

## تدوین نظام مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن

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

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۲۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۱۳)

### چکیده

هدف از انجام پژوهش، تبیین الگوی مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن است. جامعه آماری پژوهش صدوچهارده نفر از اعضای مجمع عمومی کمیته ملی المپیک، متخصصان و خبرگان آشنا به امور کمیته ملی المپیک هستند که از بین آنها هشتادودون نفر به طور هدفمند برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه استفاده شده که روایی پرسشنامه مورد تایید متخصصان قرار گرفته، پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ و با ضریب ۰/۸۴ به تایید رسیده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از آزمون مجذور کای و روش استقراء منطقی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کمیته ملی المپیک برای مدیریت عملکرد خود دارای چهارمنظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد و چهل و یک هدف استراتژیک، صدویست و هشت سنج در منظرهای مختلف و صدویست و هشت هدف کمی بلندمدت در منظرهای گوناگون است. در نهایت چنین می‌توان نتیجه گرفت که منظرها، اهداف استراتژیک، سنجها و اهداف کمی به دست آمده به دلیل ارتباط بین چشم‌انداز و استراتژی‌ها با اهداف بلند استراتژیک، سنجها و اهداف کمی کمیته ملی المپیک در منظرهای مختلف، قابلیت مدیریت عملکرد این سازمان ورزشی را دارد.

**واژگان کلیدی:** کارت امتیازی متوازن، مدیریت عملکرد، سنج، منظر، هدف کمی، کمیته ملی المپیک

۱. دانشیار دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول) E-mail: keshavrzlo@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه تهران

۳. استاد دانشگاه تهران

۴. دانشیار دانشگاه تهران

## مقدمه

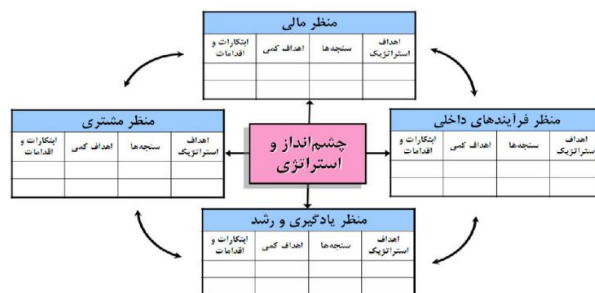
سازمان‌های ورزشی مانند بسیاری از سازمان‌های حوزه-های دیگر در جستجوی راه کاری برای حضور موفق در عرصه رقابت جهانی، افزایش چرخه حیات، مدیریت عملکرد و اجرای استراتژی سازمان‌های متبوع هستند. شاید تا اواخر قرن بیستم، دغدغه مهم اکثر سازمان‌های ورزشی، تدوین استراتژی بود؛ اما در حال حاضر یکی از مهم‌ترین دغدغه این گونه سازمان‌ها برای دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت سازمانی مدیریت عملکرد به‌شمار می‌رود (کشاوری و همکاران، ۱۳۸۸). مدیریت عملکرد بیانگر فرآیندی استراتژیک یک‌پارچه است که مسایل مختلف کسب و کار را مد نظر قرار داده، بر مبنای توافق اهداف، دانش، مهارت، شایستگی، بهبود عملکرد و طرح‌های توسعه منابع انسانی شکل می‌گیرد و مستلزم بازبینی پیوسته و مستمر در قبال اهداف، نیازمندی‌ها، طرح‌ها، توافق و اجرای طرح‌های بهبود و توسعه بیشتر است (قلیچلی و غلام‌زاده، ۱۳۹۱: ۵۰). به طور کلی مدیریت عملکرد عبارت است از تشویق افراد به قبول مسئولیت عملکرد خود که این نیز میسر نخواهد شد، مگر اینکه آنها بتوانند اهداف خود را اندازه‌گیری کرده، پیشرفت به سوی آن اهداف را نظارت کنند (قلیچلی و غلام‌زاده، ۱۳۹۱: ۱۵)؛ از این رو ضروری است ابزار مدیریتی که قابلیت سامان‌دهی فرآیند فوق‌الذکر را برای سازمان داشته باشد، مورد استفاده قرار گیرد تا سازمان‌های ورزشی دغدغه مدیریت عملکرد خود را کاهش دهند. بر این اساس یکی از سیستم‌های مدیریت عملکرد که قابلیت انجام این امر مهم را میسر می‌سازد، کارت امتیازی متوازن (BSC) است (بختیاوی، ۱۳۸۵: ۶۲)؛ که به تازگی در سازمان‌های ورزشی مورد استفاده قرار گرفته است. BSC مجموعه‌ای از معیارها است که تصویری سریع و در عین حال جامع از کسب و کار به مدیران عالی سازمان می‌دهد و در سال ۱۹۹۲ به وسیله کاپلان و نورتون ابداع شد و به مرور طی سه نسل تکامل پیدا کرد (کاپلا و نورتون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۷۷). کاپلان و نورتون در مدل BSC از مدیران می‌خواهند چشم‌انداز و استراتژی‌ها را در

