

الله أكبر



کمیته ملی المپیک
کمیسیون همبستگی المپیک



ویژگی های برنامه ریزی راهبردی در ورزش

علیرضا الهی - حسین اکبری یزدی
آذرماه ۱۴۰۰

رویکردهای برنامه‌ریزی در سازمان

- رویکرد گذشته‌گرا ؛
- رویکرد حال‌گرا ؛
- رویکرد آینده‌گرا ؛
- رویکرد تعاملی ؛

تغییر: مهم ترین عنصر شکل دهنده دنیای کنونی

- ✓ سنت گرایی و هنجار شکنی
- ✓ اصول زیربنایی تغییر
- ✓ یادگیری؛ زمینه ساز تفکر در فضای تغییر

دو حالت روانی در مقابل تغییر



تغییر شدید احساس ترس،
ناامنی و سردرگمی ایجاد
می‌کند.

اگر با تغییر همراه شویم، بهتر
می‌توانیم آن را درک کنیم. بهتر
می‌توانیم از آن بهره‌برداری
کنیم.

حفظ وضع موجود



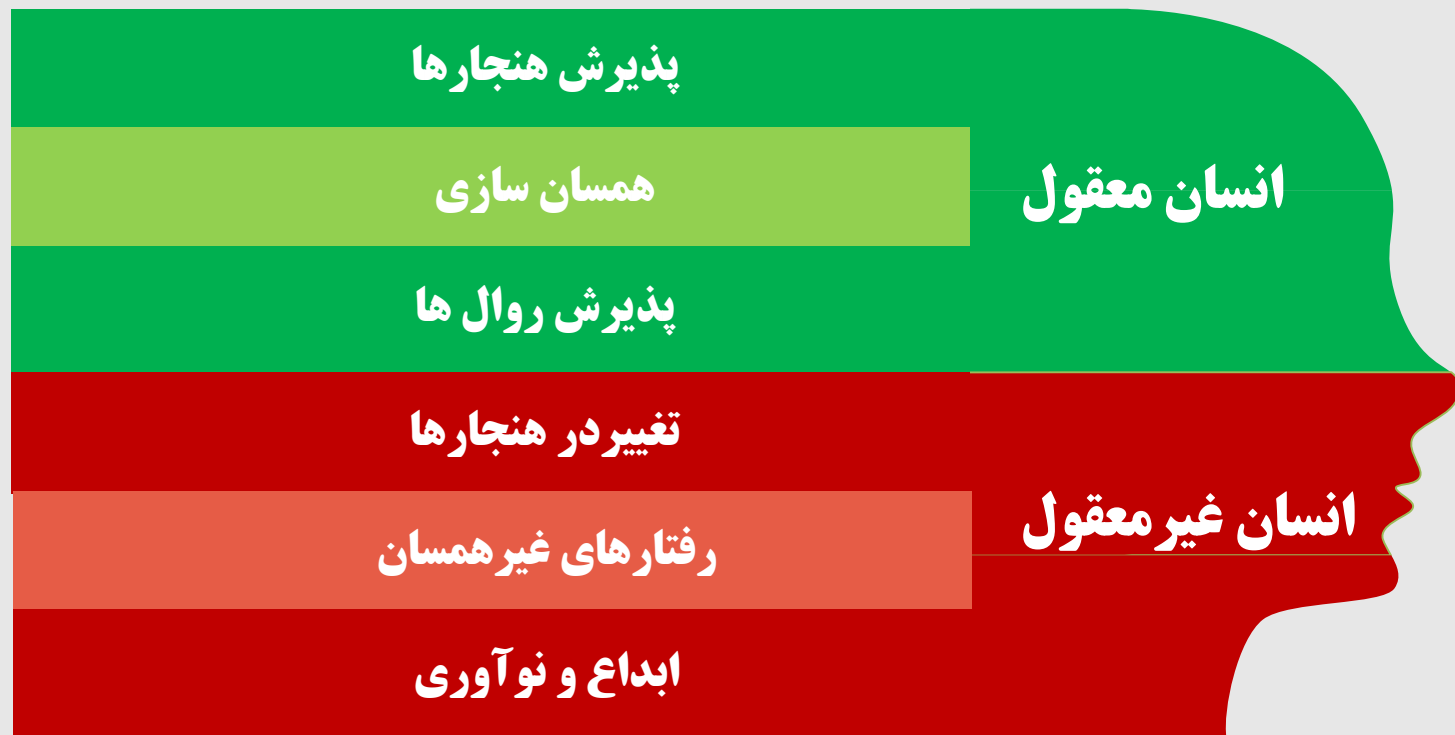
Change

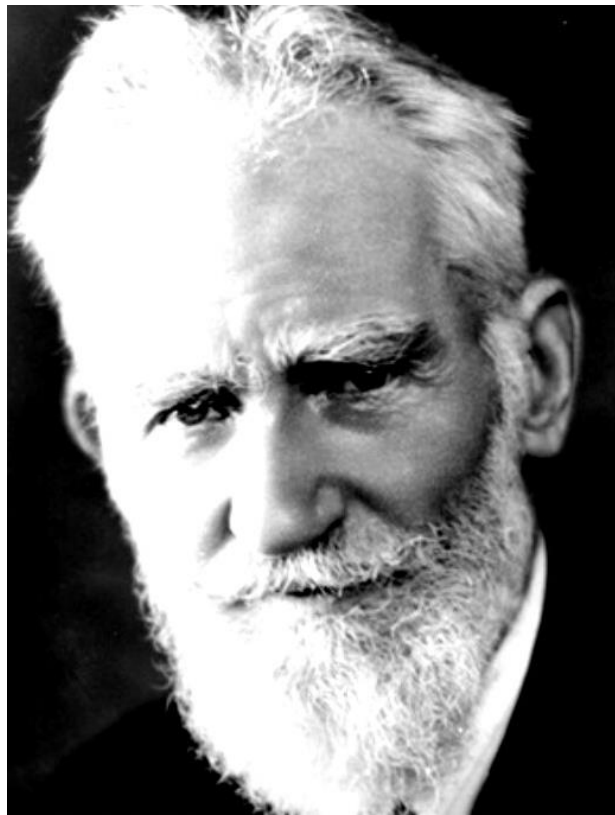
سنت‌گرایی چیست؟

○ تغییر خوب نیست

○ اگر تغییر لازم باشد، بهتر است
که آهسته و پیوسته صورت
گیرد.







پیشرفت یکسره به انسان
غیر معقول وابسته است.

جرج برنارد شاو

چارلز هندی : سه اصل تغيير

(از كتاب "عصر سنت گريزى")

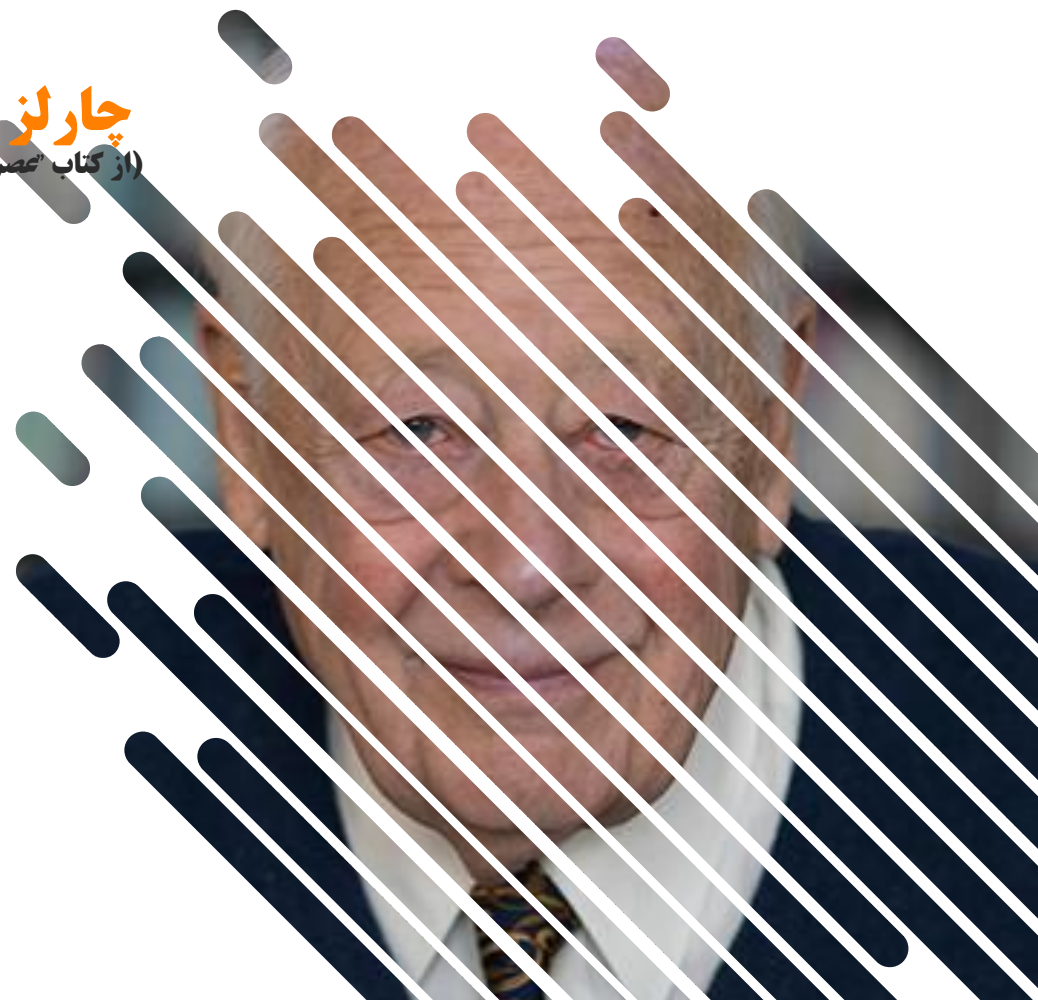
تغييرات در عصر كنونى ناپيوسته‌اند.



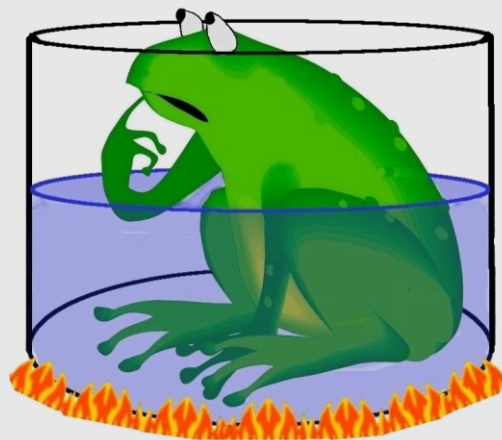
تغييرات كوچك مى‌توانند بزرگ‌ترين
تفاوت‌ها را در زندگى ما بوجود آورند.



برخورد با تغيير ناپيوسته، مستلزم
اندیشه واژگون ناپيوسته است.



اصل اول چارلز هندی: تغییرات ناپیوسته اند



قورباغه و آب گرم

اصل اول چارلز هندی: تغییرات ناپیوسته اند



جلبک بر روی
آب استخر

اصل دوم چارلز هندی: **سر آغازها کوچک اند**



آتش ⇨ دود کش ⇨ حرارت مرکزی



اصل سوم چارلز هندی: تفکر واژگون

در نظر گرفتن مسائل نامحتمل

معادل تفکر جانبی (lateral thinking)

✓ شرکت های خدماتی بر اساس تقاضای مشتری خدمت ارائه می کنند.

✓ برای کسب اطلاعات روزنامه می خریم.



EDWARD DE BONO

یادگیری
زمینه ساز تفکر در فضای تغییر



منتظر بمانیم تا دیگران
برای ما تصمیم بگیرند

سندروم آنها

موانع
یادگیری

سرقت
مقاصد

بیهودگی / تحقیر

تن دادن به تحقیری
که سازمان به طور
طبیعی و از طریق
وسواس کنترل به ما
اعمال می کند

فراموشی کردن
اهداف و آرمان های
رشد فردی برای
ارضای اهداف بالا
مرتب سازمان

چرا استراژی؟

✓ آزمایش های گاوس در بررسی تجربی نظریه تنازع بقا

(تکامل داروینی) روی تک سلولی ها

✓ رهیافتهای تجربی زیست شناسی در زمینه رقابت بین گونه ها

هیچ دوجود زنده مشابهی نمی توانند به یک شیوه کاملاً مشابه

زندگی کنند...

چیزی که فراوانی موجودات را توجیه می کنند تنوع آنهاست

رقابت بر سر منابع به منظور تضمین بقا: تلاش به منظور ایجاد مزیت

رقابتی

آموزه هایی از بیولوژی

استنباط هایی در راستای نگرش نسبت به استراتژی

چرا استراتژی؟

- ✓ بنگاه ها و کسب و کارها نیز مانند ارگانیزم ها برای بقا رقابت می کنند.
- ✓ در دراز مدت کسب و کارهایی که بتوانند، بهترین تطابق را با محیط ایجاد کنند، بقا می یابند.



تفکر استراتژیک: ضرورت راهگشای مدیران برای مواجهه با تغییر

- ✓ ریشه های تفکر استراتژیک در هنر رزم
- ✓ شایستگی های لازم برای تفکر استراتژیک



Don't fight in the North or the South.

Fight every battle, everywhere, always, in your mind.

Everyone is your enemy, everyone is your friend.

Every possible series of events is happening all at once.

Live that way and nothing will surprise you.

Everything that happens will be something that you've seen
before.

یان ویلسون: فکر کردن در مورد استراتژی



هنری مینتزبرگ: راهی متفاوت برای فکر کردن



رالف استیسی: استفاده از مقایسه و تشابهات کیفی
برای خلق ایده جدید خلاقانه



گری همل: معماری هنرمندانه استراتژی
بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار



شایستگی های لازم برای تفکر استراتژیک

✓ خلق دورنمای مشترک

✓ تفکر سیستمی

✓ خلاقیت

تفکر سیستمی زیربنای طراحی استراتژی

بینش در کاربرد این دو قابلیت



دیدن مشابهت در چیزهای متفاوت



دیدن تفاوت در چیزهای مشابه



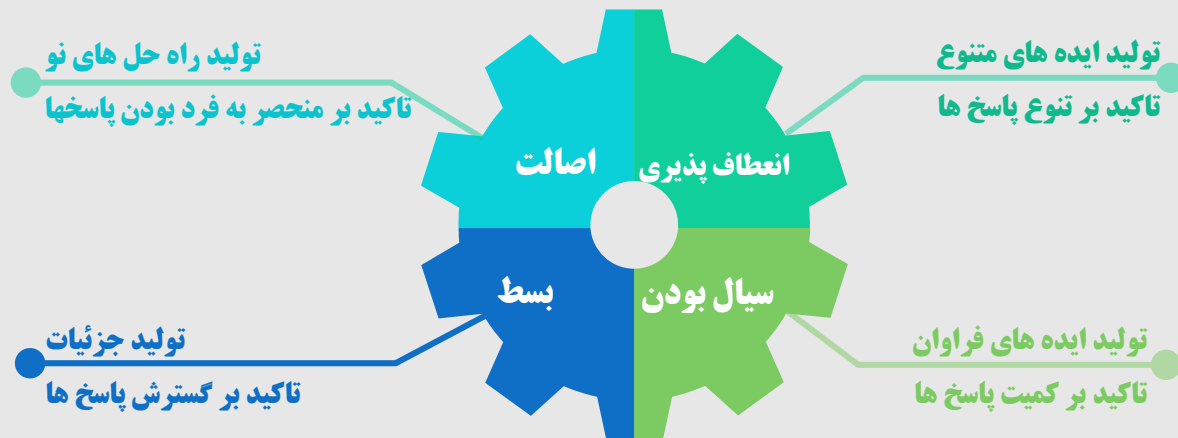
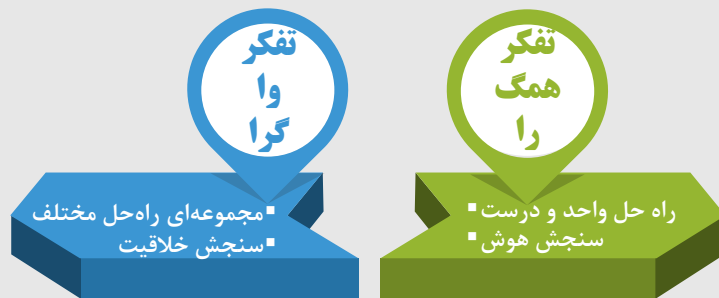
تعریف تفکر سیستمی

تفکر سیستمی نوعی نگاه به جهان هستی و پدیده‌های آن است. این شیوه تفکر، روش‌شناسی مؤثری را برای سیستم‌های اجتماعی – فرهنگی در محیط آکنده از آشفتگی و پیچیدگی ارائه می‌دهد. در تفکر سیستمی، صرفاً به اجزاء و جزئیات یک سیستم نگاه نمی‌شود بلکه **چگونگی تعامل بین اجزاء و نیز برهم‌کنش اجزاء و محیط** بررسی می‌شود.



خلاقیت





مزایای برنامه ریزی راهبردی و ویژگی های آن

- جامع بودن
- خوش بینانه بودن
- ساده نویسی
- یکپارچگی و همسویی استراتژیک
- تاکید بر اثربخشی و کارآیی
- غلطان بودن برنامه ریزی
- محور اتحاد فعالیت ها و اهداف در سازمان
- کاهش ائتلاف ها
- همسویی با فرهنگ سازمانی
- تاکید بر اهداف فردی و سازمانی
- جلب مشارکت ذینفعان
- اولویت بندی ذینفعان

موانع موفقیت راهبردی در ورزش کشور

- عدم درک صحیح مدیران عالی از مفهوم مدیریت راهبردی و مزیت های آن
- توجه اندک به مرحله برنامه ریزی برای برنامه ریزی
- واقع بین نبودن در تدوین برنامه ها
- عدم بازنگری راهبردها در فواصل زمانی مناسب
- انتخاب مدل مناسب تدوین راهبرد
- جدایی فاز تدوین از اجرا
- باورهای نادرست در خصوص مدیریت راهبردی

برنامه ریزی استراتژیک اثربخش برای یک سازمان ورزشی

✓ پنج قاعده سرانگشتی برای اثربخشی استراتژی در
سازمان های ورزشی

قاعده اول : به تفاوت های سازمان ورزشی و محیط کسب و کار توجه کنید

- خط فرمان رسمی در مقابل قدرت ناشی از دانش

- نیاز به اقناع و اجماع سازی بر اولویت ها

تبادل در دوگانه
مشروعیت - مقبولیت

تعدد برنامه های استراتژیک

استقلال موضوعی فعالیت
واحدهای وابسته و نیاز به
استقلال و انعطاف نسبی در
عملیات

ترکیب اهداف

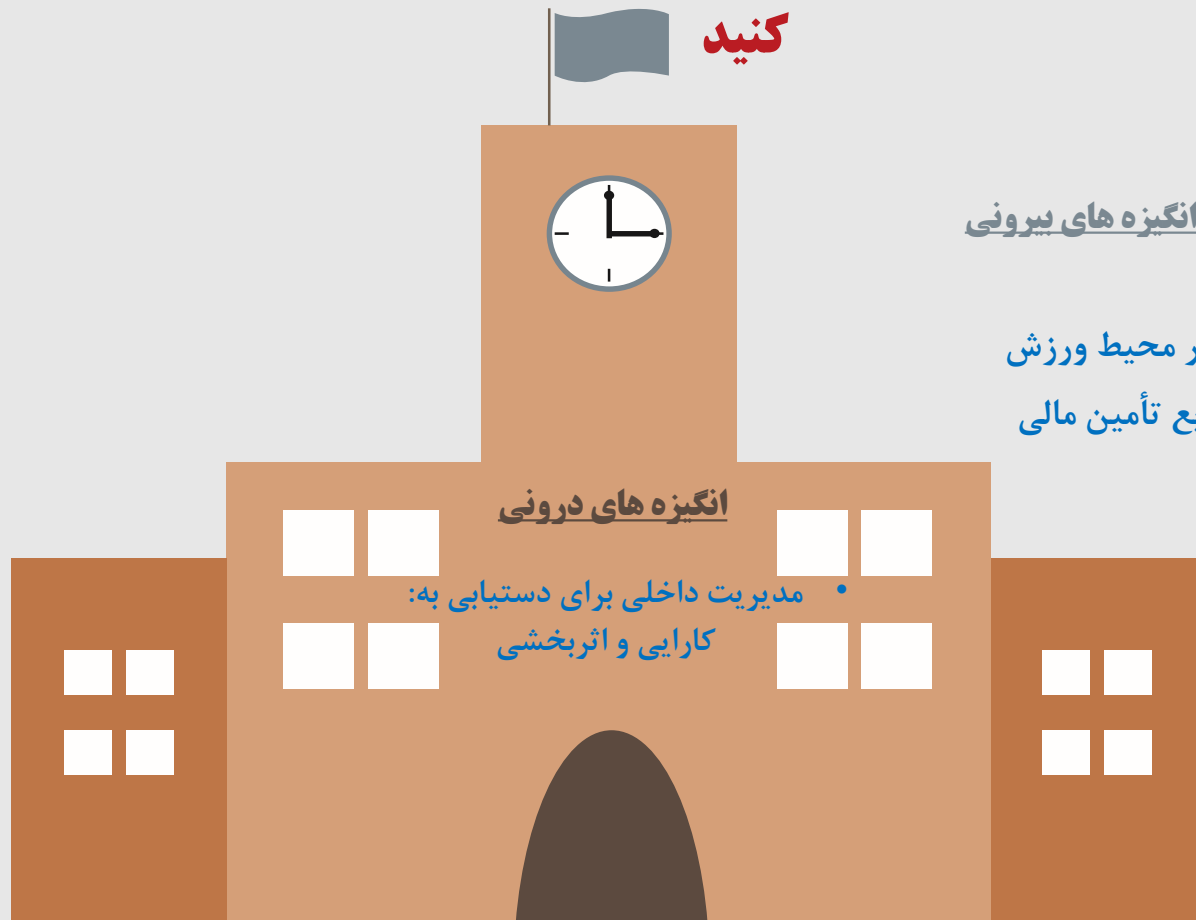
- اهداف بلند مدت ناملموس که به سختی قابل اندازه گیری هستند

- پیچیدگی معیارهای اولویت بندی اهداف

رویکرد عقلایی - سیاسی

نیاز به هماهنگی با اهداف و
برنامه های بالادستی

قاعده دوم: منبع انگیزه های سازمان ورزشی خود برای جهت گیری استراتژیک را مشخص کنید



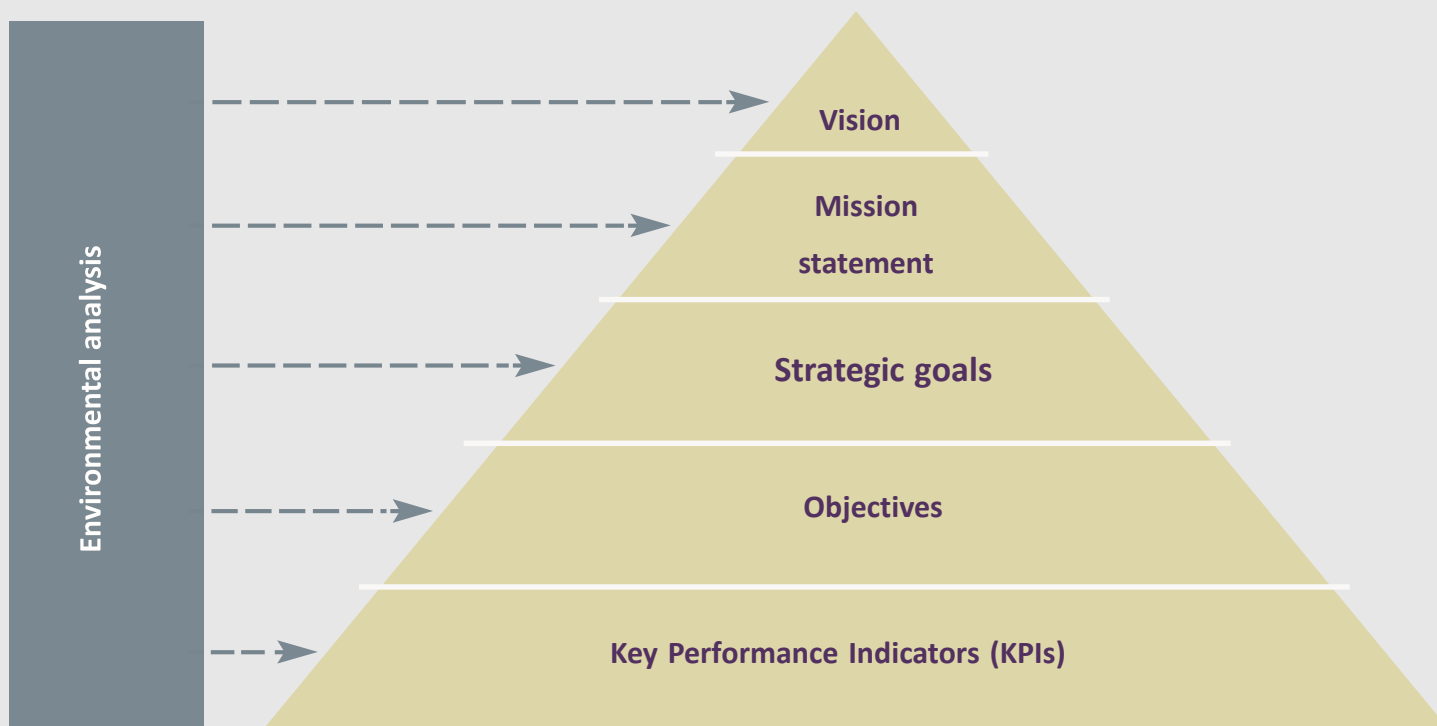
انگیزه های بیرونی

- رقابت
- تغییرات در محیط ورزش
- کاهش منابع تأمین مالی

انگیزه های درونی

- مدیریت داخلی برای دستیابی به:
کارایی و اثربخشی

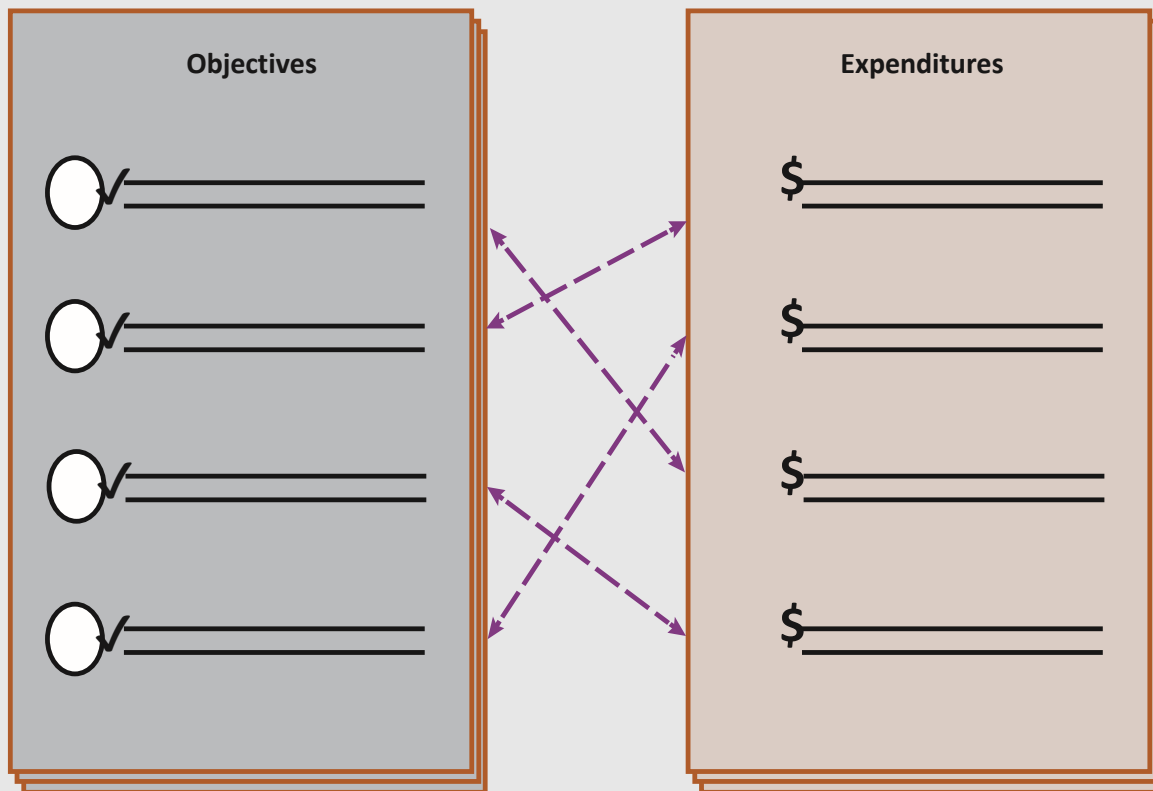
قاعده سوم: از یک فرایند روشن رسمی تبعیت کنید تا مدیریت اطلاعات در فرایند برنامه ریزی یکپارچه شود



قاعده چهارم: مشارکت را تقویت و تعهد را عینی سازی کنید



قاعده پنجم: منابع سازمانی را با استراتژی همراستا کنید



The background is a landscape painting of rolling hills. The hills are covered in green grass, with some areas appearing more yellowish-green, possibly due to the lighting or the texture of the paint. A single, bare, dark tree stands on a ridge in the lower-left quadrant. The sky is not visible, and the overall composition is serene and contemplative.

تمام شأن و عظمت
انسان در فکر اوست.
(پاسکال)

تعریف مدیریت استراتژیک :

می‌توان مدیریت استراتژیک را بدین گونه تعریف کرد : هنر و علم تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد.

مراحل مدیریت استراتژیک :

فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می‌شود :

✓ تدوین استراتژی‌ها

✓ اجرای استراتژی‌ها

✓ ارزیابی استراتژی‌ها



Plan to Plan

**گامی اساسی جهت تحقق برنامه ریزی
راهبردی**

برنامه ریزی برای برنامه ریزی

- تعهد و انگیزه

(چرا به برنامه راهبردی نیازمندیم؟ استفاده اثربخش از منابع - نمایش دسترسی به

اهداف - الزام سازمان های بالادستی و حامیان - تقویت وجهه سازمان ورزشی)

- چگونه میخواهیم برنامه را تدوین کنیم؟ (جمع آوری اطلاعات - توسط چه کسانی؟ چه

مدلی؟)

- زمان (فوری - کوتاه - طولانی)

- بودجه

- بستر سازی برای تغییرات

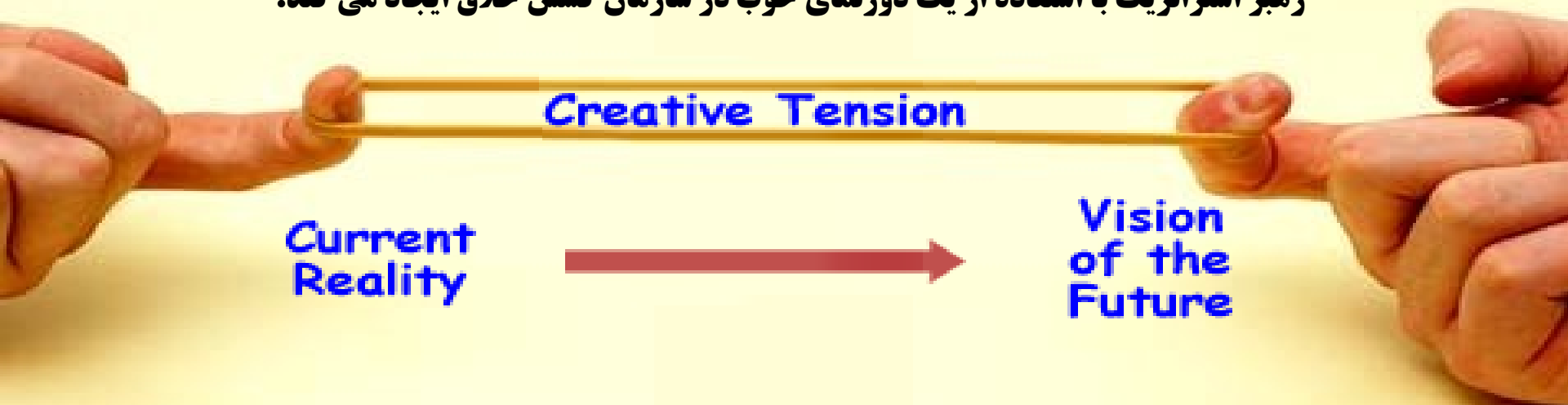
- آمادگی ذینفعان و مشارکت آنها - هماهنگی با سازمان های موازی و بالادستی

- تشکیل شورای راهبردی

ویژگی های عناصر مشترک در برنامه های راهبردی

دورنما (چشم انداز)

رهبر استراتژیک با استفاده از یک دورنمای خوب در سازمان کشش خلاق ایجاد می کند.



Not enough tension =
little to no
improvement

Too much tension =
stress and possible
burnout

❖ چشم انداز موجب هماهنگی در درون سازمان و سازگاری بین تصمیمات و فعالیت های سازمان می شود.

❖ اعتقاد افراد سازمان به چشم انداز موجب بروز انرژی زیادی در سازمان میشود.

❖ چشم انداز ممکن است در بخش های کیفی یا کمی بیان شود.

یک بیانیه چشم انداز خوب

❖ دارای آرزویی روشن برای آینده

(ما در آینده چه هستیم)

❖ یک تصویر مدون از آن چیزی که ذی نفعان سازمان آرزو دارند

❖ چالش بر انگیز و رو به کمال

❖ دارای امید و شوق برای ذی نفع ها

❖ مایه اتفاق نظر

❖ ساده و کوتاه

چشم انداز ورزش انگلیس

▶ کشوری با یک ملت ورزشی فعال و موفق

چشم انداز آینده ورزش انگلستان در قالب یک چشم انداز کمی بیان گردیده است:

۱ – ارتقای سطح فعالیت جسمانی مردم انگلستان به گونه ای که ۷۰ درصد مردم انگلستان در سال ۲۰۲۰ حد مطلوبی از فعالیت جسمانی را داشته باشند (۳۰ دقیقه تمرین ملایم، ۵ بار در هفته)

۲ – ایجاد موفقیت های ورزشی بگونه ای که در سال ۲۰۲۰، تیم های ورزشی انگلیسی (بالاخص ورزش های دارای عمومیت بیشتر) در رتبه بندی جهانی، بین پنج تیم اول دنیا قرار گیرند



چشم انداز کمیته ملی المپیک (۱۳۹۷) (VISION):

سازمانی پویا و مستقل، کاروان ورزشی موفق و اخلاق گرا و جامعه ای آشنا با

آرمان های جنبش المپیک



مفهوم ماموریت

- متمایز کننده مقصود یک سازمان از مقصود سازمان‌های مشابه؛
- نشان‌دهنده تصمیم سازمان در مورد نوع محصول، نوع فناوری، نوع مشتریان، منطقه جغرافیایی و ... و بیان آن برای ایجاد تصویر مطلوبی برای عموم و جذب گروه‌های ذینفع به خود (در یک سازمان تازه تاسیس)

اجزاء تشکیل دهنده بیانیه ماموریت

- فلسفه وجودی سازمان
- گروه هدف: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
- محصولات یا خدمات: محصولات یا خدمات اصلی شرکت چیست؟
- منطقه جغرافیایی: محصولات و خدمات خود را در چه گستره جغرافیایی ارائه می دهیم؟
- ارزش های اساسی: باورها، ارزش ها و اولویت های اخلاقی شرکت چیست؟
- مزیت رقابتی: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟
- فرایندهای اساسی
- هدف نهایی



بیانیه ماموریت کمیته ملی المپیک (Mission Statement):

کمیته ملی المپیک ایران نهادی مستقل است که به منظور اشاعه و پیگیری اصول و ارزش های منشور المپیک و سیاستگذاری، حمایت، نظارت و توسعه ورزش قهرمانی و فدراسیون های ملی تشکیل شده است. رسالت اصلی این نهاد این است که با رویکرد راهبردی و رعایت عدالت محوری، اخلاق مداری، تعامل مثبت و سازنده با نهادهای ذیربط و نیز بهره گیری از صاحب نظران و نیروهای متخصص و ساختار کیفیت محور و چابک؛ ضمن ایفای نقش بین المللی و حفظ استقلال مالی و حقوقی کمیته و ارتقای منزلت و برند آن در سطح ملی، جایگاهی شایسته و متعالی را در بازی های المپیک و آسیایی کسب نماید.

ارزش های سازمانی

• ارزش های سازمانی اصول اعتقادی دیر پا و اساسی یک سازمان می باشند.

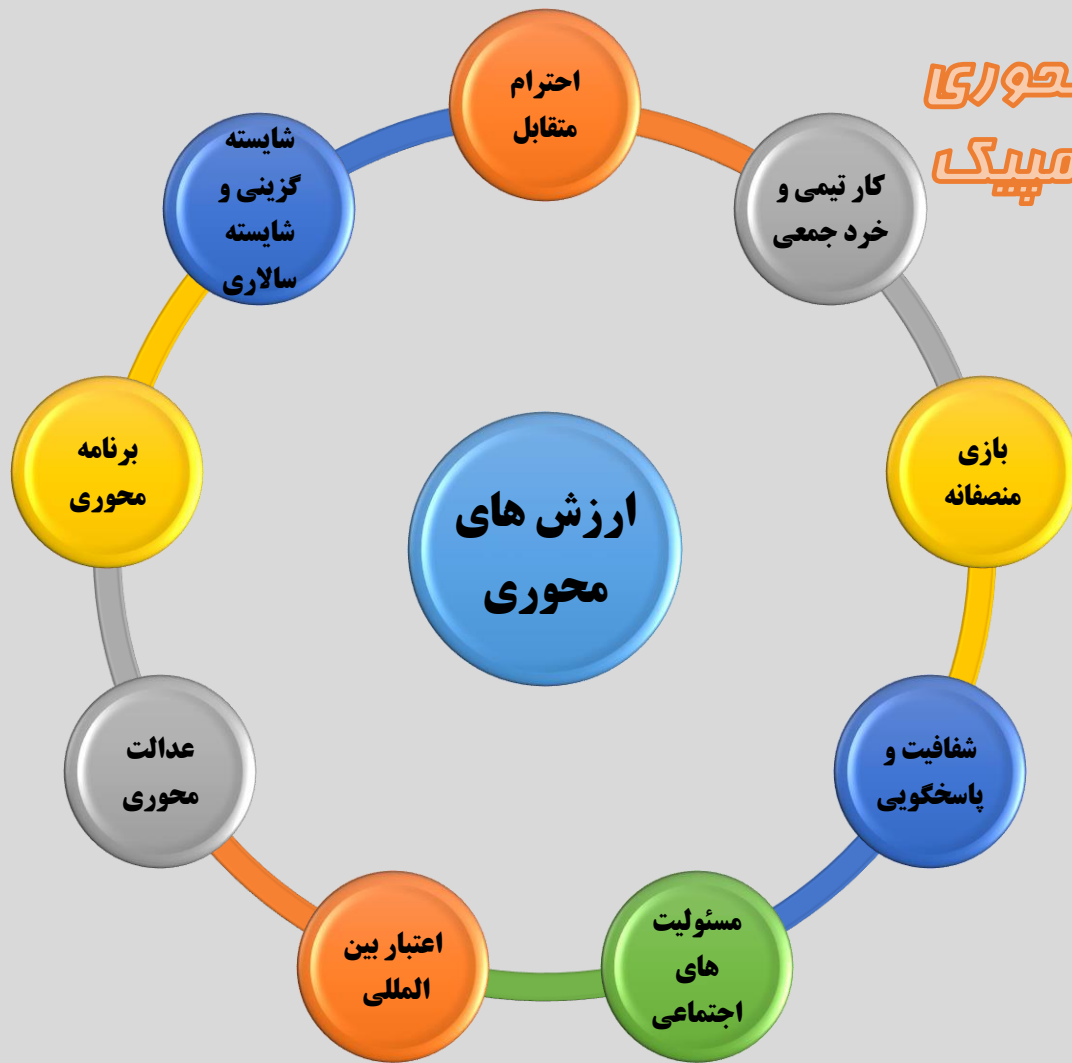
یک بیانیه ارزشی باید پنج ویژگی داشته باشد :

۱. شفاف و قابل فهم پذیر باشد. (برای همه یکسان)
۲. در سازمان قابل رویت باشد.
۳. شرط بقا و رشد سازمان باشد.
۴. با اهداف سازمانی مرتبط باشد.
۵. ارزش ها باید با هم همسو و هم افزا باشند.

آرمان و ماموریت سازمان
بر مبنای ارزشها تدوین
می یابند در شرایط متغیر
آنچه که تغییر می کند
ماموریت سازمان می باشد
نه ارزشهای کلیدی

ارزشها مفاهیمی نیستند که دائما در حال تغییر و تحول باشند و
اصولا در کوتاه مدت قابل تعریف نیستند. شاید بتوان این گونه
عنوان نمود که موقعیت سازمان در دوره عمر خود، می تواند شکل
دهنده ارزش ها باشد.

ارزش های محوری کمیته ملی المپیک



حوزه های کلیدی عملکرد در برنامه ریزی استراتژیک

جیغه های کلیدی عملکرد

ساختار، اساسنامه و فرایندهای سازمانی



منابع انسانی



المییزم و مسؤلیت اجتماعی



بازی ها و رویدادها



دیپلماسی و روابط بین الملل



تحقیق و توسعه



بازاریابی و منابع درآمدي پایدار



ارتباطات و رسانه ها



زیرساخت ها



محیط خارجی

55



در بررسی محیط خارجی، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شرکت شناسایی می‌شوند، تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری کنند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند.

• محیط کلان یا عمومی :
شامل نیروهای کلانی است که بطور غیرمستقیم بر فعالیت‌های سازمان اثر می‌گذارند.

• محیط خرد یا تخصصی:
آن دسته از عناصر یا گروه‌هایی است که بطور مستقیم بر شرکت تاثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تاثیر می‌پذیرند.

تحليل محیط بیرونی کلان و خرد

STEEPLE SCAN

اجتماعی

فناوری

اقتصادی

زیست محیطی

سیاسی

قانونی

اخلاقی

Microenvironment

Members

The public & Media

Athletes, clubs and leagues

Partners and suppliers

Direct and indirect competitors



**مواردی که باید در تحلیل محیط خارجی به آنها
توجه داشته باشیم!!**



تحليل محیط درونی سازمان

تحلیل محیط درونی



منابع سازمانی



چگونگی تشخیص نقاط ضعف و قوت مفهوم شایستگی بارز و محدودیت



تعریف راهبردها ویژگی های یک راهبرد خوب ضرورت اولویت بندی راهبردها در اولویت بندی راهبردها باید به چه مسایلی توجه کرد؟

موارد مهم در فازهای اجرا و ارزیابی راهبردی

- تعیین اهداف کمی، سنجه ها، اقدامات عملیاتی و نحوه انجام آنها، نحوه تخصیص منابع و بودجه، زمان شروع و پایان، مسئولیت ها و اختیارات هر حوزه و فرد، سیستم ارزیابی

نمونه خروجی نهایی پروژه

حوزه کلیدی عملکرد	استراتژی ها	اهداف کمی و سنجه ها	اقدامات راهبردی	عملیات	اجرا کننده	همکاری کننده	ناظر اجرا	زمان شروع	زمان پایان
بازاریابی و درآمدزایی	استراتژی اول	---- ----	اقدام راهبردی شماره ۱	عملیات اول	کمیته روابط عمومی	امور اداری	دیر کل	اول مهر ۱۳۹۷	۳۰ آبان ۱۳۹۷
				عملیات دوم	کمیسیون بازاریابی	امور مالی	دیر کل	۲۰ مهر ۱۳۹۷	۳۰ آذر ۱۳۹۷
				عملیات سوم					
				عملیات چهارم					
			اقدام راهبردی شماره ۲						
			اقدام راهبردی شماره ۳						
			اقدام راهبردی شماره ۴						

موانع موفقیت راهبردی در ورزش کشور

- عدم درک صحیح مدیران عالی از مفهوم مدیریت راهبردی و مزیت های آن
- توجه اندک به مرحله برنامه ریزی برای برنامه ریزی
- واقع بین نبودن در تدوین برنامه ها
- عدم بازنگری راهبردها در فواصل زمانی مناسب
- انتخاب مدل مناسب تدوین راهبرد
- جدایی فاز تدوین از اجرا
- باورهای نادرست در خصوص مدیریت راهبردی

اجازه ندهیم که دچار مرگ تدریجی
بشویم!

دانش خود را تسهیم کنیم، که طریقی برای
دستیابی به جاودانگی است.