

دستنامه برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش

(از تئوری تا عمل)

دکتر رسول نظری

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

دکتر سیدمرتضی عظیم‌زاده

عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

نظری، رسول، ۱۳۵۵ -

دستنامه برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش (از تئوری تا عمل) / رسول نظری، سیدمرتضی عظیم‌زاده.

مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات ۱۳۹۷.

۳۰۴ ص. مصور، جدول، نمودار.

انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد؛ شماره ۷۱۰.

ISBN: 978-964-386-385-2

سرشناسه:

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

فروست:

شابک:

وضعیت فهرست‌نویسی:

فیپا.

یادداشت:

کتابنامه.

موضوع:

ورزش - برنامه‌ریزی

موضوع:

Sports-- Planning

موضوع:

برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع:

Strategic planning

شماره افزوده:

عظیم‌زاده، سیدمرتضی، ۱۳۵۹ -

شناسه رده:

دانشگاه فردوسی مشهد.

رده بندی - خره:

GV ۷۱۳ / دد۵ ۱۳۹۷

رده بندی دیویی:

۷۹۶/۰۶

شماره کتابشناسی:

۵۵۳۱۶۹۶

دستنامه برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش (از تئوری تا عمل)



انتشارات
۷۱۰

پدیدآورنده: دکتر رسول نظری؛ دکتر سیدمرتضی عظیم‌زاده

ویراستار علمی: دکتر محمد کشتی‌دار

مشخصات: وزیری، ۲۵۰ نسخه، چاپ اول، بهار ۱۳۹۸

چاپ و صحافی: چاپخانه ایران زمین

بها: ۲۸۰/۰۰۰ ریال

حق چاپ برای انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد محفوظ است.

مراکز پخش:

فروشگاه و نمایشگاه کتاب پردیس: مشهد، میدان آزادی، دانشگاه فردوسی مشهد، سازمان مرکزی،

جنب سلف یاس تلفن: ۳۸۸۳۳۲۲۷ (۰۵۱)

مؤسسه کتابیران: تهران، خیابان کارگر جنوبی، خیابان لبافی‌نژاد، بین خیابان فروردین و اردیبهشت،

شماره ۲۳۸ تلفن: ۶۶۴۸۴۷۱۵-۶۶۴۹۴۴۰۹ (۰۲۱)

مؤسسه دانشیران: تهران، خیابان انقلاب، خیابان منیری جاوید (اردیبهشت) نبش خیابان نظری،

شماره ۱۴۲ تلفکس: ۶۶۴۰۰۲۲۰-۶۶۴۰۰۱۴۴ (۰۲۱)

<http://press.um.ac.ir>

Email: press@um.ac.ir

فهرست مطالب

۱۱		سپاسگزاری
۱۲		پیشگفتار
۱۵		فصل ۱. مبنای بر اصول و مبانی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی
۱۵		اهداف یادگیری
۱۵		سازمان
۱۷		مدیریت
۱۸		منابع انسانی
۱۹		منابع مالی
۱۹		منابع تجهیزاتی و ماشین‌آلات
۲۰		روش‌ها و شیوه‌های ارائه خدمات و تولید
۲۲		سازمان‌دهی در سازمان
۲۳		کنترل و نظارت در سازمان
۲۳		هدایت و انگیزش سازمانی
۲۴		تصمیم‌گیری
۲۵		برنامه‌ریزی در سازمان
۲۶		سرشت و منظور برنامه‌ریزی
۲۶		مراحل برنامه‌ریزی
۲۸		انواع برنامه‌ریزی
۲۸		برنامه‌های راهبردی
۲۹		برنامه‌های عملیاتی
۲۹		برنامه‌ریزی تخصصی
۳۰		تفاوت برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی
۳۱		برنامه‌ریزی راهبردی
۳۲		واژه‌های کلیدی در مبحث مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی
۳۳		راهبرد
۳۴		هدف راهبردی
۳۵		مدیریت راهبردی
۳۷		مزایای مدیریت راهبردی