کانون توجه قرار دهند و در چهارمنظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد، آنان را به اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات ترجمه نمایند (بختیاوی، ۱۳۸۵: ۵۹). شکل (۱) بیانگر مدل کارت امتیازی متوازن است (کاپلا و نورتون، ۱۹۹۶، ۷۸). به طور کلی BSC با ارائه راه کاری جهت ترجمه چشم‌انداز و استراتژی‌ها، سازمان را برای تعیین اهداف استراتژیک که بیانگر روش‌های دست-یابی به استراتژی و ایجاد پلی بین سنجه‌ها و استراتژی‌ها است، یاری می‌رساند (قلیچلی و غلام‌زاده، ۱۳۹۱: ۴۱)؛ در ادامه با تعیین سنجه‌های مناسب برای هرمنظر که در برگیرنده سنجه‌های تابع و هادی است، سازمان را برای اندازه‌گیری فعالیت‌های گذشته، حال و آینده و در ادامه، تدوین اهداف کمی سوق می‌دهد تا سازمان استفاده‌کننده از آن، با معیارهای مناسب و برقراری توازن بین منظرهای مختلف، زمینه مدیریت عملکرد مناسب را فراهم آورد (قلیچلی و غلام‌زاده، ۱۳۹۱: ۳۵)؛ در حالی که روش‌های سنتی مدیریت عملکرد، فاقد ویژگی‌های مزبور هستند. به طوری که یافته‌های خسروی‌زاده (۱۳۸۷) نشان می‌دهد برای مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک با روش‌های سنتی دوازده‌هدف استراتژیک و دوازده-سنجه گذشته‌نگر وجود دارد؛ اما مدیریت عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن دارای ویژگی‌های بارزتری نیز است. در این‌باره تحقیقات ژنگ مین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) با عنوان مدیریت عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن نشان می‌دهد، چهارمنظر کارت امتیازی متوازن منبع اصلی تهیه نقشه استراتژی همه سازمان‌ها نیست؛ بلکه کارت امتیازی متوازن به عنوان یک روش مدیریت عملکرد برای اهداف متفاوت به وسیله ذی‌نفعان می‌تواند استفاده شود و از منظرهای گوناگونی نیز برای آن استفاده گردد. انصاری و همکاران (۱۳۸۴) نیز در تحقیق خود مبنی بر مدیریت عملکرد با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن به این نتیجه رسیدند که یکی از چهارچوب‌هایی که تعادل بین استراتژی و فرایندها را به خوبی برقرار می‌سازد، کارت امتیازی متوازن است.

1. Balance scorecard

2. Kaplan and Norton

3. Qingmin et al



شکل (۱). کارت امتیازی متوازن (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۶: ۷۷)

عملکرد این فدراسیون ورزشی را ایجاد کرد و توانست در کمتر از سه سال، مدال‌های جهانی را کسب کند و ورزش سپاک تکرار را در این کشور به جایگاه ویژه‌ای برساند. پارک ورزشی فیرفاکس<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) ارائه‌کننده خدمات ورزشی هم با بهره‌مندی از BSC توانسته است برای این پارک ورزشی سودآوری کسب کند.

همان‌طور که بررسی ادبیات پیشینه در حوزه‌های مختلف و به ویژه در حوزه ورزش نشان می‌دهد، سازمان‌های بهره‌مند از BSC در نظام مدیریت عملکرد خویش توانسته‌اند به توفیق و موفقیت برسند. با توجه به اینکه کمیته ملی المپیک به تازگی چشم‌انداز و استراتژی‌هایش را تدوین کرده است، آیا می‌توان در کمیته ملی المپیک از BSC به عنوان ابزاری در جهت مدیریت عملکرد استفاده کرد؟ چنانچه این امر میسر است منظرها و جزئیات آن چیست؟ به طور کلی الگوی مدیریت عملکرد بر مبنای BSC در کمیته ملی المپیک چگونه است؟

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به صورت کیفی انجام شده است. در این راستا، در بخش مبانی نظری و ادبیات پیشینه موضوع و مرتبط با BSC با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای شامل بررسی کتب، نشریات، مجلات، مقالات علمی معتبر داخلی و خارجی و شبکه جهانی اینترنت و برای تعیین منظرها، اهداف استراتژیک، سنجشها و اهداف کمی با خبرگان، متخصصان و صاحب‌نظران مصاحبه انجام شد تا اطلاعات مورد نیاز به دست آید. در این باره مصاحبه‌ها با نمونه‌ها برای دستیابی به تمام اطلاعات مورد نیاز یا به عبارت دیگر اشباع نظری، ادامه یافت. جامعه آماری پژوهش اعضای مجمع عمومی کمیته ملی

حاجی‌کتانی و همکاران (۱۳۸۴) هم در تحقیق خود مبنی بر بررسی و تبیین ماهیت مدیریت عملکرد با توجه به الگوی کارت امتیازی متوازن به این نتیجه دست یافتند که کارت امتیازی متوازن می‌تواند جنبه‌های مشهود و نامشهود سازمان را مورد ارزیابی قرار دهد. بر این مبنا یک مدل کاربردی برای مدیریت عملکرد ارائه کردند که از آن از چهارمنظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد استفاده شده بود. مرکز ورزش‌های پوربک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز در نظام مدیریت عملکرد این مرکز را بر مبنای مدل BSC طراحی و اجرا کرد که در مدت کوتاهی منجر به موفقیت و سودآوری مرکز مزبور شد. لین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی که درباره طراحی باشگاه‌های تندرستی و آمادگی جسمانی انجام داد، به این نتیجه دست یافت که طراحی و مدیریت عملکرد این‌گونه باشگاه‌ها بر مبنای BSC و بهره‌مندی از نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر BSC موجب حفظ و نگهداری فرهنگ حمایت از باشگاه، افزایش ارزش باشگاه در بین کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان می‌شود. دنیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نیز پژوهشی در دانشگاه کانکتیکات استریوس درباره اصول حسابداری ورزشی با رویکرد BSC انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد وقتی دانشگاه مزبور نظام مدیریت عملکرد اداره ورزش دانشگاه را با BSC اجرا کرد، سودآوری بخش ورزش افزایش یافت و این اقدام موجب گرایش دانشجویان بیشتر به فعالیت‌های ورزشی به ویژه ورزش قهرمانی گردید. بسیاری از ورزشکاران این دانشگاه به تیم‌های لیگ‌های حرفه‌ای راه یافتند. فدراسیون ورزشی سپاک تکراری سنگاپور<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) نیز با BSC مدیریت

1 . Purbeck Sports Centre

2 . Lin

3 . Daniel

4 . Singapore Sepaktakraw Federation

5 . Fairfax

## تدوین نظام مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن

در این باره فرآیند تحلیل داده‌ها به صورت اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، گد گذاری نظرات، طبقه‌بندی نظرات در گروه‌های مفهومی یکسان، تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق، ترکیب مفاهیم و نتیجه‌گیری می‌باشد.

### یافته‌های تحقیق

در این بخش یافته‌های تحقیق در قالب جدول نشان داده می‌شود.

