

الحمد لله رب العالمين



**کمیته ملی المپیک
کمیسیون همبستگی المپیک**

ویژگی های برنامه ریزی راهبردی در ورزش

**حسین اکبری یزدی، علیرضا الهی
دانشگاه خوارزمی**



مولفه های مشترک در اکثر مدل های برنامه ریزی راهبردی

- ❑ مأموریت و چشم انداز
- ❑ ارزشهای سازمانی
- ❑ حوزه های کلیدی عملکرد
- ❑ تحلیل محیط سازمان (خارجی و داخلی)
- ❑ اهداف سازمان (کیفی و کمی)
- ❑ استراتژی سازمان
- ❑ برنامه های عملیاتی (اقدامات)



چشم انداز سازمان

آینده واقع گرایانه ، قابل تحقق و جذاب برای سازمان

بیان صریح سرنوشتی که سازمان باید بسوی آن حرکت کند

هنر دیدن نادیدنی ها

Future

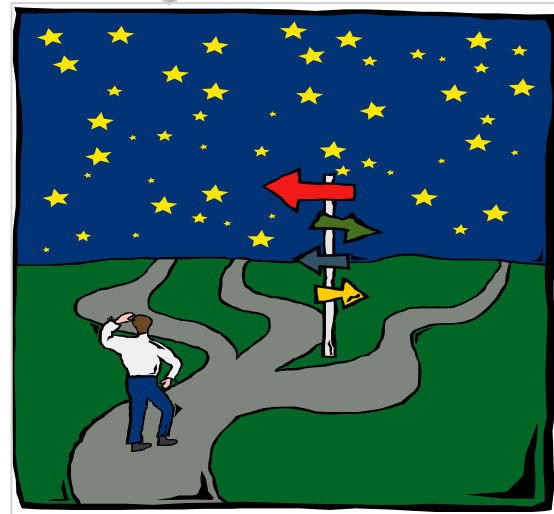
Present

Past

Where we
are ?

Where we are
going ?

Where we
were ?



قال على عليه السلام:
رحم الله امرء علم من اين، في اين، الى اين

الى اين

في اين

من اين

حضرت علی (ع) فرمودند:

خدا رحمت کند کسی را که بداند

از کجاست؟؟

در کجاست؟؟

به کجای می رود؟؟

کارکردهای چشم انداز

- ۱- تعهد ایجاد می کند و انرژی می دهد.
- ۲- به زندگی کاری کارکنان و مدیران معنا می بخشد.
- ۳- استاندارد برتر سازمان را نشان می دهد.
- ۴- حال و آینده را بهم پیوند می دهد.

”اگر توانستید کاری را تصور کنید ،

حتما می توانید آن را انجام دهید“

والث دیسنی





چشم انداز کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران :

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

آشنا با آرمان های جنبش المپیک



ارزش های سازمانی

- ❑ اصول اعتقادی دیر پا و اساسی یک سازمان
- ❑ ارزش های محوری یک سازمان به عنوان اصول راهنمای جاویدان به هیچ توجیهی نیاز ندارند.
- ❑ یک سازمان به عنوان واکنش در برابر تغییرات محیطی ، ارزش های خود را تغییر نمی دهد
- ❑ ارزش های محوری سازمان را کدهای اخلاقی سازمان نیز می نامند
- ❑ این کدها اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم گیری و رفتارها خواهد بود

اهداف (Goals)	ارزش ها (Values)
اهداف متعلق به آینده هستند	ارزش ها باید در حال محترم شمرده شوند
اهداف تعیین می شوند	ارزش ها رعایت می شوند
در حوزه اهداف بعضی اوقات جایی که قرار است به آن برسید یک خط یا مسیر مستقیم نیست	بر اساس ارزش ها ، مسیر ها همیشه مستقیم هستند
اهداف به کارکنان ابلاغ می شود .	ارزش ها بر کارکنان اعمال نمی شود بلکه با آنها عمل می کند، این یک فرایند دسته جمعی است

ارزش های محوری:



ماموریت (Mission)
دلیل وجودی یک سازمان

ویژگی های ماموریت

- ❖ ماموریت یک هدف بلندمدت است.
- ❖ ماموریت هیچ وقت از بین نمی رود.
- ❖ ماموریت بوجود آوردن ارزش ها و عقاید مشترک بین کارکنان سازمان است.
- ❖ ماموریت مختص و مخصوص سازمان است.
- ❖ ماموریت اهداف سازمان را مشخص می کند.
- ❖ مبنای تخصیص منابع سازمان است.
- ❖ سازمان را از سایر سازمانها متمایز سازد.
- ❖ بصورت یک سند کتبی ارائه گردد.

