

۱۷۱۱۳۵۲

به نام خدا

مدیریت استراتژیک

کسب و کارهای ورزشی

مؤلف:

لیلا پور رحمانی

سید سعید حسینی

انتشارات گیوا

سرشناسه : پوررحمانی، لیلا، ۱۳۶۲ -
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت استراتژیک کسب و کارهای ورزشی / مولف لیلا پوررحمانی، سیدسعید حسینی.
 مشخصات نشر : تهران: گیوا، ۱۳۹۷.
 مشخصات ظاهری : ۹۳ ص.: جدول.
 شابک : 978-600-451-458-3
 وضعیت فهرست نویسی : فیا
 یادداشت : کتابنامه:ص. ۹۰ - ۹۳.
 موضوع : برنامه‌ریزی راهبردی
 شناسه افزوده : حسینی، سیدسعید ۱۳۶۰ شهرپور -
 رده‌بندی کنگره : HD ۱۳۹۷۲۸/۳۰ م۴ پ/۹
 رده‌بندی دی‌سی : ۴۰۱۲/۶۵۸۵
 شماره کتابشناسی : ۵۲۵۳۸۳۸

آدرس: میدان انقلاب، ابتدای کلاگر جریبی، نش کوچه مهدی‌زاده،
 پلاک ۱، طبقه ۴، واحد ۹، تلفن: ۳۲۱۴-۰۲۱-۰۶۶۰۰۲۱-۰۶۶۱۲۳۸۸۰

مدیریت استراتژیک کسب و کارهای ورزشی	:	عنوان کتاب
لیلا پوررحمانی / سیدسعید حسینی	:	تألیف
انتشارات گیوا	:	ناشر
سیده محبوبه حسینی	:	ناظر فنی
آدینه کبرایی	:	صفحه‌آرا
یکتا شیرکوند	:	طراح جلد
تابستان ۱۳۹۷ / اول	:	سال و نوبت چاپ
۱۰۰۰	:	شمارگان
۹۷۸-۶۰۰-۴۵۱-۴۵۸-۳	:	شابک
۱۰۰,۰۰۰ ریال	:	قیمت
www.givabook.com	:	وب سایت

فهرست مطالب

۷	پیشگفتار.....
۱۳	مدیریت استراتژیک.....
۱۵	مزایای برنامه‌ریزی.....
۱۹	انواع استراتژی.....
۲۰	برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۲۲	مدل فیلیپس.....
۲۸	تحلیل سوات یا ماتریس SWOT.....
۳۰	الگوی ارزیابی و انتخاب استراتژی.....
۳۷	مفهوم استراتژی.....
۳۹	سطوح استراتژی.....
۴۲	مدیریت استراتژیک.....
۴۲	مفهوم هماهنگی استراتژیک.....
۴۷	چالش هماهنگی استراتژیک در مدیریت بازاریابی.....
۴۸	الگوهای عقلایی تدوین استراتژی بازاریابی.....
۵۱	الگوی اسلاتر و اولسون.....
۵۴	الگوهای طبیعی تدوین استراتژی بازاریابی.....
۵۵	الگوی واکر و همکاران.....
۵۵	الگوی ویلسون و گیلیگان.....
۵۶	الگوی کریونس.....
۵۷	الگوی سادهارشان.....
۵۸	استراتژی بازاریابی: یک چارچوب مثبت.....
۵۹	الگوی مک دانیل و کولاری.....
۷۰	نقاط مرجع استراتژیک در مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت.....
۷۱	نقاط مرجع استراتژیک در مبانی منطقی تئوری‌های مدیریت.....
۷۴	نقاط مرجع در دسته‌بندی نظریه‌های مدیریت براساس دیدگاه بورل و مورگان.....
۸۱	گونه‌شناسی استراتژی‌های سطح کسب و کار براساس نقاط مرجع استراتژیک.....
۸۹	منابع:.....