المپیک، شامل مدیران کمیته، مدیران سازمان تربیت بدنی، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی رشته‌های المپیکی (شست و چهار نفر)، متخصصین، صاحب نظران و خبرگان آشنا به امور کمیته ملی المپیک (پنجاه نفر) مجموعاً صد و چهارده نفر بودند که براساس جدول مورگان هشتاد و نه نفر به طور هدف‌مند به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استقراء منطقی به منظور مفهوم‌سازی یا به عبارت دیگر، بیان یافته‌های تحقیق به شکلی که قابل درک برای همه افراد باشد، استفاده شد.

### جدول (۱). منظر مالی الگوی مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC

منظر مشتری					
استراتژی	هدف استراتژیک	سنجه	هدف کمی		
			سال پایه	سال پایان	
توسعه سهم بازار در بخش تلویزیونی ورزش قهرمانی	بهره‌مندی از قوانین و مقررات حق پخش تلویزیونی	تعداد قوانین و مقررات موجود مرتبط با حق پخش تلویزیونی	یک قانون	چهار قانون	
	افزایش باور و حساسیت مسئولین در حمایت از پرداخت حق پخش تلویزیونی ورزش	میزان حمایت دولت از پرداخت حق پخش تلویزیونی به نهادهای ورزشی	۱۱۰ میلیارد ریال	۸۸۰ میلیارد ریال	
		تعداد فدراسیون‌های بهره‌مند از حق پخش تلویزیونی	۱ فدراسیون	۳۰ فدراسیون	
		درصد درآمد کمیته و فدراسیون‌های ورزشی از حق پخش تلویزیونی	کمتر از نیم درصد	۱۰٪	
حراست مقام شایسته در بازیهای آسیایی و المپیک	افزایش اعزام تیم‌ها و ورزشکاران به بازیهای آسیایی و المپیک	تعداد رشته‌های اعزامی به بازیهای آسیایی	۲۶ رشته ورزشی	۳۲ رشته ورزشی	
		تعداد رشته‌های اعزامی به بازیهای المپیک	۱۴ رشته ورزشی	۲۰ رشته ورزشی	
		تعداد ورزشکاران اعزامی به بازیهای آسیایی	۲۴۰ ورزشکار	۳۵۰ ورزشکار	
		تعداد ورزشکاران اعزامی به بازیهای المپیک	۵۵ ورزشکار	۹۵ ورزشکار	
		تعداد ورزشکاران اعزامی به بازیهای آسیایی زمستانی	۱۱ ورزشکار	۲۲ ورزشکار	
		تعداد ورزشکاران اعزامی به بازیهای المپیک زمستانی	۲ ورزشکار	۵ ورزشکار	
		تعداد رشته‌های تیمی کسب سهمیه بیشتر برای حضور در بازیهای المپیک تابستانی	تعداد رشته‌های تیمی کسب سهمیه برای حضور در بازیهای المپیک تابستانی	۱ رشته ورزشی	۳ رشته ورزشی
		تعداد ورزشکاران رشته‌های انفرادی کسب سهمیه برای حضور در بازیهای المپیک تابستانی	تعداد ورزشکاران رشته‌های انفرادی کسب سهمیه برای حضور در بازیهای المپیک تابستانی	۴۲ ورزشکار	۸۰ ورزشکار
		تعداد ورزشکاران کسب سهمیه برای حضور در بازیهای المپیک زمستانی	تعداد ورزشکاران کسب سهمیه برای حضور در بازیهای المپیک زمستانی	۲ ورزشکار	۵ ورزشکار
		ارتقاء سطح فنی و کیفی ورزشکاران و تیم‌های اعزامی به بازیهای آسیایی و المپیک	تعداد مدال‌های کسب شده در بازیهای آسیایی زمستانی	-	۲۵ مدال
		تعداد مدال‌های کسب شده در بازیهای آسیایی زمستانی	-	۱ مدال	
		تعداد مدال‌های کسب شده در بازیهای آسیایی زمستانی	-	حد اقل یک مدال	
		تعداد مدال‌ها یا رتبه‌های کسب شده در المپیک زمستانی	-	کسب جایگاه مناسب	
افزایش منابع مالی و تقویت استقلال مالی کمیته	تحقق و تعالی نظام جذب حامیان مالی کمیته	تعداد حامیان مالی داخلی	۱۰ حامی	۳۵ حامی	
		تعداد حامیان مالی خارجی	۴ حامی	۱۰ حامی	
		میزان جذب کمک از حامیان مالی	۳ میلیارد ریال	۶۰ میلیارد ریال	
		کیفیت ارتباط با حامیان مالی (نرخ CRM)	۳۶٪	۸۵٪	
		میزان جذب اعتبار از بودجه عمومی کشور	۲۰۰ میلیارد ریال	۶۰۰ میلیارد ریال	
		میزان جذب اعتبار از بخش خصوصی	۳ میلیارد ریال	۱۰۰ میلیارد ریال	
		میزان جذب اعتبار از سرمایه‌گذاری و درآمدزایی	۴ میلیارد ریال	۳۰ میلیارد ریال	
		میزان دارانهای کمیته	۴۰۰ میلیارد ریال	۸۰۰ میلیارد ریال	
	افزایش جذب کمک از سازمان‌های بین‌المللی و IOC	میزان جذب کمک‌های مالی و معنوی از IOC و المپیک سولیداریتی و سایر نهادهای بین‌المللی	۱ میلیارد ریال	۵ میلیارد ریال	

