش بهره‌مند هستند. این پیشران‌ها شامل مدیریت کارآمد، افزایش رضایت‌مندی مخاطبان، توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی، و اجتماع‌سازی ورزش تربیتی هستند و بر مبنای آنها می‌توان گفت تحقق هر سناریویی در آینده در گرو روی‌دادن تغییراتی در این متغیرهاست.



شکل ٤. پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن

سناریونویسی

در ادامه برای تدوین وضعیت این پیشران‌ها با نظرخواهی از صاحب‌نظران تعداد ۱۲ وضعیت احتمالی برای ٤ پیشران کلیدی تعریف گردید. وضعیت های احتمالی طیفی از وضعیت های مطلوب تا بحرانی را در بر می‌گیرد (جدول ۷).

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

جدول ۷. وضعیت‌های احتمالی پیشران‌های شناسایی شده

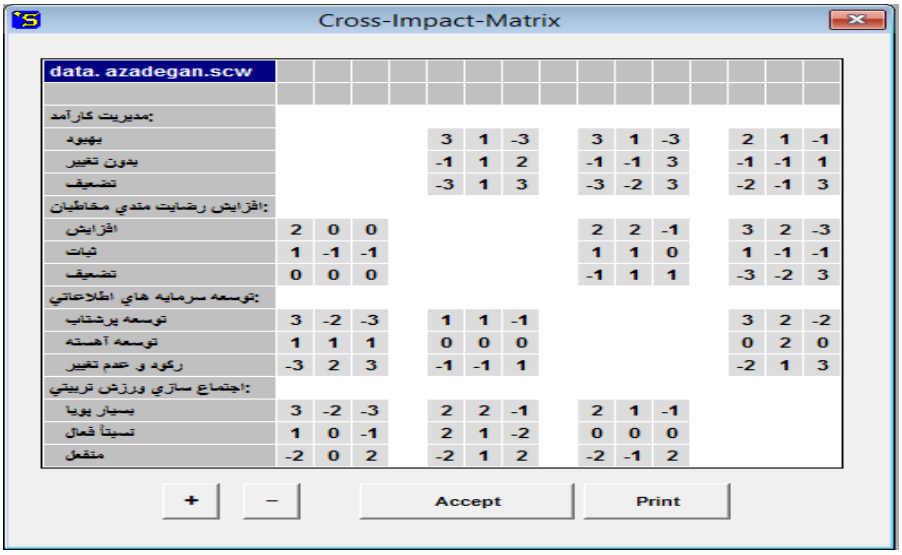
پیشران	وضعیت	درجه مطلوبیت	نام وضعیت	ویژگی وضعیت
مدیریت کارآمد	سبز	مطلوب	بهبود	هم‌راستایی فرایندها در جهت مشخص - انسجام در خدمات‌رسانی - پالایش مرتب برنامه-ها - تحول اساسی در برنامه‌ها - نظام‌مند بودن فعالیت‌ها - ارتباط با رسانه جهت ترویج ورزش تربیتی - توجه و بازبینی منابع - توجه به ساختار مدیریتی - عدم اتکا به ساختارهای دولتی برای توسعه ورزش تربیتی
	زرد	نسبتاً بحرانی	بدون تغییر	ادامه وضع موجود
	قرمز	بحرانی	تضعیف	عدم هم‌راستایی فرایندها در جهت مشخص - نبود انسجام در خدمات‌رسانی - پالایش‌نشدن مرتب برنامه‌ها - عدم تحول اساسی در برنامه‌ها - نظام‌مند نبودن فعالیت‌ها - عدم ارتباط با رسانه جهت ترویج ورزش تربیتی - عدم توجه و بازبینی منابع - عدم توجه به ساختار مدیریتی - اتکا به ساختارهای دولتی برای توسعه ورزش تربیتی
افزایش رضایت-مندی مخاطبان	سبز	مطلوب	افزایش	نیازسنجی - پیگیری - بوم‌شناختی محیطی - تنوع آموزشی - داشتن سرفصل‌های مناسب - آموزشی مشارکت دانش‌آموزان در ورزش با شوروشوق - پاسخ به نیازها
	زرد	نسبتاً بحرانی	ثبات	ادامه وضع موجود
	قرمز	بحرانی	تضعیف	عدمم نیازسنجی - عدم پیگیری - نبود بوم‌شناختی محیطی - نبود تنوع آموزشی - نداشتن سرفصل‌های مناسب - آموزشی، عدم مشارکت دانش‌آموزان در ورزش با شوروشوق - عدم پاسخ به نیازها
توسعه سرمایه-های اطلاعاتی	سبز	مطلوب	توسعه پرشتاب	استفاده از فناوری‌های 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 با واقعیت‌های موجود در زمینه ورزش تربیتی
	زرد	نسبتاً بحرانی	توسعه آهسته	ادامه وضع موجود
	قرمز	بحرانی	رکود و عدم تغییر	عدم استفاده از فناوری‌های به‌روز - نبود بین بین پیوند تحقیقات علمی و اهداف پرورشی - مدنظر قرارندادن اسناد و سندهای بالادستی - عدم توجه به تحقیق و پژوهش در زمینه ورزش تربیتی - افزایش فاصله بین تحقیقات پژوهشی با واقعیت‌های موجود در زمینه ورزش تربیتی

