



## دبیری تربیت بدنی (۲)

مدیریت برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی  
و

سنجش و اندازه‌گیری

تألیف و تدوین

فرهاد فتحی

(دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی)

مهین فتحی

(دبیر آموزش و پرورش)

ویژه داوطلبان آزمون‌های استخدامی و کنکور کارشناسی ارشد



سرشناسه: فتحی، فرهاد، ۱۳۶۸

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی: ویژه داوطلبان آزمون‌های استخدامی و

کنکور کارشناسی ارشد

تدوین و تألیف: فرهاد فتحی، مهین فتحی

شناسه افزوده: فتحی، مهین، ۱۳۶۸

مشخصات نشر: تهران، آرسا، ۱۳۹۷

مشخصات ظاهری: ۳۲۳ ص

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۱۰-۲۰-۴

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

موضوع: ورزش - مدیریت - راهنمای آموزشی (عالی)

موضوع: ورزش - مدیریت - آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی)

موضوع: رویدادهای خاص - مدیریت

موضوع: مسابقات دوره‌ای ورزشی - مدیریت

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۷ م۴ ف/۲ GV۷۷۱۳

رده‌بندی دیویی: ۷۹۶/۰۶۹

شماره کتابشناسی ملی: ۵۱۶۹۶۰۳

انتشارات: آرسا

ناظر فنی: مینا یوسف‌خانی

چاپ اول: سال ۱۳۹۷

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

طراح صفحات: مهری پوینده‌کیا

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۱۰-۲۰-۴

آدرس: تهران - میدان فاطمی - ابتدای خیابان جویبار پلاک ۵۲

تلفن: ۸۸۹۵۹۴۴۷

کلیه حقوق چاپ و نشر این اثر محفوظ است. هرگونه عرضه و یا پخش کتاب به صورت (تصویری، الکترونیکی، نوشتاری) بدون اجازه ناشر ممنوع و موجب پیگرد قانونی قرار می‌گیرد.

# فهرست مطالب

۵	بخش اول: مدیریت برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی
۶	فصل اول
۶	مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت‌بدنی
۲۴	سؤالات طبقه‌بندی شده فصل اول
۲۷	پاسخنامه تشریحی سؤالات فصل اول
۳۰	فصل دوم
۳۰	مدیریت و رهبری
۶۶	سؤالات طبقه‌بندی شده فصل دوم
۸۰	پاسخنامه تشریحی سؤالات فصل دوم
۹۰	فصل سوم
۹۰	کارآفرینی، مدیریت زمان
۹۰	و کنترل بحران
۱۰۵	فصل چهارم
۱۰۵	بودجه‌بندی
۱۱۴	سؤالات طبقه‌بندی شده فصل چهارم
۱۱۸	پاسخنامه تشریحی سؤالات فصل چهارم
۱۲۱	فصل پنجم
۱۲۱	بازاریابی در ورزش
۱۳۲	سؤالات طبقه‌بندی شده فصل پنجم
۱۳۵	پاسخنامه تشریحی سؤالات فصل پنجم
۱۳۸	فصل ششم
۱۳۸	مدیریت و سرپرستی اردوهای ورزشی
۱۵۶	سؤالات طبقه‌بندی شده فصل ششم
۱۵۷	پاسخنامه تشریحی سؤالات فصل ششم
۱۵۹	فصل هفتم
۱۵۹	مدیریت برگزاری مسابقات ورزشی

۱۷۳	.....	سؤالات طبقه‌بندی شده فصل ششم
۱۷۵	.....	پاسخ‌نامه تشریحی سؤالات فصل هفتم
۱۷۷	.....	فصل هشتم
۱۷۷	.....	داوطلبان ورزشی
۱۹۸	.....	سؤالات طبقه‌بندی شده فصل هشتم
۲۰۰	.....	پاسخ‌نامه تشریحی سؤالات فصل هشتم
۲۰۳	.....	فصل نهم
۲۰۳	.....	جداول ورزشی
۲۲۹	.....	سؤالات طبقه‌بندی شده فصل نهم
۲۳۶	.....	پاسخ‌نامه تشریحی سؤالات فصل نهم
۲۴۴	.....	آزمون‌ها و پاسخ‌نامه‌ها
۲۴۵	.....	آزمون ۱
۲۴۷	.....	پاسخ‌نامه تشریحی آزمون ۱
۲۴۸	.....	آزمون ۲
۲۵۰	.....	پاسخ‌نامه تشریحی آزمون ۲
۲۵۲	.....	آزمون ۳
۲۵۴	.....	پاسخ‌نامه تشریحی آزمون ۳
۲۵۶	.....	آزمون ۴
۲۵۸	.....	پاسخ‌نامه تشریحی آزمون ۴
۲۶۰	.....	آزمون ۵
۲۶۲	.....	پاسخ‌نامه تشریحی آزمون ۵
۲۶۴	.....	سؤالات سال‌های گذشته آزمون دبیری آموزش و پرورش
۲۶۵	.....	سؤالات آزمون دبیری آموزش و پرورش سال ۱۳۹۵
۲۶۸	.....	سؤالات آزمون دبیری آموزش و پرورش سال ۱۳۹۶
۲۷۰	.....	سؤالات آزمون دبیری آموزش و پرورش سال ۱۳۹۷
۲۷۲	.....	سؤالات آزمون دبیری آموزش و پرورش سال ۱۳۹۸
۲۷۶	.....	منابع

# **بخش اول: مدیریت برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی**

## مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی

### مدیریت

مدیریت عبارت است از هنر کار کردن با دیگران و به‌وسیله دیگران به‌منظور تحقق اهداف سازمان. مدیریت دستیابی به هدف‌های سازمان، از طریق هدایت و رهبری است. مدیریت هنر تصمیم‌گیری در کار است (سیمون سایمون). رسیدن به اهداف سازمانی از طریق درگیر شدن در ۴ وظیفه مدیریتی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل (بارتل).

### مدیریت ورزشی

رشته مدیریت ورزشی از اصول علمی و شغلی حرفه‌ای نشأت گرفته است. از این‌رو مدیریت ورزشی منبع مهمی برای کسب درآمد و شغلی تمام‌وقت برای بسیاری از افراد به‌شمار می‌رود که به نام شاغلین حوزه ورزش معروف‌اند. لذا واژه شاغلین دربرگیرنده همه افرادی است که در حوزه مدیریت ورزشی فعالیت داشته و مشغول به کار هستند.

مدیریت ورزشی علمی است که همه افراد و فعالیت‌ها، سازمان‌ها و کسب‌وکارهای مرتبط با تولید تجهیزات و لوازم، بهبود و سازماندهی هر نوع محصول ورزشی، آمادگی جسمانی و تفریحی را دربر می‌گیرد. همچنین محصولات ورزشی می‌توانند به‌صورت کالا، خدمات، افراد یا عقاید مرتبط با ورزش ارائه شوند.

مدیریت ورزشی رشته‌ای است که به افرادی که در جستجوی یافتن شغلی در بخش‌های مختلف صنعت ورزش می‌باشند، آموزش‌های لازم را ارائه می‌دهد (تعریف انجمن مدیریت ورزش آمریکا شمالی).

### تاریخچه مدیریت ورزشی

اعتقاد بر این است که از دورانی که یونانی‌های باستان در حضور انبوهی از تماشاگران با گلابدیا تورها و یا حیوانات به مبارزه می‌پرداختند، مدیریت ورزشی وجود داشته است.

قرن یازدهم، هیرودیس پادشاه یهود رئیس افتخاری بازی‌های المپیک بود. به‌زعم پارکس و اولافسون، عظمت و شکوه چنین بازی‌هایی مستلزم فعالیت افراد بسیاری در زمینه‌های آذوقه‌رسانی (غذا و نوشیدنی)، اجرایی، مراکز خرید، عوامل بازاریابی و مدیران بوده است. تفاوت مدیریت شرکت‌های خصوصی (مدیریت خرد) (Management) و مدیریت دولتی (مدیریت کلان) (Administration)

Sport Management: مدیریت همه حوزه‌های ورزشی مانند تجهیزات، هتل و اماکن ویژه جلسات، باشگاه‌های خصوصی و عمومی آمادگی جسمانی و راکتی، تجارت، ورزش حرفه‌ای و ورزش دانشکده‌ای را دربر می‌گیرد. همچنین ترکیب مهارت‌های گوناگون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل، بودجه و ارزیابی در سازمان یا اداره‌ای است که محصول یا خدمات ورزشی ارائه می‌دهد. اجرای اهداف و سیاست‌های تدوین شده را بر عهده دارد.

Sport Administration: تدوین اهداف و سیاست‌ها را بر عهده دارد.

هر دو واژه معادل یکدیگر نیز به کار می‌روند.

### گیولیک و اوریک (POSDCORB)

Planning – Organizing – Staffing – Directing – Coordination – Reporting – Budgeting

### برنامه‌ریزی (Planning)

عبارت است از آن دسته اقداماتی که مشتمل بر پیش‌بینی اهداف، تعیین خط‌مشی‌ها، معرفی رویه‌ها و روش‌های انجام کار و بیان مقررات و آئین‌نامه‌های اجرای کار است.

### برنامه‌ریزی از دیدگاه افق زمانی

برنامه‌های کوتاه‌مدت: معمولاً دوره زمانی یک‌ساله و کمتر را مدنظر قرار می‌دهند. نظیر فدراسیون‌های ورزشی، هیأت‌ها و انجمن‌های ورزشی و نیز ادارات تابعه تربیت‌بدنی و نهادهای مختلف که برنامه‌های سالانه تهیه می‌شود. این نوع برنامه‌ها زیرمجموعه‌های برنامه‌های کوتاه‌مدت به شمار می‌روند. مدیران عملیاتی مانند رؤسای ادارات مختلف وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و رؤسای تربیت‌بدنی بسیاری از دانشگاه‌های کشور نیز به دلیل شناخت بهتر از فعالیت‌های جاری و روزانه سازمان‌های مذکور درگیر برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت می‌شوند. باید توجه داشت که برنامه‌های کوتاه‌مدت لازم است هم‌راستا و هم‌سو با برنامه‌های بلندمدت سازمانی باشند تا سازمان ورزشی مربوطه بتواند با اجرای آن‌ها به اهداف بلندمدت دست یابد.

برنامه‌های میان‌مدت: دوره‌های زمانی یک الی دوساله را شامل می‌شوند. برنامه‌های بلندمدت: دوره‌های زمانی سه‌ساله و بیشتر. نظیر کمیته ملی المپیک که معمولاً برنامه‌های چهارساله برای حضور در بازی‌های المپیک و بازی‌های آسیایی تهیه می‌کند. در سازمان‌های ورزشی مدیران عالی نظیر وزیر ورزش و جوانان، رئیس کمیته ملی المپیک، معاونین سازمان تربیت‌بدنی و معاونین و هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک به دلیل شناخت بهتر از وضعیت کل سازمان مربوطه، بیشتر در طراحی برنامه‌های بلندمدت مشارکت می‌کنند و برای دستیابی به مقاصد اصلی و کلی سازمان تلاش می‌کنند.

### برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی

**الف) برنامه‌های راهبردی (استراتژیک):** برنامه‌هایی که نیازهای بلندمدت سازمانی را مدنظر قرار داده و فعالیت‌های جامع سازمان را جهت دهند، برنامه‌های راهبردی (استراتژیک) نامیده می‌شوند. در سازمان‌ها، مدیران عالی با استفاده از این‌گونه برنامه‌ها، اهداف و مقاصد کلی، مأموریت و رسالت اصلی سازمان را طراحی کرده و در خصوص تخصیص منابع و انجام عملیات برای دستیابی به آن‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند.

برای تدوین برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی نیاز به تدوین موارد زیر می‌باشد تا بتوان بر اساس آن‌ها استراتژی‌های مختلف را برای سازمان تهیه و تدوین کرد:

۱- رسالت (مأموریت): جمله یا عبارتی است که به‌وسیله آن مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه، متمایز می‌شود و بیانگر علت وجودی یک سازمان است.

۲- چشم‌انداز: نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به چه آرمانی دست یابد و تصویری از آینده است که در صورت تحقق اهداف و مقاصد سازمانی به آن دست‌یافته می‌شود. کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۸۷ چشم‌انداز این کمیته را در سه بخش کیفی، کمی و ساختاری تدوین کرده است.

۳- ارزش‌های محوری: از نظر کمیسیون ورزش استرالیا ارزش عبارت است از یک اصل، معیار، یا ویژگی کیفی که برای یک فرد یا یک سازمان ارزشمند یا قابل‌توجه است. ارزش‌ها در وجود خود رگه‌های عنصر داوری دارند که حامل نظرها و عقاید فردی می‌باشند، مبنی بر این‌که چه چیز درست است، نادرست یا مطلوب است. ارزش‌ها از نظر محتوایی و شرایط، ویژگی‌های خاص خود را دارند. ویژگی محتوایی ارزش، نشان‌دهنده میزان اهمیت زیاد نوع رفتار موردنظر است.

۴- حوزه‌های کلیدی عملکرد (نتیجه): از نظر کمیسیون ورزش استرالیا شاخص‌های کلیدی عملکرد عبارت است از شاخص‌ها و معیارهایی که بازخوردهایی در مورد عملکرد فراهم می‌کنند، با استراتژی‌ها ارتباط دارند و مؤلفه‌های کیفیت، کمیت و زمان را دربر می‌گیرند. به‌بیان‌دیگر به



اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد برای هر اولویت استراتژیک مطابق با اهداف بلندمدت و حوزه‌های کلیدی عملکرد (نتیجه) سازمان می‌پردازند. این شاخص‌ها میزانی که استراتژی‌ها تحقق می‌یابند را مشخص می‌کنند و بازخوردهایی در مورد عملکرد سازمان ارائه می‌کنند. حوزه‌های کلیدی عملکرد کمیته ملی المپیک با بهره‌گیری از منابع مختلف در سال ۱۳۸۷ به شرح ذیل تدوین شده است:

ورزش قهرمانی، جنبش المپیک، مدیریت، منابع مالی و بازاریابی، تحقیق و توسعه، ارتباطات ملی و بین‌المللی

۱- **اهداف سازمان:** برای اهداف، گزارش دهی این موضوع حائز اهمیت است که به‌طور روشن حوزه‌هایی در سازمان شناسایی شوند که به اندازه‌گیری نتایج سازمان در طبقات مختلف و مجموعه‌های مربوطه کمک کنند.

۲- **تحلیل نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها:** این روش امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب‌زننده به سازمان، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با نقاط ضعف و قوت سازمان‌ها که باید به بررسی، شناسایی و طبقه‌بندی جنبه‌های قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهایی که در محیط بیرونی وجود دارند و موجب رشد یا اضمحلال سازمان می‌شود میسر می‌سازد. بنابراین نمی‌توان بدون توجه و بهره‌برداری از SWOT انتظار برنامه‌ریزی کاملی داشت و اگر هم برنامه‌ریزی صورت گیرد، تحقق آن امکان‌پذیر نیست.

۳- **برنامه‌های عملیاتی:** برنامه‌های عملیاتی در سازمان‌های ورزشی اشاره به فعالیت‌هایی دارند که با انجام آن‌ها می‌توان به برنامه‌ها و اهداف راهبردی دست یافت. برنامه‌ریزی عملیاتی عبارت است از تعیین هدف، وضع خط‌مشی، تبدیل هدف به صورت عملیات و پیش‌بینی چگونگی اجرا و کنترل. برنامه‌ریزی عملیاتی یعنی برنامه‌ای که باید عیناً اجرا شود. یعنی برنامه‌ریزی بر اساس پیش‌بینی و دورنگری درباره این که برای رسیدن به هدف معین، چه کاری، چگونه در طی چه مدت‌زمانی و به‌وسیله چه افرادی بایستی انجام شود؟ برنامه‌های عملیاتی در سازمان‌های ورزشی می‌توانند به‌صورت روزانه، هفتگی، ماهانه، چندماهه و سالانه تهیه شوند.

۴- **تدوین استراتژی:** استراتژی به شیوه‌های مختلف تعریف و تجزیه و تحلیل گفته می‌شود و برای برنامه‌ریزی مورداستفاده قرار می‌گیرد. در تدوین استراتژی باید مأموریت سازمان تعیین شود، عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا عواملی که فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی شوند، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان مشخص گردد، اهداف بلندمدت تعیین شوند و برای این فعالیت‌ها استراتژی‌های گوناگون شناسایی و انتخاب شوند. چهار نوع استراتژی سازمانی عبارت‌اند از: SO، ST، WO، WT.

### شناخت محیط در سازمان‌های ورزشی

۱- **محیط بیرونی یا محیط عمومی:** محیط بیرونی محیطی است که به طور مستقیم در عملکرد سازمان تأثیر ندارد، اما در برخی مواقع بر تصمیم‌گیری‌های سازمان ورزشی اثر می‌گذارد. به عبارت دیگر جنبه‌های از محیط عمومی که امکان تأثیرگذاری بر سایر جنبه‌های اجتماعی را که سازمان ورزشی هم بخشی از آن است، محیط بیرونی می‌نامند. سالک ارکان محیط عمومی را سیاست، جمعیت، اقتصاد، فرهنگ و اجتماع، قانون، بوم‌شناختی و تکنولوژی یا فناوری بیان کرده است.

۲- **محیط کار:** به‌زعم اسلاک، محیط کار محیطی است که به‌طور مستقیم بیشتر از محیط عمومی بر سازمان ورزشی تأثیرگذار است. یعنی این محیط تأثیر مستقیم بر سازمان ورزشی و دستیابی به اهداف سازمانی دارد. اسلاک عواملی چون: رقبای، مشتریان، اعضاء، تماشاگران، تهیه‌کنندگان اقلام ورزشی، مراجع قانون‌گذاری و گروه‌های ورزشی را در زیرمجموعه محیط کار قرار داده است.

۳- **محیط درونی یا محیط داخلی:** هر فردی که هدایت یک سازمان ورزشی را بر عهده می‌گیرد، باید با هر سند رسمی که شامل دستورالعمل‌ها، خط‌مشی‌ها و آئین‌نامه‌هاست و همچنین تهیه و تدوین آن‌ها آشنا باشد. مدیر ورزشی ضمناً لازم است کارکنان و بدنه اجرایی سازمان متبوع را نیز با آن‌ها آشنا ساخته و بر اجرای امور جاری بر اساس آن‌ها تأکید کند. مدیران ورزشی علاوه بر شناخت موارد ذکرشده، باید از منابع موجود سازمانی نیز که شامل منابع انسانی، مالی و مادی می‌شود شناخت داشته باشد. آخرین عامل درونی تأثیرگذار در توفیق سازمان‌های ورزشی، فرهنگ و سنت و عرف سازمانی می‌باشد.

**مدل برنامه‌ریزی راهبردی:** در الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی وجود دارد. متخصصین مدیریت بر این باورند که نسخه یکسان و کاملی برای تدوین برنامه راهبردی برای سازمان‌ها وجود ندارد و هر سازمان بر اساس ماهیت کار خود با انتخاب یک مدل و انجام اصلاحاتی آن را برای تدوین برنامه راهبردی سازمان خود مورد استفاده قرار می‌دهد.

**روش اجرای برنامه‌های استراتژیک:** یکی از روش‌ها، روش کاپلان و نورتن است که بهره‌گیری از کارت امتیازی متوازن نامیده می‌شود. این روش چارچوبی جامع را در اختیار مدیران قرار می‌دهد که چشم‌انداز و استراتژی یک سازمان را به مجموعه منسجمی از سنجه‌های عملکرد تبدیل کند. کارت امتیازی متوازن مأموریت و استراتژی سازمان را به اهداف و سنجه‌هایی تبدیل می‌کند که در چهار منظر متفاوت سازماندهی شده‌اند:

۱- **منظر مالی:** سنجه‌های عملکرد مالی نشان می‌دهد که آیا استراتژی یک سازمان و به کار بستن و اجرای آن به پیشرفت و ارتقاء محورهای اصلی کار کمک می‌کنند یا خیر. اهداف مالی نوعاً مربوط به سودآوری می‌شوند. این منظر با درآمد عملیاتی، بازگشت سرمایه به کاررفته یا اخیراً ارزش افزوده

اقتصادی سنجیده می‌شود. اهداف مالی دیگر ممکن است رشد سریع فروش یا ایجاد گردش نقدینگی باشند.

۲- **منظر مشتری:** سنجه‌های عملکرد واحد کسب‌وکار در این بخش، هدف را تعیین می‌کنند. سنجه‌های نتیجه اصلی عبارت‌اند از: رضایت مشتری، حفظ مشتری، جلب مشتریان جدید، سودآوری برای مشتری و سهم بازار در بخش‌های هدف.

۳- **منظر فرآیندهای داخلی:** سنجه‌های فرآیند داخلی روی آن دسته از فرآیندهای داخلی که بیشترین تأثیر را بر رضایت مشتریان و دستیابی به اهداف مالی یک سازمان می‌گذارند، تمرکز دارند. اهداف فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن بر فرآیندهایی تأکید می‌کنند که برای موفقیت استراتژی یک سازمان اهمیت زیادی دارند و بسیاری از آن‌ها شاید در حال حاضر اجرا نشوند.

۴- **منظر یادگیری و رشد:** زیرساختی را شناسایی می‌کند که سازمان برای بهبود در درازمدت باید ایجاد کند. منظرهای مشتری و فرآیندهای داخلی مهم‌ترین عوامل موفق شدن در حال حاضر و آینده را مشخص می‌کنند.

### یادگیری و رشد سازمانی سه منشأ اصلی دارد:

- ۱- کارکنان: حفظ، آموزش و مهارت‌های کارکنان همراه با محرک‌های اختصاصی مهارت‌های ویژه لازم برای محیط رقابتی جدید
- ۲- سیستم‌ها: در دسترس بودن اطلاعات مهم مربوط به مشتری و فرآیندهای داخلی برای کارکنان خط مقدم تصمیم‌گیری و اقدام
- ۳- روش‌های سازمانی: بررسی هم‌سو بودن مشوق‌ها و انگیزش کارکنان با عوامل کلی موفقیت سازمانی

### ب) روش‌های مختلف برنامه‌های عملیاتی در سازمان‌های ورزشی:

- ۱- **برنامه‌ریزی عملیاتی از طریق جدول زمانی:** ابتدایی‌ترین برنامه‌ریزی عملیاتی است که در آن تمام فعالیت‌ها و کارهایی که فرد باید در طی روزهای یک ماه انجام دهد، در آن قید می‌شود.
- ۲- **برنامه‌ریزی عملیاتی از طریق جدول کارنما:** در این جدول ارتباط فعالیت‌ها و زمان اجرای آن‌ها پیش‌بینی می‌شود. واحد زمانی مورد استفاده در این جدول معمولاً روز، هفته و یا ماه است. در صورتی که دو فعالیت بتوانند با هم انجام شوند، آن‌ها را فعالیت متقارن گویند و اگر انجام یکی از فعالیت‌ها منوط به انجام فعالیت دیگری باشد، آن‌ها را فعالیت متوالی گویند و بین آن‌ها تقارن وجود داشته و زمان هر فعالیت به‌طور مجزا و مستقل محسوب می‌شود.

۳- **تقویم ورزشی:** برنامه‌های سالانه در سازمان‌های ورزشی، تقویم ورزشی نامیده می‌شود. تقویم ورزشی برنامه‌ای عملیاتی است که اقدامات و فعالیت‌های یک سازمان ورزشی را برای مدت یک سال زمان‌بندی می‌کند.

برای تهیه یک تقویم ورزشی اقدامات زیر لازم است:

- توجه به هدف تهیه تقویم ورزشی
  - تهیه فهرستی از تمام اقدامات ممکن که لازم است در سال انجام شود
  - مدنظر قرار دادن تقویم ورزشی کمیته بین‌المللی المپیک، وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون جهانی و آسیایی رشته مربوطه.
- به عبارت کلی در تهیه یک تقویم ورزشی برای یک سازمان ورزشی، توجه به تقویم ورزشی بالادستی امری ضروری است

- تعیین زمان مناسب برای هر فعالیت
- توجه به مناسبت‌های تقویم رایج کشور
- تهیه تقویم با توجه به بودجه سازمان ورزشی
- توجه به امکانات
- توجه به منابع انسانی

### سازمان

سیستمی برای تحرک و هماهنگی کوشش‌های مختلف گروه‌ها به‌منظور دست یافتن به هدف‌های مشترک کل سیستم. سازمان نهادی است اجتماعی که دارای ساختار آگاهانه و هدف‌های مشخص است که مرزها و محدوده‌های مشخص دارد.

تئوری‌های سازمانی بر سازمان‌های بزرگ ورزشی تمرکز دارند، درحالی‌که رفتار سازمانی بر گروه‌های کوچک یا افراد درون سازمان تأکید دارد. متخصصین مدیریت در سازمان‌های ورزشی در پی کشف مواردی چون اهداف، سیستم‌ها، ساختار سازمانی، خط‌مشی و دستورالعمل‌ها هستند درحالی‌که رفتارگرایان سازمانی در محیط‌های ورزشی به دنبال مطالعه تأثیر رفتار و گروه‌های کوچک انسانی در درون سازمان‌های ورزشی می‌باشند.

**چهار تئوری مدیریتی در سازمان‌های ورزشی که از سایرین تأثیرگذارتر بوده و کاربرد بیشتری دارند**

#### ۱- افکار و عقاید و کارهای فردریک تیلور (پدر علم مدیریت)

- کشف روش‌های علمی برای هر جزء از کار فرد، به‌طوری‌که روش‌های علمی جایگزین روش‌های غیرعلمی گردد.

- انتخاب کارکنان با استفاده از روش‌های علمی و سپس آموزش و تعلیم آن‌ها.
- ایجاد محیطی مناسب به منظور جلب همکاری و پیروی کارکنان از روش‌هایی که توسط مدیریت ابداع و طرح‌ریزی می‌شود.
- تقسیم مساوی و هماهنگ کار و مسئولیت بین کارکنان و مدیریت، به طوری که وظیفه طرح‌ریزی و مطالعات علمی برای بهبود و روش‌ها بر عهده مدیریت باشد و پیروی کامل از روش‌ها و استانداردهای تعیین شده وظیفه کارکنان محسوب گردد.

### ۲- نظریات پیتر دراگر (معرفی کننده مدیریت بر مبنای هدف) (MBO)

به منظور ترغیب همکاری بین مدیریت و کارکنان برای دستیابی به موفقیت طراحی شده است.

### ۳- پیتر بلاک (معرفی کننده تئوری‌های سیاست مثبت)

وقتی افراد درباره سازمان به گفتگو می‌پردازند، اغلب مباحث به سمت وسوی نگرش منفی درباره سیاست‌های سازمانی کشیده می‌شود و معمولاً با دیدگاه منفی به سیاست‌های سازمانی نگاه می‌شود. بلاک در تئوری خود سعی بر این دارد که تفکرات و نگرش‌های منفی درباره سیاست سازمانی را تغییر داده و نگرشی مثبت به سیاست سازمانی به وجود آورد. به زعم وی چنانچه مدیران، کارکنان را با رسالت سازمان پیوند داده و آن‌ها را در تدوین رسالت و مأموریت سازمان مشارکت دهند، آن‌ها در ارتباط با سیاست‌های سازمان احساس آرامش بیشتری کرده و خود را مالک سازمان خواهند دانست و ضمن این که مشکل‌گشای سازمان خواهند شد، سازمان را برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، بیشتر یاری خواهند کرد.

### ۴- ادوارد دمنینگ (ابداع کننده مدیریت جامع)

پس از جنگ جهانی دوم تئوری مدیریت کیفیت جامع (TQM) به شهرت جهانی دست یافت. دمنینگ در ژاپن با مبنا قرار دادن رضایت مشتری، فلسفه خود را آغاز کرد. در واقع TQM یک شیوه مدیریتی برای بهبود اثربخشی، انعطاف‌پذیری و رقابت سازمان است. مدیریت کیفیت جامع شامل سازماندهی کلیه ارکان و منابع سازمان برای نیل به کیفیت و برآورده ساختن نیازهای مشتریان و منافع کارکنان می‌باشد. به بیان دیگر TQM یک مفهوم کلی است که سبب بهبود مستمر در سازمان می‌شود. TQM از سه جزء مهم تشکیل شده است:

- سیستم کیفیت بهبود فرآیندهای تولید
- کار گروهی
- انگیزش کارکنان

علل نیاز به TQM از دیدگاه دمنینگ

- ۱- بهبود کیفیت
- ۲- کاهش هزینه‌ها از طریق تقلیل دوباره‌کاری، اشتباهات، تأخیر و استفاده از مواد و ماشین‌آلات بهتر
- ۳- افزایش بهره‌وری
- ۴- تسخیر بازار با کیفیت بهتر و قیمت پایین‌تر
- ۵- باقی ماندن در کسب‌وکار
- ۶- تأمین شغل

### نظریه‌های پرکاربرد در مدیریت

- **S-5**: سامان‌دهی، تمیزی، نظافت، استانداردسازی، انضباط
  - **BPR**: طراحی و مهندسی مجدد کسب‌وکار
  - **QCC**: هسته‌های کنترل کیفیت
  - **سیستم‌های مدیریت کیفیت ISO 9000**: سری‌های ISO 9000 خانواده‌ای از استانداردهای تضمین کیفیت است که سازمان استاندارد بین‌المللی ISO آن‌ها را وضع کرده است. این سری شامل ۱۷ استاندارد متفاوت است.
  - **TPM**: تولید و نگهداری بهره‌ور جامع
- از نظر چالادوری مهم‌ترین وظایف مدیریت در سازمان‌های ورزشی که بنیان و اساس مدیریت هر سازمان ورزشی به شمار می‌رود و مدیران و رهبران ورزشی که این چهار وظیفه مدیریتی را به‌درستی در سازمانی که مسؤولیت رهبری آن را بر عهده دارند، انجام دهند شانس و احتمال موفقیت سازمان را افزایش خواهند داد، به شرح زیر است:
- برنامه‌ریزی**: عبارت است از تدوین اهداف برای سازمان و افراد و تعیین فعالیت و کارهایی که بتواند به اهداف تعیین‌شده منتهی شود. در فرآیند برنامه‌ریزی هر مدیر ورزشی باید نتایج مطلوب را تعیین، محدودیت‌های محیطی را شناسایی و فعالیت‌هایی که سازمان ورزشی را به نتایج مطلوب هدایت خواهد کرد مشخص کند. برنامه‌ریزی موفق در سازمان‌های ورزشی باید قابلیت مرتبط کردن تمام سطوح مدیریتی به یکدیگر را داشته باشد. همچنین هر مدیر ورزشی باید خود را برای سازگاری با شرایط واقعی که در برنامه‌ریزی پیش‌بینی نشده است، آماده کرده و انعطاف لازم را برای پذیرش شرایط جدید داشته باشد.
- سازماندهی**: عبارت است از تقسیم وظایف به‌گونه‌ای که انجام آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان ورزشی ضروری بوده و تعریف روابط بین پست‌ها و افراد هر سازمان ورزشی. از مدیر ورزشی انتظار بر این است که هر نوع فعالیت و کار را با اهداف و مأموریت سازمان هم‌سو و هماهنگ کند. همچنین مدیر

ورزشی باید بتواند هر کارمندی را در درون یک سازمان ورزشی در یک پست و شغل مناسب قرار داده و برای دستیابی به اهداف سازمان با هر فردی بتواند ارتباط برقرار کند.

**رهبری:** چالادوری اعتقاد دارد که برنامه‌ریزی و سازماندهی چارچوب و نقشه انجام فعالیت‌ها را در سازمان ورزشی ترسیم می‌کنند و رهبری فرآیند تأثیرگذاری و ایجاد انگیزه در بین کارکنان است به طوری که هر فردی مسؤلیت‌های محوله در فرآیند سازماندهی را که در مرحله برنامه‌ریزی، برای وی تعیین شده است از روی میل و رغبت انجام دهد.

**ارزشیابی:** عبارت است از اندازه‌گیری عملکرد و مقایسه آن با استانداردهایی که در مرحله برنامه‌ریزی، تعیین شده است. هر مدیر ورزشی جنبه‌های مختلفی مانند کارکنان، عملکرد یا رفتار کارکنان را باید اندازه‌گیری و ارزشیابی کند و چنانچه بین استانداردهای تعیین شده و عملکرد رفتار افراد مغایرتی مشاهده کرد، نسبت به اصلاح عملکرد و رفتار مغایر با استانداردها اقدام کند.

آن قسمت از مدیریت را که می‌توان با آموزش فراگرفت علم مدیریت نام دارد. آن قسمت از مدیریت که به صورت ذاتی یا در اثر تجربه به وجود آمده هنر مدیریت گویند.

### تقسیم‌بندی انواع سازمان بر اساس روابط حاکم بر آن

۱- سازمانی رسمی Formal

۲- سازمانی غیررسمی Informal

### تقسیم‌بندی انواع سازمان بر اساس نوع فعالیت آنها

۱- سازمان صف Line

۲- سازمان ستاد Staff

سازمان‌ها را بر اساس روابط سازمانی حاکم بر آنها می‌توان به دو دسته تقسیم نمود.

**الف) سازمان رسمی:** سازمان رسمی عبارت است از سازمانی که تشکیلات آن مشخص، ساختار و فعالیت‌ها دقیقاً پیش‌بینی شده، اهداف سازمان مشخص، سلسله‌مراتب سازمانی، حدود وظایف و اختیارات، دستورالعمل‌ها، آئین‌نامه‌ها مشخص و همچنین تقسیم کار در آن امری است اجتناب‌ناپذیر.

### ابزارهای رسمی کردن یک سازمان

۱- نمودار سازمانی Organizational Chart

۲- شرح شغل Job Description

نمودار سازمانی به صورت شماتیک به ما نشان می‌دهد که:

۱- چه واحدهایی در یک سازمان وجود دارد.

۲- چه واحدی به چه واحدی باید گزارش دهد.

۳- چه کسی به چه کسی دستور می‌دهد.

۴- ارتباط بین واحدها چگونه است.

### شرح شغل

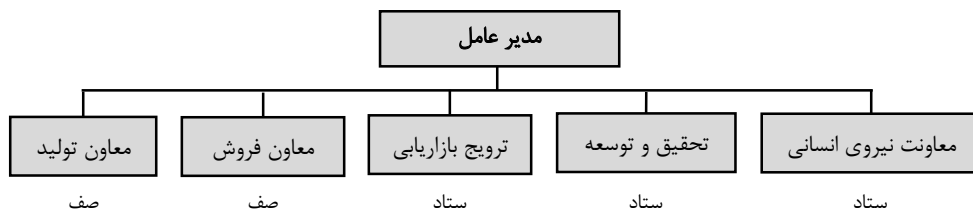
خصوصیاتی که برای استخدام یک نفر وجود دارد و تعریف خود شغل و خطرات آن. همچنین شرح وظایف و اختیارات مربوط به آن شغل. شرح شغل کلی تراز شرح وظایف است. شرح شغل عبارت است از توصیفی از یک شغل، ویژگی‌های فرد احراز کننده آن شغل، شرح وظایف مسئولیت‌ها و اختیارات و همچنین خطرات و مشکلات احتمالی مربوط به شغل.

ب) سازمان غیررسمی: سازمان‌های کوچک‌تری هستند که در داخل یک سازمان رسمی به وجود می‌آیند در واقع سازمان‌یافته نیستند و چارت سازمانی و وظایف ندارند. مثل گروهی که در یک شرکت باهم دوست می‌شوند و به کوه می‌روند. ممکن است انتقاد هم کنند. مدیریت درست، سرکوب نکردن این سازمان‌های غیررسمی است. بر اساس علاقمندی‌ها به وجود می‌آیند.

بر اساس نوع فعالیت

۱- سازمان صف

۲- سازمان ستاد





### خلاصه و نکات مهم

- ستاد و صف بودن هر سازمان را نسبت به خود آن می‌سنجیم. در هر سازمان ممکن است سطوح صف و ستاد فرق داشته باشند.
- در مدیریت سازمان‌های بزرگ بحث صف و ستاد یکی از موضوعات مهم است. هراندازه سازمان‌ها بزرگ‌تر و پیچیده‌تر شوند وجود صف و ستاد و تشخیص وظایف و روابط بین آنها از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود.
- فعالیت‌های صف در یک سازمان، فعالیت‌هایی هستند که به‌طور مستقیم در تحقق اهداف سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. مانند واحدهای تولید و فروش در یک سازمان صنعتی یا کمیته مسابقات در یک فدراسیون ورزشی.
- فعالیت‌های ستادی در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که به‌طور غیرمستقیم در تحقق اهداف آن سازمان نقش دارند. مثل واحد تحقیق و تولید، کارگزینی، برنامه‌ریزی از یک سازمان صنعتی یا کمیته پژوهش و برنامه‌ریزی در یک فدراسیون ورزشی.
- از زمان تشکیل یک سازمان فعالیت‌های صف زودتر از فعالیت‌های ستاد شروع می‌شود.
- فعالیت‌های صف تأثیر سریع‌تری نسبت به فعالیت‌های ستادی دارند. فعالیت‌های ستادی تأثیرات خود را در درازمدت نشان می‌دهند.
- فعالیت‌های و وظایف واحدهای صف معمولاً اجرایی ولی وظایف واحدهای ستادی، مشورتی، برنامه‌ریزی و خدمات تخصصی برای کمک به اجرای وظایف صف می‌باشد.
- در بعضی سازمان‌ها فقط کار صف انجام می‌شود. سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌تر دارای هر دو واحد صف و ستاد هستند. بر اساس نوع فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند بستگی دارد. که به دسته صف، ستاد، صف و ستاد تقسیم می‌شوند.

### تعارضات بین صف و ستاد

- برگزاری جلسات هم‌اندیشی
- شرکت برخی مدیران صف در جلسات ستادی و برعکس

### خلاصه و نکات مهم

#### نمودار سازمانی (ساختار سازمانی)

- برای نشان دادن واحدهای سازمانی از اشکال هندسی (مستطیل یا دایره) استفاده گردد.
- قوی‌ترین واحدهای سازمانی را در بالای نمودار قرار داده و واحدهایی که از قدرت کمتری برخوردار

هستند در سطوح پایین تر قرار گیرند.

- چگونگی و رابطه بین واحدهای سازمانی با خطوط مشخص شود. خطوط بیانگر این است که هر واحد در مقابل کدام واحد دیگر باید پاسخگو باشد و گزارش کار خود را به کدام بخش باید بدهد.
- هنگامی که خط ارتباط فقط بیانگر بخشی از قدرت باشد، با خط چین ( --- ) نشان داده شود.

### روش‌های سازماندهی در سازمان‌های ورزشی

- سازماندهی بر مبنای وظیفه
- سازماندهی بر مبنای محصول یا خدمات
- سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی
- سازماندهی بر مبنای پروژه
- سازماندهی ترتیبی یا خزانه‌ای ( وظیفه + پروژه )
- سازماندهی با گروه‌های متداخل یا گروهی

### دسته‌بندی سازمان‌های ورزشی

- رسمی: مسئولین آن را به‌طور قانونی بنیان‌گذاری و تصویب می‌کنند و در آن تعدادی مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود.
- غیررسمی: از روابط غیرمجاز تشکیل می‌شود که می‌تواند بر سازمان رسمی تأثیر گذارد و آن را تحکیم بخشیده یا گسترش دهد. در واقع سایه سازمان رسمی است. هم می‌تواند در پیشبرد اهداف سازمان رسمی مؤثر باشد و هم می‌تواند مانع و مخل دستیابی سازمان به اهدافش باشد.

### تفاوت‌های سازمان‌های ورزشی رسمی و غیررسمی

- در سازمان‌های رسمی ارتباطات از بالا به پایین است ولی در سازمان‌های غیررسمی از پایین به بالا.
- در رأس سازمان‌های رسمی مدیر قرار می‌گیرد ولی در رأس سازمان‌های غیررسمی رهبر
- به کارکنان سازمان‌های رسمی کارمند گفته می‌شود ولی به اعضاء سازمان‌های غیررسمی پیرو اطلاق می‌شود.

### ویژگی‌های مشترک سازمان‌های ورزشی رسمی

- داشتن نمودار سازمانی مشخص.
- بقاء و دوام سازمان
- رشد و پویایی سازمان
- سلسله‌مراتب

- وجود یک یا چند مرکز تصمیم‌گیری
- تغییر و تبدیل افراد سازمان
- داشتن آئین‌نامه‌های روشن و آشکار برای اداره امور
- صلاحیت فنی در وظایف
- کارایی سازمان

### فواید سازمان‌های غیررسمی

- پشتیبانی از اهداف سازمان رسمی
- ابزاری برای ایجاد ارتباطات
- وسیله‌ای برای رضایت اجتماعی
- جبران کمبود توانایی در مدیران

### عملکرد منفی سازمان‌های غیررسمی

- شایعات منفی
- مقاومت در برابر تغییر
- پیروی و سازگاری گروهی

### وظایف گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی

- وظایف مدیریتی
- اتخاذ تصمیم
- فراهم کردن زمینه اتخاذ تصمیم
- ارائه پیشنهاد به مدیران
- دریافت یا ارسال اطلاعات

### اختیارات گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی

- **خطی:** اگر اختیارات گروهی سازمان‌های ورزشی حاکی از اتخاذ تصمیماتی باشد که در سرنوشت زبردستان مؤثر باشد، خطی است.
- **ستادی:** اگر اختیارات گروهی در حد مشاوره با بالادست باشد، آن گروه را ستادی می‌گویند.

### انواع گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی

**الف) رسمی:** گروه‌ها قسمتی از ترکیب رسمی سازمان محسوب می‌شوند و عهده‌دار وظایف و اختیارات مخصوصی هستند که از بالا یا بر اساس اساسنامه سازمان ورزشی ابلاغ شده باشد. مثل هیأت اجرایی

کمیته ملی المپیک که از ارکان کمیته ملی المپیک به شمار می‌رود و دارای وظایف مشخصی است. از مشخصات آن می‌توان به داشتن هدف، رهبر و طرح عملیات اشاره کرد. در سازمان‌های ورزشی گروه‌های رسمی دارای اختیارات ذیل هستند:

- اختیارات اتخاذ تصمیم یا فراهم آوردن زمینه برای آن
- اختیار قضاوت
- اختیار مشورت

**ب) غیررسمی:** گروه بر اساس شرایط خاصی به وجود نیامده و بیشتر به‌منظور شرکت در تصمیم یا تفکر گروهی در مسئله‌ای خاص، موجودیت پیدا می‌کند. مثلاً تشکیل یک گروه از افراد مختلف در اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه برای بررسی شرایط میزبانی یکی از استان‌ها جهت برگزاری المپیادهای ورزشی دانشگاه پیام نور.

عوامل مؤثر در گروه‌های رسمی سازمان‌های ورزشی: اثربخشی و کارایی یک گروه رسمی در سازمان‌های ورزشی به چهار عامل زیر بستگی دارد:

- اندازه گروه
- رهبری گروه
- عضویت گروه
- محل تشکیل گروه
- تحقیقات نشان داده است که هرچه اندازه و وسعت گروه کم باشد، گروه مؤثرتر است. از این رو حداکثر ۵ یا ۷ نفر برای وسعت و اندازه گروه توصیه شده است.

### عضویت در یک گروه رسمی سازمان‌های ورزشی

- مأموریت و انتصاب
- انتخاب به‌وسیله افرادی که خود عضو آن گروه نیستند
- داوطلب
- به‌وسیله قراردادهای شغلی
- محل گروه‌های رسمی در ساختار سازمانی: گروه‌های رسمی در ساختار سازمانی به‌صورت زیر عمل می‌کنند:

- **گروه‌های ستادی یا کمیته‌ها:** وظیفه سرپرستی ندارند و به‌صورت مشاور عمل می‌کنند و شرکت این گروه‌ها و وظایف سرپرستی مشکلاتی مانند ایجاد اختیارات دوگانه در سازمان، کندی و تأخیر در اتخاذ تصمیم و واگذاری آزادی عمل به زیردستان ایجاد می‌کند.
- **کمیسیون‌ها:** وظایف سرپرستی را بر عهده دارند و اگر به‌صورت صحیح تشکیل شوند، بسیار مفید

واقع می‌گردند.

- گروه‌های غیررسمی سازمان‌های ورزشی: گروه‌های غیررسمی از ترکیب و تلفیق خاصی از عوامل رسمی سازمان و احتیاجات اجتماعی افراد به وجود می‌آیند. انواع گروه‌های غیررسمی به شرح زیر است:
- گروه‌های غیررسمی افقی: افرادی از سازمان هستند که از نظر مقام، درجه و محل کار تقریباً مشابه هستند.
- گروه‌های غیررسمی عمودی: در هر واحد سازمانی بین افراد در رده و سطوح مختلف، گروه غیررسمی به‌طور عمودی به وجود می‌آید.
- گروه‌های غیررسمی مختلط: در این دسته از گروه‌های غیررسمی افراد بدون توجه به مقام، موقعیت سازمانی و منطقه جغرافیایی تشکیل یک گروه را می‌دهند.
- مدیریت اقتضایی (Contingency): در مدیریت یک بهترین راه وجود ندارد.
- سطوح مدیریت: (هرم مدیریت)<sup>۱</sup>



**عالی:** مدیران عالی در سازمان‌های ورزشی مسؤلیت تدوین رسالت و چشم‌انداز سازمان ورزشی را بر عهده دارند. معمولاً رئیس و نواب رئیس هر سازمان ورزشی به‌عنوان مدیران عالی به شمار می‌روند. مدیران عالی در سازمان‌های ورزشی مسؤلیت دارند که افراد شایسته‌ای را برای همکاری در بخش‌های مختلف از جمله پست‌های نواب رئیس، دبیر، مسؤولین کمیته‌های مختلف و کارکنان اداری انتخاب کرده و مأموریت، چشم‌انداز، اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت را نیز تدوین کنند. به‌طور کلی سازمان ورزشی مربوطه را برای تحقق این موارد هدایت و رهبری کنند.

**میانی:** در سازمان‌های ورزشی مدیران میانی بیشتر درگیر با امور مدیریت افراد و همچنین مشارکت در جنبه‌های ادراکی برای هدایت سازمان ورزشی می‌باشند. مدیران میانی به‌اندازه مدیران پایه و سرپرستی

به دانش فنی نیاز ندارند. بهتر است مدیران میانی از بین افرادی انتخاب شوند که قبلاً در پست مدیریت پایه فعالیت کرده باشند. به عنوان مثال افرادی که به عنوان دبیر فدراسیون های ورزشی برگزیده می شوند، بهتر است قبلاً مسؤولیت کمیته ای را در فدراسیون ورزشی داشته و سپس به سمت دبیر فدراسیون منصوب شوند.

**پایه:** مدخل ورودی به پست های مدیریتی می باشد. در اکثر مواقع بسیاری از افرادی که به تازگی از دانشگاه فارغ التحصیل می شوند، معمولاً در سطوح مدیریتی پایه سازمان های ورزشی مشغول به فعالیت می شوند. در این سطوح مدیران باید بیشتر بر روی جنبه های فنی کار تمرکز کنند و امکان دارد سرپرستی چند نفر نیز به آن ها واگذار شود. معمولاً رؤسای کمیته های مختلف در فدراسیون های ورزشی مدیران پایه و سرپرستی به شمار می روند.

متخصصین بر این باورند که هرچه از سطوح پایه به سطوح عالی سازمان پیش می رویم مدیران به مهارت فنی کمتری نیاز داشته و بیشتر نیازمند مهارت ادراکی می باشند. اما مهارت انسانی که مستلزم کار با و به وسیله افراد است در هر سطح مدیریتی به یک اندازه می باشد.

- کار اجرایی برای مدیران بالای ممنوع است. باید زمان برای برنامه ریزی داشته باشند.
- مدیران میانی: فدراسیون ها زیر نظر تربیت بدنی نیستند.
- مثال: در فدراسیون رئیس فدراسیون در سطح مدیر عالی است. دبیر فدراسیون مدیر میانی است. رئیس کمیته ها مدیران پائینی هستند.

### مهارت ها یا شایستگی های مدیران<sup>۱</sup> (Skills)

#### نظریه مهارت های کاتز و کان

- ۱- فنی
- ۲- انسانی
- ۳- ادراکی

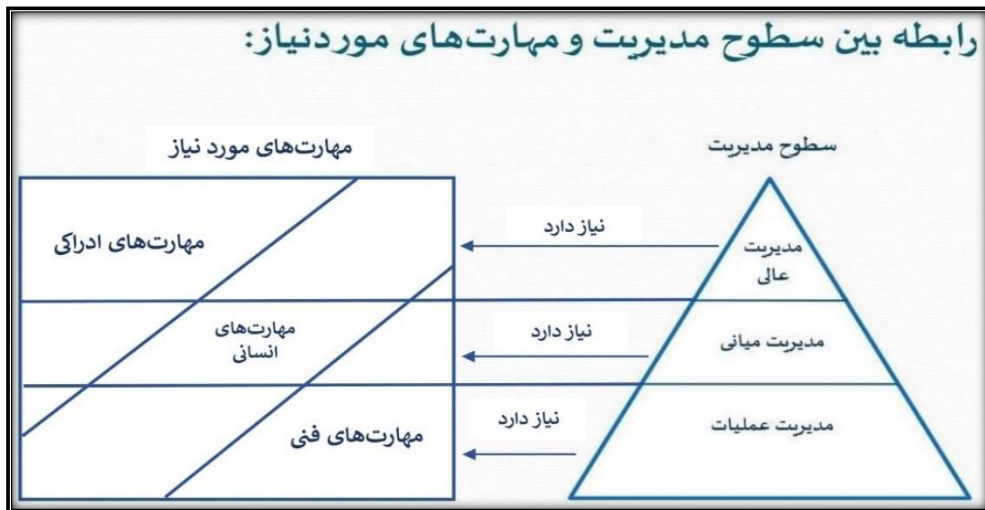
از نظر کاتز و کان مدیران برای داشتن کارایی نیازمند دارا بودن طیفی از مهارت ها یا شایستگی ها می باشند آنها سه مهارت فنی، انسانی، ادراکی را برای یک مدیر مهم دانستند.

**ادراکی (Perceptual):** توانایی فهمیدن پیچیدگی های کل سازمان و آگاهی از این که آیا خود شخص درخور شرایط سازمان عمل می کند یا نه. این آگاهی موجب می شود که فرد به جای این که فقط بر مبنای هدف ها و نیازهای گروه نزدیک و بلافصل خود عمل کند، اقدامات خود را بر هدف های کل سازمان استوار سازد. البته دو مهارت طراحی و سیاسی نیز بعداً به این مهارت ها اضافه شدند. مدیران بالایی باید مهارت

ادراکی داشته باشند.

**مهارت فنی (Technical):** فن و دانش و علم موجود برای استفاده از ابزارها، روش‌ها و رویه‌های کاری. در تعریفی دیگر داریم که مهارت فنی عبارت است از توانایی به کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزار که لازمه انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود.

**انسانی (Human):** توانایی و قدرت تشخیص در کارکردن با مردم و انجام دادن کار به وسیله آن‌ها که شامل درک و فهم انگیزش و به کار بردن رهبری مؤثر است.



- یک مدیر عالی باید دارای حداکثر مهارت ادراکی و حداقل مهارت فنی را داشته باشد.
- مدیر عملیاتی باید دارای بیشترین مهارت فنی و کمترین مهارت ادراکی را داشته باشد.
- مهارت انسانی برای همه سطوح مهم یکسانی دارد.

## سوالات طبقه‌بندی شده فصل اول

- ۱- تقسیم‌بندی برنامه‌ریزی به برنامه‌های محدود و نامحدود مربوط به کدامیک از طبقه‌بندی‌های برنامه‌ریزی است؟
- الف) طبقه‌بندی برحسب سطح  
 ب) طبقه‌بندی برحسب قلمرو  
 ج) طبقه‌بندی برحسب زمان  
 د) طبقه‌بندی برحسب استمرار و عدم استمرار
- ۲- در شبکه پرت برای نشان دادن رابطه منطقی بین دو رویداد از کدام مورد زیر استفاده می‌شود؟
- الف) فعالیت  
 ب) رویداد  
 ج) فعالیت مجازی  
 د) فرآیند
- ۳- در شبکه پرت انجام یک عملیات را در زمانی معین چه می‌نامند؟
- الف) فعالیت  
 ب) فعالیت مجازی  
 ج) فرآیند  
 د) رویداد
- ۴- کدامیک از موارد زیر جزء ویژگی‌های شبکه صحیح ترسیم‌شده PERT نمی‌باشد؟
- الف) تداوم حرکت فعالیت‌ها در شبکه باید از نقطه آغاز شبکه به طرف انتهای آن باشد.  
 ب) فعالیت‌های ترسیم‌شده و نباید یکدیگر را قطع کنند.  
 ج) در تمام رویدادها حداکثر یک فعالیت وارد و یک فعالیت از آن خارج می‌شود.  
 د) در شبکه شماره رویدادها نباید تکراری باشد.
- ۵- طبقه‌بندی برنامه‌ها برحسب استمرار چگونه است؟
- الف) مقطعی - ثابت  
 ب) کوتاه‌مدت - میان‌مدت - بلندمدت  
 ج) محدود - نامحدود  
 د) استراتژیک - تاکتیکی
- ۶- حداکثر زمان اجرای برنامه کوتاه‌مدت چند سال می‌باشد؟
- الف) حداکثر زمان اجرا تا ۵ سال  
 ب) حداکثر زمان اجرا تا ۳ سال  
 ج) حداکثر زمان اجرا از ۳ سال تا ۵ سال  
 د) حداکثر زمان اجرا از ۵ سال به بالا
- ۷- در کدامیک از برنامه‌های زیر، مسئله تنظیم برنامه زمانی مهم‌تر می‌باشد؟
- الف) میان‌مدت  
 ب) کوتاه‌مدت  
 ج) بلندمدت  
 د) استراتژیک
- ۸- چه عاملی در شبکه پرت دارای اهمیت زیادی می‌باشد؟
- الف) نیروی انسانی  
 ب) منابع مالی  
 ج) فعالیت‌های مجازی  
 د) زمان
- ۹- برنامه‌ریزی استراتژی در سطوح ..... و برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح ..... سازمان شکل می‌گیرد.
- الف) میانی - عالی  
 ب) اجرایی - میانی  
 ج) عالی - میانی  
 د) میانی - عالی
- ۱۰- در کدام رویداد شبکه پرت حداقل یک فعالیت وارد و یک فعالیت از آن خارج می‌شود؟



الف) رویداد دوم (ب) رویداد ابتدایی (ج) رویداد انتهایی (د) رویداد ابتدایی و انتهایی

۱۱- از دیدگاه لوترگیولیک، مهم‌ترین وظیفه مدیریت کدام است؟

الف) برنامه‌ریزی (ب) نظارت (ج) رهبری (د) سازماندهی

۱۲- برنامه‌ریزی عملیاتی دارای قلمرو ..... و دامنه زمانی ..... است.

الف) محدود - کوتاه (ب) محدود - بلند (ج) گسترده - بلند (د) گسترده - کوتاه

۱۳- علامت دایره در شبکه پرت، مربوط به کدام یک از موارد زیر است؟

الف) فعالیت مجازی (ب) فعالیت (ج) فرآیند (د) رویداد

۱۴- دو علامت فلش - نقطه چین (→ ...) و فلش (→) در شبکه پرت مربوط به کدام یک از موارد زیر است؟

الف) فعالیت مجازی - رویداد (ب) فعالیت مجازی - فعالیت

ج) فعالیت - فعالیت مجازی (د) رویداد - فعالیت مجازی

۱۵- تقویم ورزشی فدراسیون‌های جهانی و قاره‌ای معمولاً چندساله تنظیم می‌شود؟

الف) دوساله (ب) یک‌ساله (ج) چهارساله (د) سه‌ساله

۱۶- فعالیت‌های متقارن و متوالی در کدام یک از شیوه‌های برنامه‌ریزی عملیاتی کاربرد دارد؟

الف) CPM (ب) نمودار گانت (ج) تقویم ورزشی (د) شبکه PERT

۱۷- جدول کارنما چیست؟

الف) شیوه‌ای از برنامه‌ریزی جامع (ب) شیوه‌ای از برنامه‌ریزی عملیاتی

ج) شیوه‌ای از برنامه‌ریزی راهبردی (د) شیوه‌ای از جدول مسابقات ورزشی

۱۸- یکی از متداول‌ترین روش‌های برنامه‌ریزی استراتژی کدام است؟

الف) PERT (ب) CPM (ج) فنون و تجزیه و تحلیل شبکه (د) SWOT

۱۹- در کدام شیوه برنامه‌ریزی عملیاتی، ارتباط فعالیت‌ها و زمان اجرای آن‌ها پیش‌بینی می‌شود؟

الف) جدول کارنما (ب) خط زمانی فرآیند برگزاری (ج) تقویم ورزشی (د) SWOT

۲۰- «تقویم ورزشی» چیست؟

الف) برنامه جامع یک سازمان ورزشی (ب) برنامه استراتژیک یک سازمان ورزشی

ج) برنامه عملیاتی یک سازمان ورزشی (د) برنامه راهبردی یک سازمان ورزشی

۲۱- تفاوت برنامه‌ریزی به روش شبکه‌ای CPM و PERT چیست؟

الف) در CPM وقوع فعالیت‌ها قطعی و در PERT احتمالی است.

ب) در CPM جنبه زمانی و در PERT جنبه هزینه - زمان را دربر می‌گیرد.

ج) در CPM مدت‌زمان انجام فعالیت قطعی و در PERT احتمالی می‌باشد.

د) روش CPM و روش PERT با یکدیگر تفاوتی ندارد.

- ۲۲- نیاز به نیروی انسانی متخصص و عدم انعطاف پذیر از محدودیت‌های کدام برنامه‌ریزی می‌باشد؟  
 الف) پرت (ب) جامع (ج) CPM (د) عملیاتی
- ۲۳- ..... شیوه‌ای از برنامه‌ریزی عملیاتی است که در فعالیت‌های مختلف ورزشی اعم از احداث فضاها و امکانات کلیدی و برگزاری مسابقات ورزشی کاربرد دارد.  
 الف) PERT (ب) جدول کارنما (ج) SWOT (د) CPM
- ۲۴- ..... ضمن آن‌که فعالیت‌های هر برنامه و زمان انجام آن‌ها را تعیین می‌کند، نحوه ارتباط فعالیت‌ها و زمان واقعی کل برنامه را به دست می‌دهد.  
 الف) PERT (ب) SWOT (ج) CPM (د) نمودار گانت
- ۲۵- مقوله آزمایش سرزمین تلفیقی از کدام علوم است؟  
 الف) تاریخ - اقتصاد - مدیریت پروژه (ب) اقتصاد - جامعه‌شناسی - مدیریت صنعتی  
 ج) مدیریت دولتی - اقتصاد - تاریخ (د) اقتصاد - جغرافیا - جامعه‌شناسی
- ۲۶- بیست و یکمین یونیورسیاد تابستانی دانشجویان در چه سالی و در کجا برگزار شد؟  
 الف) ۲۰۱۲ - پکن (ب) ۲۰۰۵ - تایوان (ج) ۲۰۰۵ - ازمیر ترکیه (د) ۲۰۰۱ - پکن
- ۲۷- تکنیک ارزیابی و بازنگری برنامه با کدام یک همخوانی دارد؟  
 الف) سی پی ام (ب) سوات (ج) پرت (د) جدول کارنما
- ۲۸- نوعی برنامه که هدف یا منظور اصلی سازمان را برحسب وظایف و خدماتی که به جامعه ارائه می‌کند معین می‌نماید چه نام دارد؟  
 الف) خط‌مشی (ب) استراتژی (ج) شاخص (د) روش
- ۲۹- گام‌های فرآیند برنامه‌ریزی گری دسلر چند تا است؟  
 الف) ۹ (ب) ۵ (ج) ۳ (د) ۱۲
- ۳۰- عبارت " اگر فرد مراجعه‌کننده به یک سازمان ورزشی به هر دلیلی احساس نارضایتی کرد. با او با خوش‌رویی برخورد شود " به کدام یک از مفاهیم اساسی برنامه‌ریزی اشاره دارد؟  
 الف) برنامه (ب) خط‌مشی (ج) روش (د) شاخص
- ۳۱- اولین المپاد ورزشی دانشجویان سراسر کشور در چه سالی و بر اساس کدام شیوه برنامه‌ریزی عملیاتی اجرا شد؟  
 الف) ۱۳۷۲ - خط زمانی فرآیند برگزاری (ب) ۱۳۷۲ - جدول کارنما  
 ج) ۱۳۷۵ - تقویم ورزشی (د) ۱۳۷۵ - جدول زمان‌بندی عملیات در طول ماه
- ۳۲- در زمان تنظیم برنامه سوات برتری‌ها یا فزونی‌ها قابل‌دستیابی در یک محیط معین برای یک سیستم معین را چه می‌نامند؟

الف) فرصت	ب) قوت	ج) شاخص	د) قلمرو
۳۳- کدام برنامه‌ریزی‌ها توسط مدیران فوقانی صورت می‌گیرد؟			
الف) برنامه‌های راهبردی		ب) برنامه‌های مسیر بحرانی	
ج) برنامه‌های عملیاتی		د) برنامه‌های پرت	

## پاسخ‌نامه تشریحی سؤالات فصل اول

- ۱- گزینه (ب) صحیح است.  
برنامه‌ریزی برحسب قلمرو برنامه‌ریزی محدود و برنامه‌ریزی نامحدود (فراگیر) است.
- ۲- گزینه (ج) صحیح است.  
در برنامه‌ریزی عملیاتی شبکه PERT، از فعالیت‌های مجازی برای نمایش رابطه منطقی بین دو رویداد استفاده می‌شود.
- ۳- گزینه (د) صحیح است.  
در شبکه پرت، رویداد نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت در زمانی معین است.
- ۴- گزینه (ج) صحیح است.  
برای ترسیم شبکه پرت، بین دو رویداد فقط یک فعالیت قرار می‌گیرد. به تمام رویدادها به‌جز رویداد ابتدایی و انتهایی می‌بایست یک فعالیت وارد و یک فعالیت از آن خارج شود.
- ۵- گزینه (الف) صحیح است.  
برنامه‌ریزی برحسب استمرار و عدم استمرار عبارت است از:  
الف- ثابت یا مستمر: برای موارد تکراری و عادی  
ب- مقطعی و غیرمستمر: مانند برنامه‌های اتفاقی
- ۶- گزینه (ب) صحیح است.  
برنامه‌ها از نظر طول زمان اجرا با هم تفاوت دارند:  
الف) برنامه کوتاه‌مدت: حداکثر زمان اجرا تا ۳ سال  
ب) برنامه میان‌مدت: حداکثر زمان اجرا تا ۵ سال  
ج) برنامه درازمدت: حداکثر زمان اجرا از ۵ سال به بالاتر.
- ۷- گزینه (ب) صحیح است.  
مسئله تنظیم برنامه زمانی، برای برنامه‌های کوتاه‌مدت مهم‌تر است، زیرا در برنامه‌های کوتاه‌مدت، زمان واقعاً فشرده است.
- ۸- گزینه (د) صحیح است.

PERT می‌کوشد تا تغییرات زمانی همراه با زمان انتظار پایان کل پروژه را تخمین بزند.

۹- گزینه (ج) صحیح است.

اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان انجام می‌شود. درحالی‌که برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی شکل می‌گیرد.

۱۰- گزینه (الف) صحیح است.

در شبکه پرت، به تمام رویدادها به‌جز رویداد ابتدایی و انتهایی یک فعالیت وارد و یک فعالیت از آن خارج می‌شود.

۱۱- گزینه (الف) صحیح است.

لوترگیولیک برنامه‌ریزی (Planning) را مهم‌ترین وظیفه مدیران می‌داند.

۱۲- گزینه (الف) صحیح است.

۱۳- گزینه (د) صحیح است.

رویداد را در شبکه به‌صورت یک دایره نشان می‌دهند و رویدادها به‌وسیله شماره‌ای که در داخل دایره نوشته می‌شوند، مشخص می‌گردند.

۱۴- گزینه (ب) صحیح است.

در شبکه پرت فعالیت را به‌صورت فلش ( $\rightarrow$ ) و فعالیت مجازی را به معمولاً به‌صورت فلش - نقطه‌چین ( $\rightarrow \dots$ ) نمایش می‌دهند.

۱۵- گزینه (ج) صحیح است.

تقویم‌های ورزشی فدراسیون‌های جهانی و قاره‌ای در دوره‌های چهارساله تنظیم می‌شود.

۱۶- گزینه (ب) صحیح است.

در برنامه‌ریزی عملیاتی از طریق جدول کارنما یا نمودار پایان نمای گانت ارتباط فعالیت‌ها (متقارن یا متوالی) و زمان اجرای آنها پیش‌بینی می‌شود.

۱۷- گزینه (ب) صحیح است.

شیوه‌های برنامه‌ریزی عملیاتی عبارت است از:

۱- جدول زمان‌بندی عملیات مدیر ورزشی در طول ماه

۲- خط زمانی فرآیند برگزاری

۳- جدول کارنما

۴- تقویم ورزشی

۵- شبکه پرت

۶- CPM

۱۸- گزینه (د) صحیح است.

مدل SWOT، از متداول‌ترین روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به شمار می‌رود.

۱۹- گزینه (الف) صحیح است.

جدول کارنامه علاوه بر تعیین فعالیت‌های هر برنامه و زمان انجام آنها، نحوه ارتباط فعالیت‌ها و زمان واقعی کل برنامه را به دست می‌دهد و مدیر را ملزم به اجرای فعالیت‌ها در زمان‌های تعیین شده می‌کند.

۲۰- گزینه (ج) صحیح است.

تقویم ورزشی برنامه عملیاتی یک فدراسیون، هیأت و یا یک سازمان ورزشی است که معمولاً برای دوره یک‌ساله تنظیم می‌گردد.

۲۱- گزینه (۳) صحیح است.

CPM تلاش می‌کند به‌طور مشخص زمان مورد انتظار پایان کل یک پروژه را تعیین کند، درحالی‌که PERT می‌کوشد، تا تغییرات زمانی همراه با زمان انتظار را تخمین بزند و با مسئله عدم اطمینان زمانی، مستقیم‌تر برخورد می‌کند.

۲۲- گزینه (ب) صحیح است.

محدودیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از:

۱- نیاز داشتن به هزینه‌های نسبتاً بالا

۲- احتیاج داشتن به زمان طولانی

۳- نیاز به نیروی انسانی متخصص

۴- عدم انعطاف‌پذیری

۲۳- گزینه (ب) صحیح است.

۲۴- گزینه (د) صحیح است.

۲۵- گزینه (د) صحیح است.

۲۶- گزینه (د) صحیح است.

۲۷- گزینه (ج) صحیح است.

۲۸- گزینه (ب) صحیح است.

۲۹- گزینه (الف) صحیح است.

۳۰- گزینه (ب) صحیح است.

۳۱- گزینه (ب) صحیح است.

۳۲- گزینه (الف) صحیح است.

۳۳- گزینه (الف) صحیح است.

## مدیریت و رهبری

### رهبری

هرسی و بلانچارد: رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند.

الوانی: رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کرده و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند.

نتیجه‌گیری: رهبری جزئی از مدیریت به شمار می‌رود و هر مدیری برای موفقیت باید توانایی نفوذ بر افراد سازمان را داشته باشد و بتواند با روشی درست و مناسب آن‌ها را هدایت کند. بنابراین برای هدایت و رهبری هر سازمان ورزشی یک سبک رهبری مناسبی باید برگزیده و استفاده شود. انتخاب این سبک به نوع فعالیتی که در سازمان لازم است انجام گیرد، بستگی دارد.

### تفاوت مدیریت و رهبری (Leadership & Management)

رهبری جامع‌تر است. مدیریت فقط اهداف سازمان را مدنظر قرار می‌دهد. رهبر معمولاً دلسوز است و اعضا مدیریت را دوست دارند. اعضا هم باید دوست داشته باشند و هم بترسند. یک رهبر ممکن است غیر از اهداف سازمانی اهداف دیگر هم وجود داشته باشد حتی این اهداف می‌توانند شخصی هم باشند. رهبر از پایین به بالا پذیرفته می‌شود. ولی مدیر از بالا به پایین اختیارات دارد.

برخی روابط مدیریت و رهبری را یکسان دانسته‌اند و آنها را با یکدیگر یکی می‌دانند، درحالی که رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای تحقق هدفی تلاش نمایند. رهبری برای تحقق هدف‌هایش ملزم است که با افراد و به‌وسیله افراد کار کند. اما این هدف‌ها لزوماً

اهداف سازمانی نیستند. درحالی که مدیریت صرفاً هدف‌های سازمانی و طراح هستند. بنابراین می‌توان رهبری را مفهومی وسیع‌تر از مدیریت در نظر گرفت که مدیریت را نیز در برمی‌گیرد.

رهبری ← تأثیرگذاری بر افراد	مدیریت ← صرفاً هدف‌های سازمانی
غیررسمی	رسمی
رهبر و پیرو	رئیس و مرئوس
شرح وظایف مشخص و رسمی ندارد	شرح وظایف مشخص و رسمی دارد
اهداف سازمانی + غیرسازمانی	فقط اهداف سازمانی
اختیارات از پایین به بالا	اختیارات از بالا به پایین

### سبک‌های رهبری از دیدگاه ماندی شارپلین و پرماکس

**اقتدارگرا:** رهبران اقتدارگرا قدرت خود را از منابعی مانند مقام، دانش، زور، توانایی تشویق و تنبیه به دست می‌آورند و این قدرت را به‌عنوان یک اصل یا یک روش برای انجام امور به کار می‌برند. تقاضای آن‌ها اطاعت بی‌چون‌وچرای مرئوسان و پیروان است. اقتدار آن‌ها برحسب این که چقدر روی انگیزش، تهدید یا تنبیه در حالت خشونت و یا تشویق در حالت پدران، عمل نمایند، از یک حالت خشن تا یک حالت پدران تغییر می‌کند. این نوع سبک رهبری معمولاً برای افرادی به‌کاربرده می‌شود که در ردیف تئوری X مک‌گریگور قرار می‌گیرند و در مواقعی که شرایط ثابت و وظایف ساده و تکراری باشد کاربرد بیشتری دارد. ممکن است سبک رهبری اقتدارگرایی مؤثر باشد، اما موفقیت این سبک رهبری کوتاه‌مدت است.

**بوروکراتیک:** رهبران بوروکراتیک مثل رهبران اقتدارگرا به مردم می‌گویند که چه بکنند و چگونه کار کنند. اما پایه همه دستورات آن‌ها انحصاراً سیاست‌ها، روش‌ها و دستورالعمل‌های سازمان است. برای رهبران بوروکراتیک، مقررات مطلق می‌باشد. آن‌ها دقیقاً از روی شرح وظایف عمل می‌کنند و هیچ استثنایی را نمی‌پذیرند. کار آن‌ها به‌عنوان یک مدیر بیشتر شبیه یک قاضی است. به افراد خیلی کم آزادی می‌دهند یا اصلاً آزادی نمی‌دهند.

**مشارکتی:** به‌صورت باز مردم را به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و تعیین روش‌های اجرایی برای زمینه‌های محدود و یا گسترده دعوت می‌کنند. آن‌ها یک رهبر دموکراتیک و یا رهبر مشاوره‌ای هستند. رهبران مشاوره‌ای با افراد خود مشورت می‌کنند و آن‌ها را به شرکت مؤثر، بحث، مناظره به نفع یا علیه یک موضوع و ارائه پیشنهاد گروه دعوت می‌نمایند. اما حق تصمیم‌گیری نهایی را برای خود محفوظ نگه می‌دارند.

**بی‌بندوبار:** رهبری بی‌بندوبار به معنی کنار گذاردن هر نوع کنترل نیست. آن‌ها برای پیروان خود یک هدف را مشخص می‌کنند و عوامل مشخص آن مثل سیاست‌ها، زمان انجام و بودجه آن را نیز تعیین می‌نمایند و سپس آن‌ها را بدون هدایت و کنترل بیشتر رها می‌سازند، مگر این که خود پیروان تقاضای

کنترل کنند. افرادی که این سبک رهبری را انتخاب می‌کنند بر این باورند که مرئوسان در ردیف تئوری Y مک گریگور قرار دارند. یعنی برای افرادی بین سبک رهبری مورد استفاده قرار می‌گیرد که افراد نیاز به کنترل بیرونی ندارند و خودکنترلی داشته و با تمام انگیزه، علاقه و توان امور محوله را انجام می‌دهند. رهبری دموکراتیک و مشاوره‌ای ترکیبی از تئوری‌های X و Y مک گریگور را با توجه به شرایط محیطی و زمانی مورد استفاده قرار می‌دهند.

### نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ

مینتزبرگ در کتابی به نام «Mintzberg on Management» که در سال ۱۹۹۰ منتشر شده است، ده نقش مدیریتی را به شرح زیر بیان کرده است:

- مقام تشریفاتی (انجام وظایف اجتماعی و تشریفاتی در جایگاه نماینده‌ی سازمان)
  - رهبر - رابط - گیرنده اطلاعات (گردآورنده)
  - نشر دهنده اطلاعات (ارائه اطلاعات به کارکنان) - سخنگو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان)
  - کارآفرین - حل‌کننده مسائل (آشوب زدا) - تخصیص دهنده منابع - مذاکره‌کننده
- این ده نقش در سه گروه نقش‌های میان فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری دسته‌بندی می‌شوند. اکنون قصد داریم کمی دقیق‌تر به هر یک از این ده نقش مدیریتی نگاه کنیم.

Mintzberg Management Roles		نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ	
Interpersonal Roles	Ceremony	تشریفات	نقش‌های میان فردی
	Leader	رهبری	
	Intermediary	رابط	
Informational Roles	Gatherer	گردآورنده	نقش‌های اطلاعاتی
	Informer	اطلاع‌رسان	
	Speaker	سخنگو	
Decisional Roles	Entrepreneur	کارآفرین	نقش‌های تصمیم‌گیری
	Solver	حل‌کننده مسائل	
	Allocator	تخصیص دهنده	
	Negotiator	مذاکره‌کننده	

### نقش‌های میان فردی

نقش‌های مدیریتی این دسته به ارائه اطلاعات و ایده مربوط هستند:



- ۱- **مقام تشریفاتی:** شما به عنوان یک مدیر، دارای مسئولیت‌های اجتماعی، تشریفاتی و قانونی هستید. از شما انتظار می‌رود که منبع الهام باشید. در این مقام افراد شما را به چشم فردی دارای قدرت و یک مقام تشریفاتی می‌بینند.
- ۲- **رهبر:** شما در این نقش، رهبری تیم، واحد و یا شاید تمام سازمان را به دست می‌گیرید و عملکرد و مسئولیت‌های همه‌ی افراد گروه را مدیریت می‌کنید.
- ۳- **رابط:** مدیران باید با افراد درون و بیرون سازمان در تماس باشند. شما باید بتوانید به نمایندگی از طرف سازمان خود به شکلی مؤثر شبکه‌ی ارتباطی ایجاد کنید.

### نقش‌های اطلاعاتی

نقش‌های مدیریتی این دسته به پردازش اطلاعات مربوط می‌شوند:

- ۱- **گیرنده اطلاعات:** در این نقش، شما به‌طور منظم به دنبال یافتن اطلاعاتی درباره‌ی سازمان و صنعت و تغییراتی در محیط کسب‌وکار خود هستید. به‌علاوه، از نظر بهره‌وری و سلامت عملکرد، مدام بر اعضای تیم خود نظارت می‌کنید.
- ۲- **نشر دهنده اطلاعات:** در این نقش، اطلاعات بالقوه و مفید را بین همکاران و اعضای تیم خود نشر می‌دهید.
- ۳- **سخنگو:** مدیران نماینده و سخنگوی سازمان خود هستند. پس شما در این نقش، اطلاعاتی درباره‌ی سازمان و اهداف آن را به دنیای بیرون از سازمان انتقال می‌دهید.

### نقش‌های تصمیم‌گیری

در این دسته، نقش‌هایی قرار دارند که به استفاده از اطلاعات مربوط می‌شوند:

- ۱- **کارآفرین:** شما به عنوان یک مدیر، مسئول ایجاد و کنترل تغییر در سازمان هستید و این به معنای حل مسائل، تولید ایده‌های جدید و پیاده‌سازی آنهاست.
- ۲- **حل‌کننده مسائل (آشوب زد):** وقتی تیم یا سازمان با مانعی غیرمنتظره برخورد می‌کند، مدیر باید کنترل اوضاع را در دست بگیرد. به‌علاوه، شما باید به حل و فصل اختلافات ناشی از برخورد با این موانع نیز رسیدگی کنید.
- ۳- **تخصیص دهنده منابع:** از جمله مواردی که به تصمیم شما بستگی دارد، بهترین محل برای استفاده از منابع سازمان است. این امر شامل تخصیص بودجه و همچنین نیروی انسانی و سایر منابع سازمان می‌شود.
- ۴- **مذاکره‌کننده:** شاید لازم باشد تا در مذاکرات مهم درون تیم، واحد یا سازمان حضور پیدا کرده یا آنها را هدایت کنید.

### سیر تاریخی نظریه‌های مدیریت

#### الف) دیدگاه‌های قبل از کلاسیک

تمامی مسائل مدیریتی مطرح از ابتدای تاریخ بشر تا سال ۱۹۱۰ در این قسمت طبقه‌بندی می‌شود. مسائلی نظیر سیستم‌های اداری و مدیریتی سومری‌ها، مصری‌ها، ایرانیان باستان و مواردی نظیر ساخت اهرام ثلاثه مصر و ساخت دیوار چین در این حوزه طبقه‌بندی می‌شود. شخصیت‌های زیر از تأثیرگذارترین افراد دوره قبل از کلاسیک هستند:

- چارلز بابیج، مخترع ماشین حساب مکانیکی و اولین شخصی است که به تأثیر محیط در سازمان اشاره کرده.
  - هنری تاون، کسی که اولین مطالعات مربوط به تأثیر محیط کاری بر عملکرد کارکنان توسط وی انجام گرفته است.
  - آدام اسمیت، که به پدر علم اقتصاد مشهور است و برای اولین بار موضوع تقسیم کار در سازمان را مطرح نمود.
  - پیتر دراگر نیز از بزرگ‌ترین نظریه‌پردازان مدیریت است.
- گام‌های تصمیم‌گیری از دیدگاه سیمون: نام سیمون همیشه با تصمیم‌گیری می‌آید.
- ۱- هوشمندی ۲- طراحی ۳- گزینش ۴- اجرا (ترتیب اهمیت دارد)

#### ب) دیدگاه‌های کلاسیک (انسان و ماشین)

بیشتر توجه به ساختار، مدیریت سازمان داشته و کمتر به نیروی انسانی توجه می‌کند. علاوه بر آن در نظریه‌های کلاسیک موضوع کارایی و تولید بهتر در سازمان‌ها بدون توجه به کلیه نیازهای انسان بوده است و عامل مؤثر در تولید و کارایی بیشتر، مدیریت و ساختار بوده است. از این رو و این نظریه ماشینی (انسان و ماشین) گفته می‌شود. هر چه پول بیشتر به فرد بدهید بیشتر کار می‌کند مثل سوخت در ماشین.

این تئوری‌ها از سال ۱۹۱۰ شروع شدند و به ۳ دسته کلی تقسیم می‌شوند:

- ۱- مکتب مدیریت علمی فردریک تیلور
- ۲- مکتب مدیریت اداری (اصول گرایان) هنری فایول
- ۳- نظریه بروکراسی وبر

محوریت بحث نظریه‌های مدیریت کلاسیک دستیابی به حداکثر کارایی در سازمان می‌باشد. کلاسیک‌ها به سازمان رسمی توجه داشتند و وجود سازمان غیررسمی را مضر می‌دانستند. دیدگاه‌های کلاسیک شامل یک نگرش صرفاً مکانیکی به سازمان و افراد بوده است. کلاسیک‌ها انسان را هم‌ردیف با سایر عناصر تولید می‌دانستند و برای آن هویت مستقل قائل نبودند.

### پنج اصل اساسی مدیریت علمی تیلور

- ۱- ایجاد بهترین روش
- ۲- انتخاب و پرورش کارگر
- ۳- تلفیق بهترین روش و بهترین کارگر
- ۴- تقسیم کار (مثل آنچه آدام اسمیت گفته) و همکاری بین مدیر و مجری
- ۵- تشویق و تنبیه کارگر

فیلم عصر جدید چارلی چاپلین انتقادی است بر نظریه مدیریت علمی تیلور سیستم دستمزد، مدیریت کارگاه موارد استعمال سیستم‌ها و روش‌ها، مدیریت کارکنان، لزوم همکاری بین کارگر و مدیر، دستمزد بالا به خاطر کار بیشتر، تقسیم کار (متناسب) بین مدیر و کارگر، کاربری اصل مدیریت به‌طور استثناء در کارگاه، سیستم هزینه، مطالعه روش‌ها و متدها، مطالعه زمان، تأکید روی شغل مدیریت، طرح‌ریزی و نظارت و همکاری.

اصل استثناء: در مدیریت یعنی تنها کاری را انجام بده که هیچ‌کدام از زیردستان نتوانند انجام دهند. مدیران ما برای این سرشان شلوغ است که همه کارها را می‌خواهند خودشان انجام دهند. تقسیم کار در یک سازمان ورزشی یعنی ترکیب منطقی آن در بخش‌ها، تفویض اختیارات و ایجاد هماهنگی، استقرار نظام‌های نظارتی برای کسب اطمینان از عملکرد.

مدیریت علمی ← ساختار و مدیریت

مدیریت اداری ← روش‌ها و فنون‌ها

در مدیریت اداری: صاحب‌نظران علم مدیریت، مدیریت اداری را روش‌ها و فنونی می‌دانند برای اداره سازمان‌ها صرف‌نظر از شرایطی چون مکان، زمان و نوع سازمان (جهان‌شمول است).

### وظایف مدیریت از نظر هنری فایول

این نظریه یکی از جامع‌ترین نظریه‌ها در بحث مدیریت عمومی است. فایول نظریه مدیریت اداری را شامل ۶ دستورالعمل اصلی مدیریتی و ۱۴ قانون مدیریتی می‌داند. فعالیت‌های شش‌گانه از دیدگاه فایول:

- ۱- فعالیت‌های فنی (مانند تولید)
  - ۲- فعالیت‌های بازرگانی (مانند خرید و فروش)
  - ۳- فعالیت‌های مالی (به دست آوردن سرمایه)
  - ۴- فعالیت‌های امنیتی (مانند نگهداری اموال)
  - ۵- فعالیت‌های حسابداری (مانند تأمین اطلاعات مالی)
  - ۶- فعالیت‌های مدیریتی (مانند برنامه‌ریزی و سازماندهی)
- فایول معتقد است ۵ فعالیت اول به‌اندازه کافی شناخته‌شده و فعالیت ششم "فعالیت مدیریتی" نیاز به توضیح بیشتری دارد.

اصول چهارده‌گانه مدیریت که توسط هنری فایول مطرح شده است، از مهم‌ترین مفاهیم مدیریتی به حساب می‌آید، که به نظر می‌رسد، جزو اولین مسائلی باشد که هر مدیری نیاز به دانستن آنها دارد، دانستنی که باید در مدیریت به کار آید. این اصول در نگاه اول به نظر ساده و روشن می‌آیند، اما به‌وضوح می‌توان عدم رعایت این موارد را نه تنها در مدیریت شرکت‌ها و صنعت‌گران کوچک و متوسط بلکه در بزرگ‌ترین مدیریت‌های ایران دید. اصولی که فایول در اوایل قرن بیستم آنها را شناخت و اروپا و آمریکا مدت‌ها پیش آن را باور کردند و دست‌مایه توسعه آنها شد.

- اصل اول، تقسیم کار: دامنه توجه و کوشش را برای هر نفر یا گروه محدود می‌سازد، همچنین آشنایی و انجام کار را بهبود می‌بخشد.
- اصل دوم، اختیار: حق صدور دستور، که نباید بدون توجه به مسئولیت موردنظر قرار گیرد.
- اصل سوم، نظم و انضباط: تمامی افراد دخیل در سازمان باید از یک اصول خاص پیروی نمایند.
- اصل چهارم، وحدت فرماندهی: از اجرت کاری خویش تنها به یک شخص پاسخگو باشد.
- اصل پنجم، وحدت هدف: تمامی افراد سازمان دنبال یک هدف مشترک باشند.
- اصل ششم، تبعیت تمایلات شخصی از تمایلات گروهی
- اصل هفتم، پاداش کارکنان
- اصل هشتم، تمرکز زایی (ایجاد تمرکز)
- اصل نهم، زنجیره عددی (چارت سازمانی)
- اصل دهم، نظم و ترتیب: هر شخص و هر شیء در مکان خاص خویش قرار گیرد.
- اصل یازدهم، انصاف

- اصل دوازدهم، ثبات افراد
- اصل سیزدهم، ابتکار
- اصل چهاردهم، روح صمیمیت و یگانگی

### تفاوت میان اصل وحدت فرماندهی و اصل وحدت مدیریت

در اصل وحدت فرماندهی شخص باید فقط از یک نفر فرمان بگیرد یا یک گروه. در اصل وحدت مدیریت باید در سازمان همه گروه از یک طرح مشترک پیروی کنند.

### بروکراسی وبر

وی یک جامعه‌شناس آلمانی بود.

ماکس وبر بیان می‌کند که بروکراسی همراه با ویژگی‌های آن مدینه فاضله‌ای است که اگر یک سازمان بتواند آن را به کار ببندد و به‌حداعلا به موفقیت می‌رسد. در این تئوری دانشمندان دیگر هم چون موسکا و میشل نیز نظریه‌پردازی کرده‌اند.

بروکراسی = کاغذبازی ولی در بعضی جاها مفید است مثل وام دادن بانک‌ها بر اساس قوانین تصویب‌شده. درواقع بروکراسی شکلی از ساختار رسمی سازمان‌های بزرگ حکومتی است که جنبه ذهنی و ایده آل دارد امروزه از نظر عوام بروکراسی با واژه‌هایی نظیر ناکارآمدی، قوانین خشک و تشریفات زائد اداری مترادف شده است درحالی‌که برای بروکراسی هم جنبه‌ها منفی و هم جنبه‌های مثبت را می‌توان در نظر گرفت. (دبر در آلمان و جنگ جهانی اول)

بروکراسی = قوانین و مقررات رسمی و مکتوب

از نظر بروکراسی منها قدرت در سازمان‌ها، قوانین و مقررات هستند نه افراد.

### ویژگی‌های بروکراسی:

- ۱- تقسیم کار
- ۲- شایسته‌سالاری (مواری) قابلیت‌های حرفه‌ای. بهترین فرد برای بهترین شغل.
- ۳- استقرار قوانین و مقررات
- ۴- سلسله‌مراتب اختیارات
- ۵- اسناد و مدارک مکتوب

در یک سازمان ورزشی وجود اساسنامه  $\Leftarrow$  آئین‌نامه  $\Leftarrow$  قوانین و مقررات

Regulations  $\Leftarrow$  Rules  $\Leftarrow$  Statutes

### ۳ دیدگاه‌های نئوکلاسیک (نهیضت روابط انسانی) OB (Organizational Behavior)

در سال ۱۹۲۰، درحالی که غرب رکود اقتصادی را تجربه می‌کرد، برخی از دانشمندان علوم اجتماعی به رهبری التون مایو مطالعاتی را درباره چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید در صورت تغییر شرایط کاری، طراحی شغل و محرک‌های مدیری آغاز کردند. بخش اعظم این مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن صورت گرفت که بعدها به مطالعات هائورن مشهور شد. نئوکلاسیک‌ها بر جنبه‌های انسانی مدیریت تأکید می‌کردند. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند؛ به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌دانستند. عمده فعالیت‌هایی که در این دوره انجام شد به دودسته زیر تقسیم می‌شود:

- مطالعات هائورن
- نگرش رفتاری (مدیریت) (که بر این مبنا استوار بود که مدیرانی که روابط انسانی خوبی در محیط کار برقرار می‌کنند می‌توانند به بهره‌وری دست یابند. به علاوه، جنبش روابط انسانی مرحله‌ای را ایجاد کرد که تکامل یافته آن امروز به عنوان رشته رفتار سازمانی، یعنی مطالعه افراد و گروه‌ها در سازمان مطرح است.

در متون مدیریت تحت عنوان دیدگاه یا نهیضت روابط انسانی نیز نامیده شده است. این نهیضت مدیون تحقیقات آلتون مایو و همکارانش است آنها توجه بیشتر خود را مبذول به امور رفتاری و انگیزش انسان نمودند تا تلاش کنند بهترین روش‌ها برای بازده کاری بیشتر یافته شود بنابراین محوریت کارکنان توجه به روابط انسانی، گرایش‌ها، احساسات و نیازهای آنها می‌باشد.

#### مطالعات هائورن

مطالعات هائورن که توسط مایو و همکارانش در کارخانه‌های وسترن الکتریک شکل گرفت (تأثیر نور، دما، میزان استراحت و غیره روی بهره‌وری کارکنان) سه پیام مهم داشته است.

- ۱- شناسایی گروه غیررسمی
  - ۲- تأثیر روابط انسانی بر بهره‌وری کار
  - ۳- به وجود آمدن مکتب روابط انسانی و رفتار سازمانی
- از نظر مدیریت کلاسیک نیازهای انسان، نیازهای بیرونی هستند (پول، پاداش، اضافه‌کاری) ولی از نظر نظریه پردازان نئوکلاسیک هم نیازهای درونی و هم نیازهای بیرونی مهم هستند. مازلو روانشناس آمریکایی نیازهای انسان را به ۵ دسته تقسیم کرده است و معتقد است که نیازهای انسان از یک اصل

سلسله مراتبی پیروی می‌کنند که دارای تقدم و تاخر می‌باشند به این مفهوم که مادامی که نیازهای طبقه پایین تر ارضا نشده است نیازهای بالایی تحریک نمی‌شوند (سال ۱۹۵۶ مطرح شد).



نظریه مازلو در بعضی از کشورها با توجه به شرایط اجتماعی و اقتصادی آنها نظریه مازلو تغییر یافته و اندکی مورد نقد قرار گرفته است. چهار نیاز اول از پایین را نیازهای بیرونی می‌گویند. (نیاز بالایی و قسمتی از عزت نفس به نیازهای درونی معروفاند)



### تئوری X و Y مک گریگور

مک گریگور بر این باور است که در درون هر سازمانی افراد را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد. در تئوری Y مک گریگور اعتقاد دارد که کارکنان، محیط کار را محلی برای رضایت خود می‌پندارند، برای دستیابی به اهداف سازمان متعهدند، دارای انگیزه درونی هستند و کار را به‌مثابه یک بازی طبیعی نگاه می‌کنند. در تئوری X، مک گریگور ادعا می‌کند که کارکنان به‌طور ذاتی از کار کردن نفرت دارند. بنابراین باید آن‌ها را به‌زور برای انجام کار وادار کرد. همچنین این‌گونه افراد از مسئولیت‌پذیری گریزان هستند و تمایل دارند که بر آن‌ها مدیریت شود، بلندپروازی کمی دارند و برای آن‌ها تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت شخصی مانند حقوق و دستمزد و تبدیل وضعیت از پیمانی به رسمی از سایر نیازها دارای ارزش بیشتری است.

مک گریگور در رابطه با جنبه‌های انسانی دو نظریه متضاد X و Y را مطرح می‌کند (نظریه انسان دوساحتی). بر اساس این نظریه مدیران نسبت به کارکنان خود دو نوع نگرش دارند. نگرش اول تئوری X نام دارد و نگرش دوم تئوری Y. بنابراین مدیرانی که تئوری X را می‌پذیرند نوع مدیریت خود را نیز بر آن اساس اجرا می‌کنند همین‌طور مدیران Y.

### تئوری X (Pessimist)

برای اغلب مردم کار ذاتاً نامطلوب است. اغلب مردم مسئولیت‌پذیری کمتری دارند. افراد قابلیت کمتری برای حل مشکلات دارند. انگیزش فقط در سطح فیزیولوژیکی و تأمین ایجاد می‌شود. اغلب مردم باید تحت کنترل قرار گیرند.

### تئوری Y (Optimist)

اگر شرایط مطلوب باشد کار مثل بازی طبیعی است. برای نیل به اهداف سازمانی کنترل توسط خویشتن ضروری است. قابلیت برای خلاقیت در حل مشکلات در همه مردم وجود دارد. انگیزش در همه سطوح ایجاد می‌شود. اگر انگیزه داشته باشند خلاقیت و خود رهبری دارد.

### تئوری دوعاملی فردریک هرزبرگ

عوامل انگیزشی (کار)	عوامل بهداشتی (محیط)
کسب موفقیت	خط‌مشی‌ها و مدیریت
قدردانی برای انجام کار	نظارت (سرپرستی)
کار تلاش برانگیز Challenge work	شرایط کار
مسئولیت فزاینده	روابط متقابل (اجتماعی) افراد
رشد و توسعه	پول، مقام، امنیت

### کریس آرگریس (Mature – Immature Theory)

اعتقاد دارد که انسان باید مراحل را پشت سر بگذارد تا از خامی (عدم بلوغ) به یک انسان پخته و بالغ تبدیل شود. یعنی طریقه رفتار با یک انسان خام یا پخته با هم متفاوت است. خامی و نپختگی بستگی به سن ندارد یک فرد ۶۰ ساله هم می‌تواند خام باشد.



ویژگی‌های پختگی	ویژگی‌های خامی
فعالیت و اشتغال	انفعال و اتکای به غیر
تنوع رفتار	محدود بودن شیوه‌های رفتار
عمیق بودن رغبت‌ها	سطحی بودن رغبت‌ها
چشم‌انداز بلندمدت	چشم‌انداز کوتاه‌مدت
مافوق بودن	زیردست بودن
خودآگاهی و کنترل	فقدان خودآگاهی

### نظریه سیستم‌های مدیریت رنسیس کیلرت

رفتار سازمانی سیستمی متشکل از رفتار گروه‌های مختلف که هرکدام به‌نوبه خود از سیستم‌های کوچک‌تر تشکیل شده و درعین حال با عده‌ای از گروه‌های دیگر هم‌تراز و هرکدام عضو کوچک‌تر گروه‌های بزرگ‌تر به شمار می‌روند.

۱- به رفتار سازمانی از جنبه مدیریت سیستمی می‌نگرد.

۲- همانند سیستم‌های دیگر رفتار سازمانی نیز دارای خرده سیستم‌هایی است.

### نظریه کاتزوکان

آنها رفتار دو سازمان را ناشی نقش‌های تو در تویی می‌دانند که افراد، مقامات و صاحبان پست‌های سازمانی بر مبنای انتظارات، توقعات و قراردادهای انسانی بین یکدیگر به عهده می‌گیرند.

### مدل ادگار شاین

مدل شاین یک مدل شورای مشورتی است که سازمان را به‌عنوان یک سیستم اجتماعی زنده و دارای روح فرض می‌کند.

### مدل ریچارد والتون

ریچارد والتون از پیشروان نظریه شورای مشورتی است. او معتقد است به شورای حل اختلاف در داخل سازمان برای بررسی حل اختلافات بین افراد و سازمان با یکدیگر، فرد با سازمان و سازمان با سازمان دیگر.

### د) دیدگاه‌های مدرن

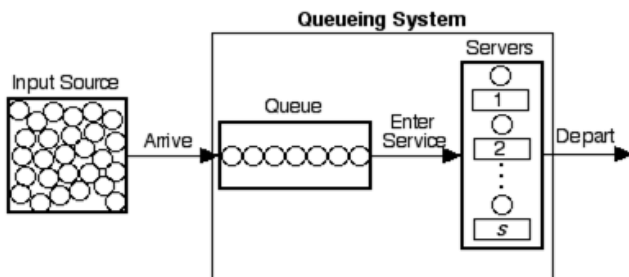
در مطالعات مدیریت امروز بسیاری از نظریه‌ها از ترکیب تئوری‌های کلاسیک‌ها و نئوکلاسیک‌ها شکل گرفته است. پیروان جدید جنبش مدیریت علمی بر تصمیم‌گیری‌های علمی، به‌کارگیری رایانه و ابزارهای تصمیم‌گیری تأکید دارند. گروه نظریه پردازان امروزی روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان صحبت می‌کنند و جای اصول‌گرایان را کسانی گرفته‌اند که معتقدند قبل از آنکه بتوان به اصولی پایبند شد لازم

است مدیران زیادی را به طور عملی مورد مطالعه قرارداد. نظریات این دوره را می توان به دسته های زیر تقسیم کرد:

- نگرش کمی مدیریت، که هدفش کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی در سطح وسیع است. مدیریت کمی سه شاخه اصلی دارد: علم مدیریت یا تحقیق در عملیات، مدیریت عملیاتی و سیستم های اطلاعاتی مدیریت.
- نگرش سیستمی، که تقریباً از دهه ۱۹۶۰ در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه های مدیریت و دستیابی به نظریه ای جامع است.
- نگرش اقتضایی، اساس این نگرش که به آن نگرش موقعیتی نیز گفته می شود بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیت ها به عنوان بهترین راه وجود ندارد. وظیفه مدیر این است که تعیین کند چه روشی، در چه موقعیت خاصی، تحت چه شرایط ویژه ای و در چه زمان بخصوصی بهترین زمینه را برای نیل به اهداف مدیریت فراهم می کند.
- جنبش جدید روابط انسانی، در طول بیست سال گذشته نظریه های دیگری در مدیریت معاصر با نگرش روابط انسانی پدید آمده است که از این قبیل نظریه ها می توان به نظریه Z اشاره کرد.
- نظریه سیستم ها
- نظریه مدیریت اقتصادی
- مدیریت کیفیت جامع (Open Book management) TQM
- نظریه تصمیم گیری
- فرضیه مدیریت منابع انسانی (Open Book management) HRM
- نظریه احتمال وقوع یا عدم وقوع
- مدیریت شفاف یا روراست (Open Book management) OBM
- مدیریت پیشگام
- مدیریت بر مبنای هدف (Management By Objectives) MBO

### نظریه سیستم ها

هر سازمان را به شکل سیستم در نظر می گیرد.



در محیط درونی کلیه عواملی که توسط مدیریت و سازمان قابل کنترل هستند عوامل محیط درونی گفته می‌شود و کلیه عواملی که از کنترل مدیریت و سازمان خارج می‌باشند عوامل محیط بیرونی گفته می‌شود.

در محیط بیرونی تمامی عواملی که فزونی هستند را فرصت و تمام عواملی که کاستی هستند را تهدید می‌گوییم. در محیط درونی نیز فزونی‌ها را قوت و کاستی‌ها را ضعف می‌نامیم.

Strength, Weakness, Opportunity, Threat ⇒ SWOT

اولاً: این مکتب از تئوری عمومی سیستم‌ها نشأت گرفته است که سازمان را به‌مثابه یک سیستم توصیف می‌کند.

ثانیاً: سازمان متشکل از اجزاء مختلفی است که با یکدیگر در ارتباط متقابل می‌باشند.

ثالثاً: عناصر یک سیستم شامل داده، ستاده، پردازش اطلاعات، بازخورد و محیط است.

رابعاً: مد نظریه دستگاه‌ها، کل‌گرایی و نه جزئی‌گرایی تأکید می‌شود و کل اجزاء و روابط بین آنها به‌منزله یک کل در نظر گرفته می‌شود.

تفکر سیستمی یعنی ← توجه به کل سیستم نه هر یک از اجزاء

### ویژگی‌های اصلی سیستم‌ها

- ۱- هر سیستم اجزاء مختلفی دارد.
- ۲- همه اجزا با هم در ارتباط متقابل‌اند.
- ۳- تغییر در هر یک از جزء سیستم‌ها به قرار تغییر در کل سیستم است.

### مکتب اقتضایی: Contingency Situational ? There is no the best way

یعنی بسته به موقعیت روابط سازمانی فرق می‌کند. (مثل مدیریت دبستان، دبیرستان و دانشگاه) سه فرض اصلی مکتب اقتضایی عبارت‌اند از: محیط، مفاهیم مدیریت و ارتباط مقتضی بین این دو. در مورد یک نوع روش اقتضایی در مورد افراد مختلف با ویژگی‌های متفاوت شخصی

من می‌دونم، تو نمی‌دونی من نمی‌دونم، تو می‌دونی

من می‌دونم، تو نمی‌دونی (بهترین وضعیت) - من نمی‌دونم، تو می‌دونی (ذهن سالمی ندارد)

نظریه سیستم Problem solving

تصمیم‌مبنا Decision making

تصمیم‌گیری Decision taking

### مدیریت کیفیت جامع (فراگیر) TQM (Total Quality Mangement) ادوارد دمنینگ

- جلب رضایت مشتری

- بهبود مداوم کیفیت
- ارزیابی مداوم کیفیت و رضایت مشتری
- اختیار دادن به کارکنان برای بهبود در تمامی کارها

### مدیریت شفاف (روراست) OBM (Open Book Mangement)

- کارکنان یاد می‌گیرند که وضعیت مال سازمان را دریابند و حرکت در مسیر عملکرد شرکت را آموزش می‌بینند.
- کارمندان فرامی‌گیرند که ثبات شغلی آنها به حرکت صحیح شاخص‌های اقتصادی حرفه‌ای‌شان بستگی دارد.
- کارمندان در موفقیت و بنای سازمان شریک هستند.
- OBM اطلاعات مالی سازمان را در اختیار همه کارکنان قرار دهد.

### مدیریت بر مبنای هدف MBO (Management by objective)

- یک مدیریت انگیزشی است.
- ۱- ایجاد تعامل بین مدیر و کارمند.
  - ۲- تعیین اهداف معین و مکتوب با توافق طرفین.
  - ۳- تعیین دوره زمانی مشخصی برای تحقق اهداف تعیین‌شده.
  - ۴- ارائه گزارش مستمر کارمند به مدیر برای نیل به اهداف.
  - ۵- ارزیابی پایانی.

### برنامه‌ریزی (Planning)

برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین هدف و راه‌های رسیدن به هدف.  
برنامه‌ریزی عبارت است از پیش‌بینی عملیات آتی و تعیین روش‌های اجرای آن به‌منظور تأمین هدف‌های سازمان.

Why? When? Where? What? Who? How? 6W questions

### اهمیت برنامه‌ریزی

- افزایش احتمال رسیدن به هدف
- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر (کشتی بدون ناخدا) (آلیس در سرزمین عجایب)
- تهیه ابزاری برای کار (برنامه‌ریزی و کنترل دو تیغه یک قیچی هستند)
- بهبود و جنبه اقتصادی فعالیت‌ها با جلوگیری از به هدر رفتن آنها.

– شالوده یک سازمان برنامه‌ریزی است که با تعیین هدف شروع می‌شود.

### انواع برنامه‌ریزی

- جامع، اساسی، استراتژیک (بلندمدت)<sup>۱</sup>
- عملیاتی، اجرایی (کوتاه‌مدت)<sup>۲</sup>
- برنامه‌ریزی تخصصی (برنامه‌ریزی کنترل تولید، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و نیروی مالی)
- **برنامه‌ریزی استراتژیک:** فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های بیرونی و درونی سازمان.

### واژه‌های مهم در برنامه‌ریزی استراتژیک

مأموریت Mission بالاترین هدف سازمان است. سازمان چه کار اصلی قرار است انجام دهد. چشم‌انداز (آرمان) Vision نقطه مطلوب در پایان افق زمانی. استراتژی (راهبرد) Strategy هدف‌های کلان برای تحقق چشم‌انداز تعیین شده تدوین می‌شود. به عوامل درونی و بیرونی باید توجه کرد. سیاست (خط‌مشی) Policy حدود مرزها و قوانین کلی گر اهداف، برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان نباید از آن عدول کند.

### تحلیل محیطی (محیط درونی و بیرونی یا SWOT)

استراتژی، ادبیات نظامی دارد که مدیریت شده است و معادل فن غشون‌بری است که در آن فرماندهان جنگی هم به عوامل بیرونی توجه داشتند.



۱. Comprehensive or strategic

۲. Operational

**Operational planning:** اجرایی کردن اهداف سازمان در قالب اهداف عملیاتی و کاربردی استراتژی یعنی همیشه تحلیل بیرونی و درونی (SWOT) را داشته باشیم.

### تفاوت‌های برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت

- ۱- عملیاتی  $\Leftarrow$  کوتاه‌مدت جامع  $\Leftarrow$  بلندمدت
- ۲- برنامه‌ریزی استراتژی را مدیران عالی و برنامه‌ریزی عملیاتی توسط مدیران میانی و پائینی.
- ۳- تأکید برنامه‌ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است در صورتی که تأکید برنامه‌ریزی جامع بر اثربخشی است.

برنامه‌ریزی عملیاتی  $\Leftarrow$  کارایی یا بازدهی  $\Leftarrow$  Efficiency (تعیین بهره‌وری سازمان ورزشی)  
 برنامه جامع  $\Leftarrow$  اثربخشی  $\Leftarrow$  Effectiveness  
 کارایی: چه تعداد ورودی و چه تعداد خروجی نسبت input به output مثلاً چقدر هزینه کرده و چقدر پول گرفته‌ایم.

کارایی: نسبت به ورودی و خروجی است که به‌بیان‌دیگر کارایی به موضوع کاهش هر چه بیشتر هزینه‌ها و افزایش هر چه بیشتر تولید و سود تأکید دارد.  
 اثربخشی (Doing things right): میزان نیل به اهداف سازمانی

### کارایی و اثربخشی

- ۱- این دو شاخص برای ارزیابی عملکرد به کار می‌رود.
- ۲- برای ارزیابی کار و میزان نیل به هدف از شاخص اثربخشی و عملکرد استفاده می‌شود (میزان تحقق هدف)
- ۳- برای ارزیابی هزینه و منابع مصرف‌شده.

### تکنیک‌های برنامه‌ریزی عملیاتی

- ۱- نمودار پایان‌نمای گانت یا جدول کارنما (Time Table)
  - ۲- روش ارزیابی و تجدیدنظر در برنامه PERT: (Program Evaluation Review Technique)
  - ۳- شیوه مسیر بحران CPM (Critical Path Method)
- روش‌های فوق تحت عنوان روش‌های کنترل زمانی نیز نامیده می‌شود. چراکه زمان را در طول انجام برنامه برای مدیران کنترل می‌کند.

### نمودار پایان‌نمای گانت یا جدول کارنما

- ۱- این نمودار یا جدول، پیشرفت اجرای کار در طول زمان را نشان می‌دهد.

۲- از دو محور تشکیل شده است محور افقی آن زمان را برحسب ساعت، روز، ماه، هفته یا سال نشان می‌دهد و محور عمودی نمایانگر مراحل اجرای فعالیت‌ها می‌باشد.

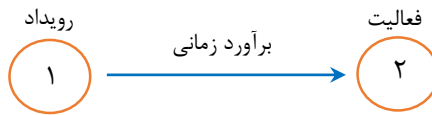
۳- ضعف آن در این است که اولویت برنامه‌ها را نشان نمی‌دهد (PERT, CPM).

### برنامه‌ریزی کنترل شبکه‌ای $\Leftarrow$ PERT CPM

هر دو از تکنیک‌های شبکه‌ای برنامه‌ریزی عملیاتی به شمار می‌روند.

شباهت‌های زیادی با هم دارند:

در هر دو آنها دایره نشان‌دهنده رویداد و فلش نشان‌دهنده فعالیت می‌باشد. بر روی هر فلش برآورد زمانی نیز نوشته می‌شود.



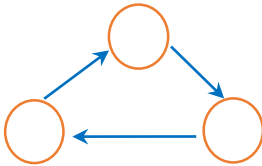
– هر فعالیت در شبکه با یک رویداد شروع و به یک رویداد ختم می‌شود.

– مسیر بحرانی: مسیری است که بیشترین زمان را به خود اختصاص می‌دهد نه مسیری که دارای رویداد و فعالیت بیشتر است. زمان مهم است.

مسیر بحرانی در روش CPM است.

#### نکته:

– شبکه نباید دارای حلقه یا دور باشد.



– تمامی رویدادها به جز رویدادهای ابتدایی و انتخابی می‌باید حداقل یک فعالیت از آن خارج و یک فعالیت به آن وارد شود.

– تمام فعالیت‌ها باید با یک رویداد شروع و به یک رویداد ختم شود.

– در شبکه شماره رویدادها نباید تکراری باشد.

– فعالیت‌های ترسیم‌شده نباید یکدیگر را قطع کنند.

### تفاوت‌ها

CPM با فعالیت‌های مداوم ولی پرت با فعالیت‌های نامعلوم سروکار دارد.

زمان برای CPM قطعی در نظر گرفته می‌شود ولی در پرت ۳ زمان مختلف در نظر گرفته می‌شود.

(to): تخمین زمان خوش‌بینانه، (ta): محتمل‌ترین زمان و (tp): بدبینانه‌ترین زمان که کلاً میانگین را در نظر می‌گیرند.

$$tp \Rightarrow T = \frac{4ta + to + tp}{6}$$

PERT بیشتر در تحقیق و توسعه به کار برده می‌شود ولی CPM در فعالیت‌هایی که تجربه مشابه انجام آن وجود دارد استفاده می‌شود.

مسیر بحرانی در روش CPM آن مسیری است که بیشترین زمان را به خود اختصاص داده است. بنابراین در این مسیر امکان هیچ‌گونه تعلل و کم‌کاری وجود ندارد و هر تأخیر زمانی در مسیر بحرانی معادل با همان مقدار ناچیز در کل تأخیر پروژه است.

### تقویم ورزشی

- برنامه عملیاتی یک فدراسیون، هیأت یا سازمان ورزشی است.
- معمولاً برای یک سال تهیه می‌شود.
- برای فدراسیون‌های بین‌المللی ممکن است برای دوره ۴ ساله هم تهیه شود.

### نکات اساسی در طراحی یک تقویم ورزشی

- تعیین هدف
- پیش‌بینی کلیه عملیات موردنظر
- تعیین زمان مناسب به‌منظور اجرای فعالیت
- الف- در نظر گرفتن روزها و فصل‌های سال.
- ب- به‌کارگیری مناسبت‌ها
- ج- توجه به برنامه‌های سراسری
- تعیین مکان مناسب برای اجرای فعالیت
- محاسبه و تخمین بودجه موردنیاز برای اجرای فعالیت
- جمع‌بندی برنامه
- تصویب نهایی تقویم ورزشی (باید بین فدراسیون‌ها، تربیت‌بدنی استان‌ها و مراکز تربیت‌بدنی جلسه مشترک گذاشته شود)
- ابلاغ تقویم ورزشی
- اجرای تقویم ورزشی

**نکته:** در زمان‌بندی برنامه‌های یک سازمان ورزشی توجه به تقویم ورزشی سازمان‌های ورزشی بالاتر اهمیت زیادی دارد (به‌طور مثال هیأت به فدراسیون).



## سازماندهی

سازماندهی بلافاصله بعد از برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. هماهنگی  $\Rightarrow$  تخصیص واحدها  $\Rightarrow$  شروع وظایف  $\Rightarrow$  اهداف جزئی  $\Rightarrow$  اهداف سازماندهی فرآیندی است که در آن هدف کلی و مأموریت‌های اصلی در غالب هدف‌های جزئی‌تر و وظایف واحدها شکسته شده و وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌های سازمانی مشخص می‌شود و نحوه هماهنگی و ارتباط بین واحدها نیز مشخص می‌شود.

### نمودار سازمانی (تشکیلاتی)

به‌صورت ساده و شماتیک نحوه سازماندهی در یک سازمان را به ما نشان می‌دهد.

نمودار سازمانی موارد زیر را مشخص می‌کند:

- هر واحد (شخص) جایگاه خود را در سازمان درمی‌یابد.
- مشخص می‌شود که چه واحد یا چه شخصی مسئول چه واحد یا شخص دیگر است. همچنین نحوه گزارش و یا ارائه دستور نیز مشخص می‌شود.
- خط فرماندهی در نمودار سازمانی مشخص می‌شود.

### انواع ارتباطات در سازمان

**ارتباط عمودی:** چه واحدی به چه واحدی دستور می‌دهد و چه واحدی به چه واحدی گزارش می‌دهد. **ارتباط افقی:** هماهنگی هر واحد و کارکردن در یک سطح زیر نظر مقام مافوق. **ارتباط نقطه‌چین:** صرفاً هماهنگی در اجرای برنامه‌ها. **ارتباط مورب:** در نمودار سازمانی هیچ‌گاه ترسیم نمی‌شود ولی همیشه وجود دارد. **ارتباط مورب:** دستور دهی یک مدیر عالی به یک واحد پایینی به‌طور مستقیم و بلافاصله



**Peers:** ارتباط هم‌تراز

### ساختار سازمانی (Organizational Structure)

#### تحلیل ساختار سازمانی

- ۱- رسمیت Formalization
  - ۲- پیچیدگی Complexity
  - ۳- تمرکز Centralization
- رسمیت: به قوانین و مقررات یک سازمان رسمیت آن سازمان گفته می‌شود. هر چه قوانین و مقررات بیشتر باشد رسمیت آن سازمان بیشتر است.

رسمیت یک سازمان ورزشی: با موارد زیر تعیین می‌شود. (فدراسیون، هیأت، انجمن، باشگاه و...)

۱- اساسنامه Stafutes

۲- آئین‌نامه (نقل و انتقالات، انضباطی و...) دقیقاً اهداف اساسنامه را برآورد می‌کند.

۳- قوانین و مقررات

اساسنامه توسط مدیران عالی سازمان تدوین می‌شود و بایستی به تصویب مجمع عمومی آن سازمان برسد هرگونه پیشنهاد تغییر یا اصلاح اساسنامه مجدداً باید در مجمع عمومی مطرح و به رأی گذاشته شود. مجمع عمومی یک سازمان ورزشی بالاترین نهاد تصمیم‌گیری است (General assembly).  
**پیچیدگی:** یعنی در ساختار یک سازمان تا چه حد و واحد سازمانی در سطح افقی، عمودی و جغرافیایی وجود دارد.

**تمرکز:** به این موضوع اشاره دارد که تصمیمات یک سازمان تا چه حد در مدیریت عالی آن سازمان اتخاذ می‌شود. هر چه تصمیمات بیشتر در مدیریت عالی اتخاذ شود آن سازمان متمرکزتر و هر چه به سایر سطوح انتقال یابد آن سازمان دارای تمرکز کمتری خواهد بود.

تمرکز زدا  $Centralize \neq Decentralize$

عدم تمرکز = تفویض اختیارات (تصمیم‌گیری) + نظارت

**سازمان‌دهی بر اساس تعداد:** این نوع سازماندهی بیشتر در سازمان‌های قبیله‌ای و ارتش‌ها مدنظر قرار گرفته است. این نوع طبقه‌بندی برای انجام کارهای مشابه یا یکسان در گروه‌های مختلف به کار می‌رود.

**نکته:** در سازمان‌های کنونی برخی موارد در پایین‌ترین سطح سازمان ممکن است این روش مورداستفاده قرار گیرد (مثلاً در شهرداری، رفته‌رها).

**سازماندهی بر اساس زمان:** در سازمان‌هایی که استفاده از چند نوبت کار مفید است این نوع سازماندهی به کار می‌رود. مثل پزشکان متخصص در شب.

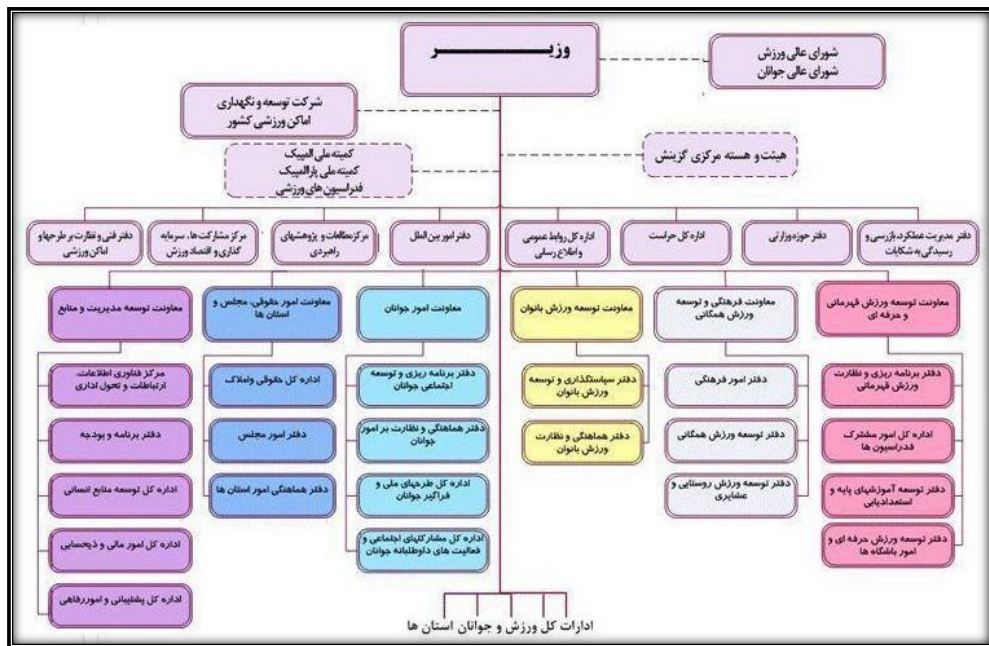
هرچند خدمت ۲۴ ساعته از مزایای این روش است ولی ممکن است در آن در نوبت‌های شبانه دسترسی به کادر سرپرستی، نیروهای متخصص وجود نداشته باشد و یا در ساعات شبانه نرخ خدمات افزایش یابد.  
**سازماندهی بر مبنای وظیفه:** معمول‌ترین روش در سازماندهی، سازماندهی بر مبنای وظیفه است. ممکن است در برخی از فنون به این روش سازماندهی، سازماندهی بر مبنای هدف یا نوع فعالیت نیز گفته شود. در این روش اهداف کلی سازمان به وظایف جزئی‌تر تقسیم می‌شود و هر واحد مسئولیت یک وظیفه مشخص را بر عهده خواهد داشت.

واحدهای وظیفه‌ای بایستی به گونه‌ای تشکیل شوند که وظایف داده‌شده به آنها فقیر و بی‌معنی نشوند و آن وظایف برای افراد برانگیزاننده باشد.

**مزایای سازماندهی بر مبنای وظیفه محدودیت‌ها**

- ایجاد حوزه‌های قوی تخصصی
- به دلیل تک‌بعدی شدن تخصص افراد در واحدهای وظیفه‌ای
- ارتقاء تخصص از طریق کارهای ثابت
- امکان ارائه خدمات افراد در واحدهای وظیفه‌ای دیگر کمتر است.
- آنها نمی‌توانند خود را با تغییرات وفق دهند.
- همکاری ضعیف بین واحدها
- دشواری ارزیابی و مسئولیت‌های بین واحدها

**نمودار سازمان وزارت ورزش و جوانان**



**انواع سازماندهی**

**سازماندهی بر مبنای نوع تولید**

واحدها بر اساس تولیدات تقسیم می‌شوند. مسئولیت‌ها روشن و مشخص است. سهولت در ارزیابی عملکرد. همکاری بین واحدها بیشتر است ولی پراکندگی در تخصص بیشتر است (محدودیت).

**سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی (عملیاتی)**

در این نوع سازماندهی می‌توان از نیروی بومی استفاده کرد که انگیزه بیشتری دارند. در واقع استفاده از نیروها و منابع مختلف موجود در آن منطقه عملیاتی.

ایراد این روش آن است که ممکن است در ارزیابی اندکی مشکل ایجاد نماید ولی از سوی دیگر می‌توان در هر منطقه به آسانی و با سرعت بیشتر نیازهای آن منطقه را شناخت و به رفع آنها کمک کرد. انجمن‌های قاره‌ای المپیک بر اساس منطقه عملیاتی سازماندهی می‌شود. تقسیم‌بندی انجمن‌های قاره‌ای کمیته‌های ملی المپیک بر اساس منطقه جغرافیایی شکل گرفته است. به این صورت که کمیته‌های ملی المپیک<sup>۱</sup> در هر قاره با یکدیگر تشکیل یک انجمن قاره‌ای می‌دهند که وظیفه آن سازماندهی فعالیت‌های المپیکی برای کشورهای عضو می‌باشد. یکی دیگر از محدودیت‌های این روش تکرار روش‌ها و خدمات است. به این مفهوم که اصل صرفه‌جویی در منابع ممکن است تا حدی رعایت نشود. بیشترین اهرم‌های کنترلی در این نوع سازماندهی وجود دارد. مثلاً در فیفا اهرم کنترلی تعلیق وجود دارد.

### سازماندهی بر اساس ارباب‌رجوع یا مشتری

در این روش بر اساس ارباب‌رجوع‌های مختلف سازماندهی صورت می‌گیرد مثل فروشگاه فرهنگیان.

### طبقه‌بندی بر اساس فرآیند

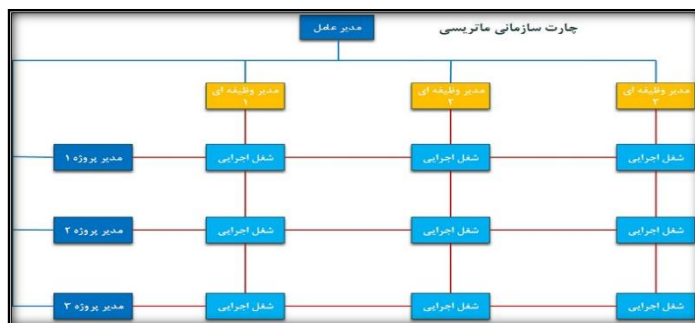
در فعالیت‌هایی که معمولاً تولیدات به ترتیب مراحل انجام می‌شود این طبقه‌بندی مؤثر است. طبقه‌بندی برحسب فرآیند را می‌توان نوع خاصی از طبقه‌بندی برحسب وظیفه نیز به حساب آورد. مراحل فرایند تقدم و تأخر دارند و به یکدیگر وابسته‌اند.

### سازماندهی برحسب پروژه

یک نوع سازماندهی موقت است که ممکن است یک سازمان هم‌زمان چند پروژه را در دست اجرا داشته باشد. هنگامی که یک پروژه به اتمام می‌رسد نیروی انسانی و همچنین سایر منابع که برای آن پروژه تدارک دیده شده بود ممکن است بلااستفاده باقی بماند.

### سازماندهی ماتریس

ترکیبی است از دو روش سازماندهی ۱- بر مبنای پروژه ۲- سازماندهی بر مبنای وظیفه. در این روش یک دسته واحدهای وظیفه‌ای و یک دسته واحدهای پروژه‌ای وجود خواهد داشت. جدیدترین نوع سازماندهی بر اساس ماتریسی است. این نوع از سازماندهی به صورت موقتی است.



در روش سازماندهی ماتریسی اصل وحدت فرماندهی که یکی از اصول ۱۴ گانه فایول می باشد زیر سؤال می رود و یک فرد هم زمان بایستی تحت نظر مدیر پروژه های و مدیر واحد وظیفه ای فعالیت کند. در اینجا نقش مدیر عالی برای برطرف کردن تعارضات احتمالی سخت تر خواهد شد.

### حیطه مدیریت یا کنترل

به تعداد کارکنانی که زیر نظر یک مدیر و تحت کنترل مستقیم وی فعالیت می کنند حیطه کنترل یا مدیریت گفته می شود. هر چه یک سازمان دارای وظایف پیچیده تر، شغل های سخت تر، کارکنان کم تجربه تر باشد حیطه کنترل محدودتر یا کوچک تر می شود.

### بخش های ستادی ورزش کشور (در سیستم دولتی)

- وزارت ورزش
- اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم
- معاونت تندرستی وزارت آموزش و پرورش
- اداره کل تربیت بدنی نیروهای مسلح
- اداره کل تربیت بدنی وزارت کار و امور اجتماعی

### وظایف اصلی وزارت ورزش (طبق اساسنامه)

- توسعه و تعمیم ورزش و پرورش روحیه سالم در بین مردم
- تعلیم و تربیت معلم و مربی در ورزش کشور (به غلط در اساسنامه است) چون فدراسیون ها این کار را می کنند.
- تأسیس و تجهیز اماکن ورزشی، استادیوم ها و ...
- صدور و لغو پروانه باشگاه ها (مهم) \* وظیفه سازمان تربیت بدنی)
- تشکیل و اداره دفتر امور مشترک فدراسیون های ورزشی \* (مهم)

### فدراسیون‌های ورزشی

۴۰ - ۵۰ نوع فدراسیون داریم: در ایران دو نوع فدراسیون و دو نوع اساسنامه داریم. اساسنامه فوتبال و ورزش‌های دیگر.

### تعریف فدراسیون ورزشی

- آماتوری
- موسسه‌ای عمومی (انتزاعی) و غیردولتی (عمومی یعنی از بودجه دولتی استفاده می‌کند ولی زیر نظر دولت نیست مثل شهرداری‌ها)
- دارای شخصیت حقوقی
- بر اساس منشور المپیک باید شکل بگیرد.
- بالاترین مرجع ذی صلاح در دو رشته ورزشی NBB National Governing Bodies of Sport فدراسیون Federation یا Association
- هماهنگ با سازمان تربیت‌بدنی

### ارکان فدراسیون

- مجمع عمومی بالاترین نهاد تصمیم‌گیری
- هیأت رئیسه
- رئیس
- بازرس قانونی

### اعضای مجمع عمومی

- رئیس مجمع (وزیر ورزش یکی از معاونان وی)
- سه نفر از بهترین ورزشکاران قهرمان
- یک نفر از داوران
- یک نفر از مربیان
- دو نفر از نمایندگان باشگاه‌ها
- رؤسای هیأت‌های ورزشی استان‌ها (بیشترین تعداد)
- رئیس یا نایب رئیس یا دبیر کل کمیته ملی المپیک
- رئیس فدراسیون
- رؤسای انجمن‌های بخش ورزش وزارت علوم، آموزش و پرورش، نیروهای مسلح کارگران

### هیأت رئیسه فدراسیون

- رئیس مجمع عمومی انتخاب می‌کند بقیه افراد را رئیس انتخاب می‌کند. در کمیته ملی المپیک فرق می‌کند.
- چهار نفر به پیشنهاد رئیس فدراسیون و تصویب رئیس سازمان تربیت‌بدنی
- نایب رئیس
- دبیر
- خزانه‌دار
- یک نفر کارشناس یا خبره

### هیأت‌های ورزشی

- هیأت‌های ورزشی در حقیقت نماینده فدراسیون‌ها در استان‌ها، شهرستان‌ها و بخش‌ها هستند.

### ارکان هیأت

- مجمع عمومی (۱۹ نفر) ، هیأت رئیسه، رئیس هیأت

### کمیته ملی المپیک (بر اساس منشور المپیک)

سازمانی است مستقل، غیرانتفاعی (یعنی سود باید مصرف به همان فعالیت‌های ورزشی شود) دارای شخصیت حقوقی، استقلال مالی و دور از هرگونه منظورهای نژادی، مذهبی، سیاسی

### مهم‌ترین وظایف کمیته ملی المپیک

- اعزام ورزشکاران به مسابقات المپیک و قاره‌ای (اختیار انحصاری). نماینده NOC فقط این کار را می‌کند. مثل ورزش‌های بانوان کشورهای اسلامی
- اشاعه اصول در سطح ملی
- آماده‌سازی ورزشکاران برای مسابقات المپیک، آسیایی، پارالمپیک و همبستگی کشورهای اسلامی
- تشکیل و اداره آکادمی ملی المپیک و موزه المپیک
- به رسمیت شناختن فدراسیون‌های ملی

### هیأت رئیسه کمیته ملی المپیک

- متشکل از ۵ نفر
- رئیس، دو نایب رئیس، دبیر کل و خزانه‌دار

### هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک

- متشکل از ۱۱ نفر

- اعضای هیأت رئیسه + ۶ نفر
- همه اعضای هیأت رئیسه هیأت اجرایی را مجمع عمومی تعیین می‌کند.

### کمیته تدارکاتی بازی‌های آسیایی و المپیک

- حداقل ۱۸ ماه قبل از بازی‌ها باید تشکیل شود
- هفت نفر عضو دارد.
- رئیس، نایب رئیس، دبیر، خزانه‌دار، سه نفر عضو
- این کمیته دارای کمیته‌های فرعی با عنوان کمیته مسابقات مقدماتی... کمیته روابط بین‌الملل، روابط عمومی، برنامه‌ریزی و بودجه و... می‌باشد.
- کمیته ملی المپیک کمیته تدارکاتی تشکیل می‌دهد.

### اداره کل تربیت بدنی علوم، تحقیقات و فناوری

- دارای تشکیلات ساده و محدودی است.
- ۱۳ پست اداری و دو اداره امور تربیت بدنی و امور اردوها (سطح میانی است).
- زیر نظر معاونت دانشجویی وزارت است.

### کمیته بین‌المللی المپیک<sup>۱</sup> IOC

- ارکان آن اجلاس (مجمع عمومی)، هیأت اجرایی، دبیر خانه
- اعضای هیأت اجرایی متشکل از ۱۱ نفر است
- رئیس، چهار نایب رئیس و شش نفر عضو
- به تعداد دو کشور یک نماینده IOC وجود دارد حدود دویست نماینده IOC داریم همه حق رأی یکسان دارند.
- زیر مجموعه IOC یک سری سازمان وجود دارد:

### سازمان‌های آموزشی و فرهنگی IOC

- آکادمی بین‌المللی المپیک (برگزاری نشست‌ها و دوره‌های مختلف آموزشی و غیره)
- IOA: International Olympic Academy
- NOA: National Olympic Academy
- آکادمی ورزش
- کمیته بین‌المللی پیردوکوبرتن ← بنیان‌گذار المپیک نوین که منشور المپیک را نوشته است

۱ . International Olympic Committee



– انجمن بین‌المللی مبارزه با بی‌حرکتی در ورزش

### " آئین‌نامه مسابقات درون دانشگاهی "

#### الف- مقدمه و کلیات

نظر به اینکه فعالیت‌های ورزشی که به‌صورت مسابقه در دانشگاه انجام می‌گیرد در چهار سطح مسابقات بین دانشکده‌ای، مسابقات درون خوابگاهی، مسابقات بین خوابگاهی و مسابقات کارکنان و اعضای هیأت علمی برگزار می‌شود و این مسابقات طبق برنامه عملیاتی سالیانه که در قالب تقویم ورزشی تهیه و تنظیم شده است صورت می‌پذیرد، لذا برای برگزاری شایسته و باشکوه مسابقات درون دانشگاهی این آئین‌نامه تدوین و از تاریخ تصویب مراجع ذیصلاح قابل‌اجرا خواهد بود.

#### ب) اهداف مسابقات درون دانشگاهی

- ایجاد شادابی و نشاط لازم بین ورزشکاران دانشجو و کارمند (اعم از هیأت علمی و اداری)
- ایجاد اتحاد، همدلی و همبستگی و روحیه همکاری در بین ورزشکاران
- ایجاد انگیزه و رقابت سالم بین ورزشکاران برای فتح قله‌های افتخار ورزشی
- بسترسازی برای رشد و تکامل جسمی و روحی و اجتماعی بین جوانان ورزشکار
- انتخاب آماده‌ترین و اصلح‌ترین ورزشکاران برای حضور در تیم‌های ورزشی دانشگاه اعم از دانشجویی یا کارکنان
- شناسایی استعدادهای ورزشی و بسترسازی زمینه رشد و توسعه آنها
- تأمین بهداشت روانی و افزایش نیروی جسمانی در ورزشکاران برای بازدهی بهتر در فعالیت‌های کاری، اجتماعی و اقتصادی کشور

#### ج) ساختار سازمانی مسابقات

با توجه به اینکه برنامه‌های عملیاتی سالیانه، زمان برگزاری مسابقات ورزشی و هزینه آن را تخمین می‌زند و به جزئیات برگزاری مسابقات وارد نمی‌شود، لذا برای اجرای بهینه مسابقات در درون دانشگاه باید قبل از برگزاری، مقدمات لازم در قالب یک نمودار تشکیلاتی شفاف و مشخص آماده‌سازی شود تا از طریق تقسیم کار بین واحدهای مختلف اجرائی و نحوه ارتباط و هماهنگی آنها با یکدیگر از ایجاد بی‌نظمی و ناهماهنگی جلوگیری شود.

بنابراین به‌منظور برگزاری مسابقات درون دانشگاهی اعم از بین دانشکده‌ای، خوابگاهی و کارکنان دانشگاه نمودار تشکیلاتی زیر بیانگر نحوه تقسیم کار و مسئولیت و چگونگی ارتباط و تعامل کمیته‌های تشکیلاتی با یکدیگر است.

- ستاد برگزاری مسابقات
- کمیته امنیتی
- کمیته مالی، تدارکات و خدمات

- کمیته اطلاع‌رسانی و تبلیغات - کمیته پذیرش و سرپرست فنی مسابقات
- کمیته داوران - کمیته پزشکی و سلامت

### ترکیب ستاد برگزاری مسابقات

- مدیر امور تربیت‌بدنی دانشگاه (رئیس ستاد)
- معاون مدیر تربیت‌بدنی
- کارشناس امور ورزشی رشته ذی‌ربط (دبیر ستاد و دبیر اجرایی مسابقات)
- رئیس انجمن تخصصی ذی‌ربط
- نماینده کمیته داوران

### وظایف و اختیارات ستاد برگزاری مسابقات

- تعیین سیاست‌ها و خط‌مشی نحوه برگزاری مسابقات
- تصویب بودجه و اعتبارات پیش‌بینی‌شده برای برگزاری مسابقات
- تصویب ضوابط و دستورالعمل فنی مسابقات
- تأیید رؤسای کمیته‌های مسابقات بنا به پیشنهاد دبیر اجرایی مسابقات
- تصویب زمان برگزاری مسابقات طبق پیشنهاد دبیر اجرایی مسابقات
- نظارت کلی بر نحوه برگزاری مسابقات
- تصویب گزارش دبیر اجرایی مسابقات پس از انجام مسابقه

### وظایف و مسئولیت‌های دبیر اجرایی مسابقات

دبیر اجرایی مسابقات کارشناس امور ورزشی رشته ذی‌ربط خواهد بود که علاوه بر فعالیت به‌عنوان دبیر ستاد برگزاری مسابقات، وظایف مدیریت اجرایی مسابقات و هدایت و راهنمایی مسئولین کمیته‌های تحت پوشش و نظارت بر عملکرد آنها را طبق سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تعیین‌شده به عهده خواهد داشت.

### اهم وظایف دبیر اجرایی عبارت است از:

- پیش‌بینی کلیه فعالیت‌های لازم برای اجرای مطلوب مسابقات حداقل دو ماه قبل از شروع مسابقات موردنظر (عملیات قبل از اجرا - حین اجرا و پس از اجرا) و تهیه جدول زمانی مراحل برگزاری مسابقات (جدول گانت)
- پیش‌بینی بودجه و اعتبارات لازم برای برگزاری مسابقات اعم از وسایل و تجهیزات ورزشی موردنیاز، تغذیه داوران و عوامل اجرایی، حق‌الزحمه داوران، کادر برگزاری، جوایز ریالی و هدایا، ابعاد رسانه‌ای و خبری و نظایر آن طبق مقررات جاری

- ایجاد ارتباط و هماهنگی با انجمن ورزشی ذی‌ربط جهت برگزاری بهینه مسابقات
- تهیه ضوابط فنی و دستورالعمل برگزاری مسابقات با هماهنگی و تبادل نظر با انجمن تخصصی ذی‌ربط
- تهیه و ارسال بخشنامه برای رؤسای دانشکده‌ها و سرپرستان خوابگاه‌ها و مسئولین ورزشی ذی‌ربط آنها و شورای ورزشی کارکنان جهت اعلام آمادگی اولیه شرکت در مسابقات حداقل یک ماه قبل از برگزاری
- دریافت اعلام آمادگی دانشکده‌ها، خوابگاه‌ها و شورای ورزش کارکنان جهت حضور در مسابقات به همراه اسامی اعضاء تیم‌های شرکت‌کننده
- تهیه کارت‌های شناسایی حضور در مسابقات برای اعضای واجد شرایط تیم‌های ورزشی و تحویل آن به سرپرستان تیم‌ها
- تأمین امکانات، وسایل و لوازم ورزشی استاندارد موردنیاز برای برگزاری مطلوب مسابقات نظیر توپ، تور، راکت و نظایر آن با هماهنگی رئیس انجمن ورزشی ذی‌ربط جهت اطمینان از کیفیت و مرغوبیت وسایل و ابزارها
- دریافت تنخواه‌گردان لازم از مسئول حسابداری حوزه مدیریت تربیت‌بدنی جهت پرداخت هزینه‌های جاری و اجرائی مسابقات
- ایجاد هماهنگی بین مسئولین کمیته‌های مختلف برگزاری (کمیته‌های مورد اشاره در نمودار تشکیلاتی)
- تنظیم برنامه تمرین تیم‌های ورزشی در سالن‌ها و اماکن باز و ابلاغ به‌موقع به تیم‌ها جهت مراحل آماده‌سازی
- پیش‌بینی زمان دقیق برگزاری مسابقات با هماهنگی رئیس انجمن تخصصی ذی‌ربط و ارائه آن به ستاد برگزاری مسابقات جهت سیر مراحل تأیید و تصویب
- پیشنهاد رؤسای کمیته‌های برگزاری جهت مراحل تأیید و تصویب ستاد برگزاری مسابقات
- تعیین و برآورد دقیق نیروی انسانی لازم برای مراحل اجرای مسابقات و سازماندهی آنها در قالب کمیته‌های برگزاری و صدور ابلاغ برای یکایک عوامل اجرائی مسابقات
- برقراری ارتباط و ایجاد هماهنگی با رئیس کمیته داوران برای تهیه ضوابط داوری مسابقات
- ایجاد هماهنگی با دبیر کمیته انضباطی جهت امور انضباطی مسابقات
- تعیین دقیق و شفاف وظایف و مسئولیت‌های رؤسای کمیته‌های برگزاری و عوامل اجرائی و دست‌اندرکاران مسابقات و ابلاغ شرح وظایف به آنان و هدایت و راهنمایی آنها در حین برگزاری مسابقات

- بررسی نهایی عملیات و ملزومات و هماهنگی لازم با کلیه عوامل اجرایی جهت اجرای شایسته مسابقات حداقل یک هفته قبل از تاریخ شروع مسابقات
- نظارت بر مراحل تهیه احکام قهرمانی، کاپ، مدال، لوح تندیس و جوایز نقدی مسابقات
- برگزاری جلسات توجیهی و هماهنگی با رؤسا و اعضای کمیته‌های برگزاری مسابقات
- برگزاری جلسات لازم با سرپرستان تیم‌های شرکت‌کننده برای مراحل قرعه‌کشی، توجیه مقررات و ضوابط عمومی و فنی مسابقات، هدایت و راهنمایی آنها و پاسخگویی به سؤالات شرکت‌کنندگان
- نظارت بر تهیه و تنظیم اطلاعیه‌ها و نتایج روزانه مسابقات
- برقراری ارتباط و ایجاد هماهنگی با اداره حراست و انتظامات دانشگاه جهت حضور در کمیته امنیت مسابقات و تأمین شرایط امنیتی لازم در طول برگزاری مسابقات
- برقراری ارتباط با مرکز بهداشت و درمان دانشگاه جهت حضور و عضویت در کمیته پزشکی و سلامت و تأمین محل استقرار مناسب برای آنها و تجهیزات کاری در اختیار در طول برگزاری مسابقات
- ایجاد هماهنگی و تبادل نظر با کمیته داوران جهت بهینه‌سازی امر قضاوت مسابقات
- پیش‌بینی مراسم افتتاحیه و اختتامیه و ارسال دعوت‌نامه برای حضور مقامات دانشگاه در مراسم مذکور
- پیش‌بینی وسایل پذیرائی و تغذیه عوامل اجرائی مسابقات
- نظارت کامل و مستقیم بر نحوه اجرای مسابقات اعم از امور فنی، داوری، اطلاع‌رسانی، امنیتی، پزشکی، خدماتی و پشتیبانی
- سازماندهی محل استقرار اعضای کمیته‌ها و عوامل برگزاری مسابقات
- نظارت بر مراحل بیمه ورزشی ورزشکاران شرکت‌کننده در مسابقات
- پیش‌بینی امور رسانه‌ای و خبری نظیر خبرنگار، عکاس و فیلم‌بردار جهت تهیه گزارش خبری از مسابقات
- تهیه و تنظیم اسناد قرارداد و گزارش حق‌الزحمه کادر برگزاری مسابقات و ارائه آن به مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه جهت تأیید و تصویب
- صدور گواهی شرکت انفرادی و تیمی برای ورزشکاران، مربیان و سرپرستان تیم‌ها در روز پایانی مسابقات
- نظارت بر تهیه و تنظیم گزارش و بولتن مسابقات و تحویل آن به مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه
- جهت انعکاس به مقامات مسئول حداکثر ۱۰ روز پس از برگزاری مسابقات
- تهیه و تنظیم گزارش نهایی مسابقات جهت ارائه به ستاد برگزاری مسابقات

### وظایف و مسئولیت‌های کمیته پزشکی و سلامت

- معاینه ورزشکاران شرکت‌کننده در مسابقات و صدور گواهی سلامت آنان
- تأمین وسایل و تجهیزات پزشکی لازم جهت استقرار در محل مسابقات
- حضور کادر پزشکی لازم در محل مسابقات و استقرار آنها در محل پیش‌بینی شده
- رسیدگی به وضعیت ورزشکاران مصدوم در حین برگزاری مسابقات
- اعزام ورزشکاران مصدوم به درمانگاه دانشگاه یا بیمارستان‌های طرف قرارداد در صورت لزوم
- پیگیری وضعیت ورزشکاران مصدوم تا بهبود نهائی و ارائه گزارش لازم به دبیر اجرایی مسابقات

### وظایف و مسئولیت‌های کمیته داوران

- ایجاد هماهنگی با فدراسیون ورزشی ذی‌ربط جهت دعوت از داوران ممتاز و باصلاحیت برای قضاوت در مسابقات
- تهیه و تنظیم ضوابط داوری مسابقات و ارائه آن به دبیر اجرایی مسابقات و ابلاغ آن به داوران جهت رعایت مفاد آن
- توجیه و راهنمایی داوران برای امر قضاوت مسابقات
- تعیین داوران (داور و کمک‌ها) هر مسابقه و ابلاغ مراتب به آنان حداقل ۴۸ ساعت قبل از شروع مسابقه
- نظارت کامل بر رفتار و عملکرد داوران در حین برگزاری مسابقات
- ارزیابی نحوه قضاوت داوران در هر مسابقه و امتیازدهی به آنان در فرم‌های استاندارد
- جلوگیری از قضاوت داورانی که ضوابط عمومی و فنی داوری را در طول مسابقات رعایت نمی‌کنند.
- تقدیر شفاهی و کتبی از داوران شایسته و لایق پس از برگزاری مسابقات و انعکاس آن به دبیر اجرایی جهت اعلام مراتب به فدراسیون ورزشی مربوط
- پیگیری مراحل تنظیم و ارائه گزارش داوری هر مسابقه در خاتمه آن

### وظایف و مسئولیت‌های کمیته پذیرش و سرپرست فنی مسابقات

- تهیه و تنظیم فرم‌های اعلام آمادگی شرکت در مسابقات
- تهیه و تنظیم ضوابط و دستورالعمل عمومی و فنی مسابقات ذی‌ربط با هماهنگی رئیس انجمن تخصصی ذی‌ربط
- تهیه نامه برای دانشکده‌ها، خوابگاه‌ها و شورای ورزش کارکنان برای اعلام آمادگی شرکت در مسابقات در فرم‌های مربوط به همراه اعلام شرایط عمومی و فنی مسابقات

- پیگیری، دریافت و بررسی کارت بیمه ورزشی و گواهینامه سلامت ورزشکاران شرکت کننده از کمیته پزشکی و سلامت
- دریافت و بررسی اصل کارت دانشجویی و کارت کارمندی (پرسنلی) عکس دار و تطبیق آن با معرفی نامه های صادره
- صدور کارت شرکت در مسابقات برای ورزشکاران واجد شرایط ذی ربط ضمن الصاق عکس و مهر نمودن آن به مهر مدیریت تربیت بدنی دانشگاه
- تحویل کارت های شرکت در مسابقات به سرپرستان تیم های ورزشی ضمن اخذ رسید
- تهیه برگ های داوری و منشیگری
- سازماندهی داوران جهت اجرای مطلوب مسابقه
- سازماندهی کادر سرپرستی و فنی و اعضای ذخیره تیم های ورزشی در مکان های پیش بینی شده
- ارائه تذکرات لازم به داوران جهت دریافت کارت شرکت در مسابقات قبل از ورود ورزشکاران به صحنه و تطبیق تصاویر کارت ها با ورزشکاران
- ارائه تذکرات لازم به کادر سرپرستی، مربیان و اعضای اصلی و ذخیره تیم های ورزشی جهت حفظ نظم و انضباط لازم در حین برگزاری مسابقات
- ارائه تذکرات لازم به سرمربی تیم های ورزشی جهت راهنمایی فنی در حریم فیزیکی تعیین شده
- تهیه جداول و نتایج مسابقات و ارائه آن به رئیس کمیته اطلاع رسانی و تبلیغات جهت انعکاس مناسب رویدادهای ورزشی
- تهیه و تنظیم و ارائه گزارش فنی هر مسابقه به دبیر اجرایی در خاتمه آن

### وظایف و مسئولیت های کمیته اطلاع رسانی و تبلیغات

- پیش بینی و تنظیم مراسم افتتاحیه و اختتامیه به صورت مناسب و باشکوه
- پیش بینی خبرنگار، عکاس، فیلم بردار جهت تهیه خبر از مسابقات و مراسم افتتاحیه و اختتامیه
- تهیه و تنظیم گزارش خبری، اطلاعیه ها و نتایج مسابقات در خبرنامه های دانشگاه و Homepage مدیریت تربیت بدنی
- ایجاد هماهنگی و ارتباط با رسانه های جمعی (مطبوعات، رادیو و تلویزیون) جهت انعکاس مطلوب مسابقات
- تهیه و نصب اقلام تبلیغاتی مورد نیاز در محیط دانشگاه و خوابگاه ها نظیر تراکت های پارچه ای و کاغذی
- برگزاری بهینه مراسم افتتاحیه و اختتامیه مسابقات ضمن پخش سرود جمهوری اسلامی ایران
- تهیه و تنظیم احکام قهرمانی، آماده سازی پاکت های جوایز نقدی جهت ارائه در مراسم اختتامیه

- برگزاری مراسم توزیع مدال‌ها، احکام قهرمانی، کاپ‌ها و تندیس‌های یادبود و جوایز نقدی به صورت باشکوه در مراسم اختتامیه
- تهیه و تنظیم بولتن خبری و تصویری مسابقات و مراسم افتتاحیه و اختتامیه حداکثر ۱۰ روز پس از برگزاری هر رویداد ورزشی و ارائه آن به دبیر اجرایی مسابقات

### وظایف و مسئولیت‌های کمیته مالی، تدارکات و خدمات

- دریافت تنخواه از مسئول مالی حوزه مدیریت امور تربیت‌بدنی جهت هزینه اجرایی مسابقات
- تهیه و تنظیم درخواست‌های خرید اجناس، وسایل و تجهیزات ورزشی و غیرورزشی لازم برای انجام مسابقات طبق دستور دبیر اجرایی مسابقات
- خریداری وسایل و تجهیزات موردنیاز ضمن هماهنگی با رئیس انجمن تخصصی ورزشی ذی‌ربط
- تأمین مدال‌ها، کاپ، لوح تندیس و جوایز نقدی طبق دستور دبیر اجرایی
- نصب و تعبیه اقلام و وسایل خریداری شده در مکان‌های موردنظر طبق دستور دبیر اجرایی مسابقات
- تهیه وسایل پذیرائی و تغذیه کادر دآوری و عوامل اجرایی طبق دستور دبیر اجرایی مسابقات
- نظارت بر مراحل نظافت سالن‌های ورزشی و اماکن باز به هنگام برگزاری مسابقات
- هماهنگی با واحد نقلیه برای جابجایی و ایاب و ذهاب ورزشکاران در هنگام مسابقات بین خوابگاهی

### وظایف و مسئولیت‌های کمیته امنیتی

- کمیته امنیتی با شرکت مسئولین واحد حراست و انتظامات و عوامل اجرایی آنها تشکیل می‌شود، کمیته امنیتی تحت نظارت مستقیم دبیر اجرایی مسابقات فعالیت می‌نماید که اهم وظایف آن عبارت است از:
- اتخاذ تدابیر لازم حفاظتی و امنیتی هنگام برگزاری مسابقات
  - برقراری نظم و امنیت لازم هنگام برگزاری مسابقات و جلوگیری از هرگونه بی‌نظمی و اغتشاش توسط عوامل انسانی
  - راهنمایی عوامل انسانی که نظم و امنیت مسابقات را مختل می‌نمایند به بیرون سالن‌های ورزشی یا اماکن باز
  - تهیه و تنظیم گزارش‌های لازم جهت ارائه به مراجع ذی‌ربط
- کمیته امنیتی از یک مسئول و تعداد موردنیاز عوامل اجرایی (نگهبان) که با شرایط و مقتضیات و محل برگزاری مسابقات هماهنگی و تناسب دارد تشکیل خواهد شد.

### پیوست شماره یک- مدارک و اسناد لازم برای شرکت در مسابقات درون دانشگاهی

- ۱- تکمیل و ارائه فرم آمادگی شرکت در مسابقات توسط دانشکده‌ها، خوابگاه‌ها و شورای ورزش کارکنان به همراه اعلام اسامی و مشخصات ورزشکاران شرکت‌کننده، مربیان و سرپرست تیم

- ۲- ارائه گواهی سلامت و کارت بیمه ورزشی ورزشکاران شرکت کننده
- ۳- ارائه یک قطعه عکس ۴\*۳ برای صدور کارت شرکت در مسابقات
- ۴- ارائه اصل کارت دانشجویی معتبر عکس دار برای دانشجویان
- ۵- ارائه اصل کارت پرسنلی معتبر عکس دار برای کارکنان (اعم از هیأت علمی و کارمندان)
- ۶- ارائه اصل کارت خوابگاه برای دانشجویان مقیم هر خوابگاه

کمیته پذیرش و سرپرست فنی مسابقات و همکاران وی پس از دریافت و بررسی مدارک فوق الذکر نسبت به صدور کارت شرکت در مسابقات برای اعضای تیمهای ورزشی یا اعضای شرکت کننده در مسابقات انفرادی اقدام خواهند نمود. در صورت عدم ارائه مدارک لازم یا نقص مدارک با سرپرستان تیمهای ورزشی شرکت کننده تماس حاصل خواهد شد تا حداکثر ظرف ۲۴ ساعت قبل از شروع مسابقه مدارک کامل را ارائه نمایند در غیراینصورت برای ورزشکارانی که مدارک آنها کامل نباشد، کارت شرکت در مسابقات صادر نمی گردد و مسئولیت پاسخگویی به عهده سرپرست تیمهای ورزشی خواهد بود.

### پیوست شماره دو - رویه جلسه قرعه کشی و هماهنگی با سرپرستان و مربیان تیمهای ورزشی شرکت کننده

سه روز قبل از تاریخ شروع مسابقات، جلسه قرعه کشی و توجیهی با حضور دبیر اجرایی مسابقات، نماینده کمیته داوران، رئیس کمیته اطلاع رسانی و تبلیغات، رئیس انجمن تخصصی ورزشی ذی ربط، دبیر کمیته انضباطی حوزه ورزش و سرپرستان و مربیان تیمهای ورزشی شرکت کننده در ساعت تعیین شده در محل مدیریت تربیت بدنی دانشگاه برگزار خواهد شد. در این جلسه دبیر اجرایی مسابقات ضمن خوش آمد گویی و تکریم تیمهای شرکت کننده موارد عمومی، فنی و انضباطی مسابقات را تشریح خواهد نمود و نماینده کمیته داوران و دبیر کمیته انضباطی حوزه ورزش نیز موارد داوری و قضاوت و شرایط جرائم و مجازات انضباطی را برای حاضرین شرح خواهند داد و سپس به سؤالات شرکت کنندگان پاسخهای لازم و مناسب طبق سیاستها و خطمشیهای تعیین شده توسط ستاد برگزاری مسابقات ارائه خواهد گردید و مهم اطلاعات ارائه شده توسط کمیته برگزاری به صورت زیر خواهد بود:

- انجام قرعه کشی و تعیین گروههای مسابقات
- تشریح آئین نامه عمومی و فنی مسابقات توسط دبیر اجرایی و رئیس انجمن تخصصی ذی ربط
- تشریح امور فنی داوری توسط نماینده کمیته داوران و توجیه شرکت کنندگان
- اعلام موارد انضباطی، جرائم، خطاها و مجازات پیش بینی شده توسط دبیر کمیته انضباطی و اعلام روشهای اعتراض و مراحل رسیدگی به آنها
- معرفی مسئولین و عوامل اجرایی برگزاری مسابقات
- توجیه سرپرستان و مربیان در خصوص جلوگیری از بی نظمی، بی انضباطی و اغتشاش و برخوردهای



- نامناسب توسط اعضای تیم در حین برگزاری مسابقات
- ارائه اطلاعات در خصوص زمان و مراسم افتتاحیه و اختتامیه
- ارائه اطلاعات در خصوص جوایز ریالی و هدایای معنوی
- پاسخگویی به سؤالات سرپرستان و مربیان و بحث و تبادل نظر و تصمیم‌گیری در موارد ضروری
- تهیه صورت‌جلسه هماهنگی و قرعه‌کشی توسط دبیر اجرائی مسابقات

## سوالات طبقه‌بندی شده فصل دوم

۱- کمیته تدارکاتی بازی‌های المپیک و آسیایی از چه اعضای تشکیل شده است؟

الف) رئیس، نایب رئیس، دبیر، خزانه‌دار، سه نفر عضو

ب) رئیس، دبیر، خزانه‌دار، سه نفر عضو

ج) رئیس، نایب رئیس، دبیر، خزانه‌دار، سه نفر عضو

د) رئیس، هیأت رئیسه، بازرس، مجمع عمومی

۲- تربیت‌بدنی در نمودار وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در کجا قرار دارد؟

الف) معاونت پژوهشی

ب) معاونت دانشجویی

ج) معاونت حقوقی و امور مجلس

د) معاونت پرورشی

۳- به‌منظور استفاده از تجارب، تخصص و استعدادهای قهرمانان، مربیان و داوران تشکیل کدام یک از

سازمان‌های زیر ضروری است؟

الف) کمیته‌ها

ب) فدراسیون‌ها

ج) هیأت ورزشی

د) هیأت اجرایی

۴- اعزام نمایندگان کشور به مجامع مربوط به بازی‌های المپیک و آسیایی و جهانی از وظایف کدام

سازمان ورزشی است؟

الف) فدراسیون‌های بین‌المللی

ب) فدراسیون‌های ملی

ج) کمیته ملی المپیک

د) کمیته بین‌المللی المپیک

۵- علائم اختصاری (PASO) مربوط به کدام سازمان ورزشی است؟

الف) انجمن کمیته‌های ملی المپیک اروپا

ب) انجمن کمیته‌های ملی آفریقا

ج) سازمان کمیته‌های ملی اقیانوسیه

د) سازمان ورزشی پان امریکن

۶- کیفیت تأسیسات و وسایل موردنیاز ورزش‌های المپیک باید طبق نظر کدام یک از سازمان‌های زیر

تهیه گردد؟

الف) فدراسیون بین‌المللی (ب) کمیته ملی المپیک (ج) کمیته بین‌المللی المپیک (د) هیأت‌های اجرایی

۷- «بیاتلون» معرف کدام یک از بازی‌های المپیک زمستانی است؟

الف) هاکی روی یخ

ب) لژ سواری

ج) اسکی نظامی

د) اسکیت

۸- انجمن عمومی فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی کدام است؟

الف) ICO

ب) GAISF

ج) CISM

د) ARISF

۹- عالی‌ترین مرجع حاکم بر ورزش جهان از طرف آی. او. سی کدام است؟

الف) فدراسیون‌های بین‌المللی

ب) فدراسیون‌های ملی

ج) کمیته‌های ملی المپیک	د) المپیک سولیداریتی
۱۰- اعضای هیأت اجرایی کمیته بین‌المللی المپیک چند نفرند؟	
الف) ۵ نفر	ب) ۷ نفر
ج) ۱۹ نفر	د) ۱۱ نفر
۱۱- تعلیم و تربیت مربی و معلم ورزش در سراسر کشور، از وظایف کدام ارگان است؟	
الف) سازمان تربیت‌بدنی	ب) اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
ج) کمیته ملی المپیک	د) فدراسیون‌های ورزشی
۱۲- کدام شخصیت زیر ریاست شورای سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران را بر عهده دارد؟	
الف) سرپرست سازمان تربیت‌بدنی	ب) رئیس‌جمهور
ج) معاون اول رئیس‌جمهور	د) رئیس کمیته ملی المپیک
۱۳- کدامیک از افراد زیر، در مجمع عمومی فدراسیون دارای حق رأی نمی‌باشد؟	
الف) رئیس سازمان تربیت‌بدنی	ب) نماینده ورزشکاران قهرمان
ج) داور	د) کارشناس امور مجامع
۱۴- جلسات فوق‌العاده مجمع عمومی فدراسیون، با درخواست ..... تشکیل می‌شود.	
الف) رئیس مجمع عمومی فدراسیون	ب) رئیس کمیته ملی المپیک
ج) دبیر فدراسیون	د) رئیس سازمان تربیت‌بدنی
۱۵- مجمع عمومی هیأت ورزشی از چند نفر تشکیل شده است؟	
الف) پنج نفر	ب) یازده نفر
ج) نوزده نفر	د) ده نفر
۱۶- ریاست مجمع عمومی هیأت ورزشی یک رشته را چه کسی بر عهده دارد؟	
الف) رئیس هیأت	ب) رئیس فدراسیون
ج) رئیس کمیته ملی المپیک	د) رئیس سازمان تربیت‌بدنی
۱۷- رأی‌گیری در انتخاب کدامیک از افراد زیر مجمع عمومی کمیته ملی المپیک به صورت جمعی صورت می‌گیرد؟	
الف) رئیس	ب) خزانه‌دار
ج) دبیر کل	د) نواب رئیس
۱۸- هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک از چند نفر تشکیل شده است؟	
الف) ۵ نفر	ب) ۱۱ نفر
ج) ۱۳ نفر	د) ۱۹ نفر
۱۹- تهیه دستور جلسه اجلاس آی. ا. سی از وظایف ..... است.	
الف) دبیر کل آی. ا. سی	ب) نائب رئیس آی. ا. سی
ج) هیأت اجرایی آی. ا. سی	د) رئیس آی. ا. سی
۲۰- هیأت اجرایی کمیته بین‌المللی المپیک، چند نایب رئیس دارد؟	

الف) چهار	ب) پنج	ج) یک	د) سه
۲۱- کدام یک مدیر IOC را منصوب می کند؟			
الف) هیأت اجرایی IOC	ب) رئیس IOC	ج) دبیر خانه IOC	د) اجلاس IOC
۲۲- ارکان هیأت ورزشی کدام است؟			
الف) اجلاس ، هیأت اجرایی ، دبیرخانه	ب) رئیس ، هیأت رئیسه ، مجمع عمومی	ج) رئیس ، اجلاس ، دبیرخانه	د) هیأت رئیسه ، مجمع عمومی ، بازرس
۲۳- کدام یک در کمیته بین المللی پارالمپیک، عضویت ندارد؟			
الف) سازمان بین المللی ورزش نابینایان (IBSA)	ب) سازمان ورزش بین المللی معلولان کم توان ذهنی (INSA – FID)	ج) کمیته بین المللی ورزش ناشنوایان (CISS)	د) سازمان های ورزشی بین المللی معلولان (ISOD)
۲۴- تعلیق یا اخراج عضو یا اعضای مجمع عمومی کمیته ملی المپیک از وظایف کدام یک می باشد؟			
الف) دبیر کل کمیته ملی المپیک	ب) هیأت رئیسه کمیته ملی المپیک	ج) هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک	د) مجمع عمومی کمیته ملی المپیک
۲۵- بررسی و تأیید بودجه سالیانه از وظایف کدام یک از ارکان کمیته ملی المپیک است؟			
الف) دبیر کل و خزانه داری	ب) هیأت اجرایی	ج) هیأت رئیسه	د) دبیر کل و دبیرخانه
۲۶- انتخاب نمایندگان کشور در کمیته بین المللی المپیک ، کنگره های آن و جلسات شورای آسیایی ، از وظایف کدام یک از ارکان کمیته ملی المپیک است؟			
الف) مجمع عمومی	ب) هیأت رئیسه	ج) هیأت اجرایی	د) دبیر کل و دبیرخانه
۲۷- ریاست المپیک سولیداریتی بر عهده کدام یک از افراد زیر است؟			
الف) رئیس I.O.C	ب) رئیس ANOC	ج) رئیس NOCs	د) رئیس IPC
۲۸- اخذ تصمیم درباره مسائل غیر فنی مورد اختلاف درباره جنبش المپیک و بازی های المپیک از وظایف کدام یک از سازمان های زیر است؟			
الف) فدراسیون های بین المللی	ب) انجمن جهانی کمیته های ملی المپیک	ج) المپیک سولیداریتی	د) کمیته بین المللی المپیک
۲۹- حکم ریاست ورزشی هر رشته در استان ها توسط کدام یک از افراد زیر صادر می شود؟			
الف) رئیس سازمان تربیت بدنی	ب) رئیس اداره کل تربیت بدنی استان	ج) رئیس کمیته ملی المپیک	د) رئیس فدراسیون آن رشته ورزشی

۳۰- IOC چه مقدار از درآمد به دست آمده از طریق فروش حق نمایش تلویزیونی بازی های المپیک را به المپیک سولیداریتی می پردازد؟

- الف)  $\frac{2}{3}$       ب)  $\frac{1}{3}$       ج)  $\frac{1}{2}$       د)  $\frac{3}{4}$

۳۱- کدام عبارت درباره فدراسیون های ورزشی ایران ، نا درست است؟

- الف) مؤسسات عمومی دولتی هستند.  
 ب) دارای شخصیت حقوقی هستند.  
 ج) بالاترین مرجع ذی صلاح در هر رشته ورزشی در کشور هستند.  
 د) با هماهنگی سازمان تربیت بدنی فعالیت می کنند.

۳۲- پس از عزل یا استعفای رئیس فدراسیون، مجمع عمومی فدراسیون حداکثر ظرف چه مدتی باید در مورد انتخاب رئیس جدید فدراسیون اقدام نماید؟

- الف) سه ماه      ب) دو ماه      ج) یک ماه      د) شش ماه

۳۳- کدام یک جزء سازمان های آموزشی - فرهنگی IOC نمی باشند؟

- الف) آکادمی بین المللی المپیک      ب) کمیته بین المللی پیردوکوبرتن  
 ج) آکادمی مبارزه با دوپینگ      د) مؤسسه پیردوکوبرتن

۳۴- کدام یک جزء زیرمجموعه های انجمن کمیته های ملی المپیک (ANOC) نمی باشد؟

- الف) ANOCA      ب) ARISF      ج) OCA      د) EOC

۳۵- رشته ورزشی کدام یک از سازمان های بین المللی ورزشی در بازی های المپیک قرار ندارد؟

- الف) AIWF      ب) GAISF      ج) ARISF      د) ASOIF

۳۶- کدام یک دفتر توسعه و رشد کمیته بین المللی المپیک کدام است؟

- الف) دفتر کمیته ملی المپیک      ب) دفتر المپیک سولیداریتی  
 ج) دفتر کمیته بین المللی المپیک      د) دفتر فدراسیون های بین المللی ورزشی

۳۷- اخذ تصمیم در موارد مسائل غیر فنی مورد اختلاف در مورد جنبش المپیک و بازی های المپیک بر عهده کدام رکن IOC است؟

- الف) هیأت اجرایی      ب) اجلاس      ج) هیأت رئیسه      د) رئیس

۳۸- تأسیس، تجهیز و اداره ورزشگاه ها و اردوگاه ها از وظایف کدام یک است؟

- الف) سازمان تربیت بدنی      ب) کمیته ملی المپیک      ج) فدراسیون های ورزشی      د) هیأت های ورزشی

۳۹- ارکان کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران کدام است؟

- الف) مجمع عمومی - رئیس - هیأت رئیسه - دبیرخانه

ب) رئیس - هیأت رئیسه - مجمع عمومی  
 ج) رئیس - هیأت رئیسه - مجمع عمومی - بازرس قانونی  
 د) هیأت رئیسه - مجمع عمومی - کمیته تدارکاتی - هیأت اجرایی - دبیرخانه و دبیر کل

۴۰- در چه سالی درس تربیت بدنی و ورزش به میزان یک ساعت در هر روز در برنامه درسی مدارس ایران اجباری شد؟

الف) ۱۳۱۳ (ب) ۱۳۰۶ (ج) ۱۳۴۸ (د) ۱۳۵۶

۴۱- (AIWF) نام اختصاری کدام سازمان ورزشی است؟

الف) فدراسیون بین المللی اسکی روی آب  
 ب) فدراسیون بین المللی ورزش مدارس  
 ج) مجمع فدراسیون های بین المللی ورزش های تابستانی  
 د) مجمع فدراسیون های بین المللی ورزش های زمستانی

۴۲- کمیته قضایی و انضباطی بنا به پیشنهاد کدام ارکان کمیته ملی المپیک تشکیل می شود؟

الف) مجمع عمومی کمیته ملی المپیک  
 ب) هیأت رئیسه کمیته ملی المپیک  
 ج) هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک  
 د) کمیته تدارکاتی بازی های المپیک و آسیایی

۴۳- چند سازمان بین المللی در ورزش معلولان عضو IPC هستند؟

الف) ۱۰ (ب) ۱۵ (ج) ۵ (د) ۲۷

۴۴- گزینش ورزشکاران نخبه و طراز اول کشور در رده های سنی مختلف به منظور تشکیل تیم های نوجوانان و جوانان و امید از وظایف کدام سازمان است؟

الف) فدراسیون ورزشی  
 ب) کمیته ملی المپیک  
 ج) هیأت ورزشی  
 د) سازمان تربیت بدنی

۴۵- انتخاب نمایندگان کشور در کمیته بین المللی المپیک، کنگره های آن و جلسات شورای المپیک آسیایی بر عهده کدام یک از ارکان کمیته ملی المپیک است؟

الف) مجمع عمومی  
 ب) هیأت رئیسه  
 ج) هیأت اجرایی  
 د) کمیته تدارکاتی بازی های المپیک و آسیایی

۴۶- کمیته بین المللی المپیک در چه سالی و توسط چه کسی تأسیس شد؟

الف) ۱۹۴۸ - لودوینگ گوتمن  
 ب) ۱۸۹۴ - پیردوکوبرتن  
 ج) ۱۸۹۴ - لودوینگ گوتمن  
 د) ۱۹۴۸ - پیردوکوبرتن

۴۷- تهیه تقویم مسابقات بین‌المللی و مشارکت در تلاش‌های بین‌المللی برای صلح جهانی از جمله اهداف کدامیک از ارگان‌های زیر است؟

- الف) شورای بین‌المللی ورزش‌های ارتش‌ها - انجمن عمومی فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی  
 ب) انجمن عمومی فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی - شورای بین‌المللی ورزش‌های ارتش‌ها  
 ج) انجمن فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی مورد تأیید IOC - فدراسیون بین‌المللی ورزش مدارس  
 د) آکادمی بین‌المللی المپیک - انجمن عمومی فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی

۴۸- چندمین دوره بازی‌های آسیایی و در چه سالی در ایران برگزار شد؟

- الف) دهمین دوره - ۱۳۵۵  
 ب) هفتمین دوره - ۱۳۵۵  
 ج) هفتمین دوره - ۱۳۵۳  
 د) هشتمین دوره - ۱۳۵۳

۴۹- بررسی و تأیید بودجه سالیانه کمیته ملی المپیک که توسط دبیر و خزانه‌دار تهیه و تنظیم شده است بر عهده کدامیک است؟

- الف) مجمع عمومی ب) هیأت رئیسه ج) کمیته تدارکاتی بازی‌های المپیک د) هیأت اجرایی

۵۰- هیأت‌های ورزشی بر اساس کدام ماده از اساس‌نامه فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران تشکیل می‌گردد؟

- الف) ۱۵ ب) ۲۵ ج) ۵۰ د) ۵

۵۱- کدامیک از مدیران، بیشترین نیاز را به مهارت فنی دارند؟

- الف) مدیران میانی و عالی ب) مدیران عملیاتی ج) مدیران میانی د) مدیران عالی

۵۲- برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت (استراتژیک) جزء وظایف کدامیک از مدیران است؟

- الف) مدیران فوقانی ب) مدیران میانی ج) مدیران عملیاتی د) به‌طور مشترک در تمام سطوح

۵۳- کدامیک از اصول زیر، از اصول چهارده‌گانه هنری فایول محسوب نمی‌شود؟

- الف) سلسله‌مراتب ب) همکاری ج) نظم و ترتیب د) تقسیم فرماندهی

۵۴- در سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، نیازها به ترتیب عبارت‌اند از:

- الف) خودیابی، زیستی، همبستگی ب) زیستی، تعلق، احترام  
 ج) فیزیولوژیکی، تعلق، زیستی د) فیزیولوژیکی، ایمنی، تعلق، احترام و مقام، خودیابی

۵۵- مطالعات هائورن مربوط به کدامیک از مکاتب زیر است؟

- الف) مکتب نئوکلاسیک ب) مکتب کلاسیک ج) سیستمی د) مدرن

۵۶- بوروکراسی جزء کدامیک از مکاتب مدیریتی است؟

- الف) مکتب نئوکلاسیک ب) مکتب کلاسیک ج) مدیریت علمی د) مدرن

۵۷- مهارت‌های انسانی موردنیاز مدیر عبارت است از:

- الف) توانایی حل مسئله به نفع موسسه ب) دیدن تصویر کلی

- ۵۸- نتایج مطالعات هائورن شناخت ..... در شرایط کار بود.  
 (ج) توانایی کار کردن با مردم و هماهنگی آنها (د) کار کردن با ابزارها
- الف) عامل انسانی (ب) عامل مکانیکی (ج) عامل ابتکار (د) عامل پاداش
- ۵۹- در نظریه دو عاملی هرزبرگ کدام دسته از عوامل زیر «بهداشتی» تلقی می‌شوند؟  
 الف) رشد، پیشرفت، مسئولیت، شناخته شدن، موفقیت  
 ب) خط‌مشی‌های اداری، سرپرستی، رابطه با فرودستان، شرایط کار، حقوق  
 ج) سلامت روانی، بهداشت صنعتی، ایمنی دستگاه‌ها، ارگونومی  
 د) حفظ محیط‌زیست، کیفیت زندگی کاری، ایمنی، سلامت و بهداشت
- ۶۰- کدام یک از عوامل زیر از جمله عوامل انگیزش مدل هرزبرگ است؟  
 الف) خودکار (نفس کار) (ب) حقوق (ج) شرایط کار (د) رابطه با همکاران
- ۶۱- کدام یک از نظریه‌های زیر به دادن پاداش کافی در زمان ارائه کار خوب و انفعال در صورت کوتاهی از حد تعیین شده اشاره دارد؟  
 الف) بروکراسی ماکس وبر (ب) ترکیب سازمانی فایول  
 ج) نظریه لیکرت (د) مدیریت علمی تیلور
- ۶۲- کدام یک از نقش‌های زیر جزء نقش‌های تصمیم‌گیری محسوب نمی‌شود؟  
 الف) کارآفرینی (ب) تشنجدایی (ج) مذاکره‌کننده (د) تشریفاتی
- ۶۳- تئوری «فرضیه توده عوام» توسط کدام دانشمند مطرح شد؟  
 الف) هرزبرگ (ب) تیلور (ج) مایو (د) مازلو
- ۶۴- شاخص مشترکی که در همه سطوح مدیریتی یک سازمان از اهمیت به سزایی برخوردار است، کدام است؟  
 الف) مهارت انسانی (ب) مهارت ادراکی (ج) مهارت فنی (د) مهارت طراحی
- ۶۵- کدام یک از ویژگی‌های زیر جزء نقش‌های متقابل فردی مدیر است؟  
 الف) اطلاع‌رسانی (ب) تصمیم‌گیری (ج) ارتباطی (د) تشنجدایی
- ۶۶- واژه "TQM" بیانگر کدام یک از موارد زیر است؟  
 الف) مدیریت شفاف (ب) مدیریت منابع انسانی  
 ج) فرضیه احتمال وقوع یا عدم وقوع (د) مدیریت کیفیت جامع
- ۶۷- کدام یک از ارکان اصلی یک سازمان ورزشی نسبت به سایر ارکان از اهمیت بیشتری برخوردار است؟  
 الف) منابع مادی (ب) منابع انسانی (ج) منابع مالی (د) منابع تسهیلاتی
- ۶۸- در سازمان‌های ماتریسی اختیاراتی که در جریان عمودی قرار دارند در دست ..... است.  
 الف) مدیر پروژه (ب) مدیر پرسنلی (ج) مدیر تخصصی (د) مدیر اجرایی



- ۶۹- از کدام یک از سازمان‌های زیر به عنوان سایه سازمان تعبیر می‌شود؟  
 الف) سازمان غیررسمی (ب) سازمان صف (ج) سازمان سطح (د) سازمان رسمی
- ۷۰- کدام یک از موارد زیر جزء سیستم‌های رفتاری چهارگانه لیکرت به حساب نمی‌آید؟  
 الف) سیستم رفتاری استبدادی خشن (ب) سیستم رفتاری انفرادی  
 ج) سیستم انفرادی استبدادی ملایم (د) سیستم رفتاری مشورتی
- ۷۱- این جمله مربوط به کدام نظریه است: «رفتار در سازمان ناشی از نقش‌های تو در تویی است که افراد، مقامات و صاحبان پست‌های سازمانی بر مبنای انتظارات، توقعات و قراردادهای انسانی بین یکدیگر به عهده می‌گیرند؟»  
 الف) مدل ادگار شاین (ب) نظریه کاتز و کان (ج) لیکرت (د) مدل ریچارد والتون
- ۷۲- «ستاد تخصصی» نام دیگر کدام سازمان است؟  
 الف) غیررسمی (ب) صف (ج) رسمی (د) ستاد
- ۷۳- فدراسیون‌های ورزشی جزء کدام یک از سازمان‌های زیر به حساب می‌آیند؟  
 الف) سازمان برحسب قلمرو جغرافیایی (ب) سازمان برحسب منطقه عملیاتی  
 ج) سازمان برحسب نوع محصول (د) سازمان برحسب وظایف و نوع فعالیت
- ۷۴- حق صدور دستور و به اجرا درآوردن آن را به کمک پاداش یا تنبیه ..... می‌گویند؟  
 الف) اختیار (ب) تمرکز (ج) وحدت فرماندهی (د) وحدت رهبری
- ۷۵- «شوراهای حل اختلاف» در کدام نظریه مورد توجه قرار گرفته است؟  
 الف) نظریه لیترت (ب) مدل ادگار شاین (ج) نظریه کاتز و کان (د) مدل ریچارد والتون
- ۷۶- توجه به خواسته‌های درون و برون سازمانی کارکنان را چه می‌نامند؟  
 الف) منابع انسانی (ب) منابع تسهیلاتی (ج) منابع مادی (د) منابع مدیریتی
- ۷۷- عالی‌ترین مرجع قضایی ناظر بر اجرای صحیح قوانین در محاکم کدام است؟  
 الف) سازمان بازرسی کل کشور (ب) دیوان عدالت اداری  
 ج) دیوان عالی کشور (د) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
- ۷۸- ماهیت وظایف اداره کل چیست؟  
 الف) تحقیقاتی (ب) اجرایی (ج) مطالعاتی (د) پژوهشی
- ۷۹- چه کسی معتقد است «در ذرات بروکراسی که بر یک نظام اختیار منبعث از دانش و تخصص و اختیار ناشی از نظم و رعایت سلسله‌مراتب مبتنی باشد تناقضی نهفته است»؟  
 الف) گلدنر (ب) ماکس وبر (ج) مارچ - سیمون (د) مینتزبرگ
- ۸۰- در کدام نظریه هیچ راه بهتری برای مدیر وجود ندارد و مدیر هیچ‌گونه راهبر، اصول و یا فناوری که در تمام موارد مفید واقع شود در اختیار ندارد؟

الف) مدیریت شفاف ب) مدیریت کیفیت جامع ج) نظریه HRM د) نظریه احتمال وقوع یا عدم وقوع

۸۱- در دیدگاه فایول کنترل در سازمان باید توسط کدامیک صورت گیرد؟

الف) واحدهای صف ب) واحدهای ستادی ج) سازمان رسمی ماتریسی د) سازمان غیررسمی

۸۲- اختلاف اصلی دو مفهوم رهبری و مدیریت در کدام واژه نهفته است؟

الف) سازمان ب) گروه ج) برنامه‌ریزی د) کنترل

۸۳- عبارت "سازگاری اجتماعی اعضا با کارشان از طریق ایجاد انگیزش تحقق می‌یابد" مربوط به کدامیک از نظریه‌های مدیریت می‌باشد؟

الف) نظریه‌های مدیریت علمی ب) نظریه سیستم‌های اجتماعی

ج) نظریه نئوکلاسیک د) نظریه‌های سازمانی

۸۴- کدامیک کارکنان را طوری تربیت می‌کند که فکر کنند کاسبانند نه کارمند؟

الف) مدیریت پیشگام ب) مدیریت روراست

ج) مدیریت کیفیت جامع د) مدیریت منابع انسانی

۸۵- مکتب روابط انسانی با کدامیک همخوانی دارد؟

الف) نظریه‌های نئوکلاسیک ب) نظریه‌های کلاسیک

ب) تئوری ماشین د) نظریه رفتار سازمانی

۸۶- در یک سازمان ورزشی کدامیک جزء واحدهای ستاد نمی‌باشد؟

الف) کارپردازی ب) واحد پژوهش ج) حسابداری د) کارگزینی

۸۷- شیوه‌ای که متوجه بررسی و شناخت بهترین روش‌های انجام کار در یک سیستم ثابت است چه نام دارد؟

الف) مدیریت علمی ب) شیوه سیستم‌ها ج) علم مدیریت د) مدیریت پیشگام

۸۸- در مورد نظریه سیستم‌ها کدام گزینه صحیح نمی‌باشد؟

الف) سازمان برای ایجاد حالت پایدار در تلاش است.

ب) سازمان پیوسته در حال تغییر و دگرگونی نمی‌باشد.

ج) سازمان از سیستم‌های مستقل تشکیل شده است.

د) نظریه سیستم‌ها به سازمان به‌عنوان سیستمی باز می‌نگرد.

۸۹- کدامیک از گزینه‌های زیر در مورد مدیران میانی صحیح می‌باشد؟

الف) بیشتر وقت خود را با کارکنان سپری می‌کنند.

ب) اطلاعات لازم را گردآوری و تحلیل می‌کنند.

ج) آنان بخشی از وقت خود را صرف تهیه برنامه‌های بلندمدت می‌کنند.

د) به‌عنوان واسطه میان مدیران راهبردی و فنی عمل می‌کنند.

۹۰- کدام جمله زیر صحیح نمی‌باشد؟

- الف) هر وزارتخانه از ۳ تا ۵ معاونت تشکیل می‌گردد.  
 ب) هر معاونت بین ۳ تا ۵ دفتر با اداره کل دارد.  
 ج) هر اداره کل می‌تواند ۲ تا ۳ پست مدیرکل داشته باشد.  
 د) بیش از ۵۰ درصد پست‌های دفتر کل کارشناسی است.

۹۱- بر چه اساسی سازمان‌ها را به دو دسته صف و ستاد تقسیم‌بندی می‌کنند؟

- الف) برحسب نوع محصول  
 ب) برحسب قلمرو جغرافیایی  
 ج) برحسب وظایف  
 د) برحسب روابط حاکم بر آن

۹۲- در چه صورتی می‌توان یک فعالیت اصلی را مستقلاً در قالب یک اداره کل یا دفتر سازماندهی کرد؟

- الف) در صورتی که فعالیت اصلی قابل جمع با سایر فعالیت‌های اصلی نباشد و زمینه تقسیم به چند فعالیت مجزا از یکدیگر را داشته باشد.  
 ب) در صورتی که یک چند فعالیت متجانس از فعالیت‌های اجرایی معاونت مرکز را بر عهده داشته باشد.  
 ج) در صورتی که زمینه فعالیت اصلی، ارائه خدمات پشتیبانی و یا خدمات ستادی تخصصی به کل وزارتخانه باشد.  
 د) موارد ۱ و ۳ صحیح است.

۹۳- کدام یک از ویژگی سازمان‌های غیررسمی می‌باشد؟

- الف) اختیار در آنها از بالا به پایین است  
 ب) اطاعت در این سازمان‌ها اجباری است  
 ج) خیلی بزرگ و گسترده نمی‌باشند.  
 د) قابل انحلال است.

۹۴- ..... زمانی صورت می‌گیرد که کسی سعی داشته باشد بر رفتار فرد یا گروهی، بدون در نظر

گرفتن علت امر تأثیر بگذارد؟

- الف) نظارت (ب) تربیت  
 ج) برنامه‌ریزی (د) رهبری

۹۵- کدام یک جزء نظریات نئوکلاسیک نمی‌باشد؟

- الف) نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو  
 ب) نظریه کاتز و کان  
 ج) نظریه نیازهای هرزبرگ  
 د) نظریه پختگی کریس - آرجریس

۹۶- ترتیب سطوح تقسیم وظایف و توزیع صلاحیت‌ها و اختیارات مدیریت در قوه مجریه کدام است؟

- الف) وزارتخانه - معاونت وزارتخانه - اداره کل - دفتر کل - اداره - مرکز - گروه - مدیریت  
 ب) وزارتخانه - معاونت وزارتخانه - اداره کل - دفتر کل - اداره - گروه - مرکز - مدیریت  
 ج) وزارتخانه - معاونت وزارتخانه - اداره کل - دفتر کل - اداره - مدیریت - گروه - مرکز  
 د) وزارتخانه - معاونت وزارتخانه - اداره کل - دفتر کل - گروه - اداره - مرکز - مدیریت

۹۷- مدل ریچارد والتون بر کدام مورد زیر تأکید دارد؟

- الف) شورای حل اختلاف (ب) شورای مشورتی  
ج) رفتار استبدادی ملایم (د) جلب رضایت مشتریان
- ۹۸- بنا به عقیده کدامیک از افراد زیر " گروه غیررسمی در سازمان پدیدار می‌شود و بر روابط تأثیر می‌گذارد " ؟  
الف) لیگرت (ب) سایمون (ج) ادگار شاین (د) کاتز و کان
- ۹۹- کدامیک از گزینه‌های زیر با بهره‌مندی از بخشودگی‌های مالیاتی از لحاظ مالی اداره می‌شود؟  
۱) باشگاه‌های دانشگاهی (ب) باشگاه‌های سرمایه‌گذاری و سهام عام  
ج) پارک‌های ملی ایالت متحده (د) باشگاه‌های حومه شهری
- ۱۰۰- هر جا که هزینه‌ها، زمان و کیفیت، عوامل حساسی محسوب می‌گردد استفاده از کدام نوع سازمان موجه‌تر است؟  
الف) سازمان برحسب نوع محصول (ب) سازمان‌های پیوندی - تلفیقی  
ج) سازمان برحسب منطقه عملیات (د) سازمان ماتریسی
- ۱۰۱- فایول مدیریت را با کدام واژه تعریف می‌کند؟  
الف) سازماندهی (ب) آینده‌نگری (ج) برنامه‌ریزی (د) کنترل
- ۱۰۲- کدامیک موسسه دولتی مستقل نمی‌باشد ؟  
الف) سازمان حفاظت محیط‌زیست (ب) سازمان انرژی اتمی  
ج) کتابخانه ملی (د) سازمان بازرسی کل کشور
- ۱۰۳- عبارت " استفاده از فرایند ارتباط در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آن به سوی مقصد یا مقاصد خاص " مربوط به کدامیک از موارد زیر است؟  
الف) تصمیم‌گیری (ب) مدیریت (ج) رهبری (د) برنامه‌ریزی
- ۱۰۴- به نظر فایول کدام عامل در کار اهمیت محوری و بنیادی دارد؟  
الف) سازماندهی (ب) آینده‌نگری (ج) برنامه‌ریزی (د) کنترل
- ۱۰۵- متداول‌ترین الگوی سازماندهی در کشور ایران کدام است؟  
الف) سازماندهی رسمی و غیررسمی (ب) سازمان‌های صف و ستاد  
ج) سازمان برحسب نوع محصول (د) سازمان‌های ماتریسی
- ۱۰۶- از دیدگاه مینتربرگ کدامیک از گزینه‌های نقش‌های تصمیم‌گیری مدیریت نمی‌باشد ؟  
الف) رهبری (ب) مذاکره‌کننده (ج) تشنج‌زدایی (د) کارآفرینی
- ۱۰۷- هنگامی که فعالیت مورد نظر برای مجریان آن کاری جدید تلقی می‌شود چه نوع سازماندهی بهتر است انجام پذیرد؟  
الف) ماتریسی (ب) نوع محصول (ج) نوع فعالیت (د) منطقه عملیات

۱۰۸- کدام نوع مدیریت بر این نکته تأکید دارد که جلب رضایت مشتریان جزء وظایف تمامی اعضای سازمان است؟

- الف) مدیریت شفاف  
ب) مدیریت منابع انسانی  
ج) مدیریت پیشگام  
د) مدیریت کیفیت جامع

۱۰۹- صاحبان نظریه‌های گوناگونی در تصمیم‌گیری و گوناگونی در شیوه رهبری چه کسانی هستند؟

- الف) مینتزبرگ - پارسونز  
ب) مارچ، سیمون - گلدنر  
ج) گلدنر - پارسونز  
د) بلاد، اسکات - گلدنر

۱۱۰- بنیان‌گذار تئوری روابط انسانی چه کسی است؟

- الف) هائورن  
ب) فایول  
ج) التون مایو  
د) هرزبرگ

۱۱۱- شیوه‌ای که به بررسی جمیع موقعیت‌ها گرایش دارد و هدف آن شناخت بهترین تصمیمات در مجموعه سازمان است چه نامیده می‌شود؟

- الف) مدیریت علمی  
ب) شیوه سیستم‌ها  
ج) علم مدیریت  
د) گزینه ۲ و ۳

۱۱۲- کدام یک جزء نظریه‌های مدیریت معاصر نمی‌باشد؟

- الف) نظریه مدیریت منابع انسانی  
ب) مدیریت کیفیت جامع  
ج) نظریه تصمیم‌گیری  
د) مدل ادگار شاین

۱۱۳- کدام گزینه در مورد تئوری X و Y صحیح است؟

- الف) بر اساس تئوری Y انسان معمولی از کار بیزار است و تا می‌تواند از آن می‌گریزد.  
ب) بر اساس تئوری X انسان معمولی از کار بیزار است و تا می‌تواند از آن می‌گریزد.  
ج) تئوری Y در ساختن مدیران موفق با مشکل روبرو است.  
د) بر اساس تئوری X انسان با کنترل و هدایت خویش برای اهداف سازمانی سودمند است.

۱۱۴- در کدام سازمان، مسئولیت موفقیت و شکست هر بخش بر عهده مدیر همان بخش است؟

- الف) سازمان برحسب فعالیت  
ب) سازمان ماتریسی  
ج) سازمان برحسب محصول  
د) سازمان برحسب منطقه جغرافیایی

۱۱۵- ایجاد کار برای کارکنان و حفظ روحیه تلاش‌گری در آنان مربوط به کدام یک از موارد زیر است؟

- الف) هدایت و رهبری  
ب) کارگزینی  
ج) ثبات و پایداری شغلی  
د) همکاری

۱۱۶- عبارت «کارمند باید بداند از چه کسی دستور می‌گیرد و در برابر چه کسی مسئول است» اشاره به کدام یک از اصول مدیریت دارد؟

- الف) اصل وحدت فرماندهی  
ب) اصل وحدت مدیریت  
ج) وحدت رهبری  
د) اصل تمرکز

۱۱۷- کدام نظریه معتقد است روابط بین افراد که درون سازمان و در واحد کاری به وجود می‌آید کانون‌های واقعی قدرت در سازمان است؟

- الف) نظریه سیستم‌ها  
ب) نظریه سیستم‌های اجتماعی  
ج) نظریه نئوکلاسیک  
د) نظریه مدیریت منابع انسانی
- ۱۱۸- کدام یک به موجب قانون ایجاد می‌شود و عهده‌دار اموری است که هدف آن تأمین خدمات مورد نیاز جامعه است و بخشی از وظایف اجرایی دولت را به عهده دارد؟  
الف) موسسه عمومی غیردولتی  
ب) شرکت دولتی  
ج) موسسه دولتی مستقل  
د) سازمان عمومی داوطلب
- ۱۱۹- توجه به خواسته‌های درون و بیرون سازمانی کارکنان را ..... گویند.  
الف) منابع مالی  
ب) منابع انسانی  
ج) منابع مادی  
د) منابع تسهیلاتی
- ۱۲۰- کدام تئوری بر حداکثر استفاده از ماشین و انسان به‌عنوان دو عامل تولید جهت فزاینده سود و صرف حداقل زمان و هزینه استوار است؟  
الف) مدیریت علمی  
ب) مدیریت نئوکلاسیک  
ج) نظریه سیستم‌های اجتماعی  
د) نظریات انسانی
- ۱۲۱- یک هیأت ورزش حداکثر چند معاون دارد؟  
الف) یک معاون  
ب) دو معاون  
ج) سه معاون  
د) چهار معاون
- ۱۲۲- سرپرست هیأت ورزشی چند ماه قبل از شروع بازی‌ها انتخاب می‌شود؟  
الف) ۱۲ ماه  
ب) ۱۴ ماه  
ج) ۲۴ ماه  
د) ۱۸ ماه
- ۱۲۳- یک هیأت کوچک ورزشی معمولاً چند نفر است؟  
الف) ۳۰ تا ۷۰ نفر  
ب) بیش از ۷۰ نفر  
ج) ۵۰ تا ۸۰ نفر  
د) ۱۹ تا ۳۸ نفر
- ۱۲۴- مهم‌ترین رویداد ورزشی جهان کدام است؟  
الف) مسابقات جام جهانی  
ب) بازی‌های المپیک  
ج) بازی‌های بین‌قاره‌ای  
د) مسابقات قهرمانی جهان
- ۱۲۵- مسابقات قهرمانی جهان تحت نظر کدام سازمان برگزار می‌شود؟  
الف) المپیک سولیداریتی  
ب) فدراسیون‌های بین‌المللی  
ج) IOC  
د) کمیته ملی المپیک
- ۱۲۶- کدام یک از مسابقات به صورت دوستانه یا رسمی برگزار می‌شود؟  
الف) قاره‌ای  
ب) المپیک  
ج) بین‌المللی  
د) منطقه‌ای
- ۱۲۷- دوره برگزاری بازی‌های المپیک چندروزه است؟  
الف) ۷ روز  
ب) ۱۰ روز  
ج) ۱۵ روز  
د) ۲۰ روز
- ۱۲۸- بازی‌های قاره‌ای در آمریکا چه نامیده می‌شود؟  
الف) المپیک قاره‌ای  
ب) پان امریکن  
ج) منطقه‌ای  
د) وینی پگ

۱۲۹- سرپرست کاروان ورزشی حداقل ..... قبل از اعزام، جلسات هماهنگی و توجیهی را با کادر سرپرستی حداقل ..... تشکیل خواهد داد.

الف) ۶ ماه - دو بار در ماه (ب) ۱۸ ماه - ۶ ماه یکبار

ج) ۶ ماه - فقط یکبار (د) ۱۸ ماه - سه ماه یکبار

۱۳۰- بازی‌های قاره‌ای در کدام یک از قاره‌های زیر برگزار نمی‌شود؟

الف) اروپا (ب) آسیا (ج) آفریقا (د) آمریکا

۱۳۱- مسابقات قهرمانی بسکتبال آسیا ..... و قهرمانی کشتی آسیا ..... برگزار می‌شود.

الف) دو سال یکبار - همه‌ساله (ب) همه‌ساله - همه‌ساله

ج) چهار سال یکبار - دو سال یکبار (د) دو سال یکبار - دو سال یکبار

۱۳۲- بر اساس مقررات اگر تعداد ورزشکاران پذیرفته‌شده کشوری در بازی‌های المپیک ۹۰ نفر باشد، تعداد کادر اجرایی اعزامی حداکثر چند نفر است؟

الف) ۱۰ نفر (ب) ۲۵ نفر (ج) ۴۵ نفر (د) ۳۰ نفر

۱۳۳- اگر کاروان ورزشی از منابع ارز دولتی استفاده کند، مجوز خروج خود را از کدام یک دریافت می‌کند؟

الف) کمیته ملی المپیک (ب) هیأت ۵ نفره‌ای که نهاد ریاست جمهوری تعیین کرده است.

ج) فدراسیون ورزشی (د) شورای برون‌مرزی سازمان تربیت‌بدنی

۱۳۴- هیأت ورزشی تا ..... دارای ..... سرپرست هیأت و ..... معاون می‌باشند.

الف) ۱۰۰ نفر - یک - یک (ب) ۳۰ نفر - یک - یک

ج) ۱۰۰ نفر - یک - سه (د) ۱۵۰ نفر - یک - سه

۱۳۵- گذرنامه ورزشکاران اعزامی به مسابقات برون‌مرزی حداقل باید چه مقدار اعتبار داشته باشد؟

الف) نه ماه (ب) دوازده ماه (ج) هیجده ماه (د) شش ماه

۱۳۶- سازمان‌هایی که مجوز خروج خود را از نهاد ریاست جمهوری دریافت می‌کنند باید حداقل ..... قبل، اسامی اعضای کاروان خود را به این نهاد منعکس کنند.

الف) ۲۰ تا ۳۰ روز (ب) ۳۰ تا ۴۵ روز (ج) ۱۵ تا ۲۵ روز (د) ۵ تا ۱۵ روز

## پاسخنامه تشریحی سؤالات فصل دوم

۱- گزینه (ج) صحیح است.

کمیته تدارکاتی ۷ نفره بازی‌های المپیک و آسیایی از اعضای زیر تشکیل شده است.

۱- رئیس (از بین اعضای اجرایی)

۲- نائب رئیس

۳- دبیر

۴- خزانه‌دار

۵- سه نفر عضو

۲- گزینه (ب) صحیح است.

در وزارت علوم و تحقیقات و فناوری امور مربوط به تربیت‌بدنی در سطح اداره کل در شاخه معاونت دانشجویی وزارتخانه سازماندهی می‌شود.

۳- گزینه (الف) صحیح است.

۴- گزینه (ج) صحیح است.

۵- گزینه (د) صحیح است.

سازمان ورزشی پان امریکن (PASO - پاسو) یا (ODEPA) می‌باشد.

۶- گزینه (الف) صحیح است.

وسایل و لوازم موردنیاز ورزش‌های المپیک باید به لحاظ فنی از کیفیت بسیار بالایی برخوردار باشد و طبق نظر فدراسیون‌های بین‌المللی ذی‌ربط تهیه گردد.

۷- گزینه (ج) صحیح است.

بیاتلون یا اسکی نظامی - هاکی روی یخ - لژ سواری - اسکی - اسکیت - باب اسلی - توپا گینگ - رشته‌های ورزشی بازی‌های المپیک زمستانی هستند.

۸- گزینه (ب) صحیح است.

GAISF یا انجمن عمومی فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی متشکل از تمامی فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی است که از طرف کمیته بین‌المللی المپیک به رسمیت شناخته شده‌اند، اعم از اینکه رشته ورزشی‌شان در برنامه بازی‌های المپیک قرار داشته باشد یا نداشته باشد.

۹- گزینه (الف) صحیح است.

۱۰- گزینه (د) صحیح است.

اعضای هیأت اجرایی IOC یازده نفرند (رئیس - چهار نایب رئیس و شش عضو) که از بین اعضای اجلاس انتخاب می‌شوند.

۱۱- گزینه (الف) صحیح است.

۱۲- گزینه (ب) صحیح است.



بالاترین مرجع تصمیم‌گیری و هماهنگی در بخش تربیت‌بدنی کشور، شورای سازمان تربیت‌بدنی است که ریاست این شورا را رئیس‌جمهور بر عهده دارد.

۱۳- گزینه (د) صحیح است.

محل استقرار دبیرخانه مجمع عمومی، در فدراسیون می‌باشد و دبیر فدراسیون به همراه کارشناس امور مجامع بدون حق رأی در جلسه شرکت می‌نمایند.

۱۴- گزینه (الف) صحیح است.

جلسات مجمع عمومی فدراسیون به‌طور فوق‌العاده با درخواست رئیس مجمع یا رئیس فدراسیون و یا نصف اعضای مجمع پس از موافقت رئیس مجمع تشکیل خواهد شد.

۱۵- گزینه (ج) صحیح است.

مجمع عمومی هیأت ورزشی متشکل از ۱۹ نفر است.

۱۶- گزینه (ب) صحیح است.

ریاست مجمع عمومی هیأت ورزشی با رئیس فدراسیون رشته مربوطه است.

۱۷- گزینه (د) صحیح است.

رأی‌گیری در انتخابات رئیس، دبیر کل و خزانه‌دار به‌طور انفرادی و رأی‌گیری در انتخابات نواب رئیس و همچنین اعضا به‌صورت جمعی خواهد بود.

۱۸- گزینه (ب) صحیح است.

هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک متشکل از یازده نفر (اعضای هیأت رئیسه به‌علاوه شش نفر عضو)

۱۹- گزینه (ج) صحیح است.

۲۰- گزینه (الف) صحیح است.

اعضای هیأت اجرایی کمیته بین‌المللی المپیک یازده نفرند (رئیس، چهار نایب رئیس و شش نفر عضو) که بین این اعضا اجلاس انتخاب می‌شوند.

۲۱- گزینه (الف) صحیح است.

۲۲- گزینه (ب) صحیح است.

ارکان هیأت ورزشی عبارت است از مجمع عمومی، هیأت رئیسه و رئیس هیأت.

۲۳- گزینه (ج) صحیح است.

کمیته بین‌المللی ورزش ناشنوایان (CISS)، خود یکی از سازمان‌های بین‌المللی ورزشی است که مستقل از کمیته بین‌المللی پارالمپیک (IPC) فعالیت می‌کند.

۲۴- گزینه (د) صحیح است.

۲۵- گزینه (ب) صحیح است.

بررسی و تأیید بودجه سالانه کمیته ملی المپیک که توسط دبیر و خزانه‌دار تهیه و تنظیم شده است، از وظایف هیأت اجرایی کمیته است.

۲۶- گزینه (ج) صحیح است.

۲۷- گزینه (الف) صحیح است.

المپیک سولیداریتی به پیشنهاد اعضای IOC تشکیل و از لحاظ مالی مستقل بوده و ریاست آن بر عهده رئیس IOC و نیابت ریاست آن بر عهده رئیس انوک (انجمن جهانی کمیته‌های ملی المپیک) است.

۲۸- گزینه (د) صحیح است.

اخذ تصمیم درباره مسائل غیر فنی مورد اختلاف درباره جنبش المپیک و بازی‌های المپیک از وظایف هیأت اجرایی IOC است.

۲۹- گزینه (د) صحیح است.

رئیس هیأت ورزشی هر رشته در استان، توسط اداره کل تربیت بدنی استان به طور کتبی به فدراسیون پیشنهاد می‌شود که پس از تأیید، حکم لازم از طریق رئیس فدراسیون صادر می‌شود.

۳۰- گزینه (ب) صحیح است.

یک سوم درآمد IOC که از بابت فروش نمایش تلویزیونی برنامه‌های المپیک به دست می‌آید، به المپیک سولیداریتی تعلق می‌گیرد. دو سوم باقی‌مانده بین IOC و فدراسیون‌های بین‌المللی تقسیم می‌شود.

۳۱- گزینه (الف) صحیح است.

فدراسیون‌های ورزشی ایران، مؤسسات عمومی غیردولتی و دارای شخصیت حقوقی هستند.

۳۲- گزینه (د) صحیح است.

پس از عزل یا استعفای رئیس فدراسیون، مجمع عمومی مکلف است حداکثر ظرف مدت شش ماه در مورد انتخاب رئیس جدید فدراسیون با رعایت مقررات اقدام نماید.

۳۳- گزینه (ج) صحیح است.

سازمان‌های آموزشی - فرهنگی IOC عبارت‌اند از: آکادمی بین‌المللی المپیک: آکادمی ورزش، کمیته بین‌المللی پیر دوکوبرتن؛ موسسه پیردوکوبرتن و انجمن بین‌المللی مبارزه با بی‌حرمتی در ورزش.

۳۴- گزینه (ب) صحیح است.

زیرمجموعه‌های ANOC عبارت از:

الف - انجمن کمیته‌های ملی المپیک آفریقا (ANOCA)

ب- کمیته‌های ملی المپیک اروپا (EOC)

ج- شورای المپیک آسیا (OCA)

د- سازمان ورزشی پان امریکن (ODEPA)

ه - کمیته‌های ملی المپیک اقیانوسیه (ONOC)

۳۵- گزینه (ج) صحیح است.

انجمن فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی (ARISF) مورد تأیید IOC، متشکل از فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی است که مورد تأیید IOC بوده و از طرف این سازمان به رسمیت شناخته شده‌اند، اما رشته ورزشی آنها در برنامه‌های المپیک قرار ندارد.

۳۶- گزینه (ب) صحیح است.

۳۷- گزینه (الف) صحیح است.

۳۸- گزینه (الف) صحیح است.

۳۹- گزینه (د) صحیح است.

ارکان کمیته ملی المپیک ایران عبارت‌اند از: هیأت رئیسه (۵ نفر) - هیأت اجرایی (۱۱ نفر) - کمیته تدارکاتی بازی‌های المپیک و آسیایی (۷ نفر) - مجمع عمومی - دبیر کل و دبیرخانه

۴۰- گزینه (ب) صحیح است.

۴۱- گزینه (د) صحیح است.

۴۲- گزینه (د) صحیح است.

برای انجام امور مقدماتی و تسریع در انجام امور مربوط به شرکت ورزشکاران و آماده نمودن نفرات شرکت‌کننده کمیته‌های مختلفی بنا به پیشنهاد کمیته تدارکاتی و برای مدتی معینی تشکیل می‌شوند این کمیته‌ها عبارت‌اند از: کمیته امور مسابقات مقدماتی - کمیته روابط بین‌الملل - کمیته روابط عمومی و انتشارات - کمیته امور برنامه‌ریزی و بودجه - کمیته هماهنگی و نظارت - کمیته هماهنگی و پزشکی

۴۳- گزینه (ج) صحیح است.

۴۴- گزینه (الف) صحیح است.

۴۵- گزینه (ج) صحیح است.

۴۶- گزینه (ب) صحیح است.

۴۷- گزینه (ب) صحیح است.

۴۸- گزینه (ج) صحیح است.

در شهریور ماه سال ۱۳۵۳ (۱۹۷۴ میلادی) هفتمین دوره بازی‌های آسیایی در تهران برگزار شد.

۴۹- گزینه (د) صحیح است.

۵۰- گزینه (الف) صحیح است.

۵۱- گزینه (الف) صحیح است.

برج مدیریت را در این چهارعنصر خلاصه می‌کند:

« برنامه‌ریزی - کنترل - هماهنگی - ایجاد انگیزه »

۵۲- گزینه (ب) صحیح است.

مدیران در سطح عملیات، بیشتر به مهارت فنی نیاز دارند اما مدیران عالی سازمان به مهارت ادراکی بیشتری نیاز دارند.

۵۳- گزینه (الف) صحیح است.

مدیران عالی در بالاترین سطح سازمان قرار دارند و برای سازمان برنامه‌های بلندمدت (جامع) را تهیه می‌کند.

۵۴- گزینه (د) صحیح است.

فایول اصول حاکم بر مدیریت را در ۱۴ اصل زیر تدوین نمود:

- ۱) تقسیم کار (۲) وحدت فرماندهی (۳) اختیار (۴) انضباط (۵) وحدت مدیریت (رهبری)
- ۶) برتری سود همگانی بر سود انفرادی (۷) حقوق و مزایا (۸) تمرکز و عدم تمرکز (۹) سلسله‌مراتب
- ۱۰) نظم و ترتیب (۱۱) عدالت (۱۲) ثبات و پایداری شغلی (۱۳) ابتکار عمل (۱۴) احساس یگانگی (همکاری)

۵۵- گزینه (د) صحیح است.

مازلو نیازهای انسان را به دو گروه جسمی و روحی در پنج مقوله تقسیم‌بندی نموده است:

- نیازهای جسمانی و فیزیولوژیک - نیازهای ایمنی و امنیتی
- تعلق اجتماعی و دوستی - قدر و منزلت - خودپایی

۵۶- گزینه (الف) صحیح است.

مطالعات هاثورن نشان داد که متغیرهای انسانی بیش از متغیرهای فیزیکی به‌عنوان عامل مؤثر در کارایی اهمیت دارد.

۵۷- گزینه (ب) صحیح است.

بوروکراسی ماکس ویر، تئوری مدیریت علمی و ترکیب سازمانی هنری فایول مربوط به نظریه‌های سازمانی (کلاسیک) مدیریت می‌باشند.

۵۸- گزینه (ج) صحیح است.

توانایی درک افراد و کار با آنان و به‌کارگیری کارکنان برای تحقق اهداف سازمان را مهارت انسانی می‌گویند.

۵۹- گزینه (الف) صحیح است.

مطالعات هاثورن نشان داد که متغیرهای انسانی بیش از متغیرهای فیزیکی به‌عنوان عامل مؤثر در کارایی اهمیت دارد.

۶۰- گزینه (ب) صحیح است.

عوامل بهداشتی یا محیطی فردریک هرزبرگ عبارت‌اند از: «خطمشی‌ها و مدیریت - نظارت (سرپرستی) - شرایط کار - روابط متقابل (اجتماعی) افراد - پول و مقام - امنیت».

۶۱- گزینه (الف) صحیح است.

عوامل انگیزشی یا کاری فردریک هرزبرگ عبارت‌اند از: «کسب موفقیت - قدردانی برای انجام کار - کار تلاش برانگیز - مسئولیت فزاینده - رشد و توسعه».

۶۲- گزینه (د) صحیح است.

۶۳- گزینه (د) صحیح است.

نقش‌های مدیریتی از دیدگاه میتنزبرگ «۱۰ مورد است که در سه گروه کلی جای می‌گیرد».

الف- نقش‌های متقابل فردی (رئیس تشریفات - رابط - رهبر)

ب- نقش‌های اطلاعاتی (گیرنده - نشر دهنده - سخنگو)

ج- نقش‌های تصمیم‌گیری (کارآفرین - تنش‌زدا - تخصیص دهنده منابع - مذاکره‌کننده)

۶۴- گزینه (ج) صحیح است.

فرضیه توده عوام التون مایو، مربوط به مکتب روابط انسانی است.

۶۵- گزینه (الف) صحیح است.

مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران عملیاتی، هر سه نیازی یکسان به مهارت انسان دارند. زیرا تمامی آنان با افراد در تماس‌اند و لازم است از روش برخورد با کارکنان آگاه باشند و آنان را برای تحقق اهداف موردنظر بسیج کنند.

۶۶- گزینه (ج) صحیح است.

نقش‌های متقابل فردی عبارت‌اند از: رئیس تشریفات، رابط و رهبر.

۶۷- گزینه (د) صحیح است.

مدیریت کیفیت جامع (TQM)، نوعی سیستم مدیریت متمرکز بر مردم است. این الگو به شکل افقی عمل می‌کند و همه وظایف، بخش‌ها و کارمندان را در تمام سطوح در برمی‌گیرد فلسفه TQM بر این تأکید دارد که جلب رضایت مشتریان جزو وظایف تمامی اعضای سازمان است.

۶۸- گزینه (ب) صحیح است.

منابع انسانی، اصلی‌ترین و گران‌بهارترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود.

۶۹- گزینه (ج) صحیح است.

در سازماندهی ماتریسی جریان اختیار در واحدهای تخصصی به شکل عمودی است، اختیاراتی که جریان عمودی دارند در دست مدیران تخصصی است. اختیار در واحدهای اجرایی، جریان افقی دارد، در جریان افقی، اختیارات به مدیر پروژه و گروه او منتهی می‌شود.

۷۰- گزینه (الف) صحیح است.

سازمان غیررسمی که به‌عنوان « سایه سازمان » نیز تعبیر شده است.

۷۱- گزینه (ب) صحیح است.

سیستم‌های رفتاری چهارگانه لیکرت عبارت‌اند از:

الف- سیستم استبدادی خشن

ب- سیستم رفتار استبدادی ملایم

ج- سیستم رفتار مشورتی

د- سیستم رفتار مشکلاتی و همکاری گروهی

۷۲- گزینه (ب) صحیح است.

کاتز و کان رفتار در سازمان را ناشی از نقش‌های تو در تویی می‌دانند که افراد مقامات و صاحبان پست‌های سازمانی بر مبنای انتظارات، توقعات و قراردادهای انسانی بین یکدیگر به عهده می‌گیرند.

۷۳- گزینه (د) صحیح است.

معمولاً سازمان‌های ستادی، تخصصی هستند و به آنها ستاد تخصصی نیز می‌گویند.

۷۴- گزینه (ج) صحیح است.

۷۵- گزینه (الف) صحیح است.

حق صدور دستور و به اجرا درآوردن آن را به کمک پاداش یا تنبیه اختیاری گویند.

۷۶- گزینه (د) صحیح است.

ریچارد والتون از پیشروان نظریه شوراهای مشورتی است. او معتقد به « شوراهای حل اختلاف » درون سازمان است.

۷۷- گزینه (ب) صحیح است.

منابع تسهیلاتی به مواردی گفته می‌شود که بیشتر در ارتباط با نیروی انسانی سازمان است. توجه به خواسته‌های درون و برون سازمانی کارکنان را منابع تسهیلاتی گویند.

۷۸- گزینه (ج) صحیح است.

دیوان عالی کشور، عالی‌ترین مرجع قضایی ناظر بر اجرای صحیح قوانین در محاکم، مأمور ایجاد وحدت رویه قضایی و مسئول بسیاری از وظایف قضایی مهم و استثنایی است.

۷۹- گزینه (ب) صحیح است.

ماهیت وظایف اداره کل اجرا پس از بررسی‌های کارشناسانه یا اجرایی است.

۸۰- گزینه (الف) صحیح است.

گلدنر، از متخصصان بوروکراسی بود.

۸۱- گزینه (د) صحیح است.

در این مکتب هیچ راه بهتری برای مدیریت امور موسسه وجود ندارد. مدیر متکی به این فرضیه هیچ‌گونه راهبرد، اصول یا فناوری که در تمام موارد مفید واقع شود در اختیار ندارد. فرضیه احتمال وقوع یا عدم وقوع شرایط و محیط انجام کار را در نظر می‌گیرد.

۸۲- گزینه (ب) صحیح است.

۸۳- گزینه (الف) صحیح است.

۸۴- گزینه (ج) صحیح است.

۸۵- گزینه (ب) صحیح است.

۸۶- گزینه (الف) صحیح است.

۸۷- گزینه (ب) صحیح است.

در یک سازمان ورزشی واحدهای حسابداری، کارپردازی و کارگزینی جزء واحدهای ستاد تخصصی محسوب می‌شوند و واحدهایی مانند واحدهای تحقیقات و پژوهش، واحدهای مربوط به فعالیت‌های ورزشی و مسابقات جزء واحدهای صف محسوب می‌شوند.

۸۸- گزینه (الف) صحیح است.

۸۹- گزینه (ب) صحیح است.

۹۰- گزینه (ب) صحیح است.

۹۱- گزینه (د) صحیح است.

بیش از ۶۰ درصد پست‌های دفتر کل کارشناسی است.

۹۲- گزینه (ج) صحیح است.

۹۳- گزینه (ب) صحیح است.

۹۴- گزینه (ج) صحیح است.

۹۵- گزینه (د) صحیح است.

۹۶- گزینه (ب) صحیح است.

۹۷- گزینه (ب) صحیح است.

۹۸- گزینه (الف) صحیح است.

۹۹- گزینه (ب) صحیح است.

۱۰۰- گزینه (ج) صحیح است.

سازمان‌های عمومی رسمی مثل پارک‌های ملی ایالات‌متحده با بهره‌گیری از بخشودگی‌های مالیاتی از لحاظ مالی به‌وسیله دولت مرکزی، فرمانداری‌ها یا استانداری‌ها اداره می‌شود.

۱۰۱- گزینه (د) صحیح است.

۱۰۲- گزینه (ب) صحیح است.

فایول مدیریت را آینده نگری تعریف می‌کند.

۱۰۳- گزینه (د) صحیح است.

۱۰۴- گزینه (ج) صحیح است.

۱۰۵- گزینه (ج) صحیح است.

۱۰۶- گزینه (ب) صحیح است.

۱۰۷- گزینه (الف) صحیح است.

رهبری زمانی صورت می‌گیرد که فردی به هر دلیل کوشش می‌کند بر رفتار فرد یا گروه اثر بگذارد. این امر می‌تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده، و با اهداف سازمان سازگار یا ناسازگار باشد.

۱۰۸- گزینه (الف) صحیح است.

۱۰۹- گزینه (د) صحیح است.

۱۱۰- گزینه (ب) صحیح است.

مارچ - سایمون گوناگونی در تصمیم‌گیری سازمان‌ها را به صورت (برنامه‌ریزی شده، نیمه برنامه‌ریزی شده و بدون برنامه) و گلدنر گوناگونی در شیوه‌های رهبری سازمان‌ها را به صورت (مردم‌سالاری، قدرت مدارانه، آزادمنشانه، فن‌سالاری و دیوان‌سالاری) در نظر گرفته است.

۱۱۱- گزینه (ج) صحیح است.

نهضت روابط انسانی با بررسی‌های وسیع در اواخر دهه ۱۹۲۰ تا اوایل دهه ۱۹۳۰ در کارخانه هاثورن، شرکت وسترن الکتریک پدید آمد.

۱۱۲- گزینه (د) صحیح است.

۱۱۳- گزینه (د) صحیح است.

مدیریت معاصر بر پایه استفاده از نظریه سیستم‌ها، نظریه تصمیم‌گیری، نظریه مدیریت منابع انسانی، فرضیه احتمال وقوع یا عدم وقوع، مدیریت کیفیت جامع و مدیریت شفاف استوار است.

۱۱۴- گزینه (ب) صحیح است.

۱۱۵- گزینه (ج) صحیح است.

۱۱۶- گزینه (الف) صحیح است.

۱۱۷- گزینه (الف) صحیح است.

۱۱۸- گزینه (ج) صحیح است.

۱۱۹- گزینه (الف) صحیح است.

۱۲۰- گزینه (د) صحیح است.

منابع تسهیلاتی به مواردی گفته که بیشتر در ارتباط با نیروی انسانی سازمان است. مواردی که باعث برانگیخته شدن فرد در سازمان می‌شود مانند تفریحات فرد و خانواده‌اش، بررسی مشکلات احتمالی فرد در جهت رفع آنها، کمک‌های مالی به‌منظور ایجاد زمینه‌های مناسب رفاهی، و توجه به امور تربیتی و آموزشی فرزندان کارکنان موضوعاتی هستند که در ردیف منابع تسهیلاتی قرار دارند.

۱۲۱- گزینه (ج) صحیح است.



یک هیأت ورزشی حداکثر سه معاون می‌تواند داشته باشد.

۱۲۲- گزینه (د) صحیح است.

سرپرست هیأت‌های ورزشی باید حداقل هیجده ماه قبل از شروع بازی‌ها انتخاب شوند.

۱۲۳- گزینه (الف) صحیح است.

هیأت ورزشی کوچک متشکل از ۳۰ تا ۷۰ نفر و شامل چند رشته ورزشی است.

۱۲۴- گزینه (ب) صحیح است.

بازی‌های المپیک مهم‌ترین رویداد ورزشی جهان است که هر چهار سال یک‌بار برگزار می‌شود.

۱۲۵- گزینه (ب) صحیح است.

مسابقات قهرمانی جهان در رشته‌های مختلف ورزشی زیر نظر فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی هر رشته در دوره‌های زمانی مختلف برگزار می‌شود.

۱۲۶- گزینه (د) صحیح است.

مسابقات منطقه‌ای به دو صورت دوستانه یا رسمی می‌تواند برگزار شود.

۱۲۷- گزینه (ج) صحیح است.

۱۲۸- گزینه (ب) صحیح است.

بازی‌های قاره‌ای در قاره آمریکا تحت عنوان بازی‌های پان امریکن، انجام می‌شوند.

۱۲۹- گزینه (الف) صحیح است.

سرپرست کاروان ورزشی حداقل ۶ ماه قبل از اعزام، جلسات هماهنگی و توجیهی را با کادر سرپرستی حداقل دو بار در ماه تشکیل خواهد داد.

۱۳۰- گزینه (الف) صحیح است.

در دو قاره اروپا و اقیانوسیه بازی‌های قاره‌ای برگزار نمی‌شود.

۱۳۱- گزینه (الف) صحیح است.

۱۳۲- گزینه (ج) صحیح است.

۱۳۳- گزینه (ب) صحیح است.

۱۳۴- گزینه (الف) صحیح است.

۱۳۵- گزینه (د) صحیح است.

۱۳۶- گزینه (الف) صحیح است.

## کارآفرینی، مدیریت زمان و کنترل بحران

### کارآفرینی<sup>۱</sup>

به فرآیند خلق ارزش جدید (مادی یا معنوی) از طریق یک تلاش متعهدانه با در نظر گرفتن ریسک‌های ناشی از آن اطلاق می‌شود. واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی "Entrepreneurs" به معنای "متعهد شدن" نشأت گرفته است. کارآفرینی اولین بار مورد توجه اقتصاددانان قرار گرفت و تمامی مکاتب اقتصادی از قرن ۱۶ میلادی تاکنون به نحوی کارآفرینی را در نظریه‌های اقتصادی خویش تشریح نموده‌اند. یوزف شومپیتر (۱۹۳۴) فرایند کارآفرینی را "تخریب خلاق" می‌نامد. به عبارت دیگر ویژگی تعیین‌کننده در کارآفرینی همانا انجام کارهای جدید یا ابداع روش‌های نوین در امور جاری است. پیتر دراگر، پدر علم مدیریت، کارآفرین را کسی می‌داند که فعالیتی را با سرمایه اقتصادی خودش شروع می‌کند، ارزش‌ها را تغییر می‌دهد و در محیط اطراف خود تحول ایجاد می‌کند و به سمت بهتر شدن می‌برد.

### کارآفرین<sup>۲</sup>

فردی است که با صرف زمان و انرژی لازم، منابع، نیروی کار، مواد اولیه و سایر دارایی‌ها را به‌گونه‌ای هماهنگ می‌سازد که ارزش آن‌ها یا محصولات حاصل از آن‌ها نسبت به حالت اولیه‌اش افزایش یابد (ایجاد ارزش افزوده کند). کارآفرینان با مهارتی که در تشخیص فرصت‌ها و موقعیت‌ها و ایجاد حرکت در

---

۱ . Entrepreneurship

۲ . Entrepreneur