## جدول (۲). منظر مشتری الگوی مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC

هدف کمی		سنجه	هدف استراتژیک	استراتژی
سال پایه	سال پایان			
۱۰ چک لیست	۵۰ چک لیست	تعداد چک لیستها و ابزارهای ممیزی	تبيين و ارتقاء مستمر نظام نظارت بر نحوه تدارک تیم های ملی توسط فدراسیون ها و کیفی سازی اردوها	کمک به توسعه ورزش قهرمانی تلوژیونی برای توسعه ورزش قهرمان
۲۰٪	۷۰٪	میزان استاندارد سازی و شفاف سازی شیوه نظارت		
۱۵٪	۶۵٪	میزان نظارت بر کیفیت اردوها با بهره گیری از ابزارهای ارزیابی		
۲۰ نفر	۵۰ نفر	تعداد ممیزین		
۱۰ دوره	۴۰ دوره	تعداد دوره های ارتقاء مربیان	ایجاد نظام جذب، حفظ و ارتقای مربیان تیم های ملی	
۳۰ نفر	۸۰ نفر	تعداد المپین ها و قهرمانان ملی شرکت کننده در دوره های مربیگری		
۲ آئین نامه	۱۰ آئین نامه	تعداد آئین نامه ها و دستورالعمل های جذب، حفظ و ارتقاء مربیان		
۵٪ بازیکنان	۳۵٪ بازیکنان	تعداد بازیکنان راه یافته به تیم های ملی از نظام استعدادیابی	استقرار و توسعه نظام استعدادیابی	
۴ آئین نامه	۸ آئین نامه	تعداد قوانین و مقررات نظام استعدادیابی		
۲ دوره	۲۰ دوره	تعداد دوره های پرورش استعدادیابی در کمیته		
۳۰٪ رشته های ورزشی	۱۰۰٪ رشته های ورزشی	تعداد تحقیق های استعدادیابی در رشته های مختلف ورزشی		
۳۵٪	۱۰۰٪	میزان استاندارد سازی تشویق و ترغیب قهرمانان و مربیان ملی	بهبود و طراحی نظام یکپارچه تشویق و ترغیب از قهرمانان و مربیان ملی	
۱۰٪ اعتبارات کمیته	۳۰٪ اعتبارات کمیته	میزان سرمایه گذاری در تیم های ملی جوانان و نوجوانان	ارتقاء سطح کیفی تیم های ملی نوجوانان و جوانان برای حضور قدرتمند در بازی های آسیایی نوجوانان و المپیک جوانان	
۰	۵۴ ورزشکار	تعداد جوانان اعزامی به المپیک جوانان		
-	۱۰	تعداد مدال های کسب شده در المپیک جوانان		
-	۷ رشته ورزشی	تعداد رشته ها و تیم های شرکت کننده در المپیک جوانان		
۷ تیم	۱۴ تیم	تعداد تیم های شرکت کننده در بازی های آسیایی نوجوانان		
۶ مدال	۱۲ مدال	تعداد مدال های کسب شده در بازی های آسیایی نوجوانان		
۵ مربی	۲۰ مربی	تعداد مربیان خارجی ورزش بانوان	ارتقاء فنی ورزش بانوان	
۱۰ مربی	۱۰۰ مربی	تعداد مربیان داخلی ممتاز ورزش بانوان		
۳ مدیر	۵۰ مدیر	تعداد مدیران زن در ورزش قهرمانی کشور		
۳ سالن ورزشی	۳۰ سالن ورزشی	تعداد سالن های ورزشی مجهز ویژه تیم های ملی بانوان	توسعه تسهیلات و تجهیزات ورزش بانوان	
۴۵٪	۸۰٪	کیفیت تسهیلات و تجهیزات ورزش بانوان		
۲۲ رشته ورزشی	۴۰ رشته ورزشی	تعداد رشته های ورزشی بانوان اعزام شده به رقابت های بین المللی با حفظ و رعایت شئون اسلامی توسط بانوان کشور	افزایش اعزام تیم های ملی بانوان به رقابتهای برون مرزی با پوشش اسلامی	
۱۰ مورد	۱۰۰ مورد	میزان اطلاعات جمع آوری شده از ورزش قهرمانی رقبا	تبيين الگوی نظام جمع آوری اطلاعات از وضعیت ورزش قهرمانی رقبا	
۵ مورد	۶۰ مورد	تعداد تحلیل عملکرد تیم ها و ورزشکاران کشورهای رقیب		
۲ مورد	۴۰ مورد	بانک های اطلاعاتی مرتبط با ورزش قهرمانی کشورهای رقیب در فدراسیون های ورزشی		
۰	۱۰ ابزار	تعداد ابزار های رضایت سنجی از عملکرد کمیته	افزایش سطح مقبولیت کمیته در جامعه	
۰	۸ طرح	تعداد طرح های سنجش رضایت ذینفعان و افراد از کمیته		
۲ طرح	۱۵ طرح	تعداد طرح های افزایش رضایت مخاطبین کمیته		
۴ طرح و برنامه	۲۰ طرح و برنامه	میزان مشارکت کمیته در طرح ها و برنامه های عام المنفعه و اجتماعی		
۵۰۰ مدرسه	۵۰۰۰ مدرسه	تعداد مدارس تحت پوشش آموزش المپیک	توسعه و ارتقاء نظام آموزش المپیک در سراسر کشور	
۱۰۰ دانشگاه	۵۰۰ دانشگاه	تعداد دانشگاهها تحت پوشش آموزش المپیک		
۲۰۰۰ نفر	۲۰۰۰۰ نفر	تعداد نفرات تحت پوشش دوره های آموزش المپیک		
۲ دوره	۲۰ دوره	تعداد دوره های ویژه آموزش المپیک برای هنرمندان و خبرنگاران رسانه های گروهی		
۱۰ مقاله	۱۰۰ مقاله	تعداد مقالات مربوط به آموزش المپیک در رسانه ها و جراید کشور		
۲ درس	۱۴ درس	تعداد دروس مرتبط با آموزش المپیک در کتب درسی		

توسعه و تعالی ورزش زنان و تلاش برای حضور شایسته در بازی های آسیایی، المپیک و رقابتهای ورزشی و المپیک

