



مدرسان شریف

فصل اول

«تئوری‌ها و مفاهیم مدیریت»

تعاریف مدیریت

از نظر متخصصان علم مدیریت، تعریف جامعی از مدیریت که مورد قبول همگان باشد وجود ندارد و صاحب‌نظران مدیریت، هر یک با توجه به اهداف موردنظر و جهت‌گیری‌های فکری، تعاریف خاصی را مطرح کرده‌اند، که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. **سایمون**، مدیریت را هم علم می‌داند و هم هنر، و معتقد است چنانچه مدیری دارای تجربه کافی برای تصمیم‌گیری باشد و از روش‌های علمی استفاده کند، از موفقیت بیشتری برخوردار خواهد بود. **فالت**، مدیریت را هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران می‌داند.

کاست و رانزویک، مدیریت را هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی در جهت تحقق و تکمیل هدف‌های سازمان تعریف کرده‌اند. **هنری فایول**، مدیریت را علم و هنر هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی برای رسیدن به هدف یا اهداف مشترک می‌داند.

- مدیریت یعنی هماهنگی همه امکانات و منابع از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت، به طوری که هدف‌های مشخص تحقق پذیر باشد.

- مدیریت عبارت است از ایجاد یک محیط مؤثر برای افراد در گروه‌های رسمی سازمان، تا آنان بتوانند در جهت تحقق هدف‌های سازمانی تلاش کنند.

- مدیریت ورزشی مانند تمامی گرایش‌های مدیریت، علمی با سود بردن از چهارچوب‌های علم مدیریت تبیین می‌شود، آگاهی از دانش مدیریت برای مدیران ورزشی در جهت اداره بهتر امور و وظایف محوله امری لازم و ضروری می‌باشد.

هنر به عنوان «مهارت در کارهایی که از طریق تجربه، مطالعه یا مشاهده به دست آمده» تعریف شده است. به طوری که ملاحظه می‌شود، هنوز نمی‌توان به طور قاطع اظهارنظر کرد که مدیریت علم است یا هنر، اگرچه از مجموعه تعاریفی که در این زمینه شده و برداشتهایی که از کتاب‌ها در این رشته به عمل آمده، جنبه‌ی هنر بودن آن غلبه پیدا می‌کند. هنگامی که یک پزشک خوب و متخصص، نمی‌تواند یک مدیر خوب برای بیمارستان باشد و یا یک متخصص در دانش مدیریت که تکنیک‌های مدیریت را نیز فراگرفته است، در اداره یک شرکت صنعتی یا تجاری موفق نیست، موضوع هنر بودن مدیریت قوت می‌گیرد. بدین ترتیب حل مسائل و مشکلات یک سازمان یا مؤسسه، بیش از آنکه مربوط به اطلاعات تخصصی فرد باشد، مربوط به احساس، قضاوت و مهارت شخصی اوست که معمولاً به تجربه‌ی او نیز در این کار ارتباط پیدا می‌کند.

مدیریت به عنوان یک علم، تکیه‌ی خود را برای تصمیم‌گیری، بر اطلاعات و تئوری‌هایی می‌گذارد که قبلاً به اثبات رسیده و به صورت یک قانون درآمده است. طرفداران مدیریت به عنوان یک علم به پیشرفت علوم و تکنیک‌هایی اشاره می‌کنند که انسان بدون آن‌ها قادر به اداره‌ی یک مؤسسه نیست و در طرف مقابل، طرفداران مدیریت به عنوان هنر اظهار می‌دارند که مؤسسات و سازمان‌ها که ترکیبی از انسان، ماشین، وسایل و مواد هستند، آن قدر پیچیده‌اند که صدها و هزارها متغیر در عنصر تصمیم‌گیری وجود دارد و تنظیم این متغیرها و محاسبه‌ی آن‌ها، از عهده‌ی علم و تکنولوژی پیشرفته همچون کامپیوتر ساخته نیست، به همین دلیل سرانجام، اخذ تصمیم به عهده‌ی فرد گذارده می‌شود که با مهارت و قضاوت سروکار دارد. بنابراین طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات و استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های پیشرفته، کمکی است برای مدیر تا بتواند هماهنگی کند، کنترل کند و از همه مهم‌تر تصمیم بگیرد. اما مستقیماً جانشین قدرت تصمیم‌گیری، هماهنگی، کنترل و هدایت مدیر نمی‌گردد.