پیشگفتار

توسعه اتفاق نمی‌افتد مگر اینکه از برنامه‌ها پیروی کنیم؛ تدوین برنامه استراتژیک در ورزش کشور از جمله اقداماتی است که سال‌ها مدیران ورزش کیفیت عملکرد خود را با آن سنجیده و در پی تغییر نگاه‌ها به دستگاه تحت امر خود بوده‌اند، اما اینکه از حرف تا عمل چقدر فاصله است را کسی نمی‌داند! برنامه‌ریزی راهبردی- استراتژیک- فرایندی است سازمانی برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، صورت می‌گیرد. این فرایند افراد و منابع را نیز شامل می‌شود. برای آنکه سازمان بداند به کجا خواهد رفت باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه. بسته اجرایی مصوب که افق پیش روی ورزش کشور را برای تحقق اهداف مرتبط با توسعه ورزش همگانی، حرفه‌ای، جوانان، فرهنگی، زیرساخت‌ها و نگهداری اماکن ترسیم کرده‌است برای تحول نظام اداره ورزش کشور و دگرگون شدن حال ورزش کافی است را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرایند برنامه راهبردی سازمان می‌نامند. در بسیاری از سازمان‌ها برنامه راهبردی درباره این است که سال آینده سازمان به کجا خواهد رسید که به طور معمول‌تر در خصوص سه تا پنج سال آینده (دراز مدت) نیز صادق است، اگرچه بعضی از سازمان‌ها چشم انداز خود را تا ۲۰ سال آینده گسترش داده‌اند.

تعریف برنامه راهبردی مشخص است، دستگاه ورزش کشور نیز هم‌چون سایر وزارتخانه‌ها و نهادها از برنامه مصوب استراتژیک بهره‌مند است که زیر مجموعه قانون برنامه پنجم توسعه (۱۳۹۴ - ۱۳۹۰) به شمار می‌رود. این بسته اجرایی مصوب، دستورالعمل برنامه‌های عملیاتی دستگاه (موضوع ماده ۲۱۷ قانون برنامه پنجم توسعه) وزارت ورزش و جوانان را در ۵ بسته اجرایی فرعی شامل توسعه و تعمیم ورزش همگانی، توسعه و ارتقاء ورزش قهرمانی و ساماندهی به ورزش حرفه‌ای، ساماندهی امور جوانان، فرهنگی و تربیتی، توسعه زیرساخت‌ها، نگهداری و بازسازی اماکن ورزشی و جوانان را برمی‌شمارد که راهبردها در دوازده عنوان و سیاست‌های اجرایی در ۹۷ عنوان شرح داده شده‌اند.

این بسته اجرایی مصوب که افق پیش روی ورزش کشور را برای تحقق اهداف مرتبط با توسعه ورزش همگانی، قهرمانی، حرفه‌ای، جوانان، فرهنگی، زیرساخت‌ها و نگهداری اماکن ترسیم کرده‌است برای تحول نظام اداره ورزش کشور و دگرگون شدن حال ورزش کافی است اما چرا دستگاه ورزش کشور

به جای صحبت از تدوین برنامه استراتژیک، روش اجرایی شدن برنامه‌هایی که پیش از این به مرحله تدوین رسیده و آماده عملیاتی شدن است را در پیش نمی‌گیرد؟ صحبت از وجود برنامه و آرزوی به ثمر نشستن آن به خودی خود اتفاقی بار تدوین سند راهبردی کافی است و هزینه و انرژی باقی مانده باید در راه عملیاتی شدن آن و بر اساس شرایط در جهت کیفی سازی و به روز کردن سند تلاش کرد خوب است اما از حرف تا عمل چقدر راه است؟