مطالعه و رقیب شناسی در عرصه ورزش قهرمانی

گسترش فعالیت های کمیته ملی المپیک

## جدول (۳). منظر فرآیندهای داخلی الگوی مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC

منظر مشتری			هدف استراتژیک	استراتژی
هدف کمی		سنجه		
سال پایان	سال پایه			
۵۰٪	۲۰٪	میزان نقش کمیته در ورزش کشور	احیای نقش و جایگاه حقوقی کمیته ملی المپیک در ورزش کشور	توسعه ارتباطات با قوای سه گانه و تقویت استقلال کمیته ملی المپیک
۸	۳	تعداد قوانین و مقررات حمایتی از افزایش نقش کمیته در ورزش کشور	افزایش حمایت های قوای سه گانه	
۸۸۰	۱۱۰	میزان تعامل کمیته با قوای سه گانه (تعداد جلسات مشترک با روسای قوای سه گانه)	میزان حمایت قوای سه گانه از کمیته در سال	
۱۰۰٪	۵۰٪	میزان حمایت قوای سه گانه از کمیته در سال	تحقق استقلال مالی کمیته از سایر نهادهای ورزشی	
۴۰٪	۵٪	درصد خود کفایی مالی کمیته		
۱۵۰ کرسی	۲۸۸ کرسی	تعداد کرسی های موثر بین المللی ورزشی	افزایش کسب کرسی های موثر بین المللی ورزش	توسعه ارتباطات موثر و مشارکت در فعالیت های مجامع بین المللی ورزشی
۳۵ کرسی	۷۴ کرسی	تعداد کرسی های غیر موثر بین المللی	ارتقاء جایگاه و نقش کمیته در ورزش جهان و آسیا	
۱۵ نشست	۱ نشست	تعداد نشست های همکاری منطقه ای و قاره ای به منظور اثر گذاری بر تصمیمات ورزشی بین المللی	افزایش تعامل سازمان های ورزشی با نهادهای بین المللی ورزشی	
۲۰ پروتکل	۴ پروتکل	تعداد پروتکل های همکاری فیما بین سازمان های ورزشی هم طراز در سایر کشورها	تعداد پروتکل های همکاری با نهادهای بین المللی	
۱۵ پروتکل	۲ پروتکل	تعداد پروتکل های همکاری با نهادهای بین المللی		
۳۵ آیین نامه	۱۰ آیین نامه	تعداد آیین نامه ها و مقررات مرتبط با انسجام و هماهنگی سازمان های ورزشی	افزایش هماهنگی و انسجام سازمان های مرتبط برای اعزام تیم های ملی به بازی های آسیایی و المپیک	توسعه محیط حقوقی (شفاف سازی و تفکیک) وظایف بین سازمان های ورزشی کشور
۵۵ جلسه	۱۰ جلسه	تعداد جلسات مشترک همکاری و هماهنگی بین سازمان های ورزشی	افزایش شفافیت، اختیارات و مسئولیت های کمیته و سازمان تربیت بدنی در ورزش قهرمانی	
۴۰ فعالیت	۶ فعالیت	تعداد فعالیت های مشترک با سایر سازمان های مرتبط		
۳۵ مورد	۵ مورد	تعداد اجرای مصوبات حاصل از جلسات مشترک با سایر سازمان های مرتبط		
۸۰٪	۲۰٪	کیفیت شفاف سازی مسئولیت ها و تقسیم وظایف بین کمیته و سایر سازمان های ورزشی		
۹۰٪	۴۰٪	میزان شفافیت مسئولیت و پاسخگویی عملکرد وظایف		
۲۰ طرح و برنامه	۸ طرح و برنامه	تعداد طرح ها و برنامه های مشترک کمیته با فدراسیون های ورزشی	افزایش تعامل و ارتباط بین کمیته و فدراسیون های ورزشی	

