

۱۳۹۷/۷/۲۷

# تدوین برنامه استراتژیک بر مبنای شاخص‌های ارزیابی

دکتر نازنین راسخ

(عضو هیات علمی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی)

دکتر ریحانه شاقلو

(عضو هیات علمی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی)

سروشخانه : راسخ، نازنین، ۱۳۵۶ -

عنوان و نام پدیدآور : تدوین برنامه استراتژیک بر مبنای شاخص‌های ارزیابی، نازنین راسخ و ریحانه شاقلی

مشخصات نشر : تهران: پریکا ناشر همکار پادینا، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری : ۱۴۸ ص.

شابک : 978-600-7512-33-3

وضعیت فهرست نویسی : فیا

یادداشت : واژه‌نامه .

یادداشت : کتابنامه: ص. ۱۴۲.

یادداشت : انتشارات پادینا ناشر همکار.

موضوع : شاقلی، ریحانه ۱۳۴۴

شناسه افزوده : بهینه‌سازی ریاضی

رده بندی کنگ : ۱۳۹۵ ب۹/۸ QA۲۴۸

رده بندی دیویی : ۵۱۱/۳۲۲

شماره کتابشناسی ملی : ۳۳۰۷۱۱

# تدوین برنامه استراتژیک بر مبنای شاخص‌های ارزیابی

♦ مؤلف: دکتر نازنین راسخ و دکتر ریحانه شاقلی

♦ شابک: ۳-۳۳-۹۶۲۹۴-۶۰۰-۹۷۸

♦ ناشر: انتشارات پریکا و انتشارات پادینا (همکار) - ۱۳۹۵، ۰۹۱۲۵

♦ شمارگان: ۵۰۰ جلد - نوبت چاپ: تهران، اول ۱۳۹۵ - طبع: زیر چاپ

♦ چاپ و صحافی: کیامرئی

♦ قیمت: ۱۳۰۰۰۰ ریال

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان است، هر فردی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش یا عرضه نماید مورد پیگرد قانونی دارد.

[www.padinapub.com](http://www.padinapub.com)

## فهرست مطالب

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| ۷  | ..... مقدمه                                  |
| ۹  | ..... فصل اول: مبانی و مفاهیم                |
| ۱۰ | ..... مفهوم برنامه‌ریزی                      |
| ۱۱ | ..... مزایای برنامه‌ریزی                     |
| ۱۲ | ..... موانع و مشکلات برنامه‌ریزی             |
| ۱۳ | ..... برنامه و سلسله مراتب آن                |
| ۱۴ | ..... انواع برنامه‌ریزی                      |
| ۱۶ | ..... برنامه استراتژیک                       |
| ۱۷ | ..... برنامه‌ریزی استراتژیک                  |
| ۲۳ | ..... مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک           |
| ۲۵ | ..... اصول برنامه‌ریزی استراتژیک             |
| ۲۷ | ..... محدودیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک      |
| ۲۹ | ..... فصل دوم: الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک |
| ۳۱ | ..... الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک          |
| ۳۱ | ..... مدل خط‌مشی هاروارد                     |
| ۳۴ | ..... مدل هیل                                |
| ۳۶ | ..... مدل برایسون                            |
| ۳۹ | ..... مدل استونر و فریمن                     |
| ۴۲ | ..... مدل دیوید                              |
| ۴۴ | ..... مدل اسلک                               |
| ۴۵ | ..... مدل DISM                               |
| ۴۶ | ..... مدل Goal-Base                          |
| ۴۷ | ..... مدل کاربردی                            |
| ۴۹ | ..... مدل تایلر                              |
| ۵۱ | ..... مدل SPP                                |
| ۵۲ | ..... مدل کمیسیون ورزش استرالیا              |
| ۵۶ | ..... ارکان برنامه استراتژیک                 |
| ۵۶ | ..... تدوین بیانیه رسالت (مأموریت)           |

