

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

press.um.ac.ir

ای خدای بزرگ  
من به سرچشمه خورشید، نه خود بردم راه  
ذره‌ای بودم و مهر تو مرا بالا برد

آن روز، روز رستاخیز که در مقابل تو می‌ایستم، چیزی ندارم که به تو تقدیم کنم؛ فقط به یک چیز خوشحالم و آن دل دردمند و جوشان من است که ارزش نازیدن دارد.  
منت خداوندی که توسن قلم را رام اندیشه‌ها ساخت و ظرف وجود را سرشار از دانسته‌ها؛ کریم و بزرگی که فهمیدن را نعمتی ساخت برای بندگان؛ آنان که تشنه دانستن‌اند.

امام علی (ع):

قَوَامُ الْعَيْشِ حُسْنُ التَّقْدِيرِ وَ مِلَاكُهُ حُسْنُ التَّدْبِيرِ  
مایه زندگی، برنامه‌ریزی درست و ملاک آن تدبیر کارشناسانه است.



## دستنامه برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش

(از تئوری تا عمل)

دکتر رسول نظری

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

دکتر سیدمرتضی عظیم‌زاده

عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

سرشناسه:	نظری، رسول، ۱۳۵۵ -
عنوان و نام پدیدآور:	دستنامه برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش (از تئوری تا عمل) / رسول نظری، سیدمرتضی عظیم‌زاده.
مشخصات نشر:	مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری:	۳۰۴ ص. مصور، جدول، نمودار.
فروست:	انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد؛ ۷۱۰.
شابک:	ISBN: 978-964-386-385-2
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیبا.
یادداشت:	کتابنامه.
موضوع:	ورزش -- برنامه‌ریزی
موضوع:	Sports-- Planning
موضوع:	برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع:	Strategic planning
شناسه افزوده:	عظیم‌زاده، سیدمرتضی، ۱۳۵۹ -
شناسه افزوده:	دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات.
رده‌بندی کنگره:	۱۳۹۸ ۵د۵ / ۶۷۷۱۳ GV
رده‌بندی دیویی:	۷۹۶/۰۶
شماره کتابشناسی ملی:	۵۵۳۱۶۹۶

### دستنامه برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش (از تئوری تا عمل)

پدیدآورندگان: دکتر رسول نظری؛ دکتر سیدمرتضی عظیم‌زاده  
 ویراستار علمی: دکتر محمد کشتی‌دار  
 مشخصات: وزیری، ۱۰۰ نسخه، چاپ دوم، زمستان ۱۴۰۱ (اول، ۱۳۹۸)  
 چاپ و صحافی: چاپخانه دقت  
 بها: ۱،۷۰۰،۰۰۰ ریال  
 حق چاپ برای انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد محفوظ است.



انتشارات  
۷۱۰

#### مراکز پخش:

فروشگاه و نمایشگاه کتاب پردیس: مشهد، میدان آزادی، دانشگاه فردوسی مشهد، جنب سلف یاس  
 تلفن: ۳۸۸۰۲۶۶۶ - ۳۸۸۳۳۷۲۷ (۰۵۱)  
 مؤسسه کتابیران: تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، بین روانمهر و وحید نظری، بن‌بست  
 گشتاسب، پلاک ۸ تلفن: ۶۶۴۸۴۷۱۵ (۰۲۱)  
 مؤسسه دانشیران: تهران، خیابان انقلاب، خیابان منیری جاوید (اردیبهشت) نبش خیابان نظری، شماره ۱۴۲  
 تلفکس: ۶۶۴۰۰۲۲۰ - ۶۶۴۰۰۱۴۴ (۰۲۱)

<http://press.um.ac.ir>

Email: [press@um.ac.ir](mailto:press@um.ac.ir)