ضعف دستگاه ورزش کشور که هیچگاه موفق به دست یابی تمام و کمال به اهداف مدون نشده است و هر روز هر ساعت یک اشکال و اشتباه دیگر چرخ ورزش کشور را کندتر می‌کند ناشی از همین است. مدیران عالی و سران کشور، چه آنهایی که دهه‌های قبل به دنبال تدوین اولین سند جامع ورزش کشور بودند، چه آنهایی که به تازگی طراحی شده را نپسندیده و با هدف به کرسی نشاندن اهداف ذهنی خود راه دیگری در پیش گرفتند و به مدیرانی که قرعه تغییر و تحول مدیریت ورزش کشور- از معاونت رئیس جمهوری و ریاست سازمان تربیت بدنی به وزارت ورزش و جوانان- به نام آنها خورد همواره اولین وظیفه خود را ترسیم یک برنامه ملولان مدت راهبردی برای تغییر اوضاع ورزش کشور و سند خوردن موفقیت‌های احتمالی متعاقب آن به نام خود دانسته‌اند در حالی که یک بار تدوین سند راهبردی کافی است و هزینه و انرژی باقی مانده باید در راه عملیاتی شدن آن و بر اساس شرایط در جهت کیفی سازی و به روز کردن سند هزینه کرد. اما جالب اینکه مدیران سطح اول ورزش کشور نیز به فاصله‌ای که اشاره کردیم کاملاً واقف هستند. همان طور که در هر سمینار و همایشی که فرصت دست می‌دهد آنچه که به آن تأکید می‌شود موانع اجرایی شدن اهداف و برنامه‌هاست.

شالوده و شاکله تدوین برنامه داشتن نیروی متخصص و پرهیز از شتابزدگی است. مهم این است که بینش و نگرش باید در سازمان وجود داشته باشد. توسعه اتفاق نمی‌افتد مگر این که از این برنامه‌ها پیروی کنیم

مهم این است که بینش و نگرش باید در سازمان وجود داشته باشد. توسعه اتفاق نمی‌افتد مگر این که از این برنامه‌ها پیروی کنیم. این تفکر استراتژیک فارغ از صحبت در مورد آن در مجموعه ورزش باید حاکم شود که قطعاً در این صورت در اجرا موفق خواهیم شد. باید به این سوال پاسخ دهیم ورزش نیازمند تفکر استراتژیک یا برنامه راهبردی؟

برنامه ریزی استراتژیک فرایند طراحی آینده ای مطلوب برای یک سازمان و تعیین منابع دستیابی بدان است. از طریق تحلیل وضعیت سازمان و با توجه به توانمندی‌های داخلی سازمان و امکانات محیطی، رهبری سازمان می‌تواند راهبردهایی را برای متحول ساختن سازمان از شرایط موجود به آینده ای مطلوب تدوین کند. تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است و مدیر کسی است که هر لحظه تصمیم می‌گیرد. آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع و ترفیع) از مقوله‌های مهم در تصمیم‌گیری‌ها و ارزیابی‌های مربوط به بازاریابی است. چون که آمیخته بازاریابی یا استراتژی بازاریابی، ترکیبی از عناصر نرم برای برنامه‌ریزی و اجرای کل عملیات بازاریابی است. امروز کشورها برای پیوستن به سازمان تجارت جهانی گام‌های اساسی از جمله حذف تدریجی انحصار، ترویج رویکرد رقابتی در بازار خصوصی، مازی کاهش تصدی‌گری دولت پیش‌رو دارند (طیپی، ۱۳۸۲). امروزه افراد در محیطی زندگی می‌کنند که با سرعت و تغییرات بسیار زیادی در اقتصاد مواجه هستند. دیگر خدمات بخش کوچکی از اقتصاد به حساب نمی‌آید بلکه به عنوان قلب ارزش آفرینی در اقتصاد مطرح است که طیف وسیعی از خدمات شخصی تا خدمات به عنوان یک محصول را در بر می‌گیرد. کیفیت بالای خدمات با سودآوری و بقا سازمان در ارتباط است و به وسیله این سودآوری بیشتر از طریق قیمت‌های بالاتر باعث رشد سازمان نیز می‌شود. بنابراین سازمان‌ها برای اینکه بتوانند خدمات بهتری را به مشتریان ارائه بدهند نیازمند یک برنامه استراتژیک می‌باشد (کریم‌زاده چیان، ۱۳۹۰، ص ۱۲۳).

اساس برنامه‌ریزی استراتژیک در تمامی سطوح، شناسایی تهدیدات به منظور پرهیز و اجتناب از آنها و فرصت‌ها به منظور بهره‌برداری از آنهاست. مسولیت استراتژیک اصل بر سه رمان کنترل و مراقبت بیرون است تا بتواند شرکت یا فعالیت‌های آن را با تغییرات در محیط همسنگ سازد. لذا از آنجا که مدیران بازاریابی موفقیت‌های را در محدوده‌ی بین بانک‌ها و مشتریان، توزیع کنندگان و رقبا اشغال می‌کنند، معمولا بیشتر آنها با شرایط تغییرات در محیط بازار آشنا هستند (اعرابی، ۱۳۹۱، ص ۹۴).

این فرآیند شرکت‌ها را به محیطی رقابتی روبه‌رو ساخته است، که بقا در آن محیط سازوکارها ابزارها و استراتژی‌های خاص خود را می‌طلبند، از جمله این ابزارها و استراتژی‌ها ارزیابی موقعیت جهت رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار است. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در این بازار رقابتی سهم بیشتری را دارا باشد باید با یک رویکرد استراتژیک گونه به بازار، مشتریان و رقبا بنگرد و تنها راه ماندن در این چرخه رقابت داشتن یک برنامه استراتژیک مناسب می‌باشد.

گرایش به برنامه‌ریزی استراتژیک رویکرد نسبتاً جدیدی در متون تخصصی است. امروزه ضرورت امر برنامه‌ریزی برکسی پوشیده نیست و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و بدست آوردن نتایج بهتر، برنامه‌ریزی استراتژیک را به صورت یک ضرورت انکار ناپذیر درآورده است. با توجه به سرعت تغییرات محیطی در جامعه کنونی نیاز به برنامه‌ها و سیاست‌هایی که با شرایط معاصر تناسب داشته باشد ضروری است (شعبانی، ۱۳۸۸). از این رو بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در دولت‌ها، سازمان‌ها و جوامع مطرح است. بنابراین اوضاع و احوال موجود ایجاب می‌کند که سازمان‌ها به شکل جدید به تفکر و اقدام بپردازند و در این شکل جدید، برنامه‌ریزی استراتژیک از برجسته‌ترین موقعیت برخوردار است (حمیدی، ۱۳۹۰). با نگاهی دقیق به مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک، جایگاه و مقننیت کنونی بانگاه‌ها و بانک‌ها، جایگاه بازار و نقش آن در پیش برد اهداف بانک‌ها می‌توان به ضرورت استاده از آن پی برد، تغییر و تحولات محیطی در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته‌اند و تصمیمات سازمان‌ها را پیچیده ساخته است. بنابراین لزوم به کارگیری برنامه جامع برای مواجه شدن با این گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست، برنامه‌ریزی استراتژیک تکنیکی است که رهبران و مدیران را در جهت یابی کمک می‌کند، با وجودی که آینده در حال دگرگون شدن غیر قابل پیش بینی است آن راهی است که مداوماً سازمان‌ها را در مسیر نگه می‌دارد (لایود، ۲۰۰۶).

جهانی شدن، گسترش تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی، پیشرفت فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، همراه با مسائل ویژه‌ای نظیر افزایش و تنوع تقاضاها برای بانک‌ها بوجود آورده است. بسیاری از متخصصان و صاحب نظران براهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک از جنبه‌های مختلف تاکید دارند و همگی روی همبستگی برنامه‌های استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق دارند و معتقدند برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی پویا و منطقی است (گاس، ۲۰۰۰).

تغییر و تحول جزء جدایی ناپذیر حیات و سنگ زیرین نظام هستی است تحول شتابنده‌ای که در تمام شئون زندگی انسان‌ها شکل می‌گیرد ایجاب می‌کند هر بنگاه اقتصادی در کسب و کار خود با دقت و تیزبینی، تغییرات، شرایط تحول را زیر نظر داشته باشد و فراتر از آن قابلیت حرکت همگام با تغییرات را در خود ایجاب کند (طیبی، ۱۳۸۲، سید جوادین، ۱۳۹۰). بنابراین سیستم‌های سازمان برای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده نگر و محیط‌گرا

باشد، به گونه ای که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق بلند مدت تاثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوتها و ضعفها داخلی و فرصتها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می کند و با در نظر گرفتن مأموریت سازمان، اهدافی بلند مدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دست یابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و رفع ضعفها از فرصت های پیش آمده به نحو احسن استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند به طوری که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت و به دست آوردن سهم بیشتری از بازار شود (غفاریان، ۱۳۸۹، گلشیری، ۱۳۸۹). به منظور اجرا و به کارگیری موثر استراتژی ها به دست گرفتن بازار، سازمان ها باید یک سیستم هوشمند با اخبار بازاریابی و نظام اطلاعاتی بازاریابی را برای بدین یازهای واقعی، سنجش تقاضا، سایر مشخصات واقعی بالقوه مشتریان و بازارها و تحلیل عوامل تاثیر گذار محیط بازاریابی مستقر کنند، آنگاه این اطلاعات را برای تولید محصولات رضایت آور و پاسخ موثر نسبت به محیط و رقبا به کار گیرد، بدون داشتن یک سیستم اطلاعاتی کارا و اثر بخش نمی توان «مشتریان» رفتار کرد (اسلامی، ۱۳۸۵، ص ۱۴۷).

در حال حاضر مرزهای بازاریابی از داد و ستد یا تجارت الکترونیکی فراتر رفته و می رود تا بازرگانی متحرک را نیز پشت سر بگذارد. در چنین شرایطی که داد و ستد متحرک، محدودیت های زمانی و مکانی را از میان برده است کسب اطلاعات بازار و عملیات بازرگانی به صورت "لحظه ای و آنی" درآمد، جایگاه برنامه ریزی عملی در فرآیندها بازار پیش از پیش اهمیت می یابد. به ویژه که رشد و توسعه بی امان تکنولوژی اطلاعاتی - ارتباطی، رقابت در پهنه ی محلی و جهانی را تشدید تر و دشوارتر ساخته است. از این رو وجود برنامه ریزی استراتژیک و اقدامات استراتژیک بازار نه تنها پشتوانه ای در موفقیت الگوهای مدیریتی بازار تلقی می شود بلکه در تخصیص بهینه منابع در سطح کشور و همچنین در تعامل با پدیده "جهانی شدن" و "توسعه پایدار" قابلیت سازمان ها را نیز در کسب مطلوبیت بیشتر افزایش می دهد. و این تغییرات و جهانی شدن برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی را الزام آور ساخته است (مرادی، ۱۳۸۴، اعرابی، ۱۳۸۹).

هر سازمانی از جمله سازمان های ورزشی برای بقا تلاش می کند. تنها راه ماندگاری و رشد، دستیابی به مزیت های رقابتی می باشد. مزیت رقابتی، عاملی است که سبب ترجیح سازمان بر رقیب، توسط

مشتری می‌شود (طیبی، ۱۳۸۲). برای پیش بینی مزیت‌های رقابتی محیط پیرامون سازمان، یکی از راهکارها برنامه‌ریزی استراتژیک است. برنامه‌ریزی استراتژیک در واقع فرایندی است که مدیران به وسیله آن، وظیفه یا مأموریت اصلی سازمان را ترسیم می‌کنند و ابزارهای ضروری و لازم برای رسیدن به این مأموریت را فراهم می‌سازند (گلشیری، ۱۳۸۹، مرادی، ۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد و شامل به بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی می‌باشد. چارچوب تدوین استراتژی شامل مرحله شروع، مرحله رودی (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی)، تطبیق یا مقایسه و در نهایت مرحله تصمیم‌گیری (ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی) می‌باشد (کاست، ۲۰۰۲).

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند طراحی آینده‌ای مطلوب برای یک سازمان و تعیین منابع دستیابی بدان است (طیبی، ۱۳۸۹). از طریق تحلیل وضعیت سازمان و با توجه به توانمندی‌های داخلی سازمان و امکانات محیطی، رهبری سازمان می‌تواند رهبرانی را برای متحول ساختن سازمان از شرایط موجود به آینده‌ای مطلوب تدوین کند (کاست، ۲۰۰۲). برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به رهبران و مدیران سازمان‌های دولتی، غیر انتفاعی و ... کمک کند تا تفکر، عملیات و یادگیری خود را استراتژیک نمایند (کاتر، ۲۰۰۳). فرم تعیین موقعیت استراتژیک بانک رفاه کارگران شهر تهران، که براساس الگوی تعیین موقعیت استراتژیک «دیوید» به منظور سنجش موقعیت استراتژیک بانک رفاه کارگران شهر تهران (از لحاظ وضعیت درونی و بیرونی) طراحی گردید به شکل تعیین ضریب اهمیت (وزن)، شدت عامل، نمره عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها)، نمره عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها)، و در نهایت موقعیت کلی بانک از لحاظ درونی و بیرونی در جایگاه WT.WO.ST.SO خواهد بود. در این فرم به منظور تعیین موقعیت استراتژیک بانک رفاه کارگران شهر تهران از پرسش شوندگان خواسته شد که با دادن نمره به ضریب اهمیت (وزن) و شدت عامل به تعیین این موقعیت مبادرت نمایند. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس داخلی و خارجی (ماتریس ارزیابی موقعیت) استفاده خواهد شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت استراتژیک بانک رفاه کارگران شهر تهران به کار گرفته شد. برای تشکیل این ماتریس نمرات حاصل از ماتریس‌های درونی و بیرونی در امتداد افقی و عمودی قرار گرفتند تا موقعیت بانک رفاه کارگران در خانه‌های این ماتریس مشخص

شود. به طوری که بتوان استراتژی مناسبی برای آن استخراج کرد. در این ماتریس تغییرات در یک طیف و شامل قسمت قوی (از ۲/۵ تا ۴) و قسمت ضعیف (از ۱ تا ۲/۵) تعیین شدند.

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک عبارت است از علم و هنر تصمیم گیری بر اساس پارامترهای متعدد درون و بیرون سازمان و برنامه‌ریزی و اجرای تصمیمات همسو شده با استراتژی‌های کلان سازمان با تأکید بر یکپارچه سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید و یا خدمات، تحقق و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و غیره جهت رسیدن به اهداف کلان سازمانی (اصفهانی، ۱۳۸۷).

مدیریت استراتژیک فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن، مسیر استراتژیک خود را پایه گذاری کرده و استراتژی‌هایی را خلق می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک می‌نمایند (سیف پناهی، ۱۳۸۸).

برنامه‌ریزی^۱

برنامه‌ریزی یکی از مهم‌ترین بخش‌های وظایف مدیریت می‌باشد که انجام گرفتن و اجرای آن باید با توجه به بقیه‌ی وظایف مدیریت یعنی سازمان دهی، استخدام، کنترل و صورت گیرد؛ در غیر این صورت شرایط پیاده کردن و اجرای آن نادیده گرفته شده، آن به نام برنامه ارائه خواهد شد هر چند کامل و بدون ایراد باشد تنها روی کاغذ ترسیم می‌شود ولی هیچ وقت در میدان عمل تحقق پیدا نخواهد کرد (خسروی زاده، ۱۳۸۷).

تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی را به صورت‌های مختلف تعریف کرده اند که چند نمونه‌ی آن ارائه می‌گردد:

برنامه‌ریزی عبارت از فرآیند تدوین اهداف و تصمیم گیری درباره چگونگی اجرای آنها می‌باشد (خسروی زاده، ۱۳۸۷).

برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین و اتخاذ شیوه‌ها و روش‌هایی که ما را به بهترین نتیجه مطلوب برساند (حمیدی، ۱۳۸۵).