**جدول (۴). منظر یادگیری و رشد الگوی مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC**

منظر مشتری			هدف استراتژیک	استراتژی
هدف کمی		سنجه		
سال پایان	سال پایه			
۵۰ دوره	۵ دوره	تعداد دوره های موثر آموزشی ورزش پاک	ارتقاء سطح دانش و آگاهی جامعه در خصوص ورزش پاک	اشاعه و گسترش ورزش پاک در سراسر کشور
۲۰ قانون	۳ قانون	تعداد قوانین و مقررات مرتبط با مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار ورزش		
۵۰ حکم	۱۰۰ حکم	تعداد احکام صادره شده مرتبط با رفتارهای ناهنجار و دوپینگ در ورزش در سال		
۳۰ مقاله	۸ مقاله	تعداد مقالات مرتبط در رسانه ها		
۱۲ کتاب	۲ کتاب	تعداد کتب مرتبط	ارتقاء و تحکیم ساختار تشکیلاتی مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار ورزش	
۵۰ برنامه	۱۰ برنامه	تعداد برنامه های رادیویی و تلویزیونی مرتبط		
۴ طرح	۱ طرح	تعداد طرح های مرتبط با ارتقای ساختار تشکیلاتی مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار در ورزش		
۵۰ منشور	۲ منشور	تعداد منشور اخلاقی رشته های مختلف ورزشی کشور		
۴۸ واحد یا اداره	۶ واحد یا اداره	تعداد ادارات یا واحدهای فعال در کمیته و فدراسیون های ورزشی مبارزه با دوپینگ و رفتارهای ناهنجار در ورزش	افزایش بهره مندی ورزش قهرمانی از ظرفیت علمی کشور	
۱۵۰ دوره	۳۰ دوره	دوره های آموزشی کاربردی تشکیل شده با توجه به نیازهای اصلی ورزشکاران		
۳۰۰ جلسه و ۱۰۰ جلسه و ۳۰۰ پروتکل	۱۰۰ جلسه و ۱۰۰ پروتکل	تعداد جلسات و بوردهای تخصصی مرکب از متخصصین دانشگاهی و ورزش قهرمانی		
۴۰ پروتکل	۴ پروتکل	تعداد پروتکل های علمی فیما بین کمیته و نهادهای علمی داخل و خارج کشور		
۲۵ مورد	۴ مورد	تعداد تحقیقات انجام شده با رویکرد R&D در زمینه ورزش قهرمانی در کمیته	گسترش فرهنگ R&D در ورزش قهرمانی	
۲۵ مورد	۲ مورد	میزان بکارگیری از تحقیقات در اجرای فعالیتهای ورزش قهرمانی		
۹۰٪	۵۰٪	کیفیت دوره های آموزشی ورزش قهرمانی		
۹۵٪	۷۰٪	میزان رضایت شرکت کنندگان در دوره های آموزشی		
۱۰۰٪	۶۰٪	میزان به روز بودن مواد آموزشی	بهبود نظام آموزش ورزش قهرمانی	
۷۵٪	۱۰٪	درصد قهرمانان تیم های ملی انتخاب شده بر اساس نظام مدون		
۴ آیین نامه	۱ آیین نامه	تعداد آیین نامه های انتخاب قهرمانان تیم های ملی		
۴۵ نرم افزار	۸ نرم افزار	تعداد نرم افزار های رایانه ای مورد استفاده در ورزش قهرمانی		
۱۰۰ دستگاه	۵۰ دستگاه	تعداد رایانه و سخت افزارهای مورد استفاده در کمیته	ارتقاء سطح دانش و آگاهی جامعه در خصوص ورزش پاک	
۴۰ مقاله	۸ مقاله	تعداد مقالات علمی و کاربردی ورزش قهرمانی در نشریه المپیک		
۴۰ سیستم	۰	تعداد سیستم های MIS فعال در ورزش قهرمانی		
۸۰ درصد افراد	۳۰ درصد افراد	میزان مهارت و آگاهی افراد در استفاده از فناوری در ورزش قهرمانی		
۱۰۰ نفر	۳۰ نفر	تعداد کارکنان تحت پوشش دوره های آموزشی	توسعه نظام آموزش و ارتقاء نیروی انسانی در کمیته	
۴۰ دوره	۶ دوره	تعداد دوره های آموزشی ویژه کارکنان		
۱۰ آیین نامه	۳ آیین نامه	تعداد آیین نامه های آموزشی و ارتقاء نیروی انسانی		
۶۰٪	۲۰٪	میزان انتخاب و ارتقاء مبتنی بر نظام شایسته سالاری		
۸۵٪	۵۰٪	میزان انگیزش	بهبود بهره مندی نیروی انسانی کمیته با رویکرد تخصصی	
۷۵٪	۴۵٪	میزان تعهد سازی و عجزین شدن با شغل کارکنان		
۸۰٪	۵۰٪	کیفیت روحیه و وفاداری سازمانی در بین کارکنان		
۷۸٪	۴۷٪	میزان رضایت شغلی		
۸۰٪	۴۰٪	میزان امنیت شغلی	میزان امنیت شغلی	
۷۰٪	۱۰٪	کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی مرتبط با ورزش		
۹۵٪	۶۹٪	درصد کارکنان کمیته دارای تحصیلات دانشگاهی		
۱۵ نفر	۲ نفر	تعداد کارکنان معرفی شده برای ادامه تحصیل به نهادهای آموزشی داخل و خارج کشور		
۸۰٪	۴۰٪	میزان تمرکز بر امور تخصصی و واکنش پذیری اختیارات اجرایی به نهادهای مرتبط تحت پوشش	ارتقاء اساستنامه، آیین نامه ها و دستورالعمل های کمیته	
۸ مورد	۲ مورد	میزان اساستنامه، آیین نامه ها و دستورالعمل های بازنگری و اصلاح شده		
۶ مورد	۲ مورد	میزان تناسب سازی اساستنامه، آیین نامه ها و دستورالعمل ها با قوانین کشور و مفاهیم منشور المپیک، فدراسیون های جهانی و قاره ای		
۱۰۰٪	۴۰٪	میزان تناسب ساختار تشکیلاتی کمیته با وظایف		
۱۰۰٪	۳۰٪	میزان حذف واحدهای موازی و آنها	بهبود ساختار تشکیلاتی، حذف واحدهای موازی و استفاده بهینه از مراکز تخصصی	
۱۰۰٪	۴۵٪	میزان بهره گیری از مراکز تخصصی کمیته		
۸۰٪	۴۰٪	کیفیت عملکرد کمیته		
۹۰٪	۱۰٪	میزان کارآیی فعالتهای کمیته		
۹۰٪	۳۰٪	میزان تناسب عملکرد سالانه با برنامه استراتژیک کمیته	بهبود نظام مدیریت عملکرد متناسب با برنامه استراتژیک کمیته	
۸۰٪	۳۰٪	کیفیت مدیریت عملکرد در کمیته		
۸۰٪	۳۰٪	میزان تلاش کمیته در رفع نواقص و اشکالات مشخص شده در ارزیابی های ادواری		
۹۰٪	۵۰٪	میزان تلاش کمیته در رفع نواقص و اشکالات مشخص شده در ارزیابی های ادواری		

اصلاح ساختار سازمانی، سازمانی، ارتقای کیفیت و بهبود مستمر آیینها و عملیات

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد کمیته ملی المپیک در بهره‌گیری از BSC برای طراحی الگوی مدیریت عملکرد، دارای چهارمنظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد است که با ترجمه استراتژی‌های مختلف در این منظرها چهل-ویک هدف استراتژیک و صدویست‌وهشت سنجه هادی و تابع به دست آمد. سنجه‌های مزبور موجب تدوین صدویست-وهشت هدف کمی بلندمدت گردیدند که یافته‌های پژوهش با مدل پیشنهادی کاپلان و نورتن (۱۹۹۶) و یافته‌های ژنگ مین و همکاران (۲۰۰۵)، مرکز ورزش های پوریک (۲۰۰۶)، لین (۲۰۰۴) و دنیل (۲۰۰۸)، انصاری و همکاران (۱۳۸۴)، حاجی کتانی و همکاران (۱۳۸۴) هم خوانی دارد. به عبارت دیگر، برای طراحی الگوی مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک با BSC، چهل یک هدف استراتژیک در منظرهای مختلف به دست آمد که یافته‌های تحقیق بیانگر تعادل نسبی بین تعداد اهداف تعیین شده در منظرهای مختلف است که با نتایج مدل مدیریت عملکرد کاپلان و نورتن (۱۹۹۶) همسو است. بین تعداد، تنوع و تناسب اهداف با منظرهای به دست آمده و یافته‌های تحقیقات دانیل (۲۰۰۸) و لین (۲۰۰۴) هم خوانی وجود دارد. در واقع می‌توان این گونه بیان کرد که در طراحی الگوی مدیریت عملکرد کمیته با رویکرد BSC پس از تعیین منظرها، اهداف استراتژیک مناسبی مانند کسب سهمیه بیشتر برای حضور در بازی‌های المپیک، ارتقاء سطح فنی و کیفی ورزشکاران و تیم‌های اعزامی به بازی‌های آسیایی و المپیک، افزایش سطح مقبولیت کمیته در جامعه، استقرار و توسعه نظام استعدادیابی، جلب حمایت‌های قوای سه گانه، افزایش بهره‌مندی ورزش قهرمانی از ظرفیت علمی کشور، بهبود نظام آموزش ورزش قهرمانی، ایجاد نظام آموزش و ارتقاء نیروی انسانی و اصلاح ساختار تشکیلاتی از استراتژی‌ها و چشم‌انداز کمیته تعیین گردید. اهداف مزبور با اهداف استراتژیک بهبود مداوم عملکرد ورزشکاران، طراحی ساختار مناسب، برقراری ارتباط بیشتر با سایر نهادهای ورزشی و ... کمیته ملی المپیک ایالات متحده (کمیته ملی المپیک ایالات متحده، ۲۰۰۸) و همچنین برخی اهداف تعیین شده در تحقیقات ژنگ مین و همکاران (۲۰۰۵)، لین (۲۰۰۴) و دی