تفاوت رهبری و مدیریت

برخی افراد وظایف مدیریت و رهبری را یکسان دانسته‌اند و آن‌ها را با هم یکی می‌دانند، اما رهبری همان مدیریت نیست. **رهبری** عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای تحقق هدفی تلاش نماید. رهبری به امر هدایت و نشان دادن راه به انسان‌ها می‌پردازد ولی مدیریت به امر اداره کردن و گردانیدن یک سازمان می‌پردازد. به عبارت دیگر رهبری امری انسانی و مدیریت امری سازمانی است. رهبری برای تحقق هدف‌های ملزم است که با افراد و به وسیله‌ی افراد کار کند، اما این هدف‌ها لزوماً اهداف سازمانی نیستند، در حالی که در مدیریت صرفاً هدف‌های سازمانی مطرح هستند. برای مثال اگر فردی در رده عملیاتی بر تصمیم مدیر عالی سازمان اثر بگذارد در آن صورت آن فرد در این مورد رهبر است و مدیر عالی، پیرو. بنابراین می‌توان رهبری را مفهومی وسیع‌تر از مدیریت در نظر گرفت که مدیریت را نیز در بر می‌گیرد.



رهبری زمانی صورت می‌گیرد که کسی سعی داشته باشد بر رفتار فرد یا گروهی بدون در نظر داشتن علت امر تأثیر بگذارد.

رهبری	مدیریت
غیررسمی	رسمی
رهبر و پیرو	رئیس و مرئوس
شرح و وظایف مشخص و رسمی ندارد.	شرح و وظایف مشخص و رسمی دارد.
به اهداف سازمانی و غیر سازمانی توجه دارد.	فقط به اهداف سازمانی توجه دارد.
اختیارات از پایین به بالا تفویض می‌شود.	اختیارات از بالا به پایین تفویض می‌شود.

عناصر (وظایف) مدیریت

درباره‌ی عناصر مدیریت، که در برخی از کتب‌ها به نام وظایف مدیریت مورد بررسی قرار گرفته است، نظرات و عقاید مختلفی ارائه شده است. **لوتر گیولیک** و **اوریک**، از دانشمندان علم مدیریت، در سال ۱۹۳۷ رساله‌ای در زمینه تئوری سازمان منتشر کردند که در این رساله وظایف مدیر را در کلمه‌ی قراردادی POSDCORB خلاصه کردند که از حروف اول کلمات زیر گرفته شده است.

(۱) برنامه‌ریزی Planing (۲) سازمان‌دهی Organizing (۳) کارگزینی Staffing (۴) رهبری و هدایت Directing (۵) هماهنگی Coordinating (۶) گزارش‌دهی Reporting (۷) بودجه‌بندی Budgeting

برخی از دانشمندان مدیریت، موضوع ایجاد انگیزه و نوآوری را به عنوان دو وظیفه یا دو عنصر از مدیریت می‌پندارند و متقابلاً برخی دیگر بودجه‌بندی یا گزارش کردن و یا به کار گماردن را جزء وظایف اصلی مدیریت نمی‌دانند و بسیاری از آن‌ها هماهنگی را، به جای بخشی از وظایف مدیریت، هدف مدیریت به حساب می‌آورند.

هنری فایول، وظایف مدیریت را در پنج بخش اساسی شامل: **برنامه‌ریزی** (یعنی پیش‌بینی و تدارک وسایل برای عملیات آتی)، **سازماندهی** (یعنی ترکیب و تقسیم‌بندی افراد و منابع دیگر برای انجام عملیات آتی)، **فرماندهی** (یعنی هدایت و جهت‌دهی افراد و واحدها در انجام دادن عملیات پیش‌بینی شده)، **هماهنگی** (یعنی انسجام و به هم پیوستگی و وحدت بخشیدن به فعالیت‌ها)، **کنترل** (یعنی رسیدگی و ارزیابی کلیه امور که طبق برنامه صورت گیرد) می‌داند. برج از دیگر دانشمندان مدیریت، در کتاب معروف خود تحت عنوان اصول مدیریت، مدیریت را در چهار اصل **برنامه‌ریزی**، **کنترل**، **هماهنگی** و **ایجاد انگیزه** می‌داند. دانشمندان دیگری چون تیمون و وارن، وظایف مدیریت را شامل **سازماندهی**، **طرح‌ریزی**، **کنترل** و **فعال کردن** می‌دانند.