بیانیه ماموریت خوب

انگیزاننده و جذاب

تاکید بر ارزشها و سیاست های اصلی

جنبه رقابتی

رویکرد بلند مدت

کوتاه و مهم و معنادار



ویژگی های بیانیه ماموریت مناسب

- آرمانی بودن ✓
- کلی بودن ✓
- وحدت بخش بودن ✓
- الهام بخش بودن ✓
- مستند بودن ✓

بیانیه ماموریت سازمان ورزشی

بیان شفاف و روشنی از آن چه اساسا سازمان ورزشی به دنبال آنست با طرح سؤالاتی از قبیل:

☐ فعالیت های اصلی ما چیست ؟

☐ برای چه به وجود آمده ایم؟

☐ مشتریان ما چه کسانی هستند؟

☐ در حال حاضر چه هستیم و به دنبال چه هستیم؟

☐ بازار ما چیست؟

☐ تکنولوژی مورد استفاده ما چیست ؟

برخی اجزای تشکیل دهنده مأموریت سازمان

۱. مشتریان : مشتریان شرکت چه کسانی هستند ؟

۲. محصولات یا خدمات : محصولات و خدمات عمده سازمان چیست ؟

۳. بازارها : از نظر جغرافیایی ، سازمان در کجا رقابت می کند ؟

۴. فن آوری : آیا سازمان از پیشرفته ترین فن آوری ها استفاده می کند ؟

۵. توجه به بقا ، رشد و سودآوری : آیا سازمان برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است ؟

۶. فلسفه : باورها ، ارزش ها ، آرزوها و اولویت های اخلاقی اصلی سازمان چیست ؟

۷. ویژگی ممتاز : سازمان دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است ؟

۸. توجه به تصور مردم : آیا سازمان نسبت به مسائل اجتماعی ، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می دهد ؟

۹. توجه به کارکنان : آیا کارکنان به عنوان دارایی ارزشمند برای سازمان به حساب می آیند ؟



بیانیه ماموریت فدراسیون تنیس جمهوری اسلامی ایران



فدراسیون تنیس جمهوری اسلامی ایران فدراسیونی است پیشرو و برنامه محور که با بهره‌گیری از کارکنانی متخصص و با انگیزه، کیفیت محوری، شفافیت، کار تیمی و شایسته سالاری همراه با تعامل سازنده با کلیه ذینفعان، به رشد و توسعه تنیس در تمامی رده های سنی زنان و مردان می پردازد. این فدراسیون با استفاده از شایستگی های ممتاز ورزش تنیس و بهره‌مندی از فناوری های به روز، همزمان با رعایت اصول کارایی و اثربخشی به پرورش استعدادها پرداخته و به دنبال ارتقاء جایگاه بین المللی فدراسیون و تعالی خانواده تنیس ایران در عرصه های بین المللی است.

بیانیه ماموریت کمیته ملی المپیک (Mission Statement):

کمیته ملی المپیک ایران نهادی است مستقل 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، 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.

حیطه های کلیدی عملکرد (KPA)