لینی (۲۰۰۸) هم خوانی دارد. همچنین اهداف استراتژیک مذکور این قابلیت را می‌تواند برای کمیته ملی المپیک به وجود آورد که استراتژی‌های کمیته ملی المپیک از حالت واژه‌های کلی و تئوریک خارج شده، به اهداف عملیاتی که بتوان آنها را به راحتی اندازه‌گیری و مدیریت کرد، تبدیل شود. از سوی دیگر، اقدام انجام شده در کمیته ملی المپیک می‌تواند علاوه بر ایجاد زمینه مناسب برای تعیین سنجه‌های مورد نیاز در هرمنظر، مبنایی برای تعیین چارچوب کاری کمیته براساس شرایط واقعی ورزش در سطح ملی و بین‌المللی مورد استفاده قرار گیرد. این امر کمیته را برای دست‌یابی به ایجاد الگوی مدیریت عملکرد سوق می‌دهد. همچنین یافته پژوهش نشان داد در تکمیل الگوی مدیریت عملکرد کمیته با کارت امتیازی متوازن در منظر مالی بیست و شش سنجه، منظر مشتری سی و هفت سنجه، منظر فرآیندهای داخلی هفده سنجه و منظر یادگیری و رشد چهل و شش سنجه وجود دارد. به عبارت دیگر، از صدویست‌وهشت سنجه کمیته ملی المپیک، فقط بیست و شش سنجی آن مالی است و سایر سنجه‌ها در منظرهای مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد به دست آمده است که نوع و سنخیت سنجه‌های مزبور علاوه بر هماهنگی با سنجه‌های پیشنهادی مدل مدیریت عملکرد کاپلان و نورتن (۱۹۹۶) با برخی از سنجه‌های مرکز ورزش های پوریک (۲۰۰۶) و تحقیقات لین (۲۰۰۴) که برای ایجاد الگوی مدیریت عملکرد باشگاه‌های ورزشی تندرستی انجام شده بود، هم خوانی دارد. علاوه بر آن، نوع سنجه‌های به دست آمده در پژوهش حاضر با سنجه‌های فدراسیون ورزشی سپاک تکرای سنگاپور (۲۰۰۶) مانند تعداد داوطلبان، تعداد ورزشکاران زن و مرد، درصد مشارکت افراد غیر سنگاپوری در ورزش سپاک تکر، تعداد عناوین قهرمانی و مدال‌های مستمر در مسابقات، تعداد دوره‌های آموزشی، تعداد داوطلبان، تعداد رسانه‌های حامی ورزش سپاک تکر در سنگاپور، تعداد مشتریان، تعداد دوره‌های آموزشی، میزان هماهنگی بین نهادهای داخلی و خارجی، میزان سرمایه‌گذاری در تجهیزات ورزشی و ... بخش ورزش شهرداری گرانی‌های اسپانیا همسوست.

به طور کلی بررسی دقیق سنجه‌های به دست آمده، نشان‌دهنده این است که در تعیین سنجه‌های کمیته ملی المپیک با



یک پیوند همه جانبه در سطوح مختلف کمیته ملی المپیک بوجود می‌آورد. در این رابطه می‌توان به رویکرد و اهداف کمیته‌های ملی المپیک چین و استرالیا، ایالات متحده آمریکا، بریتانیا و ژاپن اشاره کرد که با اتخاذ اهداف کمیته بلندمدت توانسته‌اند جایگاه شایسته‌ای در بازی‌های المپیک به دست آورند و در صورت پای‌بند بودن مدیران کمیته ملی المپیک به مدل مزبور، موفقیت ورزش قهرمانی کشور دور از دسترس نخواهد بود. همچنین مدیریت عملکرد با بهره‌مندی از روش ارزیابی متوازن علاوه بر قابلیت تولید سینرژی و افزایش تعهد منابع انسانی، می‌تواند چارچوبی برای رفتار کارکنان، ایجاد یگانگی و وحدت مدیریت، تعیین چارچوب‌های تصمیم‌گیری، و تعیین استانداردها و شاخص‌هایی برای ارزیابی موفقیت‌ها در پی داشته و این کمیته را برای دستیابی به رسالت تدوین شده سوق دهد یا به طور کلی مدیریت عملکرد با این الگو به شکل مؤثرتری در کمیته ملی المپیک ایجاد شود. این رویکرد در کمیته ملی المپیک می‌تواند موجب ایجاد زمینه مناسب برای اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌های شده و با ارائه بازخورد مناسب، هم‌زمان و به‌موقع در دستیابی ورزشکاران کشور به جایگاه مناسب و کسب سکوی قهرمانی در رقابت‌های آسیایی و المپیک گردد.

الگوی مدیریت عملکرد کمیته با بهره‌مندی از کارت امتیازی متوازن می‌تواند این قابلیت را داشته باشد که یک-همسویی در بین بخش‌های مختلف ورزش کشور به ویژه ورزش قهرمانی و مدیران بخش‌های مختلف کمیته ملی المپیک به وجود آورد و مدیران ورزش کشور را به سوی تدوین اقدامات و ابتکاراتی سوق دهد که در راستای استراتژی‌ها و چشم‌انداز کمیته است و ورزش قهرمانی را به موفقیت می‌رساند.