## فهرست مطالب

۱۱	..... سپاسگزاری
۱۲	..... پیشگفتار
۱۵	..... فصل ۱. مروری بر اصول و مبانی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی
۱۵	..... اهداف یادگیری
۱۵	..... سازمان
۱۷	..... مدیریت
۱۸	..... منابع انسانی
۱۹	..... منابع مالی
۱۹	..... منابع تجهیزاتی و ماشین‌آلات
۲۰	..... روش‌ها و شیوه‌های ارائه خدمات و تولید
۲۲	..... سازمان‌دهی در سازمان
۲۳	..... کنترل و نظارت در سازمان
۲۳	..... هدایت و انگیزش سازمانی
۲۴	..... تصمیم‌گیری
۲۵	..... برنامه‌ریزی در سازمان
۲۶	..... سرشت و منظور برنامه‌ریزی
۲۶	..... مراحل برنامه‌ریزی
۲۸	..... انواع برنامه‌ریزی
۲۸	..... برنامه‌های راهبردی
۲۹	..... برنامه‌های عملیاتی
۲۹	..... برنامه‌ریزی تخصصی
۳۰	..... تفاوت برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی
۳۱	..... برنامه‌ریزی راهبردی
۳۲	..... واژه‌های کلیدی در مبحث مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی
۳۳	..... راهبرد
۳۴	..... هدف راهبردی
۳۵	..... مدیریت راهبردی
۳۷	..... مزایای مدیریت راهبردی

۳۹	فرایند مدیریت راهبردی
۴۰	موانع و مشکلات طراحی مدیریت راهبردی
۴۰	برنامه‌ریزی راهبردی
۴۳	اصول برنامه‌ریزی راهبردی
۴۴	ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی
۴۶	محدودیت‌های برنامه‌های راهبردی
۴۶	کارکردهای تفکر راهبردی
۴۸	تصمیم راهبردی
۵۱	تفکر راهبردی جایگزین یا مکمل برنامه‌ریزی راهبردی
۵۲	برنامه‌ریزی در ورزش
۵۷	فرایند تدوین برنامه راهبردی براساس مدل نظری
۵۹	تفسیر مرحله تئوریک تدوین برنامه راهبردی
۶۱	تفسیر مرحله عملیاتی تدوین برنامه راهبردی
۶۲	حوزه‌های کلیدی عملکرد
۶۳	شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)
۶۶	راهبردهای SO
۶۶	راهبردهای ST
۶۶	راهبردهای WO
۶۶	راهبردهای WT
۷۰	فعالیت‌های کارورزی فصل اول
۷۱	<b>فصل ۲. فرایند تدوین مرحله نظری برنامه راهبردی</b>
۷۱	اهداف یادگیری
۷۱	مأموریت
۷۳	فرایند تعیین و تدوین مأموریت سازمان
۷۵	مأموریت معاونت ورزش دانشگاه آزاد
۷۶	بیانیه مأموریت
۷۷	خصوصیات بیانیه مأموریت
۷۷	بیانیه مأموریت معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۷۸	بیانیه مأموریت بخش ورزش سند توسعه استان اصفهان
۷۸	بیانیه مأموریت اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان
۷۸	بیانیه مأموریت کلان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس
۷۸	بیانیه مأموریت پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی
۷۸	بیانیه مأموریت کلان وزارت ورزش و جوانان
۷۹	بیانیه مأموریت کلان بخش ورزش استان سمنان

۷۹	بیانیه مأموریت حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۸۰	بیانیه مأموریت کلان کمیته المپیک ایالات متحده آمریکا
۸۰	چشم انداز
۸۲	تدوین بیانیه چشم انداز
۸۳	چشم انداز معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۸۳	بیانیه چشم انداز معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۸۳	چشم انداز بخش ورزش استان اصفهان
۸۳	بیانیه چشم انداز بخش ورزش استان اصفهان
۸۴	چشم انداز اداره کل ورزش و جوانان اصفهان
۸۴	بیانیه چشم انداز اداره کل ورزش و جوانان اصفهان
۸۴	چشم انداز اداره کل ورزش و جوانان استان فارس
۸۴	بیانیه چشم انداز اداره کل ورزش و جوانان استان فارس
۸۴	چشم انداز پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی در سال ۱۳۹۴
۸۴	بیانیه چشم انداز پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی
۸۴	چشم انداز بخش ورزش استان سمنان
۸۴	بیانیه چشم انداز بخش ورزش استان سمنان
۸۵	چشم انداز حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۸۵	بیانیه چشم انداز حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۸۵	بیانیه چشم انداز کمیته ملی المپیک ایالات متحده آمریکا
۸۵	شعار سازمانی
۸۷	ارزش های محوری
۸۹	نمونه هایی از ارزش های محوری سازمان های ورزشی
۹۱	خط مشی
۹۲	ویژگی های خط مشی
۹۳	خط مشی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۹۳	خط مشی اداره کل ورزش و جوانان اصفهان
۹۳	خط مشی مأموریتی اداره کل ورزش و جوانان اصفهان
۹۴	خط مشی منابع سازمانی اداره کل ورزش و جوانان اصفهان
۹۴	خط مشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی
۹۵	خط مشی حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۹۵	خط مشی بخش ورزش سند توسعه استان
۹۵	تدوین اهداف کلان
۹۶	نمونه های کاربردی از اهداف کلان سازمان های ورزشی
۹۷	فعالیت های کارورزی فصل دوم

۹۹	..... فصل ۳. بررسی عوامل داخلی و خارجی
۹۹	..... اهداف یادگیری
۹۹	..... محیط‌شناسی راهبردی
۱۰۱	..... فرایند بررسی داخلی سازمان
۱۰۹	..... ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۱۱۲	..... فرایند بررسی عوامل خارجی
۱۱۵	..... نمونه‌های کاربردی از عوامل خارجی سازمان‌های ورزشی
۱۱۵	..... تحلیل محیط خارجی معاونت ورزش دانشگاه آزاد
۱۱۶	..... تحلیل محیط خارجی ورزش استان اصفهان
۱۱۹	..... تحلیل محیط حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۱۱۹	..... ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۱۲۲	..... ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IEM)
۱۲۴	..... ماتریس عوامل داخلی و خارجی برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان
۱۲۵	..... ماتریس ارزیابی عوامل داخلی خارجی (IE) معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۱۲۶	..... ماتریس ارزیابی داخلی خارجی (IE) حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۱۲۷	..... ماتریس ارزیابی داخلی خارجی (IE) ورزش استان اصفهان
۱۲۷	..... ماتریس نیم‌رخ رقابتی (CPM)
۱۲۹	..... ماتریس نیم‌رخ رقابت برنامه راهبردی حوزه هواداری باشگاه سپاهان
۱۳۱	..... فعالیت‌های کارورزی فصل سوم
۱۳۳	..... فصل ۴. روند و انتخاب اهداف و راهبردها
۱۳۳	..... اهداف یادگیری
۱۳۳	..... تحلیل روند اهداف و راهبردها
۱۳۴	..... هدف‌گذاری
۱۳۶	..... هدف‌های بلندمدت
۱۳۶	..... چهارچوبی جامع برای تدوین راهبرد
۱۳۷	..... ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE)
۱۳۷	..... موقعیت راهبرد تهاجمی
۱۳۸	..... موقعیت راهبرد محافظه‌کارانه
۱۳۸	..... موقعیت راهبرد رقابتی
۱۳۸	..... موقعیت راهبرد تدافعی
۱۴۱	..... فرایند طراحی ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۱۴۵	..... طراحی ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی ورزش استان اصفهان
۱۴۷	..... ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی حوزه هواداری باشگاه سپاهان

۱۴۹	ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌ها (TOWS).....
۱۴۹	راهبردهای قوت‌ها، فرصت‌ها SO.....
۱۵۰	راهبردهای ضعف‌ها، فرصت‌ها WO.....
۱۵۰	راهبردهای قوت‌ها، تهدیدات ST.....
۱۵۱	راهبردهای ضعف‌ها، تهدیدات WT.....
۱۵۳	طراحی راهبردهای ورزش استان اصفهان.....
۱۵۸	جنبه‌های فرهنگی به‌هنگام انتخاب راهبرد.....
۱۵۸	جنبه‌های سیاسی به‌هنگام انتخاب راهبرد.....
۱۵۹	راهبردهای تجمیع‌شده SO.....
۱۶۳	راهبردهای تجمیع‌شده ST ورزش استان اصفهان.....
۱۶۸	راهبردهای تجمیع‌شده WO ورزش استان اصفهان.....
۱۷۳	راهبردهای تجمیع‌شده WT ورزش استان اصفهان.....
۱۷۳	تجمیع راهبردهای استخراج‌شده ورزش استان اصفهان.....
۱۷۵	تجمیع راهبردهای استخراج‌شده حوزه‌ی هواداری باشگاه سپاهان.....
۱۸۱	انواع راهبردهای استخراج‌شده از برنامه‌ی راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی.....
۱۸۲	طراحی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM.....
۱۸۴	ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی برنامه‌ی راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی.....
۱۹۶	طراحی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM ورزش استان اصفهان.....
۲۰۱	طراحی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM حوزه‌ی هواداری باشگاه سپاهان.....
۲۱۰	اولویت‌های راهبردهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی.....
۲۱۱	تدوین راهبردهای پشتیبان راهبردهای کلان.....
۲۱۳	اهداف کلان معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی.....
۲۱۴	اهداف راهبردی.....
۲۱۶	ویژگی‌های اهداف.....
۲۲۱	اهداف کمی.....
۲۲۷	اهداف سالانه.....
۲۳۷	اهداف راهبردی کمی حوزه‌ی هواداری باشگاه سپاهان.....

**فصل ۵. اجرا و ارزیابی اقدامات متناسب با راهبردهای سازمان**..... ۲۴۳

۲۴۳	اهداف یادگیری.....
۲۴۳	تحلیل و روند اجرا و ارزیابی راهبردها.....
۲۴۵	سیاست‌های اجرایی.....
۲۴۶	برنامه‌ی عملیاتی.....
۲۴۸	لزوم طراحی و تدوین یک برنامه‌ی عملیاتی چیست؟.....

۲۴۹	جدول زمان‌بندی.....
۲۴۹	رویکردهای برنامه عملیاتی.....
۲۵۰	تدوین برنامه‌های عملیاتی (توسعه‌ای).....
۲۵۰	تدوین برنامه‌های عملیاتی (جاری).....
۲۵۰	تدوین فعالیت‌ها در برنامه عملیاتی.....
۲۵۱	گام‌های تدوین برنامه عملیاتی.....
۲۷۲	ملاحظات برای اجرای شایسته برنامه راهبردی.....
۲۷۲	ارتباطات.....
۲۷۲	تخصیص منابع.....
۲۷۳	تعارض سازمانی.....
۲۷۴	ساختارهای سازمانی.....
۲۷۵	مدیریت در مقابل تغییر.....
۲۷۶	ایجاد فرهنگ پشتیبان از اقدامات و راهبردها.....
۲۷۷	ماهیت اجرای راهبردها.....
۲۷۸	موانع سد راه اجرای برنامه‌های راهبردی.....
۲۸۰	هفت خطای مرگ‌بار راهبردی.....
۲۸۱	چهار خطای راهبردی از دیدگاه مجله فورچون.....
۲۸۲	هشت اشتباه راهبردی سازمان‌ها در فرایند مدیریت راهبردی.....
۲۸۴	دو خطای کلان راهبردی در فرایند تدوین برنامه‌های راهبردی براساس مدل نظری (۱۳۹۵).....
۲۸۵	نظام فراگرد نظارت.....
۲۸۵	انواع معیارهای نقاط مهم و حساس در کنترل و نظارت.....
۲۸۹	فرایند ارزیابی راهبرد.....
۲۸۹	فن ارزشیابی و بازنگری برنامه.....
۲۹۰	بررسی مبانی راهبرد.....
۲۹۱	محاسبه عملکرد سازمان.....
۲۹۲	پایش.....
۲۹۳	انواع شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد.....
۲۹۴	اقدامات اصلاحی.....
۲۹۴	فعالیت‌های کارورزی فصل پنجم.....
۲۹۵	<b>کتابنامه</b> .....
۳۰۱	<b>نمایه</b> .....

## سپاسگزاری

نگارش و تألیف یک کتاب درسی و کاربردی، کاری بسیار دشوار و ثمره چندین سال تدریس، تحقیق و تجربه است. از این رو، مؤلفان تلاش کرده‌اند که در نگارش کتاب از یافته‌های به‌روز و ارزشمند حوزه برنامه‌ریزی راهبردی به‌گونه‌ای کاربردی بهره‌برند. البته این هدف، ثمره صبر، یاری و حمایت افراد متعددی بوده است. از این جهت لازم است از این مجال استفاده کنیم و قدردانی و سپاسگزاری خود را از این افراد ابراز نماییم.

دکتر نظری از حامی هر روز و نگران هر لحظه‌اش، همسر عزیز و سرمایه‌زندی‌اش، شنتیا، سپاسگزاری ویژه دارد. باید اذعان کرد که این کتاب به تمامی اندیشمندان و مدیران ورزشی آگاه و سخت‌کوش که اهتمام خویش را صرف رشد و ارتقای ایران کرده‌اند و در راه خدمت به مردم سربلند این مرز و بوم از هیچ کوششی دریغ نورزیده‌اند و عاشقانه و صادقانه تلاش می‌نمایند، تعلق دارد؛ لذا، از ایشان صمیمانه تشکر ویژه دارد.

دکتر عظیم‌زاده از زحمات و تلاش‌های سرکار خانم ملیحه سادات آقایی، دانشجوی دکتری مدیریت ورزش دانشگاه فردوسی مشهد که در تنظیم کتاب کمک شایانی کرده است، کمال تشکر را دارد. همچنین، جا دارد از همسر عزیز و فرزند دل‌بندش، سید علی که شادی‌بخش و آرامش‌دهنده زندگی‌اش هستند، یاد کند.

همچنین، مؤلفان بر خود لازم می‌دانند تا از انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد که برای چاپ این کتاب زحمات زیادی کشیده و آن را به ثمر رسانده‌اند، سپاسگزاری نمایند و برای رئیس و کارکنان محترم این انتشارات وزین آرزوی سلامتی و بهروزی دارند.

امیدواریم از مطالعه کتاب لذت ببرید.  
با تشکر

## پیشگفتار

مدیریت راهبردی علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد. مدیریت راهبردی شامل ۳ بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد است. اندیشمندان حوزه مدیریت، مدیریت راهبردی را به عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده امروزی لحاظ کرده‌اند. جهان در شرایط متغیری از فرایندها قرار دارد. در این بین سازمان‌ها به شدت متأثر از تغییرات شتابناک قرن حاضر قرار دارند. بدین منظور سازمان‌ها نیازمندند فرایندها و روش‌ها را به منظور ایفای نقش معنادار در محیط بررسی نمایند و فرایندهای عملیاتی را به منظور دستیابی به رسالت‌ها، ارزش‌ها و مطلوبیت‌ها سازمان‌دهی کنند. باید اذعان داشت همه سازمان‌ها همانند یک سیستم پویا و ارگانیک در داخل محیطی قرار دارند که با دیگر اجزای محیط در تعامل متقابل هستند و از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. امروزه سازمان‌های پاسخ‌گو با شرایط محیط بیرونی به طور موفقیت‌آمیزی تعامل برقرار می‌کنند و سازمان را به طور اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی خود هدایت می‌کنند. در این زمینه به منظور پاسخ‌گویی معنادار و سازش‌کاری در محیط رقابتی، مدیران سازمان‌ها می‌بایست از مهارت‌های راهبردی برخوردار باشند تا بتوانند سازمان را با محیط وفق دهند و با پاسخ‌گویی به موقع و مناسب، سازمان را از ضربه‌های ناشی از محیط مصون نمایند.

با توجه به شرایط ویژه کسب و کارها در جهان امروز و تغییر مداوم متغیرهای محیطی، در چند سال اخیر جنبشی در حوزه مدیریت راهبردی صورت گرفته است و به ارائه پارادایم‌ها و الگوهای خلاقانه در طراحی راهبردها متناسب با رویکردهای تفکر راهبردی منجر شده است. یکی از مهم‌ترین تحولات در این حوزه که به پیدایش انقلابی در حوزه مقاصد سازمان منجر شده است، تدوین برنامه راهبردی با رویکرد نوآورانه است. این رویکرد به ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص جهت تحقق اهداف سازمان‌ها پرداخته است. آنچه مسلم می‌باشد، این است که برنامه‌ریزی نقطه شروع تمامی حرکت‌های مدیریت است که آن را اساسی‌ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند و اهمیت آن از گذشته‌ای دور بر همگان آشکار گردیده است. در همین راستا سیر تحول جوامع بشری و حرکت شتاب‌دار بشریت در ابعاد مختلف توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناورانه، به ویژه در قرن حاضر صحنه‌های جدیدی می‌آفریند و هر روز روابطی جدید مطرح می‌نماید؛ به طوری که اکثر وظایف مدیریت، از جمله برنامه‌ریزی را دگرگون ساخته است. بر این اساس، برنامه‌ریزی در مدیریت، همگام با تحولات جوامع بشری و در پاسخ‌گویی به نیازهای زمان، به شکلی نو و نگرشی جدید مطرح می‌شود و صاحب‌نظران فراوانی به آن پرداخته‌اند؛ به طوری که امروزه ادبیاتی غنی در زمینه برنامه‌ریزی در دست می‌باشد.

امروزه با توجه به دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهایی که سازمان‌ها و کشورها برای خود ترسیم می‌کنند و همچنین تغییرات و تحولاتی که در محیط پدید آمده است، تحلیل راهبرد سازمان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. در نظام ارزشی جامعه ما نیز ورزش به‌عنوان یک پدیده ارزشمند فرهنگی اجتماعی، یکی از جنبه‌های مهم اجتماعی به‌شمار می‌رود. ورزش به‌عنوان ابزار و عاملی قدرتمند در ایجاد تغییرات و اهرم کاری در زوایای فردی، اجتماعی، دولت‌ها، اشتغال، اقتصاد، فرهنگ و سیاست می‌تواند نقش خود را در توسعه همکاری‌های بین‌المللی و انواع فعالیت‌ها و روابط ایفا کند. در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند اکثر سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبردمحور تبدیل شدند؛ به‌طوری‌که بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف برحسب مأموریت خود، راهبردهای لازم را تهیه کردند و با اجرای آن‌ها به موفقیت‌های مهمی دست یافتند. با حاکمیت چنین تفکری، برخی از سازمان‌های ورزشی برای توفیق در مأموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین کرده‌اند. با چنین اندیشه‌ای، سازمان‌های مزبور علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف، به‌دنبال حضوری موفق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند. با توجه به آنچه عنوان شد، متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را به سازمان‌ها پیشنهاد کرده‌اند تا با به‌کارگیری و استفاده از آن‌ها بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند.

توسعه ورزش و تربیت‌بدنی بخش مهمی از توسعه اقتصادی اجتماعی در هر جامعه است و ارائه برنامه‌های راهبردی در بخش‌های مختلف آن از اهمیت خاصی برخوردار است. دستاوردها و پیامدهای توسعه ورزش دایره‌ای گسترده دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می‌شود؛ براین اساس که پیروزی پیوسته ملت‌ها در عرصه رقابت‌های ورزشی، موضوعی اساسی است.

بدین منظور و به‌جهت آشنایی با دستاوردهای علمی در زمینه ادبیات و فرهنگ، برنامه‌ریزی اعم از برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت و به‌طور خاص برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش اقداماتی انجام شده است. هرچند دسترسی به یک نظریه به‌سختی میسر است، اما به‌منظور نمایاندن مفهوم گسترده و فراگیر برنامه‌ریزی، به‌طور خلاصه به هریک از این مفاهیم خواهیم پرداخت. در کتاب حاضر سعی شده است که در فصل اول مروری بر اصول و مبانی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در قالب اصول سازمان و مدیریت، مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی در ورزش، فرایند تدوین برنامه راهبردی براساس مدل نظری پرداخته شود. در فصل دوم، فرایند تدوین مراحل مدل نظری برنامه‌ریزی راهبردی به‌طور کامل در قالب مفاهیم مأموریت و بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و بیانیه چشم‌انداز، شعار، ارزش‌های محوری، خط و مشی، اهداف کلان برگرفته از چشم‌انداز توضیح داده شده و تفسیر شده است. در فصل سوم، به بررسی عوامل

داخلی و خارجی از قبیل تفسیر فرایند بررسی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، فرایند بررسی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی داخلی خارجی و ماتریس نیم‌رخ رقابتی پرداخته شده است. در فصل چهارم، به بررسی و انتخاب اهداف و راهبردهای سازمان‌ها متناسب با رویکردهای راهبردی پرداخته شده است و مفاهیم هدف‌گذاری، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌ها، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، اهداف راهبردی برگرفته از راهبردهای متناسب با اهداف کلان، اهداف کمی برگرفته از اهداف راهبردی و اهداف سالانه توضیح داده شده است. در نهایت، در فصل پنجم مفاهیم و رویکردهای اجرا و ارزیابی اقدامات متناسب با راهبردهای سازمانی در قالب سیاست‌های اجرایی منطبق با اهداف سالانه، اقدامات تخصیص منابع، ایجاد فرهنگ پشتیبانی از راهبردها و اقدامات، نظام فراگرد نظارت محاسبه عملکرد و در پایان اقدامات اصلاحی توضیح داده می‌شود.

در چنین پس‌زمینه‌ای، مفاهیم بررسی شده در این کتاب از منظر مدیریت راهبردی در ورزش به‌عنوان یک بدیل، توانسته است نظریه‌ها، مفاهیم و ابزارهای نوینی را جهت نیل به اهداف سازمان‌های ورزشی در اختیار مدیران قرار دهد. آنچه این کتاب را از سایر کتاب‌هایی که در حوزه مدیریت راهبردی در ورزش در راستای آموزش مفاهیم و مضامین راهبردی به مدیران ورزشی تدوین شده است مجزا و متمایز می‌نماید، تفسیر زیرمبانی نظری منظرهای راهبردی در ورزش و مثال‌های کاربردی و عملیاتی از ده‌ها برنامه راهبردی تدوین شده در ورزش توسط مؤلفان است.

آنچه مسلم می‌باشد این است که برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش، اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان‌های ورزشی را در بلندمدت تعیین می‌کند، جامعیت دارد و در سطح عالی سازمان، چهارچوبی برای برنامه‌ریزی تاکتیکی و عملیاتی است، از نظر زمانی بازه بلندمدت را شامل می‌شود و چتری برای کل سازمان‌ها می‌باشد. از این رو، در حوزه ورزش ضرورت امر برنامه‌ریزی می‌بایست مورد توجه مدیران سازمان‌های ورزشی قرار گیرد. امید است با ارائه این کتاب آموزشی در خصوص رویکردهای مختلف برنامه‌ریزی راهبردی که یکی از مهم‌ترین برنامه‌های سازگار با دنیای پرتحول امروز است، گام‌هایی اساسی در تعالی علم برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش برداریم. از این رو این کتاب را در وهله اول به تمام شهدا که ره‌پویان ما بودند و در ادامه به تمامی اندیشمندان و مدیران آگاه و سخت‌کوش که اهتمام خویش را صرف رشد و ارتقای ایران عزیز کرده‌اند و در راه خدمت به مردم سربلند این مرز و بوم از هیچ کوششی دریغ نورزیده‌اند و عاشقانه و صادقانه تلاش می‌نمایند، تقدیم می‌کنیم.

دکتر رسول نظری، دکتر سید مرتضی عظیم‌زاده