۳۹	 فرایند مدیریت راهبردی
۴۰	 موانع و مشکلات طراحی مدیریت راهبردی
۴۰	 برنامه‌ریزی راهبردی
۴۳	 اصول برنامه‌ریزی راهبردی
۴۴	 ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی
۴۶	 محدودیت‌های برنامه‌های راهبردی
۴۶	 کارکردهای تفکر راهبردی
۴۸	 تصمیم راهبردی
۵۱	 تفکر راهبردی جایگزین یا مکمل برنامه‌ریزی راهبردی
۵۲	 برنامه‌ریزی در ورزش
۵۷	 فرایند تدوین برنامه راهبردی براساس مدل نظری
۵۹	 تفسیر مرحله تاریک: تدوین برنامه راهبردی
۶۱	 تفسیر مرحله عملیاتی تدوین برنامه راهبردی
۶۲	 حوزه‌های کلیدی عملکرد
۶۳	 شاخص‌های کلیدی عملکرد KPI
۶۶	 راهبردهای SO
۶۶	 راهبردهای ST
۶۶	 راهبردهای WO
۶۶	 راهبردهای WT
۷۰	 فعالیت‌های کارورزی فصل اول
۷۱	 فصل ۲. فرایند تدوین مرحله نظری برنامه راهبردی
۷۱	 اهداف یادگیری
۷۱	 مأموریت
۷۳	 فرایند تعیین و تدوین مأموریت سازمان
۷۵	 مأموریت معاونت ورزش دانشگاه آزاد
۷۶	 بیانیه مأموریت
۷۷	 خصوصیات بیانیه مأموریت
۷۷	 بیانیه مأموریت معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۷۸	 بیانیه مأموریت بخش ورزش سند توسعه استان اصفهان
۷۸	 بیانیه مأموریت اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان
۷۸	 بیانیه مأموریت کلان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس
۷۸	 بیانیه مأموریت پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی
۷۸	 بیانیه مأموریت کلان وزارت ورزش و جوانان
۷۹	 بیانیه مأموریت کلان بخش ورزش استان سمنان

۷۹	بیانیه مأموریت حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۸۰	بیانیه مأموریت کلان کمیته المپیک ایالات متحده آمریکا
۸۰	چشم انداز
۸۲	تدوین بیانیه چشم انداز
۸۳	چشم انداز معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۸۳	بیانیه چشم انداز معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۸۳	چشم انداز بخش ورزش استان اصفهان
۸۳	بیانیه چشم انداز بخش ورزش استان اصفهان
۸۴	چشم انداز اداره کل ورزش و جوانان اصفهان
۸۴	بیانیه چشم انداز اداره کل ورزش و جوانان اصفهان
۸۴	چشم انداز اداره کل ورزش و جوانان استان فارس
۸۴	بیانیه چشم انداز اداره کل ورزش و جوانان استان فارس
۸۴	چشم انداز پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی در سال ۱۳۹۴
۸۴	بیانیه چشم انداز پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی
۸۴	چشم انداز بخش ورزش استان مازندران
۸۴	بیانیه چشم انداز بخش ورزش استان مازندران
۸۵	چشم انداز حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۸۵	بیانیه چشم انداز حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۸۵	بیانیه چشم انداز کمیته ملی المپیک ایالات متحده آمریکا
۸۵	شعار سازمانی
۸۷	ارزش های محوری
۸۹	نمونه هایی از ارزش های محوری سازمان های ورزشی
۹۱	خط مشی
۹۲	ویژگی های خط مشی
۹۳	خط مشی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۹۳	خط مشی اداره کل ورزش و جوانان اصفهان
۹۳	خط مشی مأموریتی اداره کل ورزش و جوانان اصفهان
۹۴	خط مشی منابع سازمانی اداره کل ورزش و جوانان اصفهان
۹۴	خط مشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی
۹۵	خط مشی حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۹۵	خط مشی بخش ورزش سند توسعه استان
۹۵	تدوین اهداف کلان
۹۶	نمونه های کاربردی از اهداف کلان سازمان های ورزشی
۹۷	فعالیت های کارورزی فصل دوم

