

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های ورزشی

مؤلفین:

دکتر رسول نظری؛ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

دکتر محمد احسانی؛ استاد دانشگاه تربیت مدرس تهران

محمد رضا ساکت؛ مدیر و کارشناس ورزش حرفه‌ای

از کلیه عزیزان تقاضا می‌نمایم پس از مطالعه کتاب مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمان های ورزشی هر گونه نظر، انتقاد و یا پیشنهاد (در زمینه های مختلف اعم از محتوا، چاپ، طرح جلد و ...) خود را به آدرس پستی hadisbook@gmail.com ارسال نمایند.

تمامی حقوق چاپ و نشر برای انتشارات حدیث راه عشق محفوظ می باشد.

سرشناسه: نظری، رسول، ۱۳۵۵
عنوان و نام پدید آور: مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای ورزشی تألیف رسول نظری، محمداحسانی، محمدرضا ساکت
مشخصات نشر: اصفهان، حدیث راه عشق، ۱۳۹۲
مشخصات ظاهری: کک، ۲۳۶ص: جدول.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۷۲۲-۱۸-۴
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: کتابنامه ۲۳۵-۲۴۰
موضوع: ورزش - ایران - اصفهان - مدیریت
موضوع: ایران، وزارت ورزش و جوانان، اداره کل ورزش و جوانان اصفهان
موضوع: ایران، وزارت ورزش و جوانان، اداره کل ورزش و جوانان اصفهان - ورزش - اصفهان
موضوع: مدیریت استراتژیک
شناسه افزوده: نظری، رسول، ۱۳۳۳
شناسه افزوده: ساکت، محمدرضا، ۱۳۴۰
رده بندی کنگره: G۷۶۵۸ / ق۲۹۲
رده بندی دیویی: ۷۹۶-۹۵۵۹۳
شماره کتابشناسی ملی: ۱۵۳۸

عنوان: مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمان های ورزشی
مؤلفین: رسول نظری، محمداحسانی، محمدرضا ساکت
نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۱
شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال

قدردانی:

کلیه دوستان و همکارانی که ما را در تهیه و تدوین این کتاب یاری نمودند.

صفحه آرای: فاطمه ناعم انصاری

طراح جلد: سید مصطفی دیباجی

امور اخذ فیفا و مجوز: عباس راد

مدیر بازرگانی: محمد هادی عسگری

مدیر عامل: ابراهیم عمرانی



انتشارات حدیث راه عشق

نشانی: اصفهان، میدان قدس، خیابان مصلی
مرکز پخش: ۰۹۱۳۳۱۶۵۵۴۳
سامانه پیامک: ۰۹۱۳۳۱۶۵۵۴۳
شماره تماس: ۰۳۱-۵۶۵۳۲۰۱
نشانی اینترنتی: Hadisbook.ir

امام علی علیه السلام

قَوَامُ الْعِيشِ حُسْنُ التَّقْدِيرِ وَ مِلَاكُهُ حُسْنُ التَّدْبِيرِ

مایه زندگانی، برنامه‌ریزی درست و ملاک آن تدبیر کارشناسانه است.

پیشگام

امروزه توجه به دستیابی به اهداف و چشم اندازی که سازمان‌ها و کشورها برای خود ترسیم می‌کنند و همچنین تغییرات و تحولاتی که در محیط پدید آمده است تحلیل استراتژی سازمان از مایگام برای بر خوردار است. پدیده جهانی شدن و ظهور اینترنت باعث شده است که مقوله استراتژی در سطح جهانی و سازمان‌های مجازی از موضوعات به روز مدیریت باشد. در نظام ارزشی جامعه ما ورزش به عنوان یک پدیده ارزشمند فرهنگی- اجتماعی، یکی از جنبه‌های مهم اجتماعی به شمار می‌رود. ورزش به عنوان ابزار و نیز عاملی قدرتمند در ایجاد تغییرات و اهرم کاری در رانندگی، اجتماعی، دولت‌ها، اشتغال، اقتصاد، فرهنگ و سیاست می‌تواند نقش خود را در توسعه همکاری بین المللی و انواع فعالیت‌ها و روابط ایفا کند. در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند کشتی سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمان‌ها بهرورد محور تحلیل شدند، به طوری که بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف بر اهمیت مدیریت خود راهبرد لازم را تهیه کردند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافتند. با کمیت چنین تفکری، برخی از سازمان‌های ورزشی برای توفیق در مأموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین نموده‌اند. با چنین اندیشه‌ای سازمان‌های مزبور علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های ملی و بین المللی نیز هستند و می‌توانند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند.