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

اجتماع-سازی ورزش تربیتی	سبز	مطلوب	بسیار پویا	پیونددهنده بین خواسته‌های ذی‌نفعان – ایجاد اعتماد در بین عموم مردم و جامعه هدف – مشارکت‌دادن افراد جامعه در تدوین برنامه‌های بلندمدت – نظرخواهی‌کردن از افراد جامعه هدف – کسب حمایت جامعهٔ محلی در توسعه ورزش تربیتی – شبکه‌سازی و پیوند منافع در ورزش تربیتی
	زرد	نسبتاً بحرانی	نسبتاً فعال	ادامه وضع موجود
	قرمز	بحرانی	منفعل	عدم پیوند بین خواسته‌های ذی‌نفعان – نبود اعتماد در بین عموم مردم و جامعه هدف – مشارکت‌ندادن افراد جامعه در تدوین برنامه‌های بلندمدت – نظرخواهی‌نکردن از افراد جامعه هدف – عدم حمایت جامعهٔ محلی در توسعه ورزش تربیتی – نبود شبکه‌سازی و پیوند منافع در ورزش تربیتی

پس از اینکه وضعیت‌های احتمالی مربوط به پیشران‌های کلیدی شناسایی شد برای سنجش قضاوت‌ها و اثر وضعیت‌های مختلف بر یکدیگر، ماتریس متقاطع ۱۲×۱۲ به صورت پرسشنامه‌ای جدید طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. خبرگان در تکمیل پرسشنامه با این سوال روبرو بودند که اگر هر یک از این وضعیت‌های ۱۲ گانه اتفاق بیفتد چه تاثیری بر وقوع و یا عدم وقوع سایر وضعیت‌ها خواهد داشت؟ و به تکمیل پرسشنامه براساس سه ویژگی رواج دهنده (توانمند ساز)، بی‌تأثیر و محدودیت ساز اقدام کردند در این پرسشنامه، وضعیت‌ها می‌توانند تأثیرگذاری منفی را نیز نشان دهند و اعداد پرسشنامه از ۳ تا ۳- متغیر است. سؤال محوری این پرسشنامه این بود که «اگر وضعیت A1 از عامل کلیدی A در آینده ورزش تربیتی اتفاق بیفتد، چه تأثیری بر وقوع یا عدم وقوع وضعیت B2 از عامل کلیدی B خواهد داشت که جواب آن در نهایت تحلیل شد». در ادامه ساختار ماتریس اثرات متقاطع آینده ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن در نرم‌افزار سناریوویزارد که حاصل ترکیب نظرات خبرگان است ترسیم شد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]



شکل ۵. ترسیم ماتریس متقاطع آینده ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن

پس از تشکیل ماتریس متقاطع و واردکردن داده‌ها به نرم‌افزار سناریوویزارد به تدوین سناریو پرداخته شد. باتوجه‌به اینکه، هدف تهیه سناریوهای ممکن از ترکیب ۱۲ وضعیت برای چهار پیشران است، انتظار می‌رود ۸۱ سناریوی ترکیبی از بین آن‌ها استخراج شود که شامل همه احتمالات ممکن در آینده پیشروی ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن است. البته، این نتایج به‌هیچ‌وجه امکان تحلیل، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ندارند و صرفاً استفاده آماری دارند. باتوجه‌به وسعت ماتریس و ابعاد آن به‌اندازه ۱۲×۱۲، پردازنده سناریوهای ترکیبی را بر اساس داده‌های وارد شده از پرسش‌نامه، تحلیل و تعداد سناریوهای زیر را گزارش داد:

- سناریوهای قوی (محتمل): ۲ سناریو
- سناریوهای باورکردنی (با سازگاری زیاد درونی): ۱۴ سناریو
- سناریوهای ضعیف (ممکن): ۶۵ سناریو