۹۹	فصل ۳. بررسی عوامل داخلی و خارجی
۹۹	اهداف یادگیری
۹۹	محیط‌شناسی راهبردی
۱۰۱	فرایند بررسی داخلی سازمان
۱۰۹	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۱۱۲	فرایند بررسی عوامل خارجی
۱۱۵	نمونه‌های کاربردی از عوامل خارجی سازمان‌های ورزشی
۱۱۵	تحلیل محیط خارجی معاونت ورزش دانشگاه آزاد
۱۱۶	تحلیل محیط خارجی ورزش استان اصفهان
۱۱۹	تحلیل محیط حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۱۱۹	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۱۲۲	ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IEM)
۱۲۴	ماتریس عوامل داخلی و خارجی برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان
۱۲۵	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی خارجی (IE)
۱۲۶	ماتریس ارزیابی داخلی خارجی (IE)
۱۲۷	ماتریس ارزیابی داخلی خارجی (IE) ورزش استان اصفهان
۱۲۷	ماتریس نیم‌رخ رقابتی (CPM)
۱۲۹	ماتریس نیم‌رخ رقابت برنامه راهبردی حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۱۳۱	فعالیت‌های کارورزی فصل سوم

۱۳۳	فصل ۴. روند و انتخاب اهداف و راهبردها
۱۳۳	اهداف یادگیری
۱۳۳	تحلیل روند اهداف و راهبردها
۱۳۴	هدف‌گذاری
۱۳۶	هدف‌های بلندمدت
۱۳۶	چهارچوبی جامع برای تدوین راهبرد
۱۳۷	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE)
۱۳۷	موقعیت راهبرد تهاجمی
۱۳۸	موقعیت راهبرد محافظه‌کارانه
۱۳۸	موقعیت راهبرد رقابتی
۱۳۸	موقعیت راهبرد تدافعی
۱۴۱	فرایند طراحی ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۱۴۵	طراحی ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی ورزش استان اصفهان
۱۴۷	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی حوزه هواداری باشگاه سپاهان

۱۴۹	ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌ها (TOWS).....
۱۴۹	راهبردهای قوت‌ها، فرصت‌ها SO.....
۱۵۰	راهبردهای ضعف‌ها، فرصت‌ها WO.....
۱۵۰	راهبردهای قوت‌ها، تهدیدات ST.....
۱۵۱	راهبردهای ضعف‌ها، تهدیدات WT.....
۱۵۳	طراحی راهبردهای ورزش استان اصفهان.....
۱۵۸	جنبه‌های فرهنگی به‌هنگام انتخاب راهبرد.....
۱۵۸	جنبه‌های سیاسی به‌هنگام انتخاب راهبرد.....
۱۵۹	راهبردهای تجمیع‌شده SO.....
۱۶۳	راهبردهای تجمیع‌شده ST ورزش استان اصفهان.....
۱۶۸	راهبردهای تجمیع‌شده WO ورزش استان اصفهان.....
۱۷۳	راهبردهای تجمیع‌شده ST ورزش استان اصفهان.....
۱۷۳	تجمیع راهبردهای استخراج‌شده ورزش استان اصفهان.....
۱۷۵	تجمیع راهبردهای استخراج‌شده حوزه هواداری باشگاه سپاهان.....
۱۸۱	انواع راهبردهای استخراج‌شده از برنامه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی.....
۱۸۲	طراحی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM.....
۱۸۴	ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی برنامه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی.....
۱۹۶	طراحی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QS ورزش استان اصفهان.....
۲۰۱	طراحی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM حوزه هواداری باشگاه سپاهان.....
۲۱۰	اولویت‌های راهبردهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی.....
۲۱۱	تدوین راهبردهای پشتیبان راهبردهای کلان.....
۲۱۳	اهداف کلان معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی.....
۲۱۴	اهداف راهبردی.....
۲۱۶	ویژگی‌های اهداف.....
۲۲۱	اهداف کمی.....
۲۲۷	اهداف سالانه.....
۲۳۷	اهداف راهبردی کمی حوزه هواداری باشگاه سپاهان.....

