

# مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی

## در سازمان‌های ورزشی

مؤلفان:

دکتر سید رحمان مهدی پور

(دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز)

مریم حسینی

(دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز)

جواد کریمی

(دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی کرمانشاه)

|                     |                                                                                                        |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | مهدی پور، عبدالرحمن، ۱۳۳۶ -                                                                            |
| عنوان و نام پدیدآور | مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی / مؤلفان عبدالرحمان مهدی‌پور، مریم حسینی، جواد کریمی. |
| مشخصات نشر          | تهران: آوای ظهور، ۱۳۹۸.                                                                                |
| مشخصات ظاهری        | ص. ۲۷۸.                                                                                                |
| شابک                | 978-600-795651-9:                                                                                      |
| وضعیت فهرست نویسی   | فیا                                                                                                    |
| موضوع               | ورزش -- مدیریت                                                                                         |
| موضوع               | Sports administration:                                                                                 |
| موضوع               | ورزش -- برنامه‌ریزی                                                                                    |
| موضوع               | Sports-- Planning :                                                                                    |
| موضوع               | برنامه‌ریزی راهبردی                                                                                    |
| موضوع               | Strategic planning:                                                                                    |
| شناسه افزوده        | حسینی، مریم، ۱۳۶۹ بهمن -                                                                               |
| شماره افزوده        | کریمی، جواد، ۱۳۶۹ فروردین -                                                                            |
| رده - ی کنگره       | GV۷۱۲:                                                                                                 |
| پند - یویی          | ۷۹۶/۰۶۹:                                                                                               |
| شماره کتابشناسی ملی | ۶۰۲۷۰۶۳:                                                                                               |

## شناسنامه کتاب

|             |                                                  |
|-------------|--------------------------------------------------|
| عنوان کتاب  | مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی |
| مؤلفین      | دکتر عبدالرحمان مهدی‌پور، مریم حسینی، جواد کریمی |
| ناشر        | آوای ظهور                                        |
| نوبت چاپ    | اول ۱۳۹۸                                         |
| تیراژ       | ۱۰۰ نسخه                                         |
| قیمت        | ۳۵۰۰۰۰ ریال                                      |
| شابک        | ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۵۶-۵۱-۹:                               |
| چاپ و صحافی | موسسه مهراد                                      |

### انتشارات آوای ظهور

خیابان انقلاب - نرسیده به خیابان ۱۲ فروردین - جنب کتابفروشی عصر دانش - طبقه زیرین پلاک ۱۳۳۲ کتابفروشی فجر تهران تلفن: ۶۶۴۱۴۱۰۹

[www.Ghahremanzadeh.ir](http://www.Ghahremanzadeh.ir)

خیابان انقلاب - بعد از خیابان منیری جاوید - پاساژ کتابسرای اندیشه - طبقه همکف - واحد B9 کتابفروشی آوای ظهور تلفن: ۶۶۴۷۷۶۷۲

[www.avavezohoor.ir](http://www.avavezohoor.ir)

# فهرست

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| ۳  | فهرست                                          |
| ۱۳ | پیشگفتار                                       |
|    | فصل اول                                        |
| ۱۵ | مدیریت برنامه ریزی راهبردی در سازمان های ورزشی |
| ۱۶ | ضرورت پرداختن به مدیریت راهبردی                |
| ۱۷ | مفهوم راهبرد                                   |
| ۱۸ | مفهوم مدیریت راهبردی                           |
| ۲۰ | سطوح مدیریت راهبردی در سازمان های ورزشی        |
| ۲۱ | موانع مدیریت راهبردی در سازمان های ورزشی       |
| ۲۳ | برنامه ریزی راهبردی در سازمان های ورزشی        |
| ۲۴ | تعاریف برنامه ریزی                             |
| ۲۵ | انواع برنامه ریزی در سازمان های ورزشی          |
| ۲۶ | برنامه ریزی راهبردی                            |
| ۲۹ | لزوم برنامه ریزی راهبردی                       |
| ۳۰ | اصول برنامه ریزی راهبردی                       |
| ۳۱ | معیارهای برنامه ریزی راهبردی اثربخش            |
| ۳۱ | تحقق برنامه ریزی راهبردی                       |
| ۳۲ | الگوهای برنامه ریزی راهبردی                    |
| ۳۸ | مدل های تدوین راهبرد برای سازمان های ورزشی     |
| ۴۳ | الگوی منتخب برنامه ریزی راهبردی                |
| ۴۶ | چشم انداز                                      |
| ۴۷ | مأموریت                                        |
| ۴۹ | ارزش های محوری                                 |
| ۵۰ | اهداف بلند مدت                                 |

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ۵۰ | بررسی عوامل خارجی                                      |
| ۵۲ | بررسی عوامل داخلی                                      |
| ۵۵ | تجزیه و تحلیل سوات                                     |
| ۵۸ | فهرست منابع فصل اول                                    |
|    | فصل دوم                                                |
| ۶۱ | تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی                       |
| ۶۲ | ضرورت تفکر راهبردی                                     |
| ۶۲ | تفکر راهبردی                                           |
| ۶۵ | تاریخچه تفکر راهبردی                                   |
| ۶۶ | مرحل مختلف سیر تحول و تکوین مفهوم راهبرد               |
| ۶۸ | رویکردها، تفکر راهبردی                                 |
| ۶۸ | دیدگاه‌های تفکر راهبردی                                |
| ۷۰ | قابلیت‌های تفکر راهبردی                                |
| ۷۱ | ماهیت تفکر راهبردی                                     |
| ۷۱ | کارکرد تفکر راهبردی                                    |
| ۷۲ | مفهوم و ماهیت شکل‌گیری تفکر راهبردی                    |
| ۷۴ | خصوصیات یک متفکر راهبردی                               |
| ۷۴ | ویژگی‌های مدیران دارای تفکر راهبردی                    |
| ۷۸ | راه‌های تقویت تفکر راهبردی                             |
| ۷۸ | القاء و پرورش روحیه رقابت و برتری طلبی مطلوب در مدیران |
| ۷۹ | طراحی و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان                  |
| ۷۹ | تغییر و تحول در سازمان                                 |
| ۸۰ | مزایای تفکر راهبردی برای مدیران                        |
| ۸۲ | ابزارهای تفکر راهبردی                                  |
| ۸۲ | سناریو                                                 |
| ۸۳ | چالش‌ها و موانع تفکر راهبردی                           |
| ۸۴ | سطوح تفکر راهبردی                                      |

|          |                                               |
|----------|-----------------------------------------------|
| ۸۴.....  | راه‌های تقویت تفکر راهبردی.....               |
| ۸۵.....  | تفاوت تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی..... |
| ۸۶.....  | عناصر تفکر راهبردی.....                       |
| ۸۷.....  | الگوهای رایج تفکر راهبردی.....                |
| ۸۷.....  | الگوی هنری مینتزبرگ.....                      |
| ۸۸.....  | الگوی گری هامل.....                           |
| ۸۹.....  | الگوی جین لیدکا.....                          |
| ۸۹.....  | الگو- پیت و بیلمسون.....                      |
| ۹۰.....  | الگو- الن گلدمن.....                          |
| ۹۰.....  | الگوی بون.....                                |
| ۹۱.....  | الگوی آبراهام.....                            |
| ۹۱.....  | الگوی کیم و لی.....                           |
| ۹۲.....  | تفکر راهبردی در سطح درمان.....                |
| ۹۳.....  | الگوی یادگیری تفکر راهبردی.....               |
| ۹۵.....  | پیشنهادهای توسعه تفکر راهبردی.....            |
| ۹۷۷..... | فهرست منابع فصل دوم.....                      |
|          | فصل سوم                                       |
| ۹۹.....  | راهبرد و انواع آن در سازمان‌های ورزشی.....    |
| ۱۰۱..... | راهبردهای سطح کل سازمان.....                  |
| ۱۰۱..... | راهبردهای هدایتی.....                         |
| ۱۰۲..... | راهبردهای رشد و دسته‌های آن.....              |
| ۱۰۲..... | ۱ - راهبردهای تمرکز.....                      |
| ۱۰۳..... | ۲ - راهبردهای تنوع.....                       |
| ۱۰۳..... | راهبردهای ثبات و دسته‌های آن.....             |
| ۱۰۴..... | ۱ - راهبرد توقف / آغاز محتاطانه.....          |
| ۱۰۴..... | ۲ - راهبرد عدم تغییر.....                     |
| ۱۰۴..... | ۳ - راهبرد سود.....                           |

|     |                                        |
|-----|----------------------------------------|
| ۱۰۵ | راهبردهای کاهش و انواع آن              |
| ۱۰۵ | ۱ - راهبرد تغییر جهت                   |
| ۱۰۶ | ۲ - راهبرد فروش یا واگذاری             |
| ۱۰۶ | ۳ - راهبرد ورشکستگی یا انحلال          |
| ۱۰۶ | راهبردهای پرتفولیو                     |
| ۱۰۷ | راهبردهای سرپرستی                      |
| ۱۰۸ | اقدامات ویژه برای طراحی راهبرد سرپرستی |
| ۱۰۸ | راهبردهای سطح کسب و کار                |
| ۱۰۹ | راهبردهای توسعه                        |
| ۱۰۹ | راهبردهای رقابتی                       |
| ۱۰۹ | راهبردهای مشارکتی                      |
| ۱۱۰ | راهبرد سطح وظایف                       |
| ۱۱۰ | راهبرد بازاریابی                       |
| ۱۱۱ | راهبرد تولید و عملیات                  |
| ۱۱۱ | راهبردهای مدیریت منابع انسانی          |
| ۱۱۲ | راهبردهای سیستم‌های اطلاعاتی           |

### فصل چهارم

|     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| ۱۱۳ | کارآفرینی راهبردی در سازمان‌های ورزشی |
| ۱۱۵ | مدیریت راهبردی                        |
| ۱۱۵ | تمایز بین کارآفرینی و مدیریت راهبردی  |
| ۱۱۶ | پیوند بین کارآفرینی و مدیریت راهبردی  |
| ۱۱۷ | کارآفرینی راهبردی                     |
| ۱۱۸ | تعاریف کارآفرینی راهبردی              |
| ۱۱۸ | انواع کارآفرینی راهبردی               |
| ۱۱۹ | ابعاد کارآفرینی راهبردی               |
| ۱۲۲ | رهبری کارآفرینانه                     |
| ۱۲۳ | مشخصه‌های رهبری کارآفرینانه           |

|       |                                           |
|-------|-------------------------------------------|
| ۱۲۳   | مشخصه‌های منتخب رهبری کارآفرینانه.....    |
| ۱۲۴   | مدیریت راهبردی منابع.....                 |
| ۱۲۵   | رویکرد مبتنی بر منبع (RBV).....           |
| ۱۲۶   | فهرست منابع فصل چهارم.....                |
|       | فصل پنجم                                  |
| ۱۲۹   | چابکی راهبردی در سازمان‌های ورزشی.....    |
| ۱۳۰   | تاریخچه چابکی.....                        |
| ۱۳۲   | تریف سازمان چابک.....                     |
| ۱۳۲   | توانمندی‌ها و توانمندسازی‌های چابکی.....  |
| ۱۳۵   | اصول طراحی سازمان چابک.....               |
| ۱۳۶   | اصول زیربنایی چابکی.....                  |
| ۱۳۶   | ویژگی‌های سازمان‌های چابک.....            |
| ۱۳۶   | چابکی در سازمان‌های ورزشی.....            |
| ۱۴۰   | ابعاد سازمان‌های چابک.....                |
| ۱۴۱   | وجود تغییر، عاملی برای نیاز به چابکی..... |
| ۱۴۲   | ارزیابی الگوها و رویکردهای چابکی.....     |
| ۱۴۵۵  | چابکی راهبردی.....                        |
| ۱۴۵۵  | تدوین راهبرد چابک.....                    |
| ۱۴۶۶  | ضرورت‌های تدوین راهبرد چابک.....          |
| ۱۴۶۶  | مزیت‌های تدوین راهبرد چابک.....           |
| ۱۴۶۶  | فرآیند تدوین راهبرد چابک.....             |
| ۱۴۷۷  | ابعاد چابکی راهبردی.....                  |
| ۱۴۹۴۹ | فهرست منابع فصل پنجم.....                 |
|       | فصل ششم                                   |
| ۱۵۱   | هوش راهبردی در سازمان‌های ورزشی.....      |
| ۱۵۲   | منظور از هوش در سازمان چیست؟.....         |
| ۱۵۲   | هوش راهبردی.....                          |

## پیشگفتار

در وضعیت کنونی که جهان شاهد تحولات و تغییرات شگرفی در زمینه ورزش و علوم ورزشی است، حضور برجسته و موفق کشورمان در عرصه‌های ملی و بین‌المللی نیازمند مدیریتی علمی و کارآمد بر پایه تفکر همه‌جانبه در سازمان‌های ورزشی است. چنان‌که در رقابتی که بین سازمان‌های مختلف ورزشی به‌طور گسترده در جریان است، دیگر بهره‌گیری از روش‌های مدیریت سنتی پاسخ‌گوی نیاز آن‌ها نیست، چراکه بر هیچ‌کس اس و غمیت مدیریت اثربخش در سازمان‌ها پوشیده نیست به‌ویژه اگر با رویکردی راهبردی و بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی تدوین و اجرا گردد. مدیریت سازمان‌های ورزشی زمانی می‌تواند اثربخش تلقی شوند که در پایه استراتژی هوشمندانه به جوهره راهبردی شکل گرفته و سپس ضروری است که ماهیت و جوهره راهبردی در سازمان ورزشی بر اساس تحلیل عوامل درونی و بیرونی را به‌درستی شناخته و بر اساس نقشه‌ی راه سازمان برنامه‌ریزی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی نمایند. در این ارتباط سازمان ورزشی که در ساختار آن واحد تحقیق و توسعه جایگاهی ندارد، عملاً هیچ توفیقی در پیش برد اهداف راهبردی در سازمان نخواهد داشت.

شواهد در کشورمان نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی همانند ادارات، فدراسیون‌ها، هیئت‌ها، باشگاه‌ها و ... با مشکلات فراوانی در مدیریت و توسعه قابلیت‌های خود مواجه هستند که با به‌کارگیری مدیریت راهبردی در این نوع سازمان‌ها می‌توان با حداکثر توانمندی مشکلات و تهدیدهای پیش رو تبدیل به فرصت نموده و حضور پایدار و موفق در عرصه ملی و بین‌المللی داشته باشند. در این راستا بی‌شک هر اثر علمی مرتبط با راهبرد و مدیریت راهبردی تلاشی در جهت کمک و تسهیل رهنمودها و دانش لازم در دستیابی سازمان‌های ورزشی به اهداف خود است. در این خصوص آثار برجسته بسیاری در حوزه مدیریت راهبردی به چاپ رسیده و به نظر می‌رسد جنگل انبوهی از مدل‌ها، نظریه‌های جدید کاربردی در زمینه‌ها و حوزه‌های مختلف منتشرشده، لیکن با توجه به تغییر و تحولات سریع در عرصه رقابت بین سازمان‌های ورزشی همیشه بستر تحقیق و انتشار آثار جدید علمی در این حوزه فراهم و ضروری است. بر این اساس تلاش نگارندگان از چاپ کتاب حاضر بر این باور بوده که هر اثر علمی هرچند هم خلاصه، می‌بایست مبتنی بر یک ساختار هدفمند باشد. بدین لحاظ در این کتاب مباحث و مفاهیم بنیادی مدیریت راهبردی مشتمل بر تفکر راهبردی، ایده‌ها و مدل‌های مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری راهبردی، ارزیابی مدیریت راهبردی و روش‌های عمل‌گرا در مدیریت راهبردی در

سازمان‌های ورزشی و بسیاری مطالب و مثال‌های مرتبط یافت می‌شود که امید است مورد استفاده خوانندگان آن به‌ویژه کارشناسان ورزشی، دانشجویان و دانش‌پژوهان حوزه مدیریت ورزشی قرار گیرد. بی‌تردید و علی‌رغم همه تلاش نگارندگان کتاب که ثمره مطالعه، تحقیق و تدریس طی سالیان اخیر و استفاده از منابع معتبر و متنوع علمی تخصصی در حوزه مدیریت راهبردی بوده، اذعان می‌داریم که اثر حاضر خالی از اشکال نبوده و گاهی دچار نقصان و کمبود بسیار است و لذا از همه همکاران گرامی، دانشجویان عزیز و خوانندگان محترم خالصانه تقاضا داریم که با نقد و رهنمودهای ارزشمند خود ما را در جهت رفع نقایص احتمالی اثر یاری نمایند.

گروه مؤلفان: عبدالرحمان مهدی پور، مریم حسینی، جواد کریمی