با توجه به آنچه عنوان شد متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاص را به سازمان‌ها پیشنهاد نموده‌اند تا با بکار گیری و استفاده از آنها بتوانند راهبرد سازمان خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند. بنابراین کتاب حاضر قصد دارد با جواب دادن به سوالات زیر: وضعیت موجود سازمان‌های ورزشی را چگونه بررسی کنیم؟ چشم انداز یا وضعیت مطلوب ورزش چگونه تدوین نماییم؟ اهداف کلان سازمان‌های ورزشی شامل چه مواردی است؟ نقشه راهبردی سازمان‌های ورزشی چگونه تدوین می‌شود؟ و سازمان‌های ورزشی با چه راهبردهایی می‌توان از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب حرکت نمایند؟ دغدغه‌های مدیران، مسئولین و محققین برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی را برطرف نمایند.

دکتر رسول نظری- دکتر محمد احسانی

محمد رضا ساکت

فهرست مطالب

فصل اول: مبانی سازمان و مدیریت

۳	اصول سازمان
۴	نظریه سیستمی در سازمان
۵	مدیریت
۵	برنامه ریزی در سازمان
۶	سازماندهی در سازمان
۶	کنترل و نظارت در سازمان
۷	رهبری و انگیزش سازمانی
۷	تصمیم گیری

فصل دوم: اصول مدیریت راهبردی

۱۲	فراگرد مدیریت
۱۳	سطوح مدیریت
۱۳	مدیریت راهبردی
۱۴	استراتژی
۱۵	مزایای مدیریت راهبردی
۱۶	فرآیند مدیریت راهبردی
۱۶	۱- تحلیل وضعیت
۱۶	۲- تدوین استراتژی
۱۶	۳- اجرای استراتژی
۱۶	۴- ارزیابی استراتژی
۱۷	موانع و مشکلات طراحی مدیریت استراتژیک

فصل سوم: مبانی تفکر راهبردی

۲۲	کارکردهای تفکر راهبردی
۲۳	تفکر راهبردی جایگزین یا مکمل برنامه ریزی راهبردی؟
۲۴	هدف استراتژیک
۲۶	اصل پارتو در هدف گرایی
۲۹	جستجوی منافع راهبردی
۳۲	برنامه ریزی بر پایه سناریو چیست؟
۳۶	فکر افزار نقشه استراتژی
۴۰	ویژگی های برجسته تفکر استراتژیک

فصل چهارم: اصول برنامه ریزی راهبردی

۴۵	مرشد و منظور برنامه ریزی
۴۶	مراحل برنامه ریزی
۴۷	هدف گذاری
۴۷	تصمیم گیری
۴۸	ویژگی های عمده تصمیم گیری
۴۸	تصمیم سازی
۴۹	تصمیم گیری و حل مسأله
۵۰	فرآیند حل مسأله و تصمیم گیری

۵۱	فراگرد حل مسأله
۵۱	موانع حل مسأله
۵۱	دام‌های تصمیم‌گیری
۵۲	روش‌های نو برای تصمیم‌گیری
۵۲	برنامه‌ریزی و تغییر
۵۳	انواع برنامه‌ریزی
۵۳	برنامه‌ریزی راهبردی
۵۴	برنامه‌ریزی عملیاتی
۵۴	تقسیم‌بندی دیگری از انواع برنامه‌ریزی شامل
۵۴	سطوح برنامه‌ریزی
۵۵	چهار چوب‌های زمانی برنامه
۵۵	خام‌های فرایند برنامه‌ریزی
۵۵	محاسن برنامه‌ریزی
۵۵	موانع برنامه‌ریزی
۵۶	برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک
۵۷	برنامه‌ریزی در ورزش
۵۹	مراحل برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی شامل
۶۱	اثر بخشی برنامه‌ریزی