فصل ۵. اجرا و ارزیابی اقدامات متناسب با راهبردهای سازمان..... ۲۴۳

۲۴۳	اهداف یادگیری.....
۲۴۳	تحلیل و روند اجرا و ارزیابی راهبردها.....
۲۴۵	سیاست‌های اجرایی.....
۲۴۶	برنامه عملیاتی.....
۲۴۸	لزوم طراحی و تدوین یک برنامه عملیاتی چیست؟.....

۲۴۹	جدول زمان‌بندی.....
۲۴۹	رویکردهای برنامه عملیاتی.....
۲۵۰	تدوین برنامه‌های عملیاتی (توسعه‌ای).....
۲۵۰	تدوین برنامه‌های عملیاتی (جاری).....
۲۵۰	تدوین فعالیت‌ها در برنامه عملیاتی.....
۲۵۱	گام‌های تدوین برنامه عملیاتی.....
۲۷۲	ملاحظات برای اجرای شایسته برنامه راهبردی.....
۲۷۲	ارتباطات.....
۲۷۲	تخصیص منابع.....
۲۷۳	تعارض سازمانی.....
۲۷۴	ساختارهای سازمانی.....
۲۷۵	مدیریت در برابر تغییر.....
۲۷۶	ایجاد فرهنگ پشتیبان از اقدامات و راهبردها.....
۲۷۷	ماهیت اجرای راهبردها.....
۲۷۸	موانع سب‌راه اجرای برنامه‌های راهبردی.....
۲۸۰	هفت خطای مرگ‌بار راهبردی.....
۲۸۱	چهار خطای راهبردی از دید مجله پرچم.....
۲۸۲	هشت اشتباه راهبردی سازمان‌ها در فرایند مدیریت راهبردی.....
۲۸۴	دو خطای کلان راهبردی در فرایند تدوین برنامه‌های راهبردی براساس مدل نظری (۱۳۹۵).....
۲۸۵	نظام فراگرد نظارت.....
۲۸۵	انواع معیارهای نقاط مهم و حساس در کنترل و نظارت.....
۲۸۹	فرایند ارزیابی راهبرد.....
۲۸۹	فن‌آرزشیابی و بازنگری برنامه.....
۲۹۰	بررسی مبانی راهبرد.....
۲۹۱	محاسبه عملکرد سازمان.....
۲۹۲	پایش.....
۲۹۳	انواع شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد.....
۲۹۴	اقدامات اصلاحی.....
۲۹۴	فعالیت‌های کارورزی فصل پنجم.....
۲۹۵	کتابنامه.....
۳۰۱	نمایه.....

سپاسگزاری

نگارش و تألیف یک کتاب درسی و کاربردی، کاری بسیار دشوار و ثمره چندین سال تدریس، تحقیق و تجربه است. از آن رو، مؤلفان تلاش کرده‌اند که در نگارش کتاب از یافته‌های به‌روز و ارزشمند حوزه برنامه‌ریزی راهبردی به گونه‌ای کاربردی بهره ببرند. البته این هدف، ثمره صبر، یاری و حمایت افراد متعددی بوده است. از آن جهت، لازم است از این مجال استفاده کنیم و قدردانی و سپاسگزاری خود را از این افراد ابراز نماییم.

دکتر نظری از حامی هر روز و نگران لحظه‌اش، همسر عزیز و سرمایه زندگی‌اش، شنتیا، سپاسگزاری ویژه دارد. باید اذعان کرد که این کتاب به توفیق اندیشمندان و مدیران ورزشی آگاه و سخت‌کوش که اهتمام خویش را صرف رشد و ارتقای ایران کردند، در راه خدمت به مردم سربلند این مرز و بوم از هیچ کوششی دریغ نورزیده‌اند و عاشقانه و صادقانه تلاش می‌مایند، تعلق دارد؛ لذا، از ایشان صمیمانه تشکر ویژه دارد.