|     |                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|
| ۵۷  | تدوین چشم‌انداز .....                                                           |
| ۵۸  | ارزش‌های محوری سازمان .....                                                     |
| ۶۰  | حوزه‌های کلیدی عملکرد .....                                                     |
| ۶۳  | اهداف سازمان .....                                                              |
| ۶۵  | بررسی عوامل محیطی .....                                                         |
| ۶۶  | تحلیل SWOT .....                                                                |
| ۶۹  | تدوین استراتژی .....                                                            |
| ۷۲  | شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) .....                                               |
| ۷۴  | برنامه عملیات (اجرایی) .....                                                    |
| ۷۷  | فصل سوم: تدوین برنامه استراتژیک .....                                           |
| ۷۹  | متدولوژی و گام‌های تدوین سند برنامه استراتژیک در مرکز پژوهشی - ورزشی فرضی ..... |
| ۸۰  | تشکیل کمیته راهبردی .....                                                       |
| ۸۰  | تحلیل اسناد بالادستی مرکز پژوهشی - ورزشی .....                                  |
| ۸۲  | جایگاه تربیت بدنی و ورزش در سیاست‌های کلی .....                                 |
| ۸۳  | جایگاه پژوهش در برنامه پنجم توسعه .....                                         |
| ۸۴  | جایگاه تربیت بدنی و ورزش در برنامه پنجم توسعه .....                             |
| ۹۷  | جایگاه پژوهش در برنامه جامع ارتقای سلامت ملی کشور .....                         |
| ۹۷  | جایگاه پژوهش در نقشه جامع علمی کشور .....                                       |
| ۱۰۸ | طرح جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور .....                                     |
| ۱۱۰ | نگاهی بر دیگر اسناد راهبردی در ورزش و تربیت بدنی .....                          |
| ۱۱۱ | تحلیل روند پژوهشی .....                                                         |
| ۱۲۳ | مطالعات تطبیقی .....                                                            |
| ۱۲۵ | تدوین ارکان جهت ساز .....                                                       |
| ۱۲۷ | شاخص‌های ارزیابی عملکرد پژوهش و فناوری مؤسسات پژوهشی کشور .....                 |
| ۱۲۸ | تحلیل محیط داخلی و خارجی و ترسیم ماتریس SWOT .....                              |
| ۱۲۸ | تعیین موضوعات راهبردی و تدوین برنامه‌های اقدام .....                            |
| ۱۲۸ | تدوین برنامه اقدام .....                                                        |
| ۱۲۹ | ارکان جهت ساز مرکز پژوهشی - ورزشی .....                                         |
| ۱۳۲ | ترسیم ماتریس SWOT .....                                                         |

|          |                                                                                       |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۳۵..... | تبیین موضوعات راهبردی .....                                                           |
| ۱۳۸..... | تدوین راهبردهای استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی و راه‌کارهای اجرایی متناظر آن‌ها ..... |
| ۱۴۳..... | منابع .....                                                                           |

www.ketab.ir

---

## مقدمه

---

در دنیای در حال رشد و توسعه کنونی، تغییرات محیطی و سازمانی به دلیل ماهیت به هم پیوسته جهان به شدت بر هم اثر می‌گذارد. سرعت تغییر و تحولات، علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و دستی بلندمدت، برنامه‌ریزی استراتژیک را اجتناب ناپذیر کرده است. از همین رو سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های ورزشی ناگزیرند در راستای دستیابی به بهره‌وری مناسب از منابع موجود، تلاش همه‌جانبه را برای توانمندسازی و رشد برتری‌های خود بکار گیرند.

سازمان‌های ورزشی گسترش می‌دهند به صورت مستمر در عرصه رقابت باقی بمانند واکنش آن‌ها از انجام بهتر فعالیت‌های فنی تا نیبر عمیق در راهبردهای سازمانی در نوسان است، بنابراین پویایی در صحنه مزیت رقابتی آن‌ها را رادار می‌کند تا برخلاف گذشته تفکر، عمل و یادگیری خود را استراتژیک نمایند.

برنامه‌ریزی استراتژیک دارای دو جنبه علم و مهارت برنامه‌ریزی و هنر تهیه و تنظیم، تدوین و اجرا است. مطالب این کتاب به بخشی از گستره علم و مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازد.

محتوای این کتاب در سه فصل تدوین شده است. در فصل اول به مبانی و مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته شده است. در این فصل ضمن ارائه تعاریف مختلف، اهمیت، ضرورت و محدودیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به اجمال بیان شده است.

در فصل دوم اهم الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک مورد بحث قرار گرفته است.

در فصل سوم سعی گردیده است که مطالب نظری با رویکردی کاربردی ارائه شود، در همین راستا برنامه استراتژیک یک مرکز پژوهشی-ورزشی فرضی به عنوان مطالعه موردی مطرح شده است. در این فصل متدولوژی انجام طرح، خلاصه‌ای از مطالعه پشتیبان انجام شده در حوزه مبانی نظری ایفای نقش سازمان، مطالعات تطبیقی داخلی و خارجی، مطالعه اسناد بالادستی نتیجه مطالعات پشتیبان انجام شده در این طرح، نتایج تحلیل استراتژیک محیطی مرکز، تعیین موضوعات راهبردی و تدوین برنامه‌های اقدام، ارکان جهت ساز سازمان ورزشی، حوزه‌های راهبردی سازمان و تدوین راهبردهای استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی و راهکارهای اجرایی متناظر آن‌ها ارائه گردیده است. امید است با انتشار این گونه کتب، به فضل خداوند متعال، گامی هرچند کوچک در تسهیل مسیر تدوین برنامه استراتژیک برداشته باشیم.