Scenario No. 1	Scenario No. 2
مدیریت کارآمد: بهبود	مدیریت کارآمد: تضعیف
افزایش رضایت مندی مخاطبان: افزایش	افزایش رضایت مندی مخاطبان: تضعیف
توسعه سرمایه های اطلاعاتی: توسعه پرشتاب	توسعه سرمایه های اطلاعاتی: رکود و عدم تغییر
اجتماع سازی ورزش تربیتی: بسیار پویا	اجتماع سازی ورزش تربیتی: منفعل

شکل ۶. سناریوهای محتمل آینده ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

با اقتباس از تحلیل‌های انجام‌گرفته می‌توان اشاره به این داشت که پیشروی ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن دو سناریوی محتمل وجود دارد. از بین این سناریوها یک سناریو معرف شرایط مطلوب و یک سناریو معرف شرایط بحرانی خواهد بود. همچنین بر مبنای امتیاز تأثیر کل مشخص شد مهم‌ترین سناریوی پیشروی ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن سناریوی تحول‌خواهی است.

جدول ۸. نام‌گذاری سناریوهای، سازگاری و مطلوبیت کلیت سناریو

شماره	نام سناریو	سازگاری	امتیاز تأثیر کل	محدودکننده	خنثی	تسهیل‌گر	مطلوبیت کلیت سناریو
۱	تحول‌خواهی	۲	۲۹	۰	۰	٤	مطلوب
٤	اراده‌گرایی بی‌ثمر	۳	۲٦	٤	۰	۰	بحرانی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق آینده‌نگاری ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن در افق ۱٤۱۵ بود. 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 (آگراوال، سینق و مورتاز[1]، ۲۰۱٦، ٤۳). 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، ۱۳۹) مبنی بر اینکه در ارائه نقش راهبردی فدراسیون ورزش دانش-آموزی به توسعه نظام آموزش و توانمندسازی علمی و عملی و توسعه و گسترش ارتباطات درونی و برونی سازمانی اشاره داشتند همخوان است. 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.

یکی دیگر از ابعاد کارت امتیازی متوزان منظر رضایت کارکنان بود. این واسطه‌گری در فراگرد ارزیابی کارت امتیازی متوازن برای منظر نامبرده به این معنی است که طبقه ماقبل این منظر زمینه‌ساز اصلی شکل‌گیری آن است. به عبارتی دیگر تحولات منظر رضایت کارکنان تابعی از تغییرات یادگیری و رشد است و خود منظر

1. Agrawal, Singh & Murtaza

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

رضایت کارکنان علت فرایندهای داخلی است. 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 تربیتی با آن مواجه است بحث عدم تناسب بین شغل و شاغل است. درصورتی‌که 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 جایگاه‌های 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.

همچنین مشخص شد منظر فرایندهای داخلی مؤثر بر آینده ورزش تربیتی ایران است. دیدگاه عملیات داخلی به فعالیت‌های عملیاتی برای دست‌یافتن 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 (شن، چنگ و وانگ[1]، ۲۰۱۶، ۱۲۸) که در این تحقیق شامل پرورش و تربیت معلمان شایسته، تعاملات مطلوب بین ذینفعان، مدیریت کارآمد و توسعه فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی می‌باشند. این یافته با نتایج مطالعات رمضانی و همکاران (۲۰۲۰، ۱۱۵) 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. به اعتقاد کاپلان و نورتون[2] (۲۰۰۴، ۲۰) 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.

مطابق با یافته‌های تحقیق درصورتی‌که فرایندهای داخلی در مدیریت ورزش تربیتی پیاده‌سازی شود زمینه توسعه محیط و جامعه که گاهی به آن منظر ارتباطات نیز گفته می‌شود فراهم می‌آید. اهداف استراتژیک این منظر شامل اجتماع‌سازی ورزش تربیتی و رهبری ارتباطات است. به اعتقاد مشارکت‌کنندگان در تحقیق ما باید در بخش تربیتی حتماً دو تا سطح ارتباطی داشته باشیم یکی بحث ارتباطات درون‌زا و یکی بحث ارتباطات برون‌زا. در ارتباطات درون‌زا باید متناسب با فرایندهای 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 تخصیص‌یافته با برنامه‌های از پیش تعیین شده و فرایندمحور 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

1. Shen, Chen & Wang
2. Kaplan & Norton

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

و به نوعی آن 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 مؤثر باشند.

یکی دیگر از ابعاد کارت امتیازی متوازن منظر مشتری بود 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 (آگراوال، سینق و مورتازا[1]، ۲۰۱۶). این یافته تا حدودی با نتایج مطالعه رمضانی و همکاران (۲۰۲۰، ۱۱۵) به دلیل اینکه توجه به نیازهای جسمی، تربیتی و روانی افراد را شناسایی کرده بودند همخوانی است.