Key Performance Area

حوزه های اساسی و مهم فعالیت هر سازمان

ساختار، اساسنامه و فرایندهای سازمانی



منابع انسانی



الهیزم و مسئولیت اجتماعی



بازی ها و رویدادها



دیپلماسی و روابط بین الملل



تحقیق و توسعه



بازاریابی و منابع درآمدی پایدار



ارتباطات و رسانه ها



زیرساخت ها



تحليل محیط سازمان ورزشی

SWOT Analysis

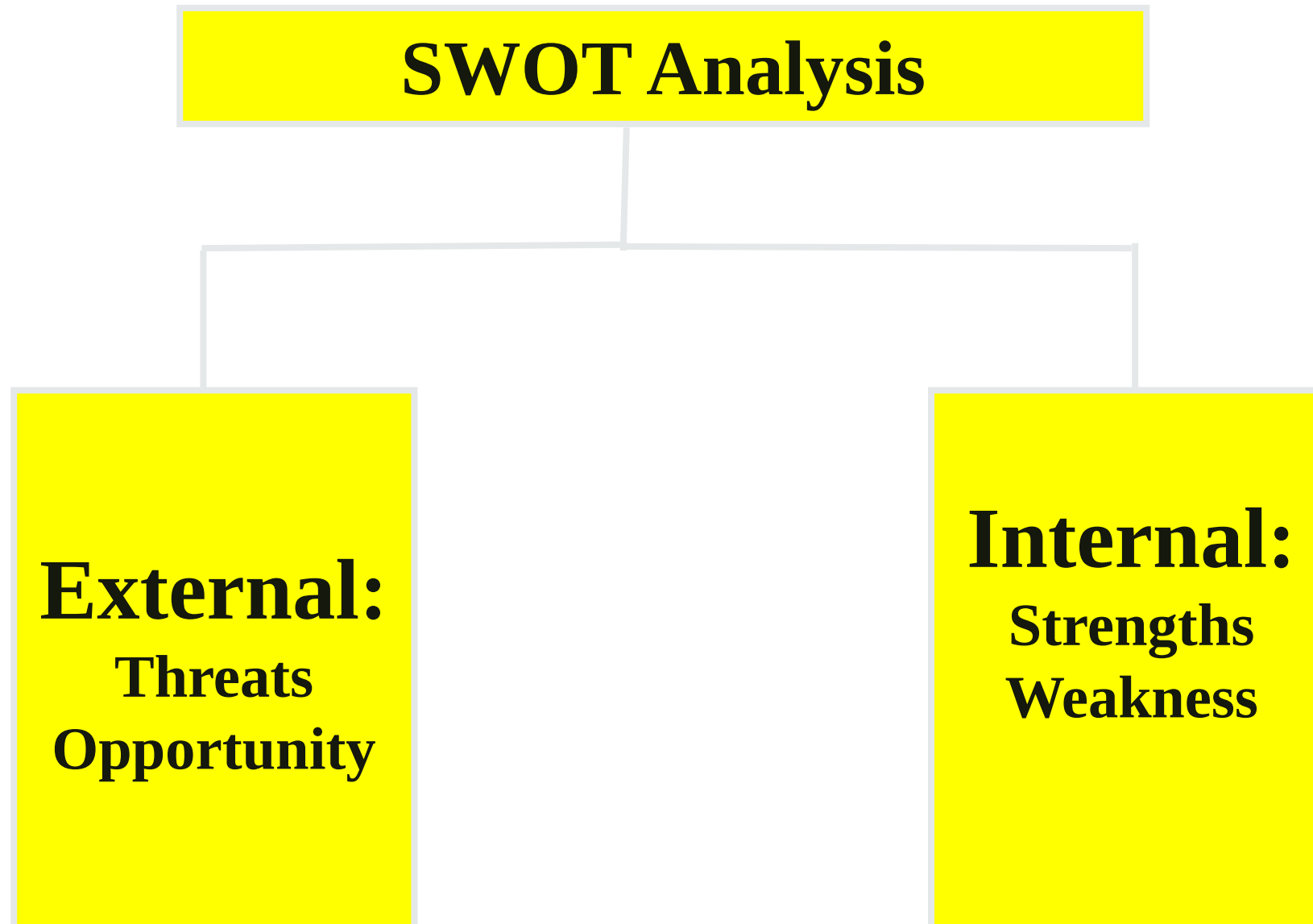


Strengths

Weaknesses

Opportunities

Threats



تحلیل محیط سازمان

محیط بیرونی:

- محیط کلان (Macro): محیط دور (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، تکنولوژی، قانونی، زیست محیطی: PESTEL)
- محیط خرد (Micro): محیط نزدیک (مشتریان، رقبا، بازار کسب و کار ورزشی)

محیط درونی:

- رویکرد منابع سازمانی (5M): منابع مالی، فیزیکی، انسانی، مدیریتی، اطلاعاتی + تسهیلاتی و ..
- رویکرد وظایف سازمانی (POSDCORB)

ویژگی های یک شایستگی کلیدی (Core Competency) در سازمان ورزشی

- ✓ برای شما مزیت رقابتی ایجاد کند.
- ✓ در بازارهای مختلف کاربرد داشته باشد.
- ✓ رقبا سخت بتوانند از روی آن تقلید کنند.

تعداد بالای هواداران متعصب و قدمت باشگاههایی نظیر پرسپولیس، استقلال، تراکتورسازی و سپاهان جزو شایستگی های کلیدی این باشگاهها هستند.



کاربرد رویکرد SCORE به منظور تحلیل محیط و تعیین انتظارات

☐ قوت ها (Strenghts)

☐ محدودیت ها (Constraints)

☐ فرصت ها (Opportunities)

☐ ریسک ها (Risks)

☐ انتظارات (Expectations)



N.O.C.I.R.IRAN

حیطه کلیدی اول : ساختار، اساسنامه و فرآیندهای سازمانی

محدودیت ها

۱- عدم تناسب نیروی انسانی موجود با فعالیت های در حال اجرا
۲- تمرکز فعالیت های NOC و NOA در تهران
۳- ساختار و تشکیلات سنگین و غیرچابک
۴- بی برنامه بودن کمیسیون ها
۵- کمرنگ بودن نقش کمیسیون ها و ترکیب نامناسب اعضای آنها
۶- واضح نبودن نحوه تعامل بین کمیسیون ها و بدنه اجرایی NOC
۷- مدیریت هزینه ضعیف در برنامه ریزی ها و فعالیت های NOC
۸- وجود تشکیلات موازی در کمیته ملی المپیک، آکادمی و مرکز نظارت تیم های ملی
۹- نبود تضمین اجرایی برای برنامه های راهبردی
۱۰- وجود ابهامات و ضعف هایی در اساسنامه NOC در ارتباط با انتخابات و سایر موارد
۱۱- عدم تفکیک مشخص وظایف و مأموریت های NOC از وزارت ورزش
۱۲- فرایندهای نامشخص، ناکارآمد و طولانی
۱۳- مشخص نبودن شرایط احراز، شرح وظایف و عناوین پست های سازمانی کارکنان و مدیران
۱۴- وجود سازمان های غیررسمی در NOC
۱۵- عدم تطابق ارکان NOC با ارکان تعریف شده در اکثر NOC های سایر کشورها
۱۶- به روز نبودن آیین نامه ها و ساختار سازمانی NOC و NOPA
۱۷- عدم تناسب کافی بین ساختار سازمانی آکادمی با مأموریت های IOA
۱۸- ناکارآمد بودن برخی بندهای اساسنامه در انتخاب اعضای هیأت رئیسه و هیأت اجرایی
۱۹- تداخل وظایف بخش بین الملل و سایر بخش ها

قوت ها:

1. ترکیب مناسب هیأت رئیسه و هیأت

اجرایی کمیته ملی المپیک

2. فعال شدن ۱۱ کمیسیون در ساختار

کمیته



N.O.C.I.R.IRAN

حیطه کلیدی اول : ساختار، اساسنامه و فرآیندهای سازمانی

فرصت ها:

1. هویت مستقل و بین المللی کمیته ملی المپیک
2. امکان بهره گیری و الگو برداری از اساسنامه و ساختار سایر کشورها
3. امکان بهره گیری کامل از منشور المپیک در تدوین و به روز رسانی اساسنامه
4. امکان الگو برداری از ساختار کمیته بین المللی المپیک و شورای المپیک آسیا
5. حمایت همه جانبه کمیته بین المللی المپیک از ساختار و تشکیلات مستقل کمیته های ملی المپیک
6. امکان عضویت موثرتر فدراسیون های غیرالمپیکی در مجمع عمومی NOC
7. امکان بهره مندی از حمایت های دولت در اصلاح اساسنامه و ساختار سازمانی
8. جداسازی فعالیت های پارالمپیکی آکادمی ملی المپیک
9. وجود دانشکده های تربیت بدنی متعدد در مراکز استانها

ریسک ها:

1. تداخل وظایف NOC و معاونت قهرمانی وزارت ورزش و جوانان
2. مداخله متغیرهای خارج از ورزش در داخل ورزش
3. فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان ها و نهادهای ورزشی کشور
4. دخالت های آشکار و پنهان در انتخابات کمیته ملی المپیک

تعیین اهداف سازمانی

- اهداف کیفی (انتظار : Expectation)
- اهداف کمی (شاخص های کلیدی عملکرد)

حیطه کلیدی عملکرد : ساختار، اساسنامه و فرآیندهای سازمانی

انتظار (Expectation):

سازمانی چابک و به روز، توأم با فرآیندهای شفاف سازمانی

حیطه کلیدی عملکرد : منابع انسانی

انتظار، **Expectation** :

نیروی انسانی شایسته، بهره ور، متعهد و با انگیزه

حیطه کلیدی عملکرد: بازی ها و رویدادها

انتظار، **Expectation** :

مدیریت توانمند، اثربخش و متعامل در بازی ها و رویدادهای ورزشی

ویژگی یک هدف اختصاصی خوب برای سازمان ورزشی



Table 1. *Examples of corporate objectives of a sport organization.*

Examples of correct objectives	Examples of wrong objectives
5% increase of market share in one year. 15% increase of sales that emanate from new services for the year 2007. 5% increase of productivity for the first quarter 2007. 12% increase of club membership for the year 2007.	Improvement of productivity Increase of productivity Increase of market share Improvement of productivity

تدوین راهبرد (استراتژی)

ویژگی های استراتژی از نظر راسل ای کاف

□ به دور از جزییات

□ سراسر سازمانی

□ به دور از اجرا

ریچارد روملت:
استراتژی خوب، استراتژی بد

استراتژی پاسخی است منسجم به چالشی مهم
تشخیص، سیاست راهنما، اقدام منسجم

انواع استراتژی های عمومی مایکل پورتر

- ❑ رهبری هزینه: به حداقل رساندن هزینه های سازمان در مقایسه با رقبا
- ❑ تمایز: تمایز بین محصولات و خدمات سازمان در مقایسه با رقبا
- ❑ تمرکز: تمرکز فعالیت ها برای خدمات رسانی به گروهی خاص از مشتریان

راهبرد نمونه: توسعه و بهبود مدیریت منابع انسانی در NOC



منابع انسانی

راهبرد نمونه: توانمندسازی فدراسیون ها جهت حضور در اعزام ها و کاروان های ورزشی



بازی ها و رویدادها

راهبرد نمونه: تقویت مدیریت و برنامه ریزی آموزش المپیک



المپییزم و مسئولیت
های اجتماعی

راهبرد نمونه: هدف گذاری پست های موثر بین المللی و برنامه ریزی جهت کسب آنها



دیپلماسی و روابط بین
الملل

راهبرد نمونه: تقویت جایگاه و برند کمیته ملی المپیک



بازاریابی و درآمدزایی



N.O.C.I.R.IRAN

حیطه کلیدی نهم: تحقیق و توسعه

قوت ها:

1. وجود کتابخانه غنی در آکادمی ملی المپیک
2. تجربه در برگزاری موفق دوره های آموزشی تخصصی ملی و بین المللی
3. چاپ کتب متعدد توسط کمیته ملی المپیک در سالهای گذشته
4. فضاهای آموزشی موجود در کمیته و آکادمی
5. همکاری مناسب اعضای هیات علمی دانشگاه ها با کمیته و آکادمی
6. نگاه ویژه مدیران عالی کمیته به اهمیت آموزش و پژوهش
7. وجود کمیسیون های آموزش و المپیک سولیداریتی در ساختار کمیته

محدودیت ها:

1. کاربردی و به روز نبودن اکثر پژوهش های انجام شده در NOC
2. تکراری بودن و کاربردی نبودن اکثر آموزش های ارائه شده در NOC
3. عدم شناخت صحیح از فرصت های آموزشی المپیک سولیداریتی و سازمان های آموزشی زیرمجموعه IOC
4. عدم انگیزه منابع انسانی جهت حضور در دوره های آموزشی داخلی
5. عدم شناخت از نیازهای پژوهشی و آموزشی کمیته
6. مشخص نبودن متولی فعالیت های پژوهشی در کمیته
7. عدم تخصیص بودجه سالیانه مشخص به فعالیت های آموزشی و پژوهشی
8. مشخص نبودن تقویم دقیق فعالیت های آموزشی



N.O.C.I.R.IRAN

حیطه کلیدی نهم: تحقیق و توسعه

ریسک ها:

1. کاربردی نبودن پژوهش های حوزه ورزش
2. عدم تقاضای فدراسیون ها و سازمان های ورزشی برای پژوهش های دانشگاهی
3. عدم ارتباط سازمان یافته بین مراکز پژوهشی و نهادهای اجرایی ورزش کشور
4. عدم آگاهی فدراسیون های ورزشی از نیازهای پژوهشی خود
5. عدم توجه پژوهش های دانشگاهی به موضوعات مرتبط با المپیک
6. عدم باور مدیران به اهمیت آموزش های کاربردی در سازمان
7. کم رنگ بودن موضوعات مرتبط با المپیک در آموزشهای دانشگاهی

فرصت ها:

1. جایگاه کمی و کیفی علوم ورزشی ایران در سطح منطقه و آسیا
2. بهبود وضعیت بودجه پژوهشی سازمان ها در بودجه سالانه
3. علاقمندی آموزش و پرورش به همکاری های علمی-پژوهشی در حوزه ورزش
4. وجود دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی فعال در تهران و شهرستان ها
5. برگزاری چندین همایش ملی و بین المللی علوم ورزشی به صورت سالانه در ایران
6. امکان برقراری روابط علمی و پژوهشی با کمیته های ملی المپیک سایر کشورها
7. وجود پتانسیل دانشجویان تحصیلات تکمیلی در حوزه های علوم ورزشی و علوم وابسته
8. علاقه مندی اعضای هیات علمی به همکاری با NOC و NOPA
9. امکان استفاده از فرصت های آموزشی IOC و نهادهای زیرمجموعه آن

تحقیق و توسعه

انتظار (Expectation):

سازمانی علم محور و متقاضی پژوهشهای کاربردی و آموزش های تخصصی نیاز محور و متنوع

راهبرد اول: توسعه آموزش های تخصصی، نیازمحور و متنوع

برنامه ریزی جهت آموزش های مربیگری تخصصی بخصوص از طریق المپیک سولیداریتی

آموزش به ورزشکاران برای دوران پساورزشی با حمایت سولیداریتی

انجام نیازسنجی آموزشی از منابع انسانی، فدراسیون ها و افراد مرتبط

تامین محتوای علمی و آموزشی به روش و کیفیت برای برگزاری دوره های آموزشی در کمیته

اقدامات

تنوع و نو

برگزاری دوره های آموزشی مشترک با دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی

تقویت تعامل آکادمی ملی المپیک با دانشگاه ها و اعضای هیات علمی

اختصاص بودجه ای خاص برای آموزش منابع انسانی سازمان های المپیکی

آموزش های ضمن خدمت برای مدیران و مربیان

راهبردی

آموزش های کاربردی به مدیران عالی ورزش کشور (مدیریت بحران مدیریت راهبردی مدیریت عملکرد؛ فن

بیان، فن مذاکره و ..)

تحقیق و توسعه



راهبرد دوم: توسعه پژوهش های کاربردی و تقاضا محور

تغییر معیارهای ارزشیابی پژوهش ها با رویکرد کاربردی

حرکت به سمت پژوهش های کاربردی و سفارشی سازی نیازهای کمیته و فدراسیون ها

اقدامات

حمایت مالی از پایان نامه، رساله ها و طرح های دانشجویی مرتبط با المپیک

تعیین متولی فعالیت های پژوهشی در ساختار سازمانی

راهبردی

استفاده از ظرفیت دانشگاه ها و مراکز پژوهشی برای انجام پژوهش های کاربردی کمیته

پیش بینی بودجه مشخص سالیانه برای فعالیت های پژوهشی تقاضامحور

تحقیق و توسعه

R&D