نقش‌های مدیریتی از دیدگاه مینتزبرگ

اساس نظریه نقش‌های مدیریتی آن است که باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام می‌دهد فعالیت‌ها یا نقش‌های وی را معین کرد. مینتزبرگ با مطالعه منظم فعالیت‌های مدیران اجرایی پنج سازمان متفاوت نتیجه می‌گیرد که مدیر برای انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل به فعالیت‌های گوناگون می‌پردازد. نقش‌های مدیریتی فعالیت‌هایی هستند که انجام گرفتن آن‌ها توسط مدیران انتظار می‌رود. مینتزبرگ این نقش‌ها را در ده مورد برشمرده و آن‌ها را به سه گروه کلی تقسیم‌بندی کرده است که هر یک از نقش‌ها به اختصار توضیح داده می‌شود:

الف) نقش‌های متقابل فردی (بین فردی)

(۱) **تشریفات** (شرکت در مراسم و افتتاحیه‌ها و ...): این نقش مکمل نقش ارتباطی (نقش سوم) مدیران است. دقت در برنامه‌ریزی و رعایت تشریفات در مراسمی از قبیل افتتاحیه و اختتامیه مسابقات ورزشی از جمله این وظایف می‌باشد.

(۲) **رهبری** (انگیزش کارکنان، مشاوره و ...): یک مدیر با کارکنان خود به مشاوره می‌پردازد تا درصد خطای خود را کاهش دهد. همچنین انگیزه‌های مثبت را در کارکنان سازمان ایجاد کند.

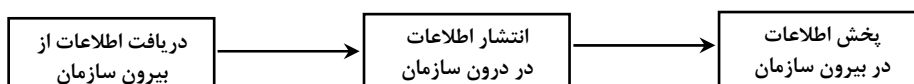
(۳) **ارتباطی** (ارتباط با فراستان، فرودستان، افراد خارج از محیط سازمان و ...): مدیران سازمان‌های ورزشی بایستی دارای خصوصیات ارتباطی قوی باشند و بتوانند ارتباطات مؤثری را با افراد داخل و خارج از سازمان برقرار کنند.

ب) نقش‌های اطلاع‌رسانی

(۱) **گیرنده** (دریافت کننده اطلاعات و ...): مدیر باید اطلاعاتی را گردآوری کند که در قالب وظایف و مسئولیت‌های سازمان باشد.

(۲) **نشردهنده** (پخش اطلاعات در داخل سازمان و ...): مدیر باید با تدبیری خاص اطلاعات گردآوری شده را در سطح سازمان انتشار نماید.

(۳) **سخنگو** (دادن اطلاعات به بیرون از سازمان و ...): پخش و انتشار اطلاعات در بیرون سازمان حاصل فعل و انفعالاتی روی اطلاعات دریافتی در سازمان است.



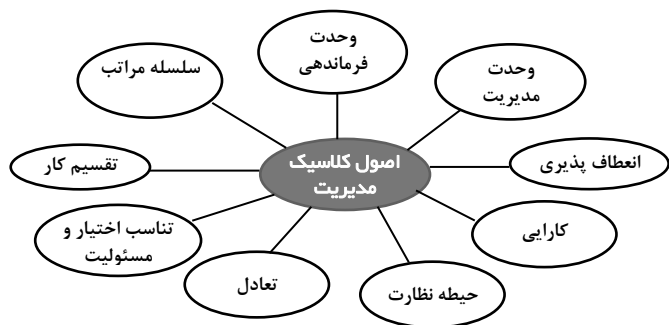
ج) نقش‌های تصمیم‌گیری

- تصمیم‌گیری یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیریت است که ارتباط مستقیم با قدرت ابتکار و ابداع مدیر دارد. خلاقیت مدیر می‌تواند تصمیم‌گیری را آسان‌تر کند.
- ۱) کارآفرینی (تأیید نوآوری‌ها، طرح‌ریزی آینده و ...)
- ۲) تشخیص‌زدایی (حل مشکلات و رفع بحران‌ها و ...)
- ۳) تخصیص منابع (مالی و انسانی و ...)
- ۴) مذاکره‌کننده (قراردادها و کارها و ...)