ابزار کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های اندازه‌گیری که قابلیت اندازه‌گیری میزان پیشرفت و دستیابی به چشم‌انداز و رسالت، سنج‌های اندازه‌گیر افق‌های کوتاه و بلندمدت، سنج‌های گذشته، حال و آینده‌نگر، روندگرا، ارزیابی-کنندگان آموزش و انگیزش کارکنان، ارزیابی‌کنندگان میزان ارتقاء سیستم‌های اطلاعاتی، یادگیری و بهبود و همچنین سنج‌های ارزیابی‌کننده همه منابع انسانی، مالی و عملیاتی وجود دارد که این گونه سنج‌ها در سیستم مدیریت عملکرد لازم و ضروری است. بنابراین وجود چنین سنج‌هایی که در روش‌های مدیریت عملکرد سنتی و توأم با سنج‌های مالی گذشته‌نگر کمتر مشاهده می‌شود، و با توجه به توفیق و موفقیت سایر سازمان‌های ورزشی استفاده‌کننده از BSC می‌تواند دلالت بر کارآ و مؤثر بودن الگوی مدیریت عملکرد طراحی شده در کمیته ملی المپیک باشد.

در مرحله نهایی تدوین الگوی مدیریت عملکرد کمیته ملی المپیک بر مبنای چهل‌ویک‌هدف استراتژیک و صدویست-وهشت سنج مالی و غیرمالی، صدویست‌وهشت‌هدف کمیته بلندمدت به دست آمد که یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیقات فدراسیون ورزشی سپاک تکرای سنگاپور (۲۰۰۶)، پارک ورزشی - تفریحی فیرفاکس (۲۰۰۴) همخوانی دارد.

اهداف کمی بلندمدت که بر مبنای سنج‌های مالی و غیر مالی و سال پایه یا وضعیت موجود کمیته ملی المپیک به دست آمده است. مدیران، ذی‌نفعان و کارکنان این کمیته را برای دستیابی به دورنما و چشم‌انداز این نهاد در سال پایان برنامه استراتژیک تحت مدیریت شفاف قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، مدیریت عملکرد بر مبنای این الگو علاوه بر کمک به تعهد مدیران ورزش به برنامه‌ها، از سطحی‌نگری و دیدگاه‌های کوتاه مدت و ارزیابی عملکرد مدیران به وسیله مدیران بالادستی در دوره‌های زمانی کوتاه‌مدت جلوگیری کرده و

## منابع

- انصاری، منوچهر؛ جلیلی، محمدتقی (۱۳۸۴). مدیریت عملکرد با استفاده از تکنیک BSC، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران.
- حاجی‌کنانی علی؛ کیانی، بتول؛ نصیری، نسترن (۱۳۸۴). بررسی و تبیین ماهیت مدیریت عملکرد با توجه به الگوی BSC، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران.
- خسروی‌زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، چاپ نشده، دانشگاه تهران.

کاپلان رابرت اس؛ نورتون دیوید پی (۲۰۰۰). *سازمان استراتژی محور*، مترجم بختیاری پرویز (۱۳۸۶)، چاپ چهارم، نشر سازمان مدیریت صنعتی.  
 کشاورز، لقمان؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصرالله؛ گودرزی، محمود (۱۳۸۸). مقایسه مدل BSC کمیته ملی المپیک با کشورهای منتخب، سومین کنگره ملی مدیریت ورزشی (توسعه و بالندگی منابع انسانی در ورزش)، شهر کرد.  
 مایکل آرمسترانگ (۲۰۰۴). مدیریت عملکرد، ترجمه قلیچ لی، بهروز؛ غلامزاده؛ داریوش (۱۳۹۱)، گنج شایگان، چاپ اول، صص: ۶۰-۳۲.  
 نیون پل آر (۲۰۰۸). «ارزیابی متوازن- گام به گام راهنمای طراحی و پیاده سازی»، مترجمان بختیاری پرویز؛ قلی صنم اله؛ خزاعی آناهیتا؛ مشایخی شیما (۱۳۸۶)، چاپ اول، نشر سازمان مدیریت صنعتی، ۷۳-۵۱.

British Olympic Association (2004). Faster, Higher, stronger, [www.olympics.org.uk](http://www.olympics.org.uk).  
 Ching – Bin Lin(2004). Establishing an on Site Health/Fitness Center: recommendations for an on Site Health/Fitness Center at XYZ, available on online:  
[http://chrs.rutgers.edu/project\\_documents/Bin-Fitness1.pdf](http://chrs.rutgers.edu/project_documents/Bin-Fitness1.pdf) .  
 Daniel D. Delaney(2008). Accounting for Athletics: A balance Scorecard Approach, Honors Scholar Theses University of Connecticut – Stross.  
 Fairfax Country(2009). Fairfax Country Park Authority 2006-2010 Balance Scorecard available on online: [www.fairfaxcounty.gov/parks/20062010SP\\_71106.pdf](http://www.fairfaxcounty.gov/parks/20062010SP_71106.pdf).  
 Game Plan(2002). A strategy for Games Plane, [www.pm.gov.uk](http://www.pm.gov.uk).  
 United States Olympic Committee (2008). <http://www.teamusa.org/>  
 James E. Scherer(2007). USOC Games Plane,. [www.usolympicteam.com](http://www.usolympicteam.com).  
 Japan Olympic Committee(2006). JOC Gold Plan, [www.joc.or.jp](http://www.joc.or.jp).  
 John Coates(2006). AOC Strategic Plan for the participation of the 2008 Australian Olympic Team, <http://corporate.olympics.com.au>.  
 Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). “Using the Balanced Scorecard as a strategic management system”, Harvard Business Review, January-February, pp 75-85.  
 Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). Translating strategy into action – the Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston.  
 Manuel Pedro Rodriguez Bolivar, David Ortiz Rodriguez, Antonio M. Lopez Hernandez(2006).Bibliography for "Balancing sports scorecards: in Spain, the local Granada government uses the Balanced Scorecard to help manage sports programs".  
 Purbeck Sports Centre Committee(2006). Purbeck Sports Centre Service Plan 2008/2009, H:/L & DS/ Democratic Services/ Agenda.  
 Qingmin Hao, Guojie Zhao(2005). Performance Measurement Based on Balance Scorecard, Chinese Business Review, , Volume 4, No.3 (serial No. 21) .  
 SINGAPORE SEPAKTAKRAW FEDERATION PERSES(2006). 10 Year Strategic Plan, 2004 to 2013, available online in [www.sepaktakraw.org/](http://www.sepaktakraw.org/) Archived sites.