سرانجام منظر مالی آخرین بعد کارت امتیازی متوازن بود. این معیار از مهم‌ترین اجزای نظام ارزیابی متوازن است. به‌ویژه در سازمان‌های انتفاعی که این معیارها می‌توانند نمایانگر اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی باشند که در پنج منظر قبلی تعیین شده است، لازم به ذکر است تمام تلاشی که برای بهبود رضایتمندی مشتریان، ارتقای کیفیت و کاهش زمان تحویل 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 به‌اندازه منظر مالی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای هم سطح دانست. این یافته با نتایج مطالعات کشاورز و همکاران (۲۰۱۹، ٦٧) مبنی بر اینکه به افزایش مشارکت بخش خصوصی اشاره داشتند، رمضانی و همکاران (۲۰۲۰، ۱۱۵) که توجه به هزینه‌ها و مسائل مالی را ارائه کرده بودند هم‌خوان است.

همچنین تجزیه‌وتحلیل تحلیل ساختاری نشان داد چهار نیروی مدیریت کارآمد، افزایش رضایت‌مندی مخاطبان، توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی و اجتماع‌سازی ورزش تربیتی سازندۀ بدیل‌های احتمالی آینده ورزش تربیتی با رویکرد کارت امتیازی متوازن هستند. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج مطالعه شهولی کوه شوری و همکاران (۱۳۹۹) مبنی بر اینکه هم‌افزایی خانواده و اجتماع را یکی از دو عدم قطعیت پیش‌روی ورزش تربیتی معرفی کرده بود هم‌خوان است.

در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که در حوزه ورزش تربیتی تغییر بنیادین در حال وقوع است و تمرکز بر افزایش رضایت مخاطبان و اجتماع‌سازی ورزش تربیتی اهمیتی بنیادین در عرصۀ ورزش تربیتی با رویکرد کارت امتیازی متوازن پیدا می‌کنند. مدیریت کارآمد و توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی به‌شدت با آینده ورزش تربیتی در هم تنیده‌اند و هم‌زمان با آن پیشرفت و احاطه تکنولوژی دیجیتال عرصه فعالیت ورزش تربیتی را به حوزه‌ای بسیار مهم تبدیل کرده است. شایان‌ذکر است تحقق هر کدام از سناریوهای اصلی در حوزه ورزش تربیتی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، در گرو روی‌دادن تغییراتی در این پیشران‌ها است.

همچنین مشخص گردید مؤلفه‌های توسعه دانش و مهارت معلمان، اجتماع ورزش تربیتی و مدیریت کارآمد با قرارگرفتن در ربع بالا و سمت چپ نقشه اثرگذاری – اثرپذیری مستقیم متغیرها به طور مشخص متغیر اثرگذار

1. Agrawal, Singh & Murtaza

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

این پژوهش (دارای اثرگذاری زیاد و اثرپذیری کم) هستند. ویژگی بارز شاخص‌های تأثیرگذار این است که بیشترین تأثیرگذاری را در سیستم دارند و به‌مثابه «بحرانی‌ترین» شاخص‌ها، وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آن‌هاست و توسط سیستم ورزش تربیتی، چندان قابل‌کنترل نیستند. چرا که تأثیرپذیری آن‌ها در موضوع پژوهش (ورزش تربیتی با رویکرد کارت امتیازی متوازن) نسبتاً کم است و تغییر آنها وابسته به تغییر در عوامل بسیار دیگر است. در مجموع این نیروها، باید به‌عنوان نیروهای کلیدی محیطی مؤثر بر فعالیت‌ها و تعاملات آینده ورزش تربیتی شناخته شوند و همواره شرایط آنها را برای تنظیم سیاست‌ها و برنامه‌ها رصد گردد. چرا که تغییر در این مؤلفه‌ها، می‌تواند منجر به تغییرات در سایر مؤلفه‌های موضوع پژوهش شود.

افزون بر این مشخص گردید افزایش رضایت‌مندی مخاطبان و توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی متغیرهای دووجهی در موضوع پژوهش (ورزش تربیتی با رویکرد کارت امتیازی متوازن) هستند؛ بدین معنی که هم دارای تأثیرگذاری زیاد و هم دارای تأثیرپذیری زیاد هستند. این متغیرها حوالی خط قطری ماتریس در ناحیه بالا و سمت راست ماتریس تأثیرات قرار می‌گیرند؛ طبیعت این متغیرها با ناپایداری آمیخته است، زیرا هر عمل و تغییری بر روی آن‌ها، واکنش و تغییر بر دیگر شاخص‌ها را به دنبال خواهد داشت و می‌تواند موضوع کنش و واکنش سیاست‌گذاران باشند و وضعیت آن‌ها در طراحی برنامه‌ها و اقدام‌ها به طور ویژه لحاظ گردد؛ بنابراین از این متغیرها گاهی به‌عنوان متغیرهای هدف و یا "متغیرهای ریسک" یاد می‌شود؛ چراکه آنها به‌خاطر تأثیرپذیری و عدم قطعیت بالاتر (در مقایسه با متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر)، هدف مناسب‌تری برای تمرکز اقدامات و برنامه‌ها به شمار می‌روند.

در ادامه مشخص گردید توسعه فعالیت‌های فرهنگی – اجتماعی، هزینه‌کرد مؤثر در چارچوب اهداف، توسعه سرمایه‌های سازمانی، قدردانی و مهم شمردن کارکنان، ارائه خدمات و پشتیبانی مطلوب با قرارگرفتن در قسمت پایین و سمت راست ماتریس، به طور مشخص، عنوان شاخص‌های تأثیرپذیر سیستم ورزش تربیتی در آینده هستند. ویژگی بارز متغیرهای تأثیرپذیر این است که نسبت به تکامل سایر متغیرهای تأثیرگذار و دووجهی بسیار حساس هستند. چراکه متغیرهایی هستند که قابلیت تأثیرپذیری بالاتری دارند و از طریق هماهنگی و اثرگذاری بر آنها می‌توان برای تحقق آینده مطلوب، تلاش و برنامه‌ریزی کرد یا از اثرات منفی آن‌ها کاست. ازاین‌جهت، این مؤلفه‌ها، اصطلاحاً یک شاخص خروجی برای سیستم به شمار می‌روند.

سرانجام مشخص گردید که جبران خدمات کارکنان، خلق ارزش برای ذی‌نفعان، پرورش و تربیت معلمان شایسته، رهبری ارتباطات، درآمدزایی و تنوع‌بخشی به منابع مالی و تعاملات مطلوب در این پژوهش نسبت به متغیرهای دیگر دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند و به‌عنوان متغیرهای مستقل در سیستم شناخته می‌شوند. این بدان معناست که این شاخص بر اساس داده‌های واردشده (مبتنی بر دیدگاه خبرگان)، نسبت به شاخص‌های دیگر سیستم، اثرگذاری/پذیری کمتری دارند. لازم به‌تصریح است که همه ۱۸ عامل شناسایی شده همانگونه که در مرحله قبل مشخص گردید، در میان مجموعه مولفه‌های مؤثر، به‌عنوان مهمترین و موثرترین مولفه‌ها شناسایی شده‌اند و طبیعتاً همه آنها با درجات اهمیت مختلف باید در تدوین سناریوهای آینده لحاظ

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

گردند؛ با این حال، مولفه مستقل شناسایی شده در نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری (حاصل از نرم‌افزار میک‌مک) به نسبت سایر عوامل از وزن کمتری برخوردار بودند.

سرانجام تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نشان داد پیشروی ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن دو سناریوی محتمل وجود دارد. از بین این سناریوها یک سناریو معرف شرایط مطلوب و یک سناریو معرف شرایط بحرانی (اراده‌گرایی بی‌ثمر) خواهد بود. همچنین بر مبنای امتیاز تأثیر کل مشخص شد مهم‌ترین سناریوی پیش‌روی ورزش تربیتی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن سناریوی تحول‌خواهی است.

فضای سناریوی تحول‌خواهی که سناریوی برتر این تحقیق نیز است برآیند چهار حالت عدم قطعیت از چهار پیشران اصلی به شرح زیر است:

در سناریوی تحول‌خواهی فرایندهای ورزش تربیتی با سیاست‌ها و برنامه‌های تعیین شده هم‌راستا هستند، در خدمت‌رسانی برای ورزش تربیتی بین نهادهای مختلف انسجام مشهود است و برنامه‌ها از سوی متولیان مربوطه به طور خاص نهاد آموزش‌وپرورش به طور مرتب پالایش و ارزیابی می‌شود، در برنامه‌های ارائه شده از سوی آموزش‌وپرورش برای ورزش تربیتی به فراخور تغییر شرایط، موقعیت و نیازهای ذی‌نفعان تحولات چشمگیری اتفاق می‌افتد. فعالیت‌ها به طور نظام‌مند طرح و اجرا می‌شوند، سازمان آموزش‌وپرورش جهت ترویج ورزش تربیتی با رسانه‌ها بیشتر پیوند می‌گیرد، منابع در اختیار آموزش‌وپرورش که برای ورزش تربیتی اختصاص‌داده‌شده است با فراخور تغییرات رخ‌داده مجدداً بازبینی می‌شوند، در مدیریت ورزش تربیتی به ساختار مدیریتی بیش از گذشته توجه می‌شود و مشاهده می‌شود در توسعه ورزش تربیتی آموزش‌وپرورش کمتر به دولت و ساختارهای دولتی اتکا می‌کند. به‌موجب این سناریو اهمیت بیشتری به نیازهای مخاطبان که همانا دانش‌آموزان هستند داده می‌شود و مشاهده می‌شود در نیازسنجی تفکر غالب مدیران آموزش‌وپرورش در آینده خواهد بود. همچنین آموزش ورزش تربیتی از حالت یکنواختی و ثبات خارج می‌شود و بیشتر تنوع پیدا می‌کند. سرفصل‌های مناسب برای آموزش ورزش تربیتی طراحی می‌شود و به‌موجب آن مشارکت دانش‌آموزان در ورزش تربیتی به‌مراتب با شور و اشتیاق بیشتری دنبال می‌شود چرا که دانش‌آموزان به این نتیجه می‌رسند که به نیازهای آنها پاسخ مناسب داده شده است. به‌علاوه در ورزش تربیتی میزان استفاده از فناوری‌های به‌روز به‌مراتب بیشتر از گذشته می‌شود، بین تحقیقات علمی و اهداف پرورشی ورزش تربیتی یک پیوند مناسب برقرار می‌شود، به تحقیق، تفحص و پژوهش در زمینه ورزش تربیتی بیش از گذشته توجه می‌شود و به‌موجب آن فاصله بین تحقیقات پژوهشی با واقعیت‌های موجود در زمینه ورزش تربیتی کاهش چشمگیری پیدا می‌کند. سرانجام در سناریوی تحول‌خواهی یک حس اعتماد در بین عموم مردم و جامعه هدف پیرامون ورزش تربیتی پدیدار می‌شود، از افراد جامعه به طور خاص والدین دانش‌آموزان در تدوین برنامه‌های بلندمدت برای ورزش تربیتی درخواست همکاری و مشارکت می‌شود، جامعه محلی از توسعه ورزش تربیتی به دلیل اثرات و پیامدهای مثبت آن که به مرور زمان پدیدار می‌شود حمایت می‌کند و مشاهده می‌شود یک نوع شبکه‌سازی و پیوند منافع در ورزش تربیتی پدیدار می‌شود.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

در مقابل در سناریوی اراده‌گرایی بی‌ثمر که سناریوی بحرانی این تحقیق نیز است فرایندهای ورزش تربیتی با سیاست‌ها و برنامه‌های تعیین شده هم‌راستا نمی‌باشند، در خدمت‌رسانی برای ورزش تربیتی بین نهادهای مختلف انسجام لازم و بایسته وجود ندارد، برنامه‌ها از سوی متولیان مربوطه به طور خاص نهاد آموزش‌وپرورش پالایش و ارزیابی نمی‌شود در نتیجه برنامه‌های ارائه شده از سوی آموزش‌وپرورش برای ورزش تربیتی به فراخور تغییر شرایط، موقعیت و نیازهای ذی‌نفعان تحولات دستخوش تغییر نمی‌شود؛ بلکه یک نوع رکود را تجربه می‌کند. فعالیت‌ها به طور نظام‌مند طرح و اجرا نمی‌شوند، سازمان آموزش‌وپرورش جهت ترویج ورزش تربیتی هیچ‌گونه پیوندی با رسانه‌ها برقرار نمی‌کند، منابع در اختیار آموزش‌وپرورش که برای ورزش تربیتی اختصاص‌داده‌شده است به فراخور ثبات، رکود و عدم توسعه کمتر می‌شود، در مدیریت ورزش تربیتی به ساختار مدیریتی به‌هیچ‌وجه ممکن توجه نمی‌شود و مشاهده می‌شود در توسعه ورزش تربیتی آموزش‌وپرورش بیشترین اتکا را به دولت و ساختارهای دولتی می‌کند. به‌موجب این سناریو به نیازهای مخاطبان که همانا دانش‌آموزان هستند اهمیت داده نمی‌شود و مشاهده می‌شود نیازسنجی در تفکر مدیران آموزش‌وپرورش جایگاهی ندارد. همچنین آموزش ورزش تربیتی از حالت یکنواختی و ثبات خارج نمی‌شود. سرفصل‌های مناسب برای آموزش ورزش تربیتی طراحی نمی‌شود و به‌موجب آن دانش‌آموزان برای مشارکت در ورزش تربیتی دچار یأس و ناامیدی می‌شوند چرا که دانش‌آموزان به این نتیجه می‌رسند که به نیازهای آنها پاسخ مناسب داده نمی‌شود. به‌علاوه در ورزش تربیتی میزان استفاده از فناوری‌های به‌روز به‌مراتب کمتر می‌شود، بین تحقیقات علمی و اهداف پرورشی ورزش تربیتی پیوند مناسب برقرار نمی‌شود، به تحقیق، تفحص و پژوهش در زمینه ورزش تربیتی اصلاً توجه نمی‌شود و به‌موجب آن فاصله بین تحقیقات پژوهشی با واقعیت‌های موجود در زمینه ورزش تربیتی افزایش چشمگیری پیدا می‌کند. سرانجام در سناریوی اراده‌گرایی بی‌ثمر حس اعتماد در بین عموم مردم و جامعه هدف پیرامون ورزش تربیتی شکل نمی‌گیرد، از افراد جامعه به طور خاص والدین دانش‌آموزان در تدوین برنامه‌های بلندمدت برای ورزش تربیتی استفاده نمی‌شود و به‌موازات آن جامعه محلی از توسعه ورزش تربیتی به دلیل خلاءها و کاستی‌های که در آن می‌بیند حمایت نمی‌کند.

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. درصورتی‌که این مهم به‌درستی پیاده‌سازی و اجرا 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 مسیر انجام این تحقیق محدودیت‌های وجود داشت که در تعمیم‌دهی نتایج لازم است موردتوجه قرار گیرد. محدودیت اول اینکه در انجام آینده‌نگاری صرفاً از مدل‌های PEST، DEGEST و STEEP برای شناخت عوامل کلیدی استفاده می‌شود که به دلیل اینکه مدل‌های مذکور نمی‌توانست موضوعات ورزشی و فنی خاص ورزش تربیتی مبتنی با رویکرد کارت امتیازی متوازن را پوشش دهد از این مدل‌ها استفاده نشده است و

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

موضوعات مؤثر با رویکرد کارت امتیازی متوازن خوشه‌بندی و ارائه شده است. همچنین 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 مبنای محدودیت‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک ورزش تربیتی از منظر صاحب‌نظران برنامه‌ریزی درسی نیز بررسی شود و با استفاده از قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک آینده پیش‌روی ورزش تربیتی در ایران ترسیم شود. همچنین پیشنهاد می‌شود برای شناخت عوامل کلیدی مؤثر بر آینده ورزش تربیتی از منظر کارت امتیازی متوازن مدل‌های مشابه همچون مدل‌های PEST، DEGEST و غیره طراحی و اعتباریابی شود.

Refrences

1. Agrawal, S., Singh, R. K., & Murtaza, Q. (2016). Outsourcing decisions in reverse logistics: Sustainable balanced scorecard and graph theoretic approach. *Resources, Conservation and Recycling*, *108*, 41-53.DOI:https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344916300040
2. Cheng, M. M., Humphreys, K. A., & Zhang, Y. Y. (2018). The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard. Accounting, Organizations and Society, 70, 92-105. DOI: 10.1016/j.aos.2018.05.009
3. DePadilla, L., Miller, G. F., & Everett Jones, S. (2020). Characteristics of Schools with Youth Sports Concussion-Related Educational Policies and Practices. *Journal of school health*, *90*(7), 520-526. DOI:https://doi.org/10.1111/josh.12900
4. Ding, D., Lawson, K. D., Kolbe-Alexander, T. L., Finkelstein, E. A., Katzmarzyk, P. T., Van Mechelen, W. (2016). The economic burden of physical inactivity: a global analysis of major non-communicable diseases. *The Lancet*, *388*(10051), 1311-1324. DOI: 10.1016/S0140-6736(16)30383-X
5. Drake, K. M., Longacre, M. R., MacKenzie, T., Titus, L. J., Beach, M. L., Rundle, A. G., & Dalton, M. A. (2015). High school sports programs differentially impact participation by sex. *Journal of Sport and Health Science*, *4*(3), 282-288. DOI: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S209525461400009X
6. Fisher, G., Wisneski, J. E., & Bakker, R. M. (2020). *Strategy in 3D: Essential Tools to Diagnose, Decide, and Deliver*. Oxford University Press. DOI: https://global.oup.com/academic/product/strategy-in-3d-9780190081485?cc=ir&lang=en&
7. Gabnai, Z., Müller, A., Bács, Z., & Bácsné, B. É. (2019). The economic burden of physical inactivity at national level. *Health Development Journal*, *60*(1), 20-30. DOI: 10.1016/S0140-6736(16)30383-X
8. Ghasemi Roshanavand, Ja., Bahr al-Ulum, H., Andam, R., & Bagheri, H. (2020). Identifying strategies for developing cross-sectoral participation in student sports. Research in Educational Sports, 8(21), 14-17. (Persian). DOI: http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-3180-fa.html

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

9. Gholipour. R, Esmaeili. M.R, Honari. H, Ghorbani. M.H. (2017). Codification the Development Model of Knowledge Management in Ministry of Youth and Sports by Using Grounded Theory. Research on Educational Sport, 5(13): 193-214. (Persian). DOI: https://doi.org/10.22089/res.2017.3566.1242
10. Hamidi, M., Rajabi Nooshabadi, H., Alidoost Ghahfarkhi, I., & Zeinizadeh, M. (2018). Development of a strategic plan of the Student Sports Federation with a balanced scorecard approach. Sports Manager Studies. (49), 139-158. (Persian). DOI: http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-3180-fa.html
11. Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items. Asian Journal of Research in Business Economics and Management, 5(2), 130-143. DOI: 10.5958/2249-7307.2015.00036.5
12. Kadyrov, S. S. (2021). Sports and health work in educational institutions organization. *Academicia Globe: Inderscience Research*, *1*(02), 69-72. DOI: https://agir.academiascience.org/index.php/agir/article/view/37
13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*. DOI: https://doi.org/10.1108/10878570410699825
14. Keshavarz, L., Farahani, A., Sufi, R., & Hesami, L. (2019). Interaction analysis of educational sports development strategies: A case study of Kurdistan province. New Approaches in Sports Management, 7(27), 67-79. (Persian) DOI: https://ntsmj.issma.ir/browse.php?a_id=1255&sid=1&slc_lang=en
15. Khastar. H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. Methodology of Social Sciences and Humanities, 15(58): 161- 74. (Persian)
16. Lincoln. Y, Guba. E. (1985). Nathuralistic Inquiry. Newbury Park: sage publication.
Mull., R, Kathryn, F. Craig , G., Ross, M., Lynn Jamieson, M. (2005). Recreational Sport Management, Human Kinetics, 4th edition, 123.
17. Müller, A., Bendíková, E., Herpainé Lakó, J., Bácsné Bába, É., Łubkowska, W., & Mroczek, B. (2019). Survey of regular physical activity and socioeconomic status in Hungarian preschool children. *Family Medicine & Primary Care Review*, (3), 237-242. DOI: https://doi.org/10.5114/fmpcr.2019.88382
18. Nazari, R., Shahvali kohshouri, J., Askari, A. (2020). Identifying the effective Wild Cards and drivers on the future of Iran's educational sport. Research on educational sport, Accepted Manuscript Available Online from 05 January 2020. (Persian). https://doi.org/10.22089/res.2020.9408.1953
19. Qalibaf, M B. (2010). A strategic view of the sports system in the country. Tehran: Hamed Gallery. (Persian) DOI: https://doi.org/10.22124/jsmd.2022.19947.2584
20. Ramezani, F., Talibpour, M., & Shaji, K. (2020). Identifying mental models of sports development strategies with an educational approach in Farhangian University. Research in Educational Sports, 8(20), 115-132. (Persian). DOI: https://doi.org/10.22089/res.2020.7963.1748
21. Rasekh, N., Sajjadi, S A., Razavi, S M H., & Dosti, M. (2018). Analysis of the structure of educational sports in Iran. Research in Educational Sports, *14*, 17-44. (Persian). DOI: https://doi.org/10.22089/res.2017.3882.1275
22. Rumi, M., & Khalandi, H. (2015). Future research in Iranian industry in the direction of security in the production of industrial products. Sixth International

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]

Conference on Economics, Management and Engineering Sciences. (Persian). DOI: https://www.en.symposia.ir/ICOAC01

23. Sajjadi, S A (2016). 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). DOI: https://doi.org/10.22089/smrj.2018.3626.1710
24. Shahvali kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A R. (2020). Developing scenario-based Iranian sports sports strategies. Research in Educational Sports, 8(21), 223-250. (Persian). https://doi.org/10.22089/res.2020.8611.1834
25. Shahvali kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. (2020). A constructive model of participation in the student sports. Teaching and learning research, Accepted Manuscript Available Online from 04 March 2020. (Persian). DOI: 10.22070/tlr.2021.10390.0
26. Shen, Y. C., Chen, P. S., & Wang, C. H. (2016). A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach. *Computers in Industry*, *75*, 127-139. https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.05.006
27. Sorayaei, A., Abedi, A., Khazaei, R., Hossien Zadeh, M., & Agha Maleki, S. M. S. A. (2014). 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*, *2*(3), 13-15. https://european-science.com/eojnss_proc/article/view/3820/1542
28. Teodor, C. I., & Claudiu, M. (2013). The role of motivation in education through sport. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *83*, 1054-1058. URL: http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-3180-en.html

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.29.8.0]
[DOI: 10.52547/JRSM.3249]