فصل پنجم: فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی

۶۵	ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی
۶۷	مدل براپسون
۷۰	مراحل برنامه‌ریزی راهبردی
۷۱	واژه‌های کلیدی در مبحث مدیریت و برنامه‌ریزی
۷۲	مزایای مدیریت راهبردی
۷۳	خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۳	برنامه‌ریزی عملیاتی
۷۴	وجه افتراق برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی عملیاتی
۷۴	اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع در سازمان
۷۵	برنامه‌ریزی جامع فرایندی است که از مراحل زیر تشکیل شده است
۷۶	انواع استراتژی‌های سازمان‌های
۷۶	استراتژی‌های یکپارچگی
۷۶	استراتژی‌های متحرک
۷۷	استراتژی‌های تنوع
۷۷	استراتژی تدافعی

فصل ششم: فرایند تدوین فاز تئوریک برنامه راهبردی

۸۳	بیانیه مأموریت
۸۴	ماهیت بیانیه مأموریت سازمان
۸۴	خصوصیات بیانیه مأموریت
۸۵	اجزاء تشکیل دهنده مأموریت سازمان
۸۵	ویژگی‌های مأموریت سازمان
۸۶	نمونه‌های از بیانیه مأموریت سازمان‌های ورزشی
۸۶	بیانیه مأموریت اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان
۸۶	بیانیه مأموریت کلان اداره کل تربیت بدنی استان فارس

۸۶	بیانیه مأموریت پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی
۸۷	بیانیه مأموریت کلان وزارت ورزش و جوانان
۸۸	بیانیه مأموریت کلان کمیته المپیک ایالات متحد آمریکا
۸۸	بیانیه مأموریت کلان کارفیلی کانتی

۸۸ چشم‌انداز

۸۹ نمونه‌های کاربردی از چشم‌انداز سازمان‌های ورزشی

۸۹	چشم‌انداز ورزش استان اصفهان در سال ۱۳۹۴
----	---

۹۰	چشم‌انداز ورزش استان فارس در سال ۱۳۹۲
----	---------------------------------------

۹۰	چشم‌انداز پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی در سال ۱۳۹۴
----	--

۹۰	چشم‌انداز کمیته ملی المپیک ایالات متحد آمریکا
----	---

۹۰	بیانیه چشم‌انداز کلان کارفیلی کانتی
----	-------------------------------------

۹۱	چشم‌انداز ورزش همگانی کنت
----	---------------------------

۹۱ شعار سازمانی

۹۱	نمونه‌های از شعار سازمان‌های ورزشی
----	------------------------------------

۹۲ ارزش‌های محور

۹۳ نمونه‌های از ارزش‌های محور سازمان‌های ورزشی

۹۳	ارزش‌های محوری چشم در اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان
----	--

۹۳	ارزش‌های محوری پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی
----	---

۹۳	ارزش‌های محوری حاکم در اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان
----	---

۹۳ خط‌مشی

۹۴ ویژگی‌های خط‌مشی

۹۴ نمونه‌های کاربردی از خط‌مشی سازمان‌های ورزشی

۹۴	خط‌مشی کلان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان
----	--

۹۴	خط‌مشی‌های مأموریتی اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان
----	--

۹۵	خط‌مشی‌های منابع سازمانی اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان
----	---

۹۶	خط‌مشی کلان پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی
----	--

فصل هفتم: بررسی عوامل داخلی سازمان

۱۰۰ فرایند بررسی داخلی سازمان

۱۰۱ رویکرد زنجیره ارزش

۱۰۴ نمونه‌های کاربردی از توصیف عوامل داخلی سازمان‌های ورزشی

۱۰۴	تحلیل محیط داخلی ورزش استان اصفهان در برنامه راهبردی پنج ساله اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان
-----	--

۱۰۴	تحلیل محیط داخلی ورزش استان فارس در برنامه راهبردی پنج ساله اداره کل تربیت بدنی استان فارس
-----	--

۱۰۵	تحلیل محیط داخلی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی در برنامه راهبردی
-----	---

۱۰۷ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

فصل هشتم: بررسی عوامل خارجی سازمان

۱۱۳ فرایند بررسی عوامل خارجی

۱۱۳ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

۱۱۴ نمونه‌های از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در ورزش

فصل نهم: بررسی و انتخاب اهداف و استراتژی

۱۱۹ هدف‌گذاری

۱۲۱ هدف‌های بلند مدت

۱۲۲ مدیریت غیر مبتنی بر هدف

۱۲۳	تدوین اهداف کلان
۱۲۴	نمونه کاربردی از اهداف کلان ورزش استان اصفهان
۱۲۴	چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی
۱۲۵	ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌ها
۱۲۵	استراتژی‌های قوت‌ها، فرصت‌ها SO
۱۲۶	استراتژی‌های ضعف‌ها، فرصت‌ها WO
۱۲۶	استراتژی‌های قوت‌ها، تهدیدات ST
۱۲۷	استراتژی‌های ضعف‌ها، تهدیدات WT
۱۲۷	استراتژی‌ها ورزش استان اصفهان با توجه به تحلیل ماتریس (SWOT)
۱۲۷	استراتژی‌های SO، استراتژی‌های استفاده از فرصت‌ها یا توجه به قوت‌ها
۱۳۰	استراتژی‌های WO، استراتژی‌های کاهش یا از بین بردن ضعف‌ها یا استفاده از فرصت‌ها
۱۳۳	استراتژی‌های ST، استراتژی‌های کاهش یا از بین بردن تهدیدها یا استفاده از قوت‌ها
۱۳۵	استراتژی‌های WT، استراتژی‌های پرهیز از تهدیدها یا توجه به ضعف‌های درون سازمانی
۱۳۷	نوع استراتژی، انتخاب شده برنامه استراتژیک ورزش استان اصفهان
۱۳۸	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE)
۱۴۱	فرایند تدوین ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی برای برنامه استراتژیک ورزش استان اصفهان
۱۴۳	ماتریس عوامل داخلی (IE)
۱۴۴	ماتریس عوامل رقابتی
۱۴۵	ماتریس استراتژی‌های (GSM)
۱۴۶	ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)
۱۵۳	نقاط قوت و ضعف برنامه راهبردی
۱۵۴	جنبه‌های فرهنگی به هنگام انتخاب استراتژی
۱۵۵	جنبه‌های سیاسی به هنگام انتخاب استراتژی
۱۵۶	تدوین راهبردهای پشتیبان استراتژی‌ها
۱۷۱	تدوین اهداف راهبردی
۱۷۷	تدوین اهداف کمی

فصل دهم: اجرای استراتژی‌های سازمانی

۱۹۰	هدف‌های سالانه
۱۹۳	سیاست‌های اجرایی
۱۹۴	تخصیص منابع
۱۹۴	تعارض سازمانی
۱۹۵	ساختارهای سازمانی
۱۹۶	مدیریت در مقابل تغییر
۱۹۷	ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی
۱۹۸	ماهیت اجرای استراتژی

فصل یازدهم: کنترل، نظارت و ارزیابی برنامه استراتژیک

۲۰۳	نظام و فراگرد نظارت
۲۰۷	فرایند ارزیابی استراتژی
۲۰۸	بررسی میانی استراتژی
۲۰۹	معاویه عملکرد سازمان
۲۱۰	ارزیابی عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان
۲۱۲	اقدامات اصلاحی
۲۱۵	منابع و مأخذ