اصول کلی مدیریت

هنری فایول و لوترگیولیک و دیگر متفکرین علوم مدیریت کوشیده‌اند، مفاهیم و اصول مشخصی را در رابطه با مقولات سازمان و مدیریت، ارائه دهند که بر پایه آن‌ها بتوان به صورت قانونمند و دقیق و بر طبق قواعد معین امور مربوط به سازمان و مدیریت را تبیین و تحلیل نمود. این اصول تحت عنوان «اصول کلاسیک سازمان و مدیریت» به طور خلاصه بیان می‌شود:

- ۱- اصل وحدت مدیریت: هر دسته از فعالیت‌ها که هدف یگانه‌ای را دنبال می‌کنند، در یک طرح و زیرنظر یک رئیس اداره و اجرا می‌شود که موجب می‌شود از هرج و مرج جلوگیری کرده و با سازماندهی درست افراد و برنامه‌ریزی دقیق از تداخل در وظایف افراد جلوگیری می‌کند.
- ۲- اصل وحدت فرماندهی: بیانگر ضرورت سلسله مراتب در سازمان است و در آن هر کارمند تنها از یک رئیس مافوق دستور می‌گیرد.
- ۳- اصل سلسله مراتب: که در آن هر سازمان باید سلسله مراتب سازمانی را رعایت کند. این اصل ارتباط زنجیروار رؤسا، سرپرستان و افراد مافوق از ابتدا تا انتهای هرم سازمانی را فراهم می‌سازد.
- ۴- اصل تقسیم کار: مشاغل مختلف سازمان را از نظر نوع و ماهیت وظایف از یکدیگر متمایز می‌نماید. با رشد و ترقی علوم و تکنولوژی و نفوذ آن در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های سازمان‌ها، اصل تقسیم کار و تخصص امری اجتناب‌ناپذیر است.
- ۵- اصل تناسب اختیار و مسئولیت: برای اجرای هر عمل معینی، حدود مسئولیت باید متناسب با اختیاراتی باشد که به شخص داده شده است.
- ۶- اصل تعادل: در اجرای اصول مدیریت باید به نحوی تعادل برقرار باشد که منجر به تحقق سریع و آسان اهداف سازمان شود.
- ۷- اصل حیطه نظارت: توان انسان در سرپرستی و نظارت بر کار تعداد معینی از افراد بستگی پیدا می‌کند. توان هر انسان تاحدی است که مسئولیت سرپرستی تعداد معینی از افراد بین ۱۰ تا ۱۵ نفر را به طور منطقی بپذیرد.
- ۸- اصل انعطاف‌پذیری: مقررات طوری در آن وضع می‌شوند تا برای مقابله با شرایط و تغییرات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، آمادگی تغییر وجود داشته باشد.



- ۹- اصل کارایی: کارایی نمایانگر مطلوب‌ترین وضعیت عملیات سازمان است تا با صرف منابع مختلف (منابع مالی، فیزیکی، انسانی) بتوان بهترین نتیجه را عاید سازمان نمود یا به عبارتی برای تحقق اهداف سازمان، باید حداقل هزینه و خسارت را متحمل شد. (کارایی عبارت است از نسبت بین عملیات و منابع مصروف که شرط اصلی بقاء هر سازمان است).

کج مثال ۱: مدیریت ترکیبی از هنر (ذاتی) و علم (اکتسابی) است. این معنا در تعریف چه کسی از مدیریت آمده است؟

- ۱) سایمون (۲) هنری فایول (۳) آل سیسک (۴) فالت

پاسخ: گزینه «۲» هنری فایول مدیریت را علم و هنر هماهنگ کردن و رهبری فعالیت‌های دسته‌جمعی برای رسیدن به هدف می‌داند.

کج مثال ۲: شرکت در مراسم اختتامیه و افتتاحیه جزو کدام یک از نقش‌های مدیران تربیت بدنی است؟

- ۱) اطلاعاتی - نشردهنده (۲) اطلاعاتی - سخنگو (۳) متقابل فردی - تشریفاتی (۴) متقابل فردی - ارتباطی

پاسخ: گزینه «۳» در دسته‌بندی نقش‌های مدیریتی مینتزرگ شرکت در مراسم افتتاحیه، جشنواره‌ها و ... جزو وظایف متقابل فردی - تشریفاتی مدیران است.

کج مثال ۳: یک مدیر، توانایی سرپرستی چه تعداد از افراد زیردست خود را دارد؟

- ۱) ۱۰ تا ۱۵ نفر (۲) ۲۰ تا ۲۵ نفر (۳) ۱۰ تا ۲۰ نفر (۴) ۵ تا ۱۰ نفر

پاسخ: گزینه «۱» طبق اصل حیطه نظارت هر مدیر توانایی قبول مسئولیت تعداد معینی از افراد بین ۱۰ تا ۱۵ نفر را داراست.



توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران

مدیران برای داشتن کارایی بالا نیازمند به مهارت‌هایی می‌باشند که بتوانند سازمان را به طرز صحیح هدایت کنند. براساس دیدگاه رابرت رال کتز مهارت‌های مدیر به چهار دسته مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و طراحی تقسیم می‌شوند:

۱- **مهارت‌های فنی یا تکنیکی:** مهارت یک مدیر در به کار بردن دانش، روش‌ها و ابزار لازم و تخصصی برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم به دست آمده است.

۲- **مهارت‌های انسانی:** توانایی و داوری در کار با دیگران و آگاهی از فن تشویق و به کار گرفتن رهبری مؤثر را می‌گویند. این مهارت‌ها به مدیر امکان می‌دهد تا با افراد، کنار آن‌ها و به طور مؤثر کار کند.

۳- **مهارت‌های ادراکی یا مفهومی:** توانایی درک و تشخیص فرصت‌ها، تهدیدات و مشکلات کلی سازمان و تحلیل درست آن و به کارگیری اولویت‌ها برای هدایت سازمان به سمت اهداف را مهارت یا شایستگی ادراکی مدیر می‌گویند. این مهارت برای مدیر دیدن کل سازمان، آینده‌نگر و گسترده بودن است. چنین دانشی به فرد اجازه می‌دهد که براساس هدف‌های سازمان عمل کند نه بر پایه هدف‌ها و احتیاجات گروه مربوط به خویش.

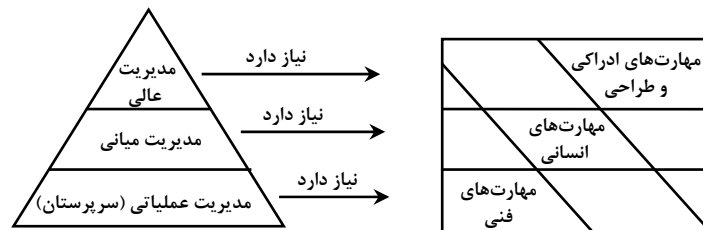
۴- **مهارت‌های طراحی:** عبارت است از توانایی حل مسائل به نفع سازمان و ارائه راه‌حل‌های مشخص برای حل مسأله.

ارتباط بین سطوح مدیریت و مهارت‌های مدیران

به موازات انتقال یک شخص از یک سطح به سطح دیگر، مهارت‌های آن فرق می‌کند (در سه سطح مدیریت مهارت‌های خاصی مورد نیاز است) و به عبارت دیگر، در سطوح پایین مدیریت که سرپرستان قرار دارند، مدیران به مهارت‌های فنی بیشتر از سایر مهارت‌ها نیاز دارند، زیرا انتظار می‌رود تکنسین‌ها و کارکنان تحت سرپرستی خود را آموزش دهند. و بالعکس در سطوح بالای مدیریت به مهارت‌های فنی کمتر و مهارت‌های ادراکی بیشتری نیاز دارند. با وجود اینکه مقدار مهارت‌های فنی و ادراکی در سطوح مختلف مدیریت مختلف است اما مهارت‌های انسانی شاخص مشترکی است که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و همه‌ی مدیران در همه‌ی سطوح به آن نیازمند هستند. وجه غالب مدیران میانی، مهارت‌های انسانی است، زیرا این مدیران باید توانایی کارکردن با مدیران فوقانی و در عین حال مدیران تحت سرپرستی خودشان را داشته باشند.

اهمیت نسبی این مهارت‌ها در سطوح مختلف سلسله مراتب سازمان متفاوت است. همانطور که در شکل زیر دیده می‌شود، مهارت‌های فنی در سطح سرپرستی دارای اهمیت زیاد و در سطح مدیریت میانی دارای اهمیت متوسط و در سطح مدیریت عالی دارای اهمیت کمتری است. مهارت‌های انسانی در هر سه سطح تقریباً از اهمیت یکسانی برخوردار می‌باشد. مهارت‌های ادراکی و طراحی در سطح مدیریت عالی دارای اهمیت زیاد، در سطح مدیریت میانی دارای اهمیت متوسط و در سطح سرپرستی دارای اهمیت کم می‌باشد.

در سازمان‌های ورزشی، وزیر ورزش، نیازمند مهارت‌های ادراکی، معاونین یا مدیران کل، نیازمند مهارت‌های انسانی و مدیران بخش‌ها و ادارات شهرستان‌ها نیازمند مهارت‌های فنی هستند.



مثال ۴: کدام مهارت مدیر به او اجازه می‌دهد بر اساس احتیاجات و نیازهای سازمان تصمیم‌گیری کند؟

(۴) مهارت‌های تکنیکی

(۳) مهارت‌های مفهومی

(۲) مهارت‌های انسانی

(۱) مهارت‌های فنی

پاسخ: گزینه «۳» مهارت ادراکی یا مفهومی یعنی توانایی مدیر در درک فرصت‌ها و مشکلات سازمان، که احتیاجات و نیازها جزو مشکلات سازمان است.

مثال ۵: مدیران ادارات شهرستان‌ها به ترتیب نیازمند کدام یک از مهارت‌های مدیران هستند؟

(۴) فنی - انسانی - ادراکی

(۳) فنی - ادراکی - انسانی

(۲) ادراکی - انسانی - فنی

(۱) ادراکی - فنی - انسانی

پاسخ: گزینه «۴» مدیران ادارات شهرستان‌ها جزو مدیران سطوح پایین مدیریت هستند، که به مهارت‌های فنی بیشتر و ادراکی کمتری نیاز دارند.

نظریه‌های مدیریت

سیر تکامل دانش مدیریت به لحاظ شکل اجتماعی خاص دوران قبل از نوزایش (رنسانس) کند و محدود بوده است، اما پس از انقلاب صنعتی روند تکاملی دانش مدیریت با یک جهش بلند روبه‌رو شد. تا اواخر قرن نوزدهم دانش مدیریت مانند سایر علوم در قلمرو فلسفه قرار داشت اما در اوایل قرن بیستم در شمار یکی از علوم مستقل در آمد و به این ترتیب نظریات و تئوری‌های مختلفی به جهان مدیریت عرضه گردید که در اینجا به دسته‌بندی گوردون جوینت می‌پردازیم.

نظریه‌های مدیریت دسته‌بندی گوردون جوینت

۱. نظریات سازمانی (کلاسیک)

نظریه‌های کلاسیک بیشتر توجه به ساختار و مدیریت سازمان، تقسیم کار، تخصصی کردن وظایف، کنترل عملکردها و سلسله مراتب فرماندهی داشته و کمتر به نیروی انسانی توجه می‌کردند. از این رو این نظریه‌ها را نظریه‌های ماشینی (انسان و ماشین) نیز می‌گویند. برخی از این نظریات عبارتند از:

الف) بروکرسی ماکس وبر:

بروکراسی به عنوان یک پدیده اجتماعی برای اولین بار با توجه به کاربرد علمی آن به وسیله ماکس وبر جامعه‌شناس و حقوق‌دان آلمانی در قرن نوزدهم بنیان نهاده شد. در واقع مدل نظری بروکرسی کمکی است از جانب نظام اداری و حکومتی آلمان به جنبش‌های منظم مدیریت.

بروکراسی نزد مردم به معنی دیوانسالاری، کاغذ بازی، دوباره کاری و ایجاد تأخیر و عدم کارایی است اما از دیدگاه وبر به سازمان بزرگی اطلاق می‌شود که دارای تشکیلاتی منظم و مرتب با رعایت سلسله مراتب بوده و کلیه وظایف و روابط اعضای آن با یکدیگر بر اساس دلایل عقلی و منطقی است. از دیدگاه وبر منشأ قدرت در چنین بروکرسی قانون است. بروکرسی روش مدیریتی است که اگر مدیر از آن به عنوان ابزاری صحیح استفاده کند موجب آسانی در انجام کارهای سازمان می‌شود. طرفداران بروکرسی اعتقاد دارند، بروکرسی دقت در عمل و سرعت در کارها را موجب می‌شود و یکنواختی در کارها را در سازمان برقرار می‌سازد.

ویژگی‌های بروکرسی از دیدگاه وبر عبارتند از:

۱- سلسله مراتب روشنی برای ادارات وجود دارد. ۲- پرسنل دارای تخصص کافی هستند. ۳- وظایف ادارات به روشنی تعیین می‌شود. ۴- اطاعت از دستور به خاطر غیرشخصی بودن دستور است. ۵- کلیه فعالیت‌های سازمانی بر اساس مقررات و آیین‌نامه‌ها مشخص می‌گردد. ۶- تقسیم کار، شایسته سالاری (فعالیت حرفه‌ای) و اسناد و مدارک مکتوب در سازمان وجود دارد.

ب) مدیریت علمی تیلور (مدیریت کلاسیک):

این تئوری از ابتدای قرن بیستم همزمان با نظریه‌های بروکرسی و اداری شروع و خیلی زود توسعه یافت تا روش‌های تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل سازمان را به عنوان فنون مدیریت معرفی کند. فردریک تیلور با به کارگیری روش‌های علمی برای افزایش تولید به عنوان پدر مدیریت نوین شناخته می‌شود. تیلور در مطالعات زمان و حرکت به بررسی این موضوع پرداخت که چگونه کارکنان وظیفه‌ای را انجام می‌دهند و چه مراحل را می‌توان برای بهبود کارایی و کاهش آسیب‌های احتمالی در نظر گرفت. در این تئوری استاندارد کردن شرایط کار (تعیین درجه مطلوب حرارت، رطوبت، نور و ... و در نظر گرفتن مدت استراحت) و مطالعه زمان و الگوی حرکتی کار از شیوه‌های افزایش تولید به حساب می‌آید. تیلور ارائه پاداش برای کار خوب و تنبیه برای کم کاری را لازم می‌داند و با حداقل زمان، حداکثر کارایی را خواهان است.

این تئوری بر حداکثر استفاده از ماشین و انسان به عنوان دو عامل تولید جهت فزاینده سود و صرف حداقل هزینه و زمان استوار است و از نیروی انسانی به عنوان یک انرژی ماشینی در تکنولوژی استفاده می‌شود. در واقع انسان با روح، یک ماشین بی‌روح تلقی می‌شود به همین دلیل مدیریت علمی را **تئوری ماشین** نیز می‌گویند. این رویکرد مدعی به کارگیری روش‌های علمی در تجزیه و تحلیل کارها و تعیین نحوه انجام و تکمیل وظایف تولید به صورت کارآمد است. هدف از این نظریه، یافتن راهی بود تا ضمن کاهش هزینه تولید و افزایش بازدهی و سود، دستمزد بیشتری به کارکنان تعلق گیرد.

اهداف مدیریت علمی تیلور:

جایگزینی دانش سازمان داده شده و علمی به جای روش غیرعلمی و عامیانه، هماهنگی در اقدامات گروهی به جای پراکندگی، همکاری بین انسان‌ها به جای توجه به نفع طلبی فردی، کار به منظور تحقق حداکثر بازده به جای تحقق بازده محدود، پرورش حداکثر توانایی بازدهی کارگران به خاطر خودشان و سازمانی که در آن کار می‌کنند.

تیلور در جهت تحقق هدف‌های بالا اصول ذیل را به عنوان راهکار ارائه می‌دهد:

الف) ایجاد بهترین روش، ب) انتخاب و پرورش کارگر، ج) تلفیق بهترین روش و بهترین کارگر، د) تقسیم کار و همکاری بین مدیر و مجری، ه) تشویق و تنبیه کارگر.



مدرس‌ان شریف

فصل چهارم

«سازماندهی مسابقات و رویدادهای ورزشی»

تعریف سازماندهی

سازماندهی بلافاصله پس از برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. یک مدیر ورزشی برای رسیدن به اهداف سازمانی، با توجه به صلاحیت‌های کمی و کیفی افراد، مسئولیت‌ها و اختیارات آن‌ها را مشخص می‌کند و با ترسیم ساختار تشکیلاتی، تعیین سلسله مراتب اداری و تعیین مشاغل و سیستم‌های مختلف از هرج و مرج در سازمان و اطلاق وقت جلوگیری می‌کند. که این‌ها همه جزء وظایف سازماندهی یک مدیر ورزشی می‌باشد. سازماندهی فرایندی است که در آن هدف کلی و مأموریت‌های اصلی در غالب هدف‌های جزئی‌تر و وظایف واحدها شکسته شده، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌های سازمانی و نحوه هماهنگی و ارتباط آن‌ها نیز مشخص می‌شود. تعاریف دیگری از سازماندهی شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

سازماندهی عبارتست از تقسیم کار ضروری بین واحدهای سازمانی و مشاغل مشخص برای تحقق هدف‌های معین و ایجاد هماهنگی لازم بین این واحدها و مشاغل برای این که متناسب با هم عمل نمایند. سازماندهی هدف نیست، بلکه وسیله‌ی مؤثر برای رسیدن به هدف است و علاوه بر تقسیم کار، تعیین شرح وظایف، طبقه‌بندی آن‌ها را بر حسب افراد یا واحدهای مختلف سازمانی شامل می‌شود. سازماندهی مشتمل بر تعیین فعالیت‌های اجرایی و تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها از طرف مدیر و یک سازمان است.

فرایند سازمانی

سازماندهی فرایندی است که نیروی متمرکز انسانی و مادی برآمده از برنامه‌ریزی را به منظور رسیدن به اهداف سازمانی به تحرک وادار می‌دارد. تشکیل هر سازمان یا سازمان‌دهی هر برنامه، مستلزم تقسیم‌کار، طبقه‌بندی وظایف و تفویض اختیارات است. عملیات لازم جهت سازماندهی عبارت است از:

- ۱) شناسایی و دسته‌بندی فعالیت‌ها (۲) تعریف و واگذاری اختیارات و مسئولیت‌ها به افراد با توجه به صلاحیت‌های کیفی و کمی آن‌ها.
- ۳) برقراری روابط، همکاری افراد در یک گروه متشکل جهت تأمین مقاصد معین مستلزم آن است که روابط پست‌های آن‌ها با یکدیگر مشخص باشد.

گام‌های بنیادین پیشنهادی کونتر، اورائل و بیج برای سازماندهی:

- ۱) استقرار هدف‌های سازمان. (۲) تعیین و تشکیل هدف‌های پشتیبانی، خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها. (۳) تشخیص و طبقه‌بندی فعالیت‌های ضروری برای تحقق آن‌ها.
- ۴) دسته‌بندی فعالیت‌ها در پرتو منابع انسانی و امکانات مادی به منظور بهره‌گیری از آن‌ها در موقعیت‌های مختلف. (۵) واگذاری اختیارات مناسب به سرپرست هر گروه برای انجام دادن کارها. (۶) ارتباط و هماهنگ نمودن بخش‌ها به صورت افقی و عمودی از راه پیوند اختیارات و اطلاعات.

نکته ۱: دو گام اول و دوم در واقع بخشی از فرایند برنامه‌ریزی‌اند. که یک سازماندهی خوب باید به این دو گام نیز توجه کند.

نمودار سازمانی

سلسله‌مراتب سازمانی به‌صورت رسمی توسط نموداری مشخص می‌گردد که هم واحدهای تابعه سازمان را نشان می‌دهد و هم خطوط و مجاری ارتباطات و مسئولیت‌ها را تعیین می‌نماید. به عبارت دیگر نمودار سازمانی مدلی است که به صورت ساده و شماتیک برای نشان دادن طبقه‌بندی فعالیت‌ها، روابط، اختیارات و تعیین مجاری ارتباطات پس از رسمیت یافتن هر سازمان ترسیم می‌شود و موارد زیر را مشخص می‌کند:

- ۱) عنوان شغلی هر مدیر یا عنوان هر واحد را مشخص می‌کند.
- ۲) بیانگر آن است که چه واحدهایی در سازمان وجود دارد.
- ۳) بیانگر آن است که در یک سازمان چه کسی مسئول چه کسی است. (۴) خط فرماندهی را مشخص می‌کند.
- ۵) هر یک از کارمندان را از جایگاه خویش در سازمان آگاه می‌سازد. (۶) بیانگر آن است که چه واحدی مسئول چه واحدی است.

سازماندهی و تعیین و تنظیم نمودار سازمانی یک مسابقه ورزشی، عاملی است برای اجرای مطلوب آن. مدیران برگزاری مسابقات ورزشی می‌توانند نمودار مناسبی را با توجه به هدف مسابقه، سطح و اهمیت مسابقه، نیروی انسانی موجود و امکانات در دسترس ترسیم کنند.

نکته ۲: از آنجا که وظایف و طبقه‌بندی سطوح مدیریت توسط نمودار سازمانی مشخص می‌شود، نمودار سازمانی را سازماندهی نیز می‌نامند.

انواع ارتباطات در سازمان

خطوط ارتباط بین واحدها نمایانگر ارتباطات سازمانی آن‌ها است. یک نمودار سازمانی نحوه ارتباط و هماهنگی بین افراد و واحدهای سازمان را مشخص می‌کند و در این نمودارهای سازمانی چند نوع ارتباط بین افراد و واحدها به وجود می‌آید که عبارتند از:

ارتباط عمودی:

شامل ارتباