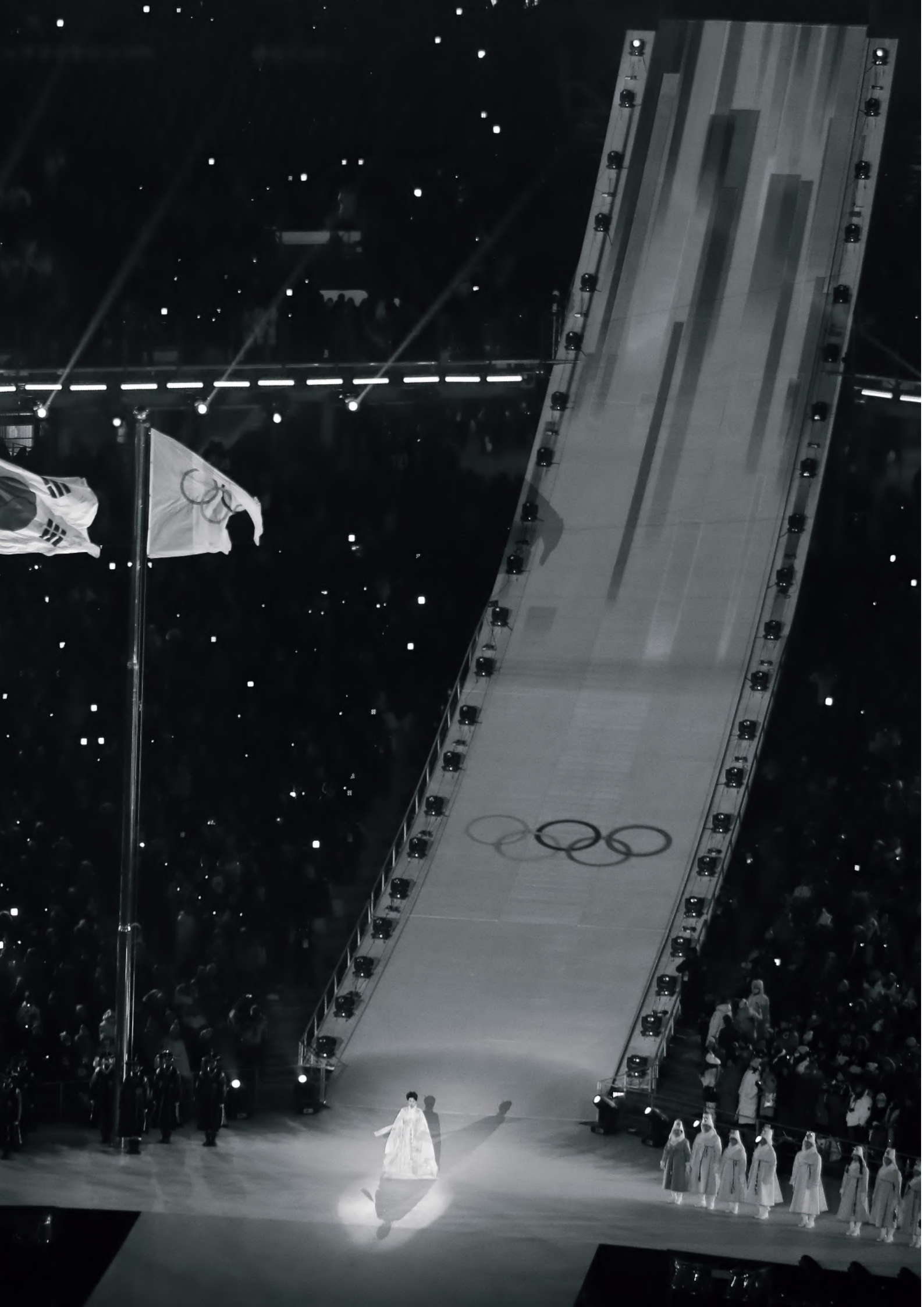


۲

مدیریت راهبردی

۰۴۸

۷۶	نظارت و ارزیابی برنامه راهبردی شما	۲۰۳	تعریف چشم انداز، ارزش ها، مأموریت و اهداف راهبردی شما	۲۰۱	آماده سازی در فرآیند برنامه ریزی راهبردی
۸۰	تصویر: فدراسیون بین المللی نت بال- شاخص های کلیدی عملکرد	۶۲	تصویر: چشم انداز، ارزش ها، مأموریت و اهداف راهبردی کمیته ملی المپیک مالای: برنامه راهبردی، ۲۰۱۷-۲۰۲۰ (خلاصه)	۵۲	
۸۶	مطالعه موردی ۲: تدوین برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک کیپ ورد	۶۶		۲۰۲	شناخت محیطی سازمان ورزشی المپیک
		۶۸	برنامه های عملیاتی	۵۶	تصویر: شناخت محیط فدراسیون ژیمناستیک
		۷۲	تصویر: برنامه های عملیاتی	۶۰	اسلوونی
		۲۰۵			





اهداف

پس از خواندن این فصل، قادر خواهید بود:

- با هیئت اجرایی خود در تدوین برنامه راهبردی همکاری کنید.
- آماده‌سازی مؤثر برای فرآیند برنامه ریزی راهبردی ایجاد نمایید.
- تحلیل راهبردی سازمان خود را انجام دهید.
- برای دستیابی به اهداف راهبردی خود برنامه‌هایی را تدوین و اجرا کنید.
- در ارزیابی تأثیر برنامه راهبردی، هیئت اجرایی را یاری رسانید.

تنوع در رویه‌ها و پتانسیل رو به رشد بازاریابی ورزش منجر به افزایش رقابت بین سازمان‌های ورزشی سنتی و مدرن برای جذب و نگهداری پیروان و حامیان مالی شده است. به منظور پاسخگویی به این چالش‌ها، سازمان‌های ورزشی به مدیریت راهبردی روی آورده اند.

منظور از مدیریت راهبردی، اجرای برنامه راهبردی جهت دستیابی به اهداف بلند مدت و تخصیص منابع لازم برای نیل به این اهداف طراحی شده است. در حال حاضر اکثر کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی و فدراسیون‌های ملی و همچنین بسیاری دیگر از سازمان‌های ورزشی المپیک، از مدیریت راهبردی به عنوان سنگ بنای فعالیت‌های خود استفاده می‌کنند.

مدیریت راهبردی فرآیند پنج مرحله‌ای ساده‌ای است که شامل موارد ذیل می‌شود:

- آماده‌سازی
- تشخیص و تحلیل
- اهداف
- برنامه‌ریزی
- نظارت و ارزیابی

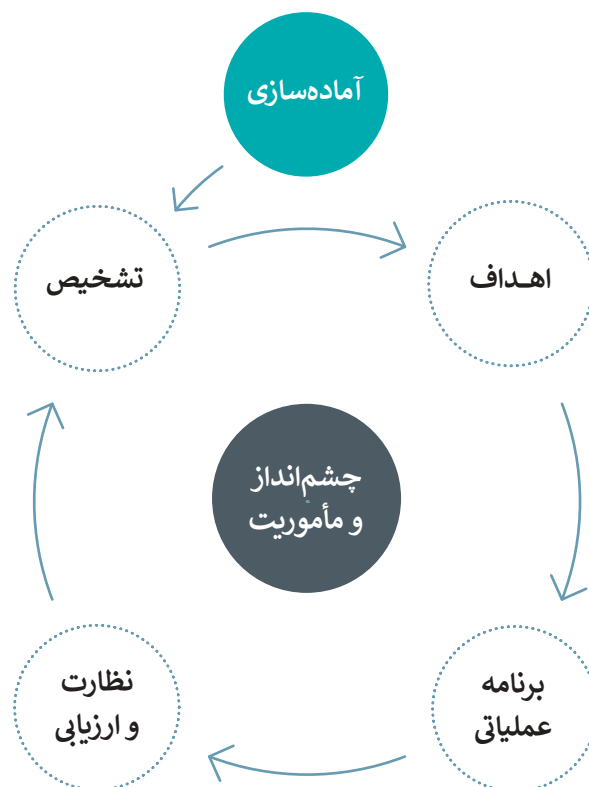
این فرآیند که در شکل ۱-۲ به شرح ذیل توضیح داده شده است، بایستی بر چشم‌انداز و مأموریت سازمان ورزشی المپیک تمرکز داشته باشد.

هر سازمان ورزشی المپیک لازم است در حین فرآیند، به چهار سؤال اصلی پاسخ دهد:

- وضعیت شما چگونه است؟
- اهداف شما چیست؟
- چگونه می‌توانید به این اهداف دست یابید؟
- آیا به اهداف خود رسیده‌اید؟

سازمان‌ها باید متعهد شوند که فرآیند مدیریت راهبردی را به طور مداوم دنبال نمایند. برنامه‌های راهبردی معمولاً برای یک دوره چهار ساله به اجرا در می‌آیند- و با پایان هر دوره، لازم است هیئت اجرایی و مدیریت سازمان ورزشی المپیک ضمن بررسی برنامه آن را برای دوره چهار ساله آینده اصلاح نمایند.

این فصل به ارائه اصول و فنونی می‌پردازد که سازمان‌های ورزشی المپیک می‌توانند آنها را در مدیریت راهبردی به کار گیرند. پنج بخش مربوط به پنج مرحله فوق در تدوین یک برنامه راهبردی -آماده‌سازی، تشخیص، اهداف، برنامه‌ریزی و ارزیابی- است و مطالعه موردی برنامه راهبردی مدون کمیته ملی المپیک کشور کپ ورد (دماغه سبز) ختم خواهد شد.



شکل ۱-۲: فرآیند مدیریت راهبردی

آماده سازی در فرآیند برنامه ریزی راهبردی

در تمام سطوح، از داوطلبان و متخصصان حقوق بگیر تا اعضای هیئت اجرایی اعلام کند. برای تسهیل «تقویت» درک و قدردانی، بهتر است از یک متخصص خارج از سازمان و یا شاید مدیر سازمان ورزشی المپیک دیگری دعوت به عمل آورید تا اصول، روش ها و مزایای برنامه ریزی راهبردی را برای تیم توضیح دهد، تا اطمینان حاصل شود که همه ذینفعان متعهد به مشارکت در تدوین آن هستند. سازمان زمانی می تواند تصمیم بگیرد که چگونه برنامه خود را تدوین نماید که صرفاً تیم در آن حضور داشته باشد.

برنامه خود را چگونه توسعه می دهید؟

ابتدا سازمان ورزشی المپیک باید در مورد مراحل و روش های جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین برنامه راهبردی تصمیم بگیرد. اگر سازمانی از آنچه مورد نیاز است اطمینان ندارد، می تواند از سایر سازمان های ورزشی المپیک، کمیته ملی المپیک یا اداره دولتی مربوطه مشاوره بگیرد، همچنین می تواند به دنبال اطلاعات و راهنمایی به صورت آنلاین باشد. سازمان همچنین باید تعیین کند چه کسی در برنامه ریزی نقش خواهد داشت. هیئت اجرایی باید همانند هرکارمند حقوق بگیر یا داوطلب کلیدی، در فرآیند سهم باشد. این فرایند باید توسط عضو ارشد هیئت اجرایی، یا کمیته راهبردی که با هیئت اجرایی و کارمندان حقوق بگیر و داوطلبان کلیدی کار می کنند، هماهنگ و نظارت شود. ضرورت دارد برنامه راهبردی به تصویب اعضای هیئت اجرایی و مجمع عمومی رسانیده شود. مشاوران خارجی می توانند به ایجاد فرآیند تدوین برنامه راهبردی کمک کنند و همچنین می توانند در فرآیند مشاوره یاری رسانند: زیرا گاهی ذینفعان با افرادی که مستقیماً با سازمان همکاری ندارند، راحت تر صحبت می کنند. با این حال، بر سازمان ورزشی المپیک واجب است تا نقش هر مشاور را که استخدام می کند و مسئولیت هایی را که بر عهده آنها می گذارد را به وضوح تعریف و تبیین نماید. از این رو، همه افراد دست اندرکار در سازمان از اقدامات مشاوران، مطلع می شوند. بکارگیری مشاور که ماهیت خاص سازمان های ورزشی و محیطی که در آن فعالیت می کند را درک نماید، بسیار مهم است. مشاورانی که سعی در استفاده از راهکارهای آماده تجاری دارند، به ندرت در سازمان های ورزشی المپیک موفق خواهند بود.

چقدر زمان دارید؟

هنگامی که سازمان ورزشی المپیک تصمیم بگیرد که چگونه برنامه خود را تدوین نماید، باید چارچوب زمانی تعیین کند که چه کسی و در چه مرحله ای مشارکت خواهد داشت.

موفقیت برنامه راهبردی در گرو کیفیت برنامه ریزی قبل از تدوین می باشد.

ضرورت دارد سازمان های ورزشی المپیک یک برنامه اداری و سیاسی دقیق تنظیم نمایند که چهار سؤال کلیدی ذیل را پاسخگو باشد:

۱. چرا به برنامه راهبردی نیاز دارید؟
۲. برنامه خود را چگونه توسعه می دهید؟
۳. چقدر زمان دارید؟
۴. بودجه شما چقدر است؟

چرا به برنامه راهبردی نیاز دارید؟

نیاز سازمان به تدوین برنامه راهبردی ممکن است ناشی از یک یا چند مشکل داخلی باشد، مانند ابهام در اهداف، اولویت های نامشخص، نقش ها و مسئولیت های ناقص تعریف شده و فقدان انسجام سازمانی.

نیاز به تدوین برنامه راهبردی ممکن است به طور پیوسته توسط عوامل خارجی ایجاد شود، مانند نیاز به نمایش حکمرانی مطلوب و ارتباط آرمان ها، ارزش ها و اهداف کلیدی به شرکا. فرآیند برنامه ریزی راهبردی تنها دامنه مدیران را در بر نمی گیرد؛ بلکه باید توسط اعضای هیئت اجرایی اقدام و ترویج داده شود و همچنین ممکن است درخواست شمار زیادی از اعضای سازمان ورزشی المپیک باشد.

تدوین برنامه راهبردی جدید به شرکا نشان خواهد داد که سازمان ورزشی المپیک برای تحقق آرمان ها، ارزش ها و اهدافش تمام تلاش خود را به کار می گیرد- و حتی ممکن است مراکز سرمایه گذاری به منظور نمایش نحوه مصرف هزینه کرد منابع مالی اختصاص یافته به سازمان تقاضای تدوین برنامه راهبردی جدید را داشته باشند. علاوه بر این چنین طرحی به سازمان کمک خواهد کرد تا از منابع خود به طور مؤثرتر و اثربخش تر استفاده کند، این امر به ویژه در فضای کاهش بودجه عمومی ورزش، بسیار اهمیت دارد. از منظر بیرونی، برنامه راهبردی ابزاری ارتباطی برای تغییر شکل یا تقویت چهره عمومی یک سازمان و فعالیت های آن به شمار می آید.

سازمان ورزشی المپیک مهم است نیاز خود به برنامه راهبردی را به طور واضح به کارمندان، اعضا و ذینفعان



تدوین برنامه راهبردی جدید به سازمان ورزشی المپیک در تحقق اهداف خود کمک خواهد کرد.

در حالت ایده آل، بایستی حداقل سه ماه به تحلیل و تدوین برنامه راهبردی جدید اختصاص یابد.

به نوبه خود به گفتگوی متوالی هیئت اجرایی و پرسنل اصلی سازمان ورزشی المپیک نیاز دارد. ضروری است همه شرکت کنندگان سازمان در این طرح همکاری کنند تا اطمینان حاصل شود که همه ذینفعان متعهد به تبعیت از آن هستند.

جستجو و حفظ حمایت از هیئت اجرایی و مجمع عمومی ضروری است. اگر فقط یک دوره محدود برای تدوین برنامه راهبردی وجود داشته باشد، برای مثال سه ماه، هیئت اجرایی می تواند روند برنامه ریزی شده را تصویب و سپس اطلاعات کلیدی را به تیم مدیریتی و اعضای خود ابلاغ نماید.

این چارچوب زمانی می تواند:

- یک تمرین سریع، برای مثال یک هفته، که در آن می توان اصلاحات جزئی را در برنامه راهبردی موجود انجام داد.
 - یک فرآیند نسبتاً کوتاه، برای مثال یک ماه که طی آن تشخیص و تدوین راهبرد فشرده می شود یا
 - تحلیل عمیق، برای مثال نه تا دوازده ماه به طول می انجامد.
- در حالت ایده آل، حداقل سه ماه باید به تجزیه و تحلیل و تدوین برنامه راهبردی جدید اختصاص یابد. بیشتر برنامه های راهبردی سازمان ورزشی المپیک نیاز به همکاری با سایر سازمان های ورزشی المپیک دارد که

۵۴ •

جدول ۱-۲: مسئولیت های برنامه ریزی راهبردی

بازه زمانی	فرد مسئول	وظیفه
شروع	هیئت اجرایی تعهد می کند، کمیته برنامه ریزی را برای توسعه رویکرد و جدول زمان بندی تشکیل می دهد	برای برنامه ریزی آماده شوید
شروع	رهبر داخلی یا کمیته مسئول برنامه ریزی راهبردی	دامنه فرآیند برنامه ریزی راهبردی را توسعه دهید (چه کسی، چه چیزی، چه زمانی، کجا، چگونه) و در صورت لزوم مشاور خارجی استخدام کنید
در اسرع وقت پس از تعیین دامنه	رهبر داخلی یا هیئت اجرایی	فرآیند و بودجه را تصویب کنید
شروع	هیئت اجرایی، معمولاً با نظر کارمندان و یا اعضاء. سپس هیئت باید بیانیه های مأموریت و چشم انداز را برای هدایت تدوین برنامه به تصویب برساند	مأموریت، چشم انداز و ارزش ها را توسعه، بررسی، بازنگری و اعتبارسنجی کنید
پس از تأیید، مجاز بین ۳ تا ۶ ماه	رهبر داخلی یا کمیته با مشاور خارجی (در صورت استخدام)	جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها و تهیه پیش نویس برنامه راهبردی
تا ۶ ماه پس از جمع آوری اطلاعات ۳	رهبر داخلی یا کمیته با مشاور خارجی (در صورت استخدام)	ارائه پیش نویس برنامه راهبردی
در جلسه هیئت اجرایی پس از ارسال	هیأت اجرایی	پیش نویس طرح را با هیئت اجرایی، ضمن درخواست کمک و اصلاح، در میان بگذارید
معمولاً در عرض سه ماه	رهبر داخلی یا کمیته با مشاور خارجی (در صورت استخدام). هیئت اجرایی برای ارائه به مجمع عمومی	ارائه برنامه راهبردی نهایی برای تصویب هیئت اجرایی / مجمع عمومی



اهمیت دارد که نیاز به داشتن برنامه را به تیم خود اعلام کنید.

توصیه‌های کلیدی

- با هیئت اجرایی خود همکاری کنید تا دلیل نیاز به برنامه راهبردی و میزان کاری که لازم است برای آن انجام شود، تعیین گردد.
- اعضای هیئت اجرایی که فرایند برنامه‌ریزی راهبردی را هدایت می‌کنند، مشخص نمایید.
- در صورت لزوم از سایر سازمان‌های ورزشی المپیک، مشاوران یا دانشجویان کمک بگیرید.
- اطمینان حاصل کنید که همه ذینفعان مایل به مشارکت هستند.
- رویه‌های روشنی را برای مشارکت افراد مورد نیاز و جمع‌آوری اطلاعات لازم ایجاد کنید.
- عجله نکنید. مطمئن شوید که فرآیند کامل است.

بودجه شما چقدر است؟

- بودجه شما باید شامل هزینه‌های مرتبط با تدوین برنامه باشد مانند هزینه جمع‌آوری اطلاعات و منابع انسانی و در صورت امکان هزینه مشاور خارجی.
 - در پایان مرحله برنامه‌ریزی، سازمان ورزشی المپیک باید با تأیید هیئت اجرایی و مجمع عمومی از پشتیبانی سیاسی برخوردار باشد، برای:
 - دلیل منطقی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی
 - روش ایجاد برنامه راهبردی
 - بودجه، بازه زمانی و منابع انسانی لازم برای تکمیل آن
- این امر به سازمان ورزشی المپیک اجازه شروع برنامه راهبردی را می‌دهد.

شناخت محیطی سازمان ورزشی المپیک

مطالب استخراج شده از بررسی‌های محیطی که در فصل ۱ مطرح شده است، می‌پردازد. این بخش با تصویری از فدراسیون ژیمناستیک اسلوونی خاتمه می‌یابد.

شناخت ذینفعان

صرف نظر از عملکرد و ابعاد، همه سازمان‌های ورزشی المپیک لازم است با هدف تحلیل دقیق محیط خارجی، ذینفعان خود را شناسایی کنند. درک نظرات و انتظارات ذینفعانی که هم از سازمان شما حمایت و هم با آن مخالفت می‌کنند، موجب بهبودی برنامه راهبردی می‌شود، به سازمان ورزشی المپیک اجازه می‌دهد تا بهتر به ذینفعانتان شما خدمت نموده، به طرفداران شما اعتماد کرده و نگرانی‌های بدخواهان شما را پیش‌بینی می‌نماید. ذینفعان، افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که می‌توانند به طور مستقیم یا غیر مستقیم وضعیت موجود یا آینده سازمان را تحت تأثیر قرار دهند (شکل ۲-۲ را در ذیل

گام دوم در فرایند مدیریت راهبردی به سازمان ورزشی المپیک یاری می‌رساند تا محیط داخلی و خارجی آن را ارزیابی و درک کند. درک کامل محیط داخلی و خارجی سازمان بسیار مهم است تا بتوانید از نقاط قوت و فرصت‌های خود استفاده کنید، نقاط ضعف را اصلاح کرده و از تهدیدها جلوگیری نمایید (فرایندی که به آن تجزیه و تحلیل SWOT نیز گفته می‌شود؛ به صفحه بعد مراجعه شود).

این بخش به بررسی روش‌هایی می‌پردازد که سازمان ورزشی المپیک بوسیله آن می‌تواند محیط خود را شناسایی نماید. این قسمت با بحث مفصلی در مورد مفهوم ذینفعان آغاز شده و در ادامه به بحث در خصوص چگونگی سازماندهی

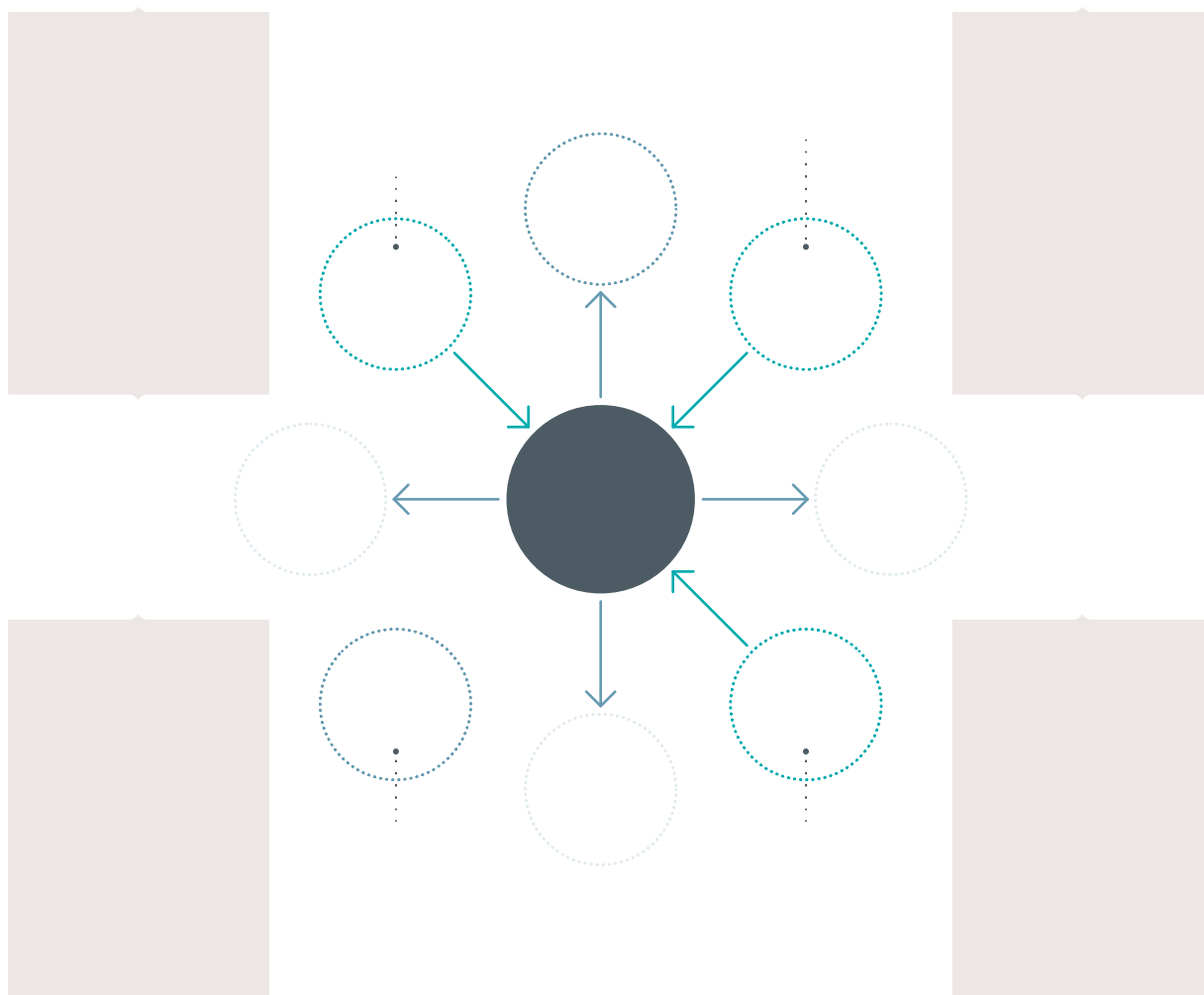


Figure 2.2: Examples of an NF's stakeholders



ذینفعان ممکن است شامل مقامات دولتی مانند نخست وزیر نیوزیلند، جاسیندا آردن (سمت راست) و برپای جام جهانی کریکت زنان در سال ۲۰۲۱ باشند.

باشگاه‌ها، لیگ‌ها، شرکای سازمانی و مالی، تأمین کنندگان کالا و خدمات، مردم و رقبای مستقیم و غیرمستقیم. و

• دسته‌ای که در محدوده بزرگتری نسبت به سازمان قرار دارند و با عنوان محیط کلان شناخته می‌شود مانند عوامل گسترده جمعیت‌شناختی، اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی، فناوری و حقوقی که در فصل ۱ مطرح شده است. هنگامی که ذینفعان خود را شناسایی کردید، می‌توانید آنها را بر اساس علاقه و میزان تأثیرشان در برنامه راهبردی طبقه‌بندی کنید. ماتریس تأثیر و علاقه ذینفعان (جدول ۲-۲، بالای صفحه) به طبقه‌بندی ذینفعان کمک می‌کند این طبقه‌بندی براساس میزان توجهی است که سازمان بایستی در راستای چهار اولویت معطوف دارد:

• اولویت ۱

ذینفعانی که همواره در هنگام تدوین برنامه راهبردی بایستی در نظر داشته باشید و در هنگام اجرای آن باید آنها را مطلع کنید.

• اولویت ۲

ذینفعانی که باید در مرحله توسعه راهبردی رضایتشان جلب شود.

• اولویت ۳

ذینفعانی که باید در جریان تدوین و اجرای برنامه راهبردی آنها را مطلع نمایید.

• اولویت ۴

ذینفعانی که باید از راه دور کنترل نمایید.

مشاهده نمایید). آنها ممکن است شامل موارد ذیل باشند:

- اعضای هیئت اجرایی
- اعضای مجمع عمومی، که اعضای هیئت اجرایی را انتخاب می‌کنند
- کارکنان
- داوطلبان
- به ذینفعان خدمات سازمان، مانند ورزشکاران، والدین و مسئولان
- مقامات دولتی که به ورزش یارانه می‌دهند و انتظار مشارکت قاطع در امر آموزش و انسجام اجتماعی دارند
- اهدا کنندگان
- حامیان مالی
- تأمین کنندگان و رسانه

اگرچه هیئت اجرایی تا حدی می‌داند ذینفعان اصلی سازمان ورزشی المپیک چه کسانی هستند، اما تأیید این امر با گفتگو با افراد آشنا با سازمان مفید خواهد بود. سازمان‌های ورزشی از دیرباز از نظر موقعیت (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و بین‌المللی) و تغییرات ساختاری (جمعیتی، فرهنگی) در حال تغییر در سطح ملی و بین‌المللی بوده، از این رو، بررسی منظم ذینفعان اصلی آنها امری ضروری است.

ذینفعان به طور کلی در دو محدوده قرار می‌گیرند:

- افراد نسبتاً نزدیک به سازمان در آنچه به عنوان ریز محیط شناخته می‌شود، مانند اعضاء، ورزشکاران،

تهدیدها باید از طریق مدیریت راهبردی مناسب دفع یا مسدود شوند.

جدول ۲-۲: ماتریس تأثیر-علاقه ذینفعان برای یک فدراسیون ملی

عامل	علاقه کم	علاقه بسیار
تأثیر اندک	اولویت ۴ عمومی برخی از تأمین کنندگان	اولویت ۳ حامیان مالی رقبای سازمان ورزشی المپیک
تأثیر بسیار	اولویت ۲ کمیته ملی المپیک فدراسیون بین المللی	اولویت ۱ اجتماع

برگرفته از:

www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

انجام تحلیل داخلی و خارجی

در فصل ۱، ساختار ممیزی محیط داخلی و خارجی سازمان ورزشی المپیک ارائه شده است. علاوه بر این، ضرورت دارد سازمان سؤالات ذیل را پرسد:

- تاریخچه سازمان شما چیست؟
 - مأموریت فعلی آن چیست؟
 - آیا این مأموریت به خوبی تعریف شده و با فعالیت های آن متناسب است؟
 - اعضاء، ذینفعان، مشتریان، تأمین کنندگان و بطور کلی سایر ذینفعان آن چه کسانی هستند؟
 - متحدان و رقبای بالقوه آن چه کسانی هستند؟
 - نقاط قوت و ضعف آن کدام است؟
 - تهدیدها و فرصت های فعلی و بالقوه آن چیست؟
- پاسخ به دو سؤال آخر مستلزم روشی است که از آن تحت

اولویت ۱ ذینفعان در هر برنامه راهبردی عنصر ضروری هستند. سازمان های ورزشی المپیک باید راهبردها و انگیزه های خود را دریابند - در صورت عدم تعهد به سازمان قادر به ادامه برنامه راهبردی خود نیستند.

۵۸ •



مشارکت داوطلبانه مؤثر می تواند یکی از نقاط قوت سازمان ورزشی المپیک باشد.

نقاط ضعف

- فاقد چارت سازمانی
- ضعف در شرح وظایف ضعیف
- توسعه یافته برای داوطلبان
- وکارکنان حقوق بگیر
- سطح پایین آموزش حرفه ای
- کمبود فضای توسعه
- سرزنش فرهنگ در بین کارکنان
- عدم کار تیمی
- دستورکارهای پنهان برخی از مدیران

نقاط قوت

- حمایت ذینفع
- مشارکت داوطلبانه مؤثر
- تصویر عمومی مطلوب
- رضایت حامیان مالی
- کارکنان حقوق بگیر که در موفقیت
- سازمان بسیار نقش دارند
- روابط قوی با دولت
- فضای مناسب
- راهبرد تبلیغاتی مطلوب
- عدم وجود رقبای بزرگ
- خطوط حمل و نقل پیشرفته

فرصت ها

- برنامه سرمایه گذاری سرمایه دولتی
- افزایش آگاهی از فواید ورزش
- تغییر سبک زندگی به منظور بهبود
- سلامتی
- استفاده از تکنیک های مدیریتی
- برای بهبود مدیریت
- بودجه قرعه کشی

تهدیدها

- تغییرات در دولت
- کاهش درس تربیت بدنی مدرسه
- دوپینگ در ورزش
- افزایش فرهنگ دادرسی
- افزایش رقابت از سوی رقبا

Figure 2.3: Sample SWOT matrix for an NF

توصیه های کلیدی

- کلیه ذینفعان (افراد، گروه ها و سازمان ها) را که بر سازمان شما تأثیر دارند شناسایی کنید.
- اولویت های آنها را از نظر ماتریس تأثیر-علاقه تعیین کنید.
- همراه با هیئت اجرایی، با طرح سؤال های مطرح شده در این فصل و در فصل ۱، تحلیل داخلی و خارجی کاملی را انجام دهید.
- برای سازماندهی اطلاعات خود از ماتریس SWOT استفاده کنید.

عنوان تحلیل SWOT یاد می شود. این تکنیک شامل شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی یک سازمان است که باید از نظر منابع سازمانی، انسانی، فنی و مالی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و فرصت ها و تهدیدهای خارجی آن سازمان که می تواند با تحلیل محیط خارجی شناسایی شود (فصل ۱ را مشاهده کنید).

شکل ۲-۳ مقابل نمونه ماتریس SWOT را برای یک فدراسیون ملی نمایش می دهد.

- نقاط قوت آن مواردی است که سازمان به درستی انجام می دهد و منابعی که به خوبی کنترل می کند و باید با مدیریت راهبردی مناسب حفظ و توسعه یابند.
- نقاط ضعف آن مواردی است که سازمان ضعیف انجام می دهد و منابعی که در اختیار ندارد و می تواند و لازم است از طریق مدیریت مطلوب آن را اصلاح نماید.

- فرصت ها عوامل مثبت خارج از کنترل سازمان هستند اما سازمان می تواند از آنها به نفع خود بهره برداری کند.
- تهدیدها عوامل منفی خارج از کنترل سازمان هستند و باید با مدیریت راهبردی مناسب از آنها پرهیز کرد.

این تکنیک ساده می تواند برای سازمان های ورزشی المپیک با هر عملکرد و اندازه ای اعمال شود و زمانی مؤثر واقع خواهد شد که از طریق بحث و گفتگو با کلیه ذینفعان تدوین گردد. این امر شما را در حصول اطمینان از توجه به کلیه منافع شخصی و افزایش دامنه موضوعات قابل طرح در ماتریس SWOT یاری می رساند.

تشخیص عوامل داخلی از عوامل بیرونی، نقاط قوت از نقاط ضعف یا حتی تهدیدهای ناشی از فرصت ها، گاهی دشوار به نظر می رسد.

در صورت تردید، می توانید به طور موقت عامل خاصی را در هر یک از خانه های ماتریس جایگزین کنید. هنگامی که ماتریس را اصلاح کردید، می توانید آن را برای ارائه تشخیص و تعیین راهبرد خود و چالش های کلیدی آینده در جهت توسعه به کار گیرید.

این مرحله تشخیصی به سازمان ورزشی المپیک اجازه می دهد تا توانایی های سازمانی خود را که باید با الزامات برنامه راهبردی آن مرتبط باشد، شناسایی کند.

پس از اتمام این مرحله، می توانید اهداف راهبردی روشنی را برای سازمان خود تعیین کنید.



مبانی اصول جهانی حکمرانی مطلوب جنبش المپیک و ورزش

نقاط ضعف

- عدم دانش مدیریت پروژه
- تعداد کمی از مربیان باشگاه آماده
- تمرین ژیمناستیک تفریحی هستند
- شمار اندکی از تجهیزات ژیمناستیک مورد نیاز برای توسعه ورزش

نقاط قوت

- سنت ژیمناستیک در اسلوونی
- موفقیت اخیر ورزشکاران
- توانایی عکس العمل سریع
- کانال‌های ارتباطی کوتاه بین فدراسیون ژیمناستیک اسلوونی و باشگاه‌ها
- سطح بالای تخصص
- حمایت کمیته اجرایی

فرصت‌ها

- حمایت دولت ملی و محلی
- ضعف توانایی‌های حرکتی کودکان
- دسترسی به سالن‌های مدرسه
- معرفی محصولات جدید
- علاقه باشگاه‌ها و حامیان مالی
- تأمین بودجه از بنیاد ورزش و وزارت آموزش و ورزش
- حمایت سراسری جهت ساخت مرکز جدید
- افزایش تعداد مربیان و شرکت کنندگان ثبت شده

تهدیدها

- برنامه‌های قابل مقایسه و رقابتی
- کاملاً پیشرفته
- خط قرمز استفاده از مدارس

فدراسیون ژیمناستیک اسلوونی، فدراسیونی است که از جنبه‌های حرفه‌ای، سازمانی، مدیریتی و توسعه بر ژیمناستیک اسلوونی نظارت دارد.

تحقیقات گسترده تغییرات منفی عمده‌ای را در وضعیت بدنی و توانایی‌های حرکتی جوانان اسلوونی در طول یک دوره 30 ساله، به ویژه در زمینه‌های قدرتی و مقاومتی نشان می‌دهد. گرچه ژیمناستیک در مدارس ابتدایی و متوسطه بخشی از برنامه درسی مدرسه را تشکیل می‌دهد، معلمان تربیت بدنی آن را نادیده گرفته بودند. فدراسیون ژیمناستیک اسلوونی درصدد ایجاد برنامه راهبردی برای رفع این غفلت برآمد.

اولین گام اجرای تحلیل SWOT بود. این تمرین که به عنوان پروژه‌ای در دوره پیشرفته مدیریت ورزشی هدایت شد، شامل مشاوره با ذینفعان اصلی در هر دو محیط خرد و محیط کلان است. (هنگام تهیه برنامه راهبردی، دعوت از همه ذینفعان یا شرکا برای مشارکت در آن بسیار ضرورت دارد تا خطرات احتمالی مقاومت در برابر تغییر از سوی برخی از طرفین کاهش یابد. این امر فقط در مرحله اجرا آشکار می‌شود، زمانی که ذینفعان تمایلی به همکاری ندارند).

این موضوع منجر به انجام تحلیل SWOT در شکل ۲-۴ شد.

ماتریس SWOT به فدراسیون ژیمناستیک اسلوونی اجازه داد تا یافته‌های ناشی از شناسایی‌های محیطی خود را سازماندهی کرده و بخش‌های اصلی که ستون فقرات برنامه راهبردی جدید خود را تشکیل می‌دهد، شناسایی نماید.

Figure 2.4: SWOT analysis of the Slovenian Gymnastics Federation



ساشا گلوب ، ژیمناست اسلوونیایی در لندن 2012 به رقابت پرداخت.

تعریف چشم انداز، ارزش ها، مأموریت و اهداف راهبردی شما

تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی تعیین اقدامات راهبردی بالقوه که یک یا چند عامل SWOT را مورد هدف قرار می دهند امکان پذیر می نماید- و اقداماتی که چندین عامل را هدف قرار می دهند، مهمترین آنها هستند. لازم است این اقدامات از طریق تعریف مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و اهداف راهبردی مد نظر سازمان شکل گیرند.

این بخش در نظر دارد چشم انداز، ارزش ها و مأموریت سازمان ورزشی المپیک می تواند در تدوین و تعریف اهداف راهبردی سازمان نقش داشته باشد و در ادامه بحث ادامه می یابد به اینکه چگونه چنین اهدافی می توانند تدوین برنامه راهبردی را هدایت کنند. این بخش با بحث در مورد چشم انداز، ارزش ها و بیانیه مأموریت کمیته المپیک ملاوی به پایان می رسد.

۰۶۲

به عنوان مثال، بیانیه چشم انداز انجمن المپیک انگلیس "الهام بخشی به ملت با دستیابی به برتری ورزشکاران المپیک است". ارزش های انجمن المپیک انگلیس، باورهای بنیادینی است که از آن پیروی نموده و آنها را ترویج می کند. برای تعیین چشم انداز، سازمان ورزشی المپیک باید ارزش هایی که قصد محافظت و ترویج آنها را دارد، کاملاً واضح باشد. ارزش هایی، مانند ارزش هایی که جنبش المپیک را هدایت می کنند (دوستی، احترام، تعالی)، ماهیت چشم انداز سازمان ورزشی المپیک بوده و نیز به عنوان اصول و چارچوبی عمل می کنند که از اهداف رسمی و تدوین برنامه راهبردی آن الهام می گیرد. ارزش ها به نمایش باور جمعی می پردازند که رفتار افراد را القاء نموده و اغلب بازتاب نگرانی های حال حاضر جامعه مانند برابری، شفافیت و پاسخگویی می باشند. چشم انداز و ارزش های سازمان ورزشی المپیک چارچوبی را برای سایر مراحل برنامه ریزی راهبردی فراهم می کند، بر همین اساس حصول اطمینان از ارزش هایی که سازمان شما درصدد ارتقاء آنها می باشد، ضرورت دارد.

به عنوان مثال، شکل 5-2 (سمت راست) مأموریت، چشم انداز و ارزش های کمیته المپیک لسوتو را نشان می دهد که رابطه متقابل بین این سه بخش از روند برنامه ریزی را نشان می دهد.

مأموریت

آنچه سازمان انجام می دهد را مأموریت می خوانند و با از بحث درباره آنچه قصد انجام آن را دارد، پدید می آید. بسیاری از سازمان های ورزشی المپیک مأموریت خود را بر ایده عملکرد ورزشی، کسب مدال و سازماندهی رویدادها متمرکز می کنند.

چشم انداز و ارزش ها

چشم انداز و ارزش های سازمان ورزشی المپیک به اعضا و شرکای آن اجازه می دهد تا رؤیاهای خود را برای آینده به اشتراک بگذارند. چشم انداز سازمان آنچه سازمان می خواهد در بلند مدت به آن نقطه برسد را تبیین می کند-



مأموریت، چشم انداز و ارزش های شما کمک می کنند تا به اهداف خود دست یابید.

انجمن پیشرو عملکردگرا
در ورزش، المپیک و
بازی‌های کشورهای
مشترک المنافع بودن

مأموریت

چشم‌انداز

ارزش‌ها

- تملیت
- پاسخگویی و شفافیت
- تعهد
- احترام متقابل
- وفاداری
- صلح‌طلبی
- روحیه تیمی

مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های کمیته المپیک لسوتو

۶۳

- عملکرد آن به نفع چه کسی است؟
- چگونه اقدامات خود را انجام می‌دهد؟
- چنانچه سازمان ورزشی المپیک از قبل بیانیه مأموریت داشته باشد، مفید است که ارتباط و هدف آن را با سؤالات منظمی بررسی نمایید:
- آیا این مأموریت در شرایط فعلی همچنان مناسب است؟
- آیا سازمان در حوزه فعالیت خود، تأثیر دلخواه را ایجاد می‌کند؟
- آیا لازم است بیانیه مأموریت آن اصلاح شود؟
- اگر بیانیه مأموریت شما دیگر واقعیت فعلی سازمان شما را به طور دقیق منعکس نمی‌کند، ضرورت دارد اصلاح شود. بعلاوه، سازمان ورزشی المپیک برای دستیابی به چشم‌انداز، ارزش‌ها و مأموریت خود باید اهداف سازمانی خود را تعیین کند.

اهداف راهبردی

اهداف راهبردی مشخص می‌کند که یک سازمان ورزشی المپیک چگونه به چشم‌انداز، ارزش‌ها و مأموریت خود دست خواهد یافت.

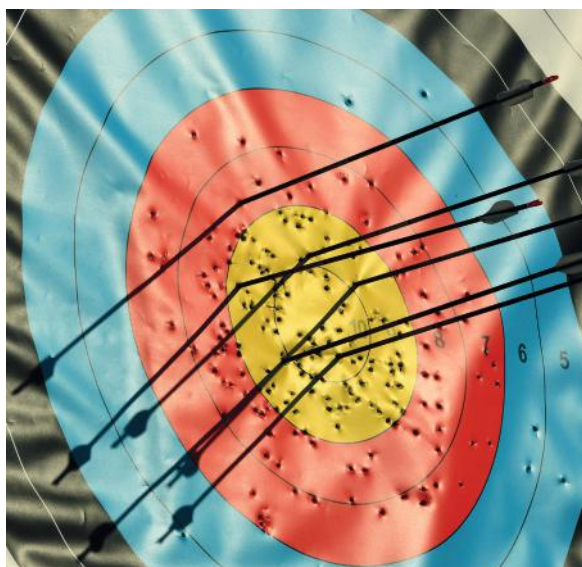
اهداف بر عوامل خارجی و داخلی تمرکز دارند و با ذینفعان مهم، بازارها، خدمات یا فرصت‌ها و چالش‌های فناوری هستند.

چنانچه قصد بیان در مقیاس گسترده‌تری داشته باشیم، اهداف همان‌هایی هستند که سازمان باید برای رقابتی

با این حال، سازمان‌های ورزشی المپیک به منظور انعکاس ارزش‌های جنبش المپیک باید دغدغه‌های انسانی، اجتماعی و محیطی را ادغام کنند، به مأموریت سازمان ورزشی المپیک مفهوم اجتماعی دهند و آن را با بخش‌های مختلف جامعه مرتبط نمایند که به نوبه خود به تقویت و اعتبار مأموریت در نزد ذینفعان کمک می‌کند. به عنوان مثال، مأموریت سازمان ورزشی المپیک می‌تواند شامل موارد ذیل باشد:

- حمایت و محافظت از ورزشکاران
- آموزش جوانان
- تربیت داوطلبان مسئول که دیدگاه خود را به اشتراک می‌گذارند.
- مشارکت در حفاظت از محیط زیست و برنامه ریزی استفاده از اراضی
- مبارزه با بی‌حرکی از طریق تمرینات ورزشی و
- تقویت تصویر کشور خود در سراسر جهان
- این نوع کمک‌های اجتماعی و آموزشی نه تنها به صراحت در مأموریت جنبش المپیک بیان شده است، بلکه نیروی محرکه آن است. این امر در مأموریت کمیته المپیک مالاوی مشهود است، که بعداً در این فصل به آن پرداخته خواهد شد.
- به منظور تدوین بیانیه مأموریت مناسب سازمان ورزشی المپیک، لازم است به چهار سوال پاسخ دهید:
- دلیل وجود سازمان چیست؟
- اهدافی که برای دستیابی به آنها تلاش می‌کند، کدامند؟

اهداف راهبردی در خلال تبیین ارزش‌ها، به تعریف مأموریت سازمان ورزشی المپیک کمک می‌کنند.



سازمان ورزشی المپیک برای رقابت بایستی به اهداف خود دست یابد.

شدن یا باقی ماندن در آن، از پایداری درازمدت خود اطمینان حاصل کند. اهداف راهبردی جهت‌دهی یک سازمان را تعیین می‌کنند و این امر هدایت تخصیص و توزیع مجدد منابع را به عهده دارند. اهداف راهبردی اغلب از نظر سیاسی دارای اهمیت می‌باشند و در خلال تبیین ارزش‌ها، به تعریف مأموریت سازمان ورزشی المپیک کمک می‌کنند. اهداف معمولاً با مذاکره تصمیم‌گیرندگان اصلی تعیین می‌شوند، دوره تأمل و گفتگو در روند برنامه ریزی راهبردی اصلی ضروری است.

ممکن است سازمان ورزشی المپیک چندین هدف راهبردی داشته باشد که به نظر می‌رسد در تناقض با یکدیگر هستند. به عنوان مثال، اگر مسابقه مهمی همزمان با امتحانات دانشگاهی برنامه ریزی شود، اهداف تأمین حمایت آموزشی از سویی و از سوی دیگر تشویق ورزشکاران برای رسیدن به اوج عملکرد، می‌تواند منجر به درگیری شود. هدف بلند مدت سازمان ورزشی المپیک دارای ابعادی سیاسی است و معمولاً هیچ معیار واحدی برای قضاوت درباره موفقیت یا شکست برنامه راهبردی آن وجود ندارد.

سازمان ممکن است به بسیاری از داوطلبان وابسته باشد، توسط یک هیئت منتخب اداره شود و باید برای بررسی افکار عمومی گشوده باشد. انگیزه مقامات منتخب که در مورد برنامه راهبردی تصمیم‌گیری می‌کنند ممکن است متفاوت از انگیزه‌های کارکنانی باشد که مسئول اجرای آن هستند. بنابراین لازم است اهداف خارجی و داخلی چندگانه و گاه متناقض ذینفعان مختلف دخیل در سازمان ورزشی المپیک سازگار گردند. این به سازمان

جدول ۲.۳: ماتریس تعیین اهداف راهبردی کمیته ملی المپیک

گرایش‌های راهبردی	اهداف راهبردی	تأثیر	امکان پذیری	خطرها	تصمیم: بله / خیر
حکمرانی مطلوب	اصول بنیادین جهانی حکمرانی مطلوب را در سازمان بگنجانید	بسیار	بسیار	عدم درک مفاهیم کلیدی از دست دادن بودجه اگر جاسازی نشده باشد	بله
	به سوی هیئت اجرایی منصوب مبتنی بر مهارت گام بردارید	بسیار	کم	مغایر اساسنامه مقاومت اعضاء	خیر



سازمان ورزشی المپیک برای رقابت بایستی به اهداف خود دست یابد.

- ارزیابی خطراتی که ممکن است سازمان شما در نتیجه هر هدف با آن روبرو شود.

در زمان سنجش تأثیر، امکان سنجی و خطر اهداف سازمان ورزشی المپیک، باید این عوامل را ارزیابی کرده و تصمیم گرفته شود که آیا اهداف خود را دنبال کند یا خیر.

انتخاب اهدافی که به سازمان ورزشی المپیک کمک می کنند تا چشم انداز و مأموریت خود را تحقق بخشند، مهم است، این بدان معنی است که تغییر در چشم انداز و مأموریت نیاز به تغییر در اهداف دارد. علاوه بر این، به خاطر داشته باشید که سازمانها با تداوم بهتر کار می کنند، بنابراین لازم است حداقل برخی از اهداف تداوم گذشته را حفظ کنند.

تصویر صفحه بعد نشان می دهد که چگونه اهداف کمیته المپیک مالوای با مأموریت، چشم انداز و ارزش های اعلام شده آن مرتبط هستند.

توصیه های کلیدی

- آمل و آرزوهای آینده سازمان ورزشی المپیک خود را به عنوان یک چشم انداز روشن بیان کنید.
- چشم انداز را با بیانیه های ارزشی، نهادهای سازید و از آنها جهت تدوین بیانیه مأموریت استفاده کنید.
- از بیانیه مأموریت جهت توسعه اهداف سازمانی استفاده کنید.
- چشم انداز، ارزش ها و مأموریت سازمان خود را مرتباً ارزیابی نموده تا اطمینان حاصل شود که آنها موارد مهم را منعکس می کنند.

چشم انداز، ارزش ها، مأموریت و اهداف راهبردی کمیته المپیک مالاوی: برنامه راهبردی، ۲۰۱۷-۲۰۲۰ (خلاصه)

بیانیه مأموریت

تعالی ورزشی، المپیک و آموزش المپیک را در روح المپیک و کشورهای مشترک المنافع توسعه و تقویت بخشیم. مفتخریم که از طریق نوآوری و ایجاد فضای ورزشی مناسب، ورزش را توسعه دهیم. جمله دوم ایفای نقش کمیته ملی المپیک در پیشبرد ورزش کشور را برجسته ساخته مسئله ای که این سازمان تنها اعزام کننده ورزشکاران به بازی های چند ورزشی نمی باشد را تقویت می کند.

اهداف راهبردی

این مأموریت مستلزم برخی از بخش های اصلی عملیاتی است که به ورزش مالاوی و مأموریت کمیته المپیک مالاوی بپردازند. این شش حوزه با اهداف کلیدی مرتبط هستند.

• حکمرانی

حصول اطمینان از تبعیت همه اعضای هیئت اجرایی و کارکنان از استانداردهای توافقی حکمرانی سازمانی در همه زمان ها.

• توسعه ورزش

اجرای برنامه های مردمی ورزش برای همه برنامه ها و اقداماتی که فعالیت های بدنی، ورزش و سبک زندگی سالم را تا سال ۲۰۲۰ ترویج می دهد.

• بازاریابی

افزایش درآمد بازاریابی ۳۰٪ بر اساس ارقام درآمد ۲۰۱۶.

• مشارکت های راهبردی

اطمینان از اینکه کمیته المپیک مالاوی حداقل پنج مشارکت بلندمدت را تا سال ۲۰۱۸ تضمین نماید.

• میراث المپیک

ایجاد حداقل دو پروژه میراث المپیک تا سال ۲۰۲۰.

• پایداری مالی

اطمینان از برنامه ریزی و استفاده مسئولانه از منابع و

این تصویر نشان می دهد که چگونه کمیته المپیک مالاوی چشم انداز، ارزش ها، بیانیه مأموریت و اهداف راهبردی خود را تعریف کرده است.

بیانیه چشم انداز

ارائه خدمات عالی ورزشی و قهرمانان المپیک

بیانیه ارزش های محوری

• برتری

اراده همواره ما را به سوی انجام بهترین هایمان، طلب موفقیت و اشتیاق برای دستیابی به بالاترین توانمان سوق می دهد.

• روحیه تیمی

احساس تعلق و احساس همبستگی در بین اعضای خود را برای همکاری مؤثر افزایش می دهیم.

• یادگیری مستمر

یادگیری مستمر و افزایش افراد و سازمان های خود باور داریم.

• اخلاق و صداقت

بر اساس اصول اخلاقی بنیادی از رفتار انسانی صحیح اداره می شویم که ما را به عنوان معتبر و قابل اعتماد نشان می دهد.

• رفاه مردم

معتقدیم که مردم ما بزرگترین سرمایه ما هستند. تلاش و منابع خود را در راستای توسعه و ایجاد انگیزه در جامعه خود سرمایه گذاری می کنیم.

• آگاهی از محیط زیست

نگران حفظ محیط طبیعی و محافظت از آن در برابر تخریب یا آلودگی هستیم.

• پاسخگویی

به صداقت در تصمیم گیری و عملکرد خود اعتقاد داشته باشیم. مسئولیت آنچه انجام دادیم یا در انجام آن ناکام ماندیم را برعهده بگیریم.



کفاسی چیتسالا در ریو ۲۰۱۶ پرچم تیم مالاوی را حمل نمود.

می‌گذارد. این ارزش‌ها با هدف کمک به سیستم ورزشی مالاوی علاوه بر جنبش المپیک، کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که چشم انداز اعلام شده کمیته المپیک مالاوی از اهمیت کافی برخوردار است. بیانیه مأموریت شفاف سازی را بیشتری کند و به مجموعه وسیعی از اهداف استراتژیک جهت می‌دهد.

حفظ گزارش‌دهی مالی اصولی و پاسخگویی همان گونه که در گزارش‌های سالانه حسابرسان برون سازمانی تأیید می‌شود.

این مثال نشان می‌دهد که چگونه چشم انداز، ارزش‌ها و مأموریت یک سازمان، بر برنامه ریزی راهبردی آن تأثیر

برنامه های عملیاتی

به منظور دستیابی به اهداف راهبردی خود، لازم است سازمان ورزشی المپیک برنامه هایی را تدوین نموده که اقدامات لازم برای تحقق آنها انجام دهد. بسته به منابعی که سازمان ورزشی المپیک در اختیار دارد، این برنامه های عملیاتی ممکن است کوچک یا بزرگ، ساده یا پیچیده باشند. اما باید همه اهداف راهبردی سازمان ورزشی المپیک را پوشش دهند.

این بخش با شناسایی چرایی تدوین برنامه های عملیاتی و موارد دربرگیرنده آن آغاز می شود. در ادامه به شرح نحوه تدوین و کاربرد آنها و در پایان به تصویری از برنامه عملیاتی که احتمالاً توسط یک کمیته ملی المپیک کوچک تدوین شده، پرداخته می شود.

تعریف برنامه های عملیاتی

سازمان ورزشی المپیک پس از تعریف اهداف راهبردی و تسری آنها در برنامه راهبردی خود، لازم است برنامه عملیاتی را جهت حصول اطمینان از تحقق اهداف خود تدوین کند. برنامه های عملیاتی روش های سازمان در بکارگیری منابع خود برای دستیابی به اهداف راهبردی را توصیف می کند. هر برنامه عملیاتی باید شامل جزئیات ذیل باشد:

- چه اقدامات یا تغییراتی رخ خواهد داد.
- نحوه انجام آنها.
- چه کسی آنها را انجام خواهد داد.
- چه زمانی و برای چه مدت اتفاق خواهند افتاد.
- چه منابعی برای انجام آنها لازم است.
- چه کسی باید چه چیزی را در زمان مشخص (ارتباط) بداند. و
- چگونه ارزیابی می شوند.



سازمان ها باید برنامه هایی را تهیه کرده و نحوه ارائه آنها را مشخص نمایند.

برنامه‌های عملیاتی روش‌های سازمان در بکارگیری منابع برای دستیابی به اهداف خود را توصیف می‌کند



پس از تعیین اهداف خود به منظور حصول اطمینان از تحقق آنها، ضرورت دارد برنامه عملیاتی تهیه کنید.

است- مهمترین دلیل این امر آن است که چنین برنامه‌هایی ممکن است مستلزم همکاری با سایر سازمان‌ها باشد و سازمان ورزشی المپیک باید برنامه زمان‌بندی آنها و همچنین برنامه زمان‌بندی خود را دنبال کند.

اعمال برنامه عملیاتی در صورتی که سازمان ورزشی المپیک دارای کارمند کم یا فاقد کارکنند باشد و یا چنانچه اساساً متکی به داوطلبان باشد، دشوار است، اما دو چیز می‌تواند به شما کمک کند: تبعیت از اصول مدیریت زمان مطلوب؛ و ساده سازی اقدامات برای اطمینان از برنامه ریزی ساده تر است.

بایستی اقدامات عملی باشند. جدول ۲-۴ نشان می‌دهد چگونه می‌توان اطلاعات مورد نیاز یک فدراسیون ملی را تنظیم کرد.

ضرورت دارد هر فعالیت پیشنهادی با اهداف راهبردی سازمان ورزشی المپیک مطابقت داشته باشد و شناسایی مسئولیت‌ها و تخصیص منابع به منظور دستیابی به اهداف فوق مهم است. همچنین تعیین و رعایت ضرب الاجل برای اطمینان از دستیابی به برنامه‌های عملیاتی در بازه‌های زمانی مورد نظر از اهمیت بسیاری برخوردار

جدول ۲-۴: تدوین برنامه‌های عملیاتی

ارتباطات	منابع (چه چیزی)	مهلت (چه زمانی)	مسئولیت (چه کسی)	وظایف (چگونه)	اقدام (چه)
باشگاه‌ها اعضاء دولت حامیان مالی	منابع انسانی، تدارکاتی و مالی حمایت از نهاد حاکم بر ورزش منطقه ای	ظرف یک ماه در راستای ظرفیت باشگاه برای اجرای فعالیت‌های جدید	نهاد حاکم بر ورزش منطقه‌ای (مسئول توسعه)	فعالیت‌های اوقات فراغت جدید را در باشگاه‌ها و خدمات جدید معرفی کنید (میزبانی رویدادها، آموزش جوانان)	ترویج ورزش برای همه

مشارکت های راهبردی می توانند به اجرای مؤثرتر و کارآمدتر برنامه های عملیاتی کمک کنند.



مشارکت به شما کمک می کند تا از داشته های خود نهایت استفاده را ببرید.

هرگونه محدودیت داخلی را در نظر بگیرید.

کار در مشارکت

همانطور که در بالا گفته شد، ممکن است سازمان های ورزشی المپیک نیاز به همکاری مشترک با سایر سازمان های ورزشی المپیک یا با شرکای دولتی و خصوصی در اجرای برنامه های عملیاتی که سازمان را به دستیابی به اهداف راهبردی سوق می دهد، داشته باشند.

مشارکت ها یا همکاری های راهبردی می توانند به اجرای مؤثرتر و کارآمدتر برنامه های عملیاتی کمک کنند که ممکن است علی رغم منابع محدود، تأثیر اهداف را افزایش دهند. همانطور که در جدول ۵-۲ به تصویر درآمده است، مشارکت های راهبردی به اشکال متفاوت و در سطوح مختلف وجود دارد و می توان بین دو نوع پیوند راهبردی

تدوین برنامه های عملیاتی

روند تدوین برنامه عملیاتی مستلزم سه مرحله ذیل می باشد:

- ابتدا، یک برنامه عملیاتی جامع در سطح بالا ارائه دهید که چگونگی دستیابی به اهداف راهبردی را مشخص کند. بایستی این برنامه عملیاتی حاوی اطلاعاتی باشد که در قبل توضیح داده شده است و جهت گیری سازمان ورزشی المپیک را به طور کلی فراهم کند.
- دوم، تهیه برنامه عملیاتی برای حوزه های عملکرد سازمان، مانند منابع انسانی (به فصل ۳ رجوع کنید)، امور مالی (به فصل ۴ رجوع کنید) و توسعه بازاریابی (به فصل ۵ رجوع کنید) و برای هر برنامه و خدمات. این برنامه ها تعیین کننده سهم عملکرد در برنامه عملیاتی جامع هستند و سازمان ورزشی المپیک را به سوی نیل به اهداف راهبردی خود سوق می دهند.
- سوم، لازم است هر فرد برنامه شخصی فراهم کرده که به برنامه عملیاتی کلی کمک کند.

گاهی اوقات، به ویژه در سازمان های ورزشی المپیک فاقد کارمند، منابع کافی برای اجرای برنامه های عملیاتی تهیه شده وجود ندارد. به عنوان مثال، یک تیم ملی فوتبال ممکن است تصمیم بگیرد با برگزاری مسابقات مختلف ورزشی خود را ارتقاء دهد، اما ممکن است باشگاه های مسئول منابع لازم را در اختیار نداشته باشند.

برای جلوگیری از این مشکلات، سازمان های چتری مانند فدراسیون ملی باید ذینفعان محلی را در تهیه برنامه های عملیاتی خود مشارکت و به ذینفعان اجازه دهند تا سطح مشارکت خود را تعریف کرده و اطمینان حاصل نمایند که فدراسیون ملی می تواند

جدول ۵-۲: نمونه هایی از مشارکت های احتمالی برای یک فدراسیون ملی

همکاری داخلی	سازمان ورزشی المپیک در یک خانواده واحد	سایر سازمان های ورزشی المپیک	سایر سازمان های غیرانتفاعی	شرکای دولتی و خصوصی
یک فدراسیون ملی، ساختارهای منطقه ای و باشگاه های عضو آن (یا باشگاه های وابسته) بر سر همکاری در برنامه توسعه ورزش جوانان توافق می کنند	با اشتراک تجهیزات و برنامه های آموزشی، روش های مشترک را توسعه دهید	با به اشتراک گذاشتن مکان، پشتیبانی فناوری اطلاعات و پذیرش با کمیته ملی المپیک، در هزینه ها و منابع خود صرفه جویی کنید	همکاری با دانشگاه ها برای تأمین مربیان برنامه	حمایت مالی از برنامه را تعیین کنید



مشارکت ها به اشکال متفاوت و در سطوح مختلف وجود دارد.

تفاوت قائل شد:

- مشارکت داخلی با سازمان ها در شبکه سازمان ورزشی المپیک. به عنوان مثال، فدراسیون های ملی می توانند به منظور ارائه برنامه های ویژه ورزش جوانان همکاری های داخلی با لیگ ها و باشگاه های منطقه ای برقرار کنند.
- مشارکت خارجی با آژانس هایی در همان خانواده فعالیت های ورزشی (برای مثال، ورزش در فضای باز). با سایر سازمان های ورزشی المپیک، مانند کمیته های ملی المپیک؛ با سایر سازمان های غیر انتفاعی مانند سازمان های غیر دولتی مراقبت های بهداشتی؛ یا با شرکای عمومی و شرکای خصوصی مانند حامیان مالی.
- مشارکت ها و همکاری ها به سازمان ورزشی المپیک این امکان را می دهد تا از دارایی های خود بیشترین بهره را برده تا بتواند منابع خود را مدیریت نماید.
- تصویر صفحه بعد برنامه عملیاتی تدوین شده توسط یک کمیته ملی المپیک در ابعاد کوچک برای دستیابی به اهداف خود را نشان می دهد.

توصیه های کلیدی

- همراه با هیئت اجرایی، برنامه های عملیاتی را تهیه نمایید، ابتدا با برنامه عملیاتی سازمان ورزشی المپیک شروع کنید و با برنامه های مجزا ویژه افرادی که بایستی خدمات ارائه دهند، پایان دهید.
- تمام گروه هایی که مسئولیت انجام اقدامات در طول فرآیند توسعه را برعهده دارند، درگیر کنید.
- اقدامات، رویه ها، مسئولیت ها، منابع و نتایج را برای هر برنامه مشخص کنید و آنها را اجرا کنید.
- برای به حداکثر رساندن منابع، هرچا ممکن است مشارکت ایجاد کنید.

برنامه‌های عملیاتی

مربوطه را ترسیم می‌کند. این موارد اغلب به یک برنامه عملیاتی تبدیل می‌شوند که در آن مجموعه‌ای از اقدامات و وظایف ذکر شده است. در حالت ایده آل، این جدول با ستونی که منابع مورد نیاز برای هر یک از اقدامات را مشخص می‌کند، بیشتر تقویت می‌شود.

این تصویر نشان می‌دهد چگونه یک برنامه عملیاتی کمیته ملی المپیک می‌تواند در دستیابی به اهدافش به آن کمک کند، به روشنی تعیین می‌کند که چه چیزی باید بدست بیاورید، چه کسی مسئول است و چگونه موفقیت آن ارزیابی می‌شود برای اولین گام، کمیته ملی المپیک برنامه راهبردی را تهیه می‌کند که برخی از زمینه‌های اصلی عملکرد و اهداف

جدول ۶-۲: نمونه‌ای از برنامه عملیاتی یک کمیته ملی المپیک

عمل (چه عملی)	وظیفه (چه وظیفه‌ای)	مسئول (چه کسی)	آخرین مهلت (چه وقت)	اقدام/ KPI
	سازماندهی مجدد و بهینه سازی ساختار اداری فعلی	دبیرکل	ژانویه	تصویب چارت سازمانی جدید، تأیید شده توسط کمیته اجرایی
	درج شرح مشاغل	دبیرکل	فوریه	ایجاد شرح مشاغل با توجه به چارت سازمانی معتبر
	حسابرسی منابع انسانی و بررسی وضعیت اداری کلیه کارکنان (ارائه‌دهندگان خدمات در مقابل کارکنان تمام وقت)	دبیرکل	آوریل	حسابرسی کامل و تصمیم برای حفظ یا رها کردن کارکنان گرفته شده توسط کمیته اجرایی
	فراهم کردن شرایط مطلوب کار را برای کارکنان (دفتر، تجهیزات فناوری اطلاعات و غیره)	دبیرکل	ژانویه	تجهیزات مناسب
یک دولت ساختارمند و کارآمد ایجاد کنید	احیای کمیسیون‌ها	رئیس	جولای	تجدید ساختار کمیسیون‌ها و تعیین اهداف و منابع آنها
	تقویت مدیریت مالی مطابق با اصول حکمرانی مطلوب	دبیرکل / خزانه‌دار / حسابدار	فوریه	سیستم حسابداری عملیاتی، تهیه گزارشات بر این اساس
	اطمینان از امنیت اسناد حسابداری	حسابدار	فوریه	امنیت مؤثر
	تهیه برنامه‌های عملیاتی	کمیسیون‌های هماهنگ‌کننده	مارس	تصویب برنامه‌های خاص کمیسیون‌ها و بخش‌ها
	به روز رسانی راهنمای رویه‌های مالی و اداری	دبیرکل / خزانه‌دار / حسابدار	ژانویه	تأیید و اعمال دفترچه راهنما که توسط کمیته اجرایی
	آموزش کارکنان عضو	دبیرکل	مه	تهیه و فعال‌سازی برنامه آموزشی
	ایمن سازی و قرار دادن رایانه‌ها در شبکه	دبیرکل	ژانویه	عملیات اجرایی شبکه
	راه اندازی یک شبکه اینترنت	مدیر بازاریابی و ارتباطات	مارس	ارتباط مؤثر بین اعضاء و بین کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ملی و ورزشکاران
اعمال مدیریت ساختار یافته و کارآمد (مستمر)				
	تصویب پیش بینی بودجه سالانه	دبیرکل / خزانه‌دار / حسابدار	ژانویه	الگوی بودجه تصویب شده، کارگاه سازماندهی شده و بودجه توسط هیئت اجرایی تصویب شده است

جدول ۶-۲: نمونه ای از برنامه عملیاتی یک کمیته ملی المپیک

عمل (چه عملی)	وظیفه (چه وظیفه‌ای)	مسئول (چه کسی)	آخرین مهلت (چه وقت)	اقدام / KPI
بازاریابی و ارتباطات را در قلب توسعه NOC قرار دهید	استخدام مدیر بازاریابی و ارتباطات	دبیرکل	ژانویه	مدیر بازاریابی و ارتباطات استخدام و فعال شد
	راه‌اندازی وب سایت	مدیر بازاریابی و ارتباطات	مارس	وب سایت راه‌اندازی شد
	ایجاد صفحه فیس بوک	مدیر بازاریابی و ارتباطات	مارس	صفحه فیس بوک فعال شد
	ایجاد یک حساب توئیتر	مدیر بازاریابی و ارتباطات	مارس	حساب توئیتر فعال شد
	اتخاذ یک برنامه بازاریابی و ارتباطات	دبیرکل/ مدیر بازاریابی و ارتباطات	مارس	طرح معتبر و کاربردی است
	تصویب بودجه ارتباطات	دبیرکل/ مدیر بازاریابی و ارتباطات	مارس	بودجه تأیید شد
	ایجاد پایگاه داده از شرکا و حامیان مالی بالقوه	مدیر بازاریابی و ارتباطات	مه	پایگاه داده ایجاد شد
	هماهنگی فعالیت‌ها و رویدادهای درآمدزا	دبیرکل/ مدیر بازاریابی و ارتباطات	مه	رویدادها هماهنگ و به شرکا ابلاغ شد
	ارائه پیشنهاد مشارکت	دبیرکل/ مدیر بازاریابی و ارتباطات	مه	پیشنهاد ایجاد و به شرکا ابلاغ شد
	تنظیم پایگاه داده رسانه ای	مدیر بازاریابی و ارتباطات	مه	لیست نامه با مشخصات تلفن و ایمیل موجود است
روابط مستحکم و سودآور	تقویت مشارکت با تلویزیون ملی و سایر رسانه های محلی جهت ارتقاء فعالیت‌های کمیته ملی المپیک، ارزش‌ها و شرکای المپیک	دبیرکل/ مدیر بازاریابی و ارتباطات	ژوئن	برنامه هایی که فعالیت های کمیته ملی المپیک را ارائه می دهد
	بهبود ارتباطات داخلی	مدیر بازاریابی و ارتباطات	مه	استراتژی تعیین شده، ابلاغ شده و کاربردی است
	راه‌اندازی باشگاه شرکای کمیته ملی المپیک	مدیر بازاریابی و ارتباطات	سپتامبر	شرکا تأمین شده اند
	تهیه تجهیزات جهت حمایت از تلاش های ارتباطی بازاریابی	مدیر بازاریابی و ارتباطات	مارس	خرید دوربین، دوربین فیلمبرداری، نرم افزار
	برپایی یک سمینار با دولت، فدراسیون‌های ملی، شرکای خصوصی و سایر نهادهای عمومی مرتبط با ورزش	دبیرکل	مه	سمینار برگزار شد و اطلاعات به اشتراک گذاشته شد
	امضای قراردادهای مشارکتی با وزارت ورزش/ وزارت بهداشت و سایر سازمان‌های کلیدی	رئیس	فوریه	موافقت نامه هایی امضا و اجرا شد
	امضای قراردادهای مشارکتی با شرکای بین المللی	رئیس	ژوئن	موافقت نامه هایی امضا و اجرا شد
	انعقاد قرارداد با دولت و تصویب راهبرد بازسازی اماکن ورزشی	رئیس	جولای	استراتژی تصویب شده و کمیته مشترک عملکردی دارد
	تعمیر سالن ورزشی الف	رئیس، دبیر دولت، شرکای خصوصی	دسامبر	سالن ورزشی به بهره برداری رسید
	نوسازی مناطق ورزشی تیمی (بسکتبال، هندبال، والیبال) از طریق همکاری کمیته ملی المپیک، دولت و شرکای خصوصی	رئیس، دبیر دولت، شرکای خصوصی	دسامبر	پنج مکان ورزشی تیمی در پایتخت و دو مکان در مناطق بازسازی شد

جدول ۶-۲: نمونه ای از برنامه عملیاتی یک کمیته ملی المپیک

عمل (چه عملی)	وظیفه (چه وظیفه‌ای)	مسئول (چه کسی)	آخرین مهلت (چه وقت)	اقدام / KPI
هماهنگی و حمایت از توسعه ورزش	تعریف مجدد مشخصات موقعیت شغلی مدیر فنی	دبیرکل	فوریه	شرح وظایف اعتبارسنجی و ابلاغ شد
	شناسایی و رتبه بندی همه ورزشکاران مستقر در کشور و خارج از کشور	مدیر فنی	ژوئن	پایگاه داده ورزشکاران ایجاد شد
	دریافت حمایت مالی از دولت برای حمایت از کارزارهای بین‌المللی	رئیس	سپتامبر	ضمانت شده است
	انعقاد قرارداد با همه فدراسیون‌های ملی	مدیر فنی	مارس	قراردادهای امضاء شده اعمال شد
	کمک به فدراسیون‌های ملی در برگزاری مسابقات منظم	مدیر فنی	اکتبر	حداقل یک مسابقه سالانه برای هر فدراسیون ملی برگزار می شود
	کمک به راه اندازی و افزایش تعداد باشگاه ها در سراسر کشور	مدیر فنی	دسامبر	هر فدراسیون ملی دارای باشگاه های فعالی است
	تهیه تجهیزات ورزشی برای فدراسیون‌های ملی	مدیر فنی	مارس	تجهیزات ورزشی به دست آمده است
	کمک به تهیه برنامه راهبردی هر فدراسیون ملی	مدیر فنی	ژوئن	برنامه های راهبردی مؤثر است
	کسب سه مدال بازیهای آفریقایی	مدیر فنی	زمان بازیها	سه مدال کسب کردند
	رساندن یک ورزشکار به فینال جودو و/یا کشتی المپیک	مدیر فنی	زمان بازیها	به فینال رسید و/یا مدال کسب کرد
ایجاد رویدادهای ملی بلندمدت و جذب رویدادهای بین‌المللی	کسب دو مدال بازیهای جوانان آفریقا	مدیر فنی	زمان بازیها	مدال‌های کسب شده در دو و میدانی، قایقرانی، جودو یا کشتی
	کسب مدال بازیهای المپیک جوانان در جودو یا کشتی	مدیر فنی	زمان بازیها	مدال کسب کرد
	برپایی یک پیاده روی سالانه	مدیر بازاریابی و ارتباطات	ژوئن	رویداد سازماندهی شد
	سازماندهی ضیافت سالانه کمیته ملی المپیک	مدیر بازاریابی و ارتباطات	نوامبر	ضیافت سازماندهی شد
	گرامیداشت روز جهانی ورزش برای توسعه و صلح	مدیر بازاریابی و ارتباطات	آوریل	رویداد سازماندهی شد
	برگزاری مجمع همبستگی المپیک	رئیس	اوت	رویداد سازماندهی شد
	سازماندهی روز المپیک/ ورزش برای تمام روز	رئیس کمیسیون ورزش برای همه	ژوئن	رویداد سازماندهی شد
	برگزاری هفته ملی ورزش، بهداشت، آموزش و محیط زیست	رئیس کمیسیون پزشکی، فرهنگ و محیط زیست	اکتبر	رویداد سازماندهی شد
	همکاری/ مشارکت در سازماندهی بازی های مدرسه	مدیر فنی	جولای	همکاری/ مشارکت مؤثر است
	برگزاری مسابقات ملی جوانان	مدیر فنی	اکتبر	رویداد سازماندهی شد
	برگزاری جشنواره ملی ورزش	مدیر فنی	اکتبر	رویداد سازماندهی شد



در جهت عقربه های ساعت از بالا سمت چپ: کمیته های ملی المپیک لسوتو، بلیز و لاتویا میزبان مراسم روز المپیک در سال ۲۰۱۹ بودند.

کنترل و ارزیابی برنامه راهبردی

کنترل و ارزیابی از اهمیت بسیاری برای مدیریت هر سازمان برخوردار است و از مسئولیت های اساسی هیئت اجرایی هر سازمان ورزشی المپیک است. مرحله آخر در فرآیند مدیریت راهبردی، ارزیابی شامل مقایسه اهداف راهبردی با نتایج واقعی است و باید توسط هیئت اجرایی انجام شود. همانطور که شکل ۶-۲ (سمت راست) نشان می دهد، فرآیند ارزیابی و کنترل بسته نیست بلکه مستمر است و در صورت لزوم به طور منظم انجام می شود. این بخش، به نقش ارزیابی در نظارت و ارزیابی برنامه های راهبردی توجه دارد. این بخش به بحث درخصوص چگونگی ارزیابی برنامه ها و نحوه ارزیابی اقدامات می پردازد و همچنین تأکید می کند چرا ارزیابی ممکن است گاهی اوقات دشوار باشد. این بخش با نمایش تصویری از معیارهای ارزیابی به کار گرفته شده توسط فدراسیون بین المللی نت بال به پایان می رسد.

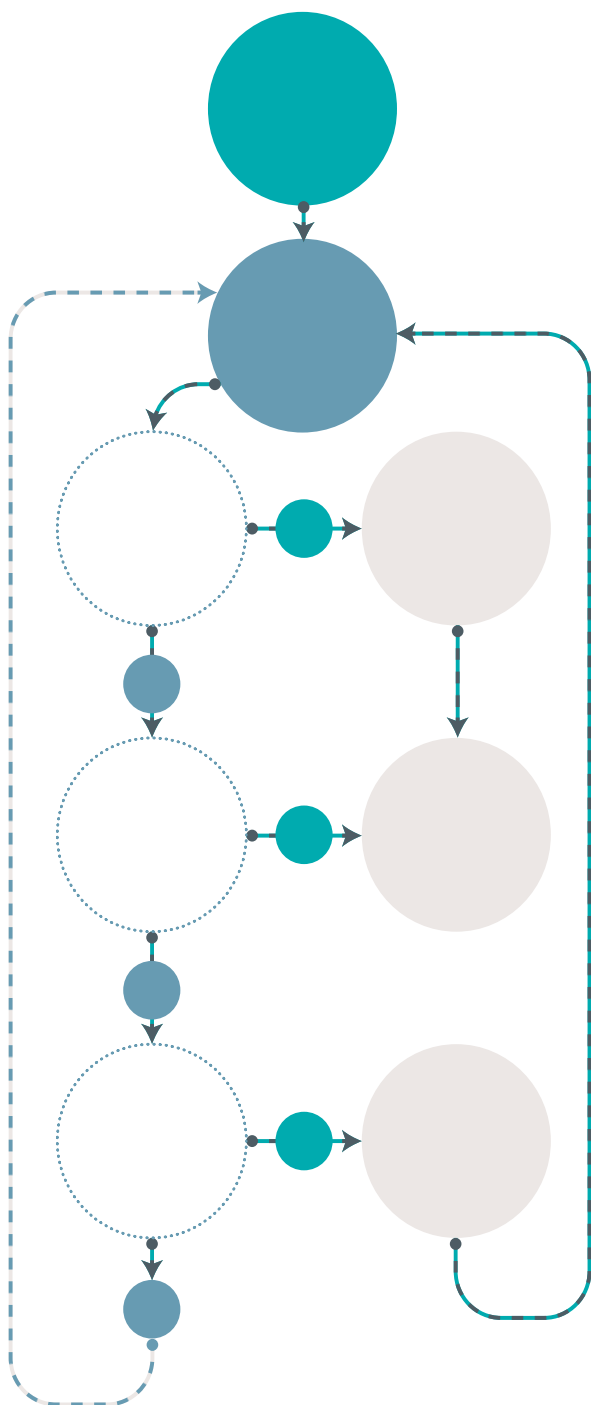
۰۷۶

چگونه ارزیابی کنیم

علاوه بر ارائه صورت های مالی سالانه- ترازنامه، صورت سود و زیان- به مجمع عمومی (به فصل ۴ رجوع نمایید)، ضرورت دارد هیئت اجرایی نتایج فعالیت های سازمان ورزشی المپیک را به اعضاء و همچنین به شرکای دولتی و خصوصی خود گزارش دهد. نقش هیئت اجرایی در ارزیابی بسیار مهم است و اعضاء هیئت اجرایی باید به طور منظم در ارزیابی منظم برنامه راهبردی شرکت کنند. این امر به حکمرانی سازمان ورزشی المپیک کمک می کند (به فصل ۱ مراجعه نمایید) و آن را پاسخگو و شفاف می سازد.

به منظور کنترل روند راهبردی، لازم است کلیه اقدامات احتمالی ترجیحاً از طریق شاخص ها و معیارهای عملکردی قابل سنجش ارزیابی شده که با اهداف مرتبط به مأموریت متناسب باشند. این شاخص ها به بررسی مصرف منابع در راستای دستیابی به اهداف مورد نظر کمک می کنند. شاخص های عملکرد باید تصویری متعادل از عملکرد سازمان ارائه دهند تا هیئت اجرایی بتواند آن را به طور دقیق ارزیابی کند.

ضروری است سازمان ورزشی المپیک، شاخص های



کنترل و ارزیابی در مدیریت هر سازمانی محوری هستند.

عنوان مثال، شماره عضویت سازمان ورزشی المپیک ممکن است بازتاب دقیقی از تعداد شرکت کنندگان در این ورزش نباشد، زیرا شامل افراد غیر عضو که به ورزش می پردازند نیست اما اغلب شامل افرادی است که دیگر فعال نیستند. شاید از همه مهمتر، شاخص های کلیدی عملکرد توضیحی برای عملکرد ارائه نمی دهند. به عنوان مثال، یک شاخص کلیدی عملکرد نشان می دهد که ورزشکاران شما در بازی های المپیک سه مدال نقره کسب کرده اند، اما توضیحی نخواهد داد که چرا مدال کسب نکرده اند. شاخص کلیدی عملکرد نقاط قوت و ضعف را نشان می دهد اما توضیحی برای هیچ یک از آنها ارائه نمی دهد.

ضرورت دارد سازمان عملکرد خود را با اهداف خود مقایسه کند. به عنوان مثال، یک سازمان ورزشی المپیک ممکن است حمایت مالی را تضمین کند و اثربخشی مالی خود را فراهم کند. اما ممکن است به جای افزایش مشارکت در ورزش، از منابع خود برای تأمین این حمایت مالی استفاده کرده باشد، به این معنی که در ارائه ورزش برای همه بی تأثیر بوده است. ارزیابی عملکرد باید در بطن آنچه سازمان ورزشی المپیک شما سعی در دستیابی به آن دارد، وجود داشته باشد.

موانع ارزیابی

دلایل مختلفی وجود دارد که برخی سازمان های ورزشی المپیک از نظارت و ارزیابی غافل می شوند. هر دو فرآیند زمان بر است: اعضای هیئت اجرایی ممکن است ترجیح دهند به جای ارزیابی حال، نگاهی به آینده داشته باشند و اگر اولویت بندی لحاظ نشود، کارکنان یا داوطلبان به سادگی وقت انجام یک ارزیابی دقیق را ندارند. ممکن است در نظام های اطلاعاتی خلاء هایی وجود داشته باشد و اعضای هیئت اجرایی همیشه به اطلاعات مورد نیاز دسترسی نداشته باشند. نظارت و ارزیابی جزء وظایف بسیار جالبی که احتمالاً اعضای هیئت اجرایی را مجبور به توقف فعالیت های مورد علاقه خود و یا اعضایشان نماید، به شمار نمی آیند.

با این وجود، فقدان نظارت و ارزیابی راهبردی به معنای آن است که یک سازمان توانایی آموختن از تجربیات خود را ندارد. هر سازمانی باید سعی کند نوعی ارزیابی را با استفاده از شاخص های کلیدی عملکرد که می تواند با کمک سایر

عملکرد را به طور دقیق تعیین نماید تا موفقیت هر اقدام را در برنامه راهبردی خود ارزیابی کنید. این شاخص های عملکردی باید با مخفف SPORTS مطابقت داشته باشند:

- خاص
- مرتبط
- هدفمند
- نمایشگر
- شفاف
- ساده

آنها همچنین باید از نظر کمی و کیفی قابل اندازه گیری باشند. به عنوان مثال، برای اندازه گیری موفقیت برنامه های ورزش برای همه، سازمان ورزشی المپیک می تواند از شاخص عملکردی مانند "یک درصد افزایش مشارکت دانش آموزان کودک تا ماه اکتبر" را به کار گیرد. علاوه بر این، سازمان ورزشی المپیک باید نقاط عطفی را ایجاد کند که شاخص های عملکردی به شمار روند و در فواصل منظم مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند تا دریابند چه مواردی در برنامه راهبردی قبلاً به دست آمده است و آیا راهبردها، برنامه ها و بودجه های آن نیاز به اصلاح مجدد دارند یا خیر.

شاخص های کلیدی عملکرد

شاخص های کلیدی عملکرد که به عنوان شاخص های اصلی نشان می دهند آیا سازمان به اهداف خود دست یافته است، از این رو و در صورت قابل اعتماد، دقیق و مرتبط بودن داده های شاخص های کلیدی عملکرد می تواند در ارزیابی موفقیت کمک نمایند. به عنوان مثال، اگر عملکرد مالی را بسنجید، سوابق شما باید دقیق و مطابق با قراردادهای استاندارد حسابداری باشد. چنانچه گزارشی از رویدادهایی که کودکان را به شرکت در ورزش شما ترغیب می کند ارائه می دهید، باید تصمیم بگیرید که آیا میزان موفقیت شما تعداد شرکت کنندگان آن رویداد است یا تعداد افرادی که پس از آن پیوسته به باشگاه ها ملحق می شوند.

شاخص های کلیدی عملکرد باید به دقت انتخاب و به طور مداوم از نظر ارتباطی ارزیابی شوند، در غیر این صورت ممکن است در تصمیم گیری مرتکب اشتباه شوید. به

مدیریت راهبردی چشم‌انداز روشنی از سازمان ورزشی المپیک به اعضای هیئت اجرایی ارائه می دهد.

جوان در سازمان.

همه تأثیرات ورزش بر جامعه قابل ارزیابی عینی نیست و پیوند چنین تأثیراتی با اقدامات یک سازمان واحد، دشوار است. با این حال، ارزیابی مشارکت های خاص از طریق بررسی های خاص امکان پذیر است و سازمان های ورزشی المپیک باید سعی کنند این کار را انجام دهند تا ارزش های المپیک را تقویت کنند.

روند مدیریت راهبردی که مراحل نشان داده شده در این فصل را دنبال می کند، دارای مزایای متعددی است. مدیریت راهبردی به اعضای هیئت اجرایی کنترل بهتر و دید واضح تری از سازمان ورزشی المپیک می دهد. این برنامه، برنامه های مشخصی را برای استفاده از منابع در نظر گرفته و فرهنگی را ایجاد می کند که به جای دریافتی هایی مانند بودجه بر عملکرد سازمان ورزشی المپیک تمرکز دارد. این بدان معناست که اعضای هیئت اجرایی، کارمندان و داوطلبان باید مسئولیت اثربخشی اقدامات خود را برعهده گیرند.

با این حال، شیوه های مدیریت راهبردی سازمان های ورزشی المپیک اغلب با دو موضوع در هم تنیده می شوند: عدم شفافیت در اهداف سازمان و دشواری کار گروهی

سازمان های ورزشی المپیک، دانشجویان دانشگاه های داخلی یا اینترنت در صورت لزوم تدوین گردد، انجام دهد. علاوه بر سنجش اهداف و اقدامات سازمان ورزشی المپیک، ارزیابی می تواند به تعیین میزان مشارکت سازمان در جامعه کمک کند.

در واقع مأموریت آشکار بسیاری از سازمان های ورزشی المپیک، تأثیر مثبت بر جامعه از طریق به اشتراک ارزش های آموزشی مرتبط با ورزش است، مانند مبارزه با محرومیت های اجتماعی و عدم تحرک یا بهبود چهره یک کشور. زمینه های ارزیابی می تواند شامل موارد ذیل باشد:

- ارزش مالی مشارکت های داوطلبانه که می تواند با اندازه گیری تعداد ساعاتی که داوطلب به توسعه ورزش اختصاص داده، ارزیابی شود.
- ایجاد شغل، به طور مستقیم (در سازمان ورزشی المپیک) و غیر مستقیم (در صنایع مرتبط مانند گردشگری، میزبانی یا سازمان های عمومی).
- مشارکت در محیط زیست و سلامت که می تواند با اندازه گیری اقدامات طراحی شده برای محافظت از طبیعت یا بهبود سلامت افراد ارزیابی شود. و
- گنجاندن ورزشکاران سطح بالا و اعضای هیئت اجرایی

۰۷۸



سازمان های ورزشی المپیک باید مشارکت داوطلبان را ارزیابی کنند. در اینجا، لیگ فوتبال آلمان در مسابقات سال ۲۰۱۹ می گوید "از داوطلبان متشکرم".



مأموریت شفاف بسیاری از سازمان‌های ورزشی المپیک تأثیرگذاری مثبت بر جامعه است.

توصیه‌های کلیدی

- برای تدوین شاخص‌هایی که دستیابی به اهداف سازمان ورزشی المپیک شما را مستقیماً اندازه‌گیری می‌کنند، با هیئت اجرایی همکاری کنید.
- اطمینان حاصل کنید که این شاخص‌ها تمام زمینه‌های اصلی فعالیت را تحت پوشش قرار می‌دهند.
- اطمینان حاصل کنید که شاخص‌های زیادی در دست ندارید و شاخص‌هایی که بکار می‌برید، مرتبط هستند.
- از شاخص‌ها برای توضیح عملکرد استفاده کنید و این را با ذینفعان اصلی در میان بگذارید.

از افراد با وضعیت و علایق مختلف برای همکاری که می‌تواند در نتیجه وجود تفاوت در سطح توسعه و حرفه‌ای بودن در شبکه سازمان ورزشی المپیک ایجاد شود. به همین دلیل تمرکز بر ایجاد شرایطی که به شما اجازه می‌دهد روند برنامه ریزی راهبردی را به طور مؤثر اجرا نمایید، ضرورت دارد. برای اطمینان از وقوع این امر، سازوکارهای حکمرانی و مدیریت راهبردی بایستی روشن و آشکار باشد، بنابراین همه افراد نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را درک می‌کنند و برنامه راهبردی باید در سطح داخلی و خارجی گسترش یابد که به سازمان ورزشی المپیک امکان می‌دهد آنچه را می‌خواهد با منابع موجود خود مرتبط سازد. تصویر صفحه بعد معیارهای ارزیابی را به منظور تعیین موفقیت اهداف راهبردی خود توسط فدراسیون بین‌المللی نت بال نشان می‌دهد.



فدراسیون بین‌المللی نت‌بال شاخص‌های کلیدی عملکرد

این ارکان پایه و اساس اقداماتی است که فدراسیون بین‌المللی نت‌بال برای هدایت نت‌بال جهان در دهه آینده انجام می‌دهد. توانمندسازی یک تمرکز اصلی است: هدف از این طرح استفاده از نت‌بال برای تغییر زندگی زنان و دختران و جوامعی است که در آنها زندگی می‌کنند. فدراسیون بین‌المللی نت‌بال برای جاه‌طلبی بیشتر آنها در بکارگیری از ورزش برای حمایت و توسعه زندگی زنان و دختران، اهداف طراحی شده برای دستیابی به چشم‌انداز راهبردی خود را همراه با شاخص‌های مشخص که ارزیابی برنامه راهبردی خود را امکان‌پذیر می‌کند، تدوین کرده است.

چشم‌انداز فدراسیون بین‌المللی نت‌بال این است که «جنبش ورزشی دارای مسئولیت اجتماعی بوده و به دلیل تأثیر مثبت آن بر مردم و جوامع سراسر جهان شناخته شده است». برای حمایت از این چشم‌انداز، فدراسیون بین‌المللی نت‌بال برنامه راهبردی خود را بر سه رکن بنا نهاده است:

- حکمرانی در عین صداقت
- رویدادهای هیجان‌انگیز در سطح جهانی
- توانمندسازی از طریق نت‌بال



هدف از برنامه فدراسیون بین‌المللی نت‌بال پرداختن به نت‌بال برای تغییر زندگی زنان و دختران و جوامعی است که در آنها زندگی می‌کنند.

هدف	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱ چارچوب حکمرانی مثال زدنی که معیار ورزش نتبال است، را حفظ کنید %	چارچوب و سیاست‌های حکمرانی که بهترین بخش هستند، از طریق معیارهای داخلی و خارجی با استفاده از دستورالعمل‌های مناسب کمیته بین‌المللی المپیک و سایر مقررات ارزیابی می‌شوند.
۲ اعضای متعهد و کنشگر و فدراسیون‌های منطقه ای	اعضاء و فدراسیون‌های منطقه‌ای که نقش و مسئولیت‌های آنها در چارچوب کلی حکمرانی نتبال شفاف است و شرکت کنندگانی که در کنگره و جلسات عمومی سالانه منطقه ای و در انجمن‌های محلی خود فعال و پویا هستند.
۳ نتبال- یک ورزش بدون مواد انرژی‌زا	بدون نقض قوانین مبارزه با دوپینگ برنامه‌های آموزشی که ورزش بدون مواد انرژی‌زا را ترویج می‌کند و از ورزشکار پاک تجلیل به عمل می‌آورد
۴ حصول اطمینان از ارائه یک مجموعه رویداد سودآور و جذاب که از طریق مدیریت رویداد توانمند می‌شود	درآمد رویداد از رویدادهای فدراسیون بین المللی نتبال بیش از درآمد ۲۰۱۲-۲۰۱۶ است افزایش درآمد حمایتی افزایش رضایت بازیکن، اعضاء، هواداران و تماشاگران افزایش بینندگان بین المللی رعایت استانداردهای تعریف شده در دفترچه راهنمای رویداد و عملیات فدراسیون بین المللی نتبال برنامه انتقال دانش که الهام‌بخش به اعضاء ما و فدراسیون‌های منطقه ای بوده و آنها را آماده می‌سازد تا میزبانان موفق در آینده باشند رشد در مسابقات منطقه ای و لیگ‌های ملی توسعه اشکال جایگزین بازی گنجاندن نتبال در برنامه‌های بازیهای چند ورزشی جهانی و منطقه ای
۵ فرایند پیشنهاد میزبانی منصفانه و شفاف	هبود مستمر فرایند پیشنهاد میزبانی مطابق با الزامات فدراسیون بین المللی نتبال و بهترین شیوه‌های بخش توسعه معیارهای انتخاب که از چشم انداز و مأموریت فدراسیون بین المللی نتبال پشتیبانی می‌کند
۶ استانداردهای جهانی در قضاوت رویدادهای بین المللی	معیاری برای قضاوت در سطح جهانی ایجاد کنید و هدفی را برای سال‌های آینده تعیین نمایید که عملکرد خود را بر اساس آن ارزیابی نماییم برنامه ای برای بهبود استاندارد داوری در همه مناطق ما ایجاد کنید
۷ از طریق ارتباطات و اقدامات خود، نتبال، فدراسیون بین‌المللی نتبال برای اینکه ذینفعان ما را به رسمیت بشناسند، و اعضاء ما به عنوان نیروی شایسته محسوب می‌شوند، اقدام کنید	ارزیابی درصد پاسخ‌دهندگان در نظرسنجی سالانه ذینفعان که اظهارات کلیدی مربوط به چشم انداز، مأموریت و اولویت‌های راهبردی ما را تأیید می‌کنند.
۸ گفتگوی مؤثر، مکرر و معنادار با همه ذینفعان ما، از جمله اعضاء فدراسیون بین المللی نتبال، فدراسیون‌های منطقه‌ای، حامیان مالی، منابع مالی، رسانه‌ها، سازمان‌های مهم جهانی و نظردهندگان تا اطمینان حاصل شود که فعالیت‌های ما همچنان جذاب و مرتبط با نیازهای در حال توسعه آنها است.	گفتگوی مؤثر، مکرر و معنادار با همه ذینفعان ما، از جمله اعضاء فدراسیون بین المللی نتبال، فدراسیون‌های منطقه‌ای، حامیان مالی، منابع مالی، رسانه‌ها، سازمان‌های مهم جهانی و نظردهندگان تا اطمینان حاصل شود که فعالیت‌های ما همچنان جذاب و مرتبط با نیازهای در حال توسعه آنها است.
۹ برنامه توسعه جهانی نتبال برای افزایش عضویت و ایجاد ظرفیت در مناطق، به ویژه در کشورهایی که فرصت کمی برای زنان و دختران برای توسعه در خارج از خانه و خانواده وجود دارد یا اصلاً وجود ندارد.	۱۰۰ فدراسیون عضو با یک مدیر توسعه منطقه ای در هر منطقه تا سال ۲۰۲۰ با بودجه مربوطه شرکای توسعه نتبال برای کمک به تأمین مالی و تحویل برنامه ما در محل هستند برنامه‌های مردمی معتبر نتبال برای اعضاء ما در مدیریت، مربیگری، قضاوت، مدیریت رویداد و مدیریت ورزش در دسترس است رشد رویدادهای مردمی اعضاء، مسابقات محلی و لیگ‌های ملی

حکمرانی مطلوب مستلزم تسری برنامه راهبردی در یک سازمان ورزشی المپیکی دارد

نتیجه

انتظار خود را به دلیل عواملی که خارج از کنترلش است انجام دهد، این احتمال می‌رود که سازمان مورد انتقاد قرار گیرد. مطالعه موردی صفحه بعد، بسیاری از نکات ذکر شده در این فصل را در روند برنامه ریزی کمیته المپیک کپ ورد اعمال می‌نماید. اگرچه ممکن است سازمان شما از همان نوع سازمان ورزشی المپیکی نباشد، اما مطالعه موردی نحوه عملی شدن این مفاهیم را برجسته می‌سازد.

مراحل اصلی مورد نیاز برای ایجاد یک برنامه راهبردی در جدول ۸-۲ ارائه شده است. اصول حکمرانی مطلوب مستلزم این است که سازمان ورزشی المپیکی برنامه راهبردی خود را به شرکای دولتی و خصوصی، ذینفعان و رسانه‌های خود ابلاغ نموده، اما لازم است چنین ارتباطاتی محتاطانه مدیریت شود. اگر سازمان ورزشی المپیکی نتواند اهداف و اقدامات مورد

۰۸۲

جدول ۸-۲: مراحل برنامه ریزی راهبردی

مرحله ۵ برنامه‌ریزی زمان‌بندی	مرحله ۴ تدوین برنامه عملیاتی	مرحله ۳ تعیین اهداف راهبردی	گام ۲ هدایت تشخیص داخلی و خارجی	مرحله ۱ تهیه برنامه راهبردی
- توسعه شاخص‌های عملکرد - تصمیم درخصوص نحوه گزارش اقدامات خود به اعضا و شرکا	اقداماتی را که باید برای تحقق هر یک از اهداف استراتژیک اجرا شود، مشخص کنید	توسعه اهداف راهبردی متناسب با رسالت و ارزش‌های خود	- شناخت محیط داخلی و خارجی خود - تعیین ظرفیت راهبردی خود	- توضیح دلایل مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی - ارائه روش منتخب و داده‌های جمع‌آوری شده - تعیین چارچوب زمانی، بودجه، نقش‌ها و مسئولیت‌ها
گزارش عملکرد اعضا و سایر ذینفعان در برابر شاخص‌های کلیدی عملکرد	- ایجاد برنامه عملیاتی مرتبط با اهداف راهبردی خود - تعریف برنامه‌ها و رویه‌های کاری، مسئولیت‌ها و منابع برای اجرای آنها	- رسمی‌سازی اهداف راهبردی را با تجدید نظر و در صورت لزوم بازنگری در مأموریت و ارزش‌های خود - تدوین نسخه نهایی برنامه راهبردی - ارائه برنامه راهبردی به اعضا و ذینفعان	- تحلیل ذینفعان کلیدی که باید راضی نگه داشته شوند - انجام تجزیه و تحلیل SWOT	- تعیین یکی از اعضای هیئت اجرایی که مسئول این فرایند است - ایجاد کمیته راهبردی - تعریف بودجه - اخذ تصویب داخلی روش خود (هیئت اجرایی)



ایجاد و اجرای برنامه راهبردی، یک روش بسیار مؤثر در دستیابی سازمان ورزشی المپیک به اهداف خود است.



تدوین برنامه راهبردی کمیته المپیک کپ ورد

فعالیت می کند و توانایی ها و ضعف های سازمان متمرکز است. این تحلیل محیطی و سازمانی با استفاده از ابزار UMAP (درک، مدیریت، حساسی، برنامه ریزی)، که در فصل ۱ به آن پرداخته شده است، انجام شد. اطلاعات حاصل از این ممیزی ها به کمیته المپیک کپ ورد اجازه می دهد تا تحلیل SWOT را انجام دهد (به شکل ۷-۲ رجوع نمایید).

چشم انداز، ارزش ها، مأموریت و

اهداف راهبردی

کمیته المپیک کپ ورد پس از ارزیابی محیط فرهنگی و نتایج تجزیه و تحلیل SWOT، چشم انداز، ارزش ها و مأموریت خود را تعیین کرد.

• چشم انداز

آژانس مرکزی مستقل برای توسعه ورزش ملی باشد.

• رسالت

توسعه ورزش ملی با دامنه وسیعی از مداخلات اجتماعی، جنبه ای ارزشمند از رشد انسانی است.

• ارزش ها

دوستی، احترام، برابری، اجتماع، صداقت، تعالی، عزم راسخ و شجاعت.

• مأموریت

توسعه، ترویج، محافظت و ارتقاء ارزش جنبش المپیک در کپ ورد براساس منشور المپیک.

• شعار

ورزش، سکوی برای همه.

• خدمت

انجمن های ورزشی یا از طریق مشارکت دوره ای و فصلی

کمیته المپیک کپ ورد همچنین مجموعه ای از اهداف راهبردی را بر اساس بازنگری ها تعیین کرد:

- توسعه نظام های مدیریت کمیته المپیک کپ ورد

کمیته المپیک کپ ورد به عنوان چشم انداز خود تمایل دارد «آژانس مرکزی مستقلی برای توسعه ورزش ملی» باشد. کمیته المپیک کپ ورد، برای دستیابی به این چشم انداز، فرایند برنامه ریزی جامع را به رهبری مشاوران پشت سر گذاشت تا از طریق آن به توسعه سازمان کمک نموده و اطمینان حاصل کند که منابع خود را به طور مؤثر به کار گرفته است.

تدوین برنامه راهبردی آن همواره بر اساس نیازهای ذیل صورت می پذیرفت:

- تبعیت از منشور المپیک
- ترویج اصول بنیادین المپیزم و ارزش های المپیک
- تشویق به راه اندازی مؤسساتی مختص آموزش المپیک
- توسعه ورزش قهرمانی و ورزش برای همه
- با آموزش دوره هایی که از اصول اساسی المپیزم پیروی می کنند، در آموزش مدیران ورزشی کمک کنید.
- اقدامات لازم را علیه انواع تبعیض و خشونت در ورزش اتخاذ کنید.
- تصویب و استفاده از قانون جهانی ضد دوپینگ
- نماینده کپ ورد در بازیهای المپیک و در مسابقات چند ورزش منطقه ای، قاره ای یا جهانی است. و
- حفظ استقلال کمیته المپیک کپ ورد و مقاومت در برابر فشارهای سیاسی، حقوقی، مذهبی یا اقتصادی که می تواند مانع عمل براساس منشور المپیک شود.

این برنامه راهبردی در نظر گرفته شده است که هم به عنوان ابزار مدیریت داخلی و هم به عنوان راهنمای یکسان سازی و ترازبندی راهبردی با شرکاء، امکان ایجاد برنامه های عملیاتی منسجم را برای سازمان به وجود آورد.

تشخیص محیط سازمان ورزشی المپیک

برای تدوین یک برنامه راهبردی، کمیته المپیک کپ ورد روشی را اتخاذ کرد که بر شناخت محیطی که در آن

نقاط ضعف

- امور مالی
- ثبت سوابق
- رویه‌های عملیاتی
- برنامه ریزی و مدیریت
- عدم وجود داوطلب
- عدم تعریف عملکردی
- کمبود فرصت‌های تجاری و حمایت مالی
- مشارکت‌های برنامه ریزی نشده و دخالت در فعالیت‌ها

نقاط قوت

- استقلال
- برابری جنسیتی
- تجربه چند رشته ای و حرفه ای
- هزینه های محدود اداری
- ارتباط مناسب با سیاستمداران
- پذیرش توسط عموم مردم
- تسلط بر زبان‌های کمیته‌های بین‌المللی المپیک
- ظرفیت مناسب برای همکاری
- اشتیاق عمومی

تهدیدها

- سطح بیکاری بالا
- دستمزد کم
- توسعه اندک مؤسسات ورزشی
- عدم قانون گذاری ورزشی منسجم
- چارچوب علمی ضعیف
- فعالیت ورزشی هدایت نشده
- تقویم ورزشی ضعیف
- مکان‌های ورزشی ناکافی
- هزینه بالای شرکت در ورزش
- عدم حمایت از سرمایه گذاری

فرصت‌ها

- ثبات سیاسی
- آگاهی بین‌المللی
- جمعیت جوان
- شرکت در ورزش
- شرایط مطلوب برای پرداختن به ورزش (ارتفاع، ساحل، دریا)
- عدم چارچوب‌های رسمی ورزشی

- توسعه عملیات، فعالیت‌ها و کنترل اداری خود
- افزایش جذب، گزینش و آموزش منابع انسانی
- افزایش حجم تجارت و اقدامات مالی مناسب
- ارتقاء فعالیت تجاری
- جذب سرمایه و حامیان مالی، تضمین ارتباط مؤثر
- توسعه معیارهایی جهت انتخاب کاروان‌ها، نظارت بر دوران حرفه‌ای ورزشکاران و افزایش توسعه سازمان‌های ورزشی و میراث کمیته المپیک کیپ ورد
- افزایش مشارکت حضور کمیته المپیک کیپ ورد در سازمان‌های بین‌المللی و برای ارتقاء ورزش، همراه با شناسایی استعدادها و خدمات در دسترس ورزشکارانکه منجر به ارتقاء عملکرد در مسابقات بین‌المللی می‌شود.
- این اهداف منجر به تدوین برنامه عملیاتی گسترده شد که در جدول ۹-۲ در صفحه بعد ارائه شده است.

نظارت و ارزیابی

نظارت بر برنامه راهبردی توسط دبیرکل انجام می‌شود و بر پیشرفت اقدامات موفقیت آمیز مندرج در برنامه متمرکز است. اگر پیشرفتی حاصل نشود، اقداماتی انجام نخواهد شد، زیرا کمیته المپیک کیپ ورد تأکید زیادی بر تضمین برنامه عملیاتی در حفظ تمرکز سازمان در دستیابی به اهداف راهبردی خود دارد.

این مطالعه موردی نشان می‌دهد که برنامه ریزی راهبردی باید به خوبی سازمان یافته باشد. روندی که کمیته المپیک کیپ ورد به منظور تدوین برنامه راهبردی خود دنبال کرد، کاملاً جامع و برنامه ریزی شده بود و هر نوع سازمان ورزشی المپیک می‌تواند آن را دنبال کند.

شکل ۲.۷: تحلیل SWOT کمیته المپیک کیپ ورد Olympic Committee



افتتاحیه بازی‌های ساحلی آفریقا در کیپ ورد در سال ۲۰۱۹ برگزار شد.

جدول ۹-۲: برنامه اقدام کمیته المپیک کیپ ورد

اولویت راهبردی		برنامه عملیاتی (۴۵)	
محور	کد		
۱.۱	۱.۱.۱.۱	برنامه ریزی بازاریابی	ایجاد یک برنامه بازاریابی داخلی و ارتباطات بلند مدت
	۱.۱.۲.۴	حامیان مالی	برای تدوین برنامه حمایتی در دسته های رسمی، جذب یک حامی برای هر یک از دسته های تهیه شده
	۱.۱.۳.۷	فعالیت تجاری	5 تا 15% از کل درآمد را از طریق حامیان مالی و فعالیت های تجاری به دست آورید
	۱.۱.۴.۲	جذب سرمایه	ایجاد پنج فرصت متمایز برای افزایش وجوه کمیته ملی المپیک کیپ ورد
	۱.۲.۱.۱	حجم تجارت	با هدف افزایش حجم مشاغل
	۱.۳.۱.۳	برنامه ریزی راهبردی	تهیه یک برنامه راهبردی بلند مدت
	۱.۳.۲.۹	جانشینی اعضای هیئت اجرایی	تهیه برنامه ای برای گردش منظم اعضای هیئت اجرایی با پشتیبانی و آموزش
	۲.۱.۱.۳	تجارت	تولید سه محصول با نام تجاری کمیته المپیک کیپ ورد متمایز
	۲.۱.۲.۱۳	انتشارات	انتشار فعالیت های تحت پوشش کمیته المپیک کیپ ورد
	۲.۱.۳.۶	ایجاد علامت تجاری کمیته المپیک کیپ ورد	ثبت لوگو کمیته المپیک کیپ ورد، حفاظت قانونی از نام تجاری کمیته المپیک کیپ ورد به منظور ارتقاء تصویر آن
۲.۱	۲.۱.۴.۱۴	حضور در وب	ایجاد بستر وب با اتصال به شبکه های اجتماعی
	۲.۱.۵.۵	فعال سازی حمایت مالی	ایجاد پنج فرصت برای حمایت از طریق فعالیت های کمیته المپیک کیپ ورد در دسته های مختلف حامی
	۲.۲.۱.۸	حسابرسی مالی خارجی	الزام حسابرسی صورت های مالی توسط حسابرس مستقل ملی
	۲.۲.۲.۲	منابع مالی غیر کمیته بین المللی المپیک	تضمین حجم تامین مالی همبستگی المپیک کمتر از 80 % درآمد کمیته المپیک کیپ ورد است
	۲.۲.۳.۵	دستورالعمل های روش های مالی	ایجاد سیاست مالی که تمام جنبه های مالی از جمله برنامه ریزی، بودجه بندی و حسابداری را پوشش دهد
	۲.۲.۴.۹	روش های حسابداری	ایجاد واحد هزینه برای کلیه روش های حسابداری که طی آن منابع را می توان به پروژه های خاص اختصاص داد
	۲.۲.۵.۷	گزارش های مالی دوره ای	تهیه صورت های مالی رسمی همراه با توضیحات و نظرات در مورد این حساب ها
	۲.۳.۱.۴	شاخص های عملکرد	پیاده سازی سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد کمیته المپیک کیپ ورد شامل برنامه و کلیه فعالیت های آن
	۲.۳.۲.۱۵	کد رفتار	برای ایجاد یک رفتار خاص برای عملکردهای مختلف که اعضای هیئت مدیره، کارکنان و داوطلبان باید در آن ثبت نام کنند
	۲.۳.۳.۱۷	مدیریت ریسک	ایجاد یک برنامه مدیریت ریسک رسمی که همه جنبه های سازمان را پوشش دهد
۲.۳	۲.۳.۴.۲	مقررات قانونی	برای به روز رسانی اساسنامه NOC برای راهنمایی عملیات، قوانین و رویه های آن در حالی که ارزش های آن را منعکس می کند
	۲.۳.۵.۸	حوزه های مسئولیت	ایجاد و حفظ ساختار مدیریتی برای کمیته المپیک کیپ ورد با حوزه های مسئولیت اختصاص یافته
	۲.۳.۶.۶	کمیسیون های دائمی و مشورتی	ایجاد یکپارچه برای کمیسیون های مختلف کمیته المپیک کیپ ورد
	۲.۳.۷.۱۱	ادغام سازمانی	برگزاری دوره ای آموزش و ارزیابی اعضای کمیته المپیک کیپ ورد

جدول ۹-۲: برنامه اقدام کمیته المپیک کیپ ورد

اولویت راهبردی		کد	برنامه عملیاتی (۴۵)
محور			
۲.۴	منابع انسانی	۲.۴.۱.۱	داوطلبان جهت برگزاری برنامه داوطلبانه که توسط یکی از اعضای کمیته المپیک کیپ ورد اداره می-شود، پایگاه داوطلبان کمیته المپیک کیپ ورد را افزایش می دهد
		۲.۴.۲.۸	مدیریت منابع انسانی ایجاد چارچوب منابع انسانی که تمام جنبه‌های مدیریت منابع انسانی را شامل می‌شود (استخدام، انتخاب، ارزیابی، آموزش، نظم، پرداخت)
		۲.۴.۳.۲	ارزیابی استعدادها و عملکردی انجام ممیزی سالانه الزامات مهارت‌های سازمانی
		۲.۴.۴.۴	راهنمای جذب نیروی انسانی توسعه چارچوب استخدام
۲.۵	خدمات	۲.۵.۵.۱۲	معیارهای تنوع و برابری تدوین طرحی با استراتژی های پیشگیرانه که تنوع و برابری را در استخدام افزایش دهد
		۲.۵.۱.۴	حمایت حرفه ای ورزشکاران برای ایجاد خدمات پشتیبانی و مشاوره ای که در طول دوران حرفه ای ورزشکاران وجود دارد
		۲.۵.۳.۶	انتخاب ورزشکاران/هیئت‌ها تعیین معیارهای رسمی انتخاب ورزشکاران و اعضای هیئت‌ها
		۲.۵.۴.۷	توسعه سازمانی فدراسیون-های ملی تهیه برنامه مشارکت با فدراسیون‌های ملی و NA ها برای توسعه ظرفیت های آنها
۲.۶	ارتباطات خارجی	۲.۵.۴.۷	شناسایی فرصت‌های پشتیبانی فدراسیون ملی تهیه یک برنامه مشورتی و حمایتی برای فعالیت های فدراسیون ملی و NA
		۲.۵.۵.۸	رویدادهای ترویجی سازمانی ایجاد یک تیم داخلی یا خارجی برای ارائه رویدادهای سازمانی
		۲.۵.۶.۱۲	تاریخچه و میراث کمیته المپیک کیپ ورد آماده سازی مجموعه ای رسمی از مواد برای موزه المپیک کیپ المپیک کیپ ورد و/یا المپیک جهان
		۲.۶.۱.۶	نماینده کیپ در سازمان‌های ملی کتابخانه ای که نماینده ورزشکاران کمیته المپیک کیپ ورد و مشارکت آن در جنبش المپیک است
۲.۷	اداره	۲.۶.۲.۴	مشارکت‌های نهادی ایجاد شبکه‌ای با حداقل پنج شریک نهادی برای تحقق اهداف ارتقاء اصول و ارزش‌های المپیک
		۲.۶.۳.۸	روابط تجاری تهیه برنامه روابط تجاری راهبردی با تأمین کنندگان کمیته المپیک کیپ ورد
		۲.۷.۱.۸	کنترل اداری تدوین برنامه‌ای برای مبارزه با سوء مدیریت و تقلب سیاسی که همه جنبه‌های کار را در بر می‌گیرد و افشاکاری را تشویق می‌کند
		۲.۷.۲.۲	برنامه ریزی فعالیت‌ها ورد برای ارائه راهبرد بلند مدت (پروژه‌ها، امور مالی، بازاریابی و ارتباطات)
۲.۸	مشارکت ورزشی	۲.۷.۳.۳	تنظیم عملیات تهیه یک دفترچه راهنمای عملیاتی که تمام جنبه‌های سازمانی (پروژه‌ها، امور مالی، بازاریابی و ارتباطات) را پوشش می‌دهد.
		۲.۸.۱.۷	خدمات علمی نخبگان ورزشکاران ترویج ساختار خدمات علمی که شامل طیف متنوعی از شرکاء از طریق برنامه‌های حمایتی می‌شود
		۲.۸.۲.۲	عملکرد در مسابقات بین المللی برای ارتقاء آموزش ورزشکاران با عملکرد عالی از طریق برنامه‌های حمایتی
		۲.۸.۳.۹	شناسایی استعدادها و توسعه پتانسیل ورزشکاران ترویج ساختار شناسایی استعدادها و توسعه ورزش در کشور از طریق برنامه‌های حمایتی
۲.۸.۳.۱۳	ترویج ورزش		ترویج برابری اجتماعی و جنسیتی در مشارکت ورزشی و ورزش به عنوان جنبه‌ای از توسعه انسانی از طریق برنامه‌های حمایتی