دکتر عظیم‌زاده از زحمات و تلاش‌های سرکار خانم ملکه سعادت آقایی، دانشجوی دکتری مدیریت ورزش دانشگاه فردوسی مشهد که در تنظیم کتاب کمک شایسته کرده است، کمال تشکر را دارد. همچنین، جا دارد از همسر عزیز و فرزند دلبندش، سید علی که شادان، خوش و آرمش‌دهنده زندگی‌اش هستند، یاد کند.

همچنین، مؤلفان بر خود لازم می‌دانند تا از انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد که راه پاپ این کتاب زحمات زیادی کشیده و آن را به ثمر رسانده‌اند، سپاسگزاری نمایند و برای رئیس و کارکنان محترم این انتشارات وزین آرزوی سلامتی و بهروزی دارند.

امیدواریم از مطالعه کتاب لذت ببرید.

با تشکر

پیشگفتار

مدیریت راهبردی علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد. مدیریت راهبردی شامل ۳ بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد است. اندیشمندان حوزه مدیریت، مدیریت راهبردی را به عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده امروزی لحاظ کرده‌اند. جهان در شرایط متغیری از فرایندها قرار دارد. در این بین سازمان‌ها به شدت متأثر از تغییرات شتابناک قرن حاضر قرار دارند. بدین منظور، سازمان‌ها نیازمندند فرایندها و روش‌ها را به منظور ایفای نقش معنادار در محیط بررسی نمایند و فرایندهای عیانی را به منظور دستیابی به رسالت‌ها، ارزش‌ها و مطلوبیت‌ها سازمان‌دهی کنند. باید اذعان داشت همه سازمان‌ها همان‌کسب سیستم پویا و ارگانیک در داخل محیطی قرار دارند که با دیگر اجزای محیط در تعامل متقابل هستند. این یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. امروزه سازمان‌های پاسخ‌گو با شرایط محیط بیرونی به طور موفقیت‌آمیز در تعامل قرار می‌کنند و سازمان را به طور اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی خود هدایت می‌کنند. در این زمینه، منظور پاسخ‌گویی معنادار و سازش‌کاری در محیط رقابتی، مدیران سازمان‌ها می‌بایست از مهارت‌های راهبردی برخوردار باشند تا بتوانند سازمان را با محیط وفق دهند و با پاسخ‌گویی به موقع و مناسب، سازمان را از ضایعات ناشی از محیط مصون نمایند.

با توجه به شرایط ویژه کسب و کارها در جهان امروز و تغییر مداوم متغیرهای محیطی، در چند سال اخیر جنبشی در حوزه مدیریت راهبردی صورت گرفته است. ارائه پارادایم‌ها و الگوهای خلاقانه در طراحی راهبردها متناسب با رویکردهای تفکر راهبردی منجر شده است. یکی از مهم‌ترین تحولات در این حوزه که به پیدایش انقلابی در حوزه مقاصد سازمان منجر شده است، تعیین برنامه راهبردی با رویکرد نوآورانه است. این رویکرد به ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص جهت تحقق اهداف سازمان‌ها پرداخته است. آنچه مسلم می‌باشد، این است که برنامه‌ریزی نقطه شروع تمامی حرکت‌های مدیریت است که آن را اساسی‌ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند و اهمیت آن از گذشته‌های دور بر همگان آشکار گردیده است. در همین راستا سیر تحول جوامع بشری و حرکت شتاب‌دار بشریت در ابعاد مختلف توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری، به ویژه در قرن حاضر صحنه‌های جدیدی می‌آفریند و هر روز روابطی جدید مطرح می‌نماید؛ به طوری که اکثر وظایف مدیریت، از جمله برنامه‌ریزی را دگرگون ساخته است. بر این اساس، برنامه‌ریزی در مدیریت، همگام با تحولات جوامع بشری و در پاسخ‌گویی به نیازهای زمان، به شکلی نو و نگرشی جدید مطرح می‌شود و صاحب‌نظران فراوانی به آن پرداخته‌اند؛ به طوری که امروزه ادبیاتی غنی در زمینه برنامه‌ریزی در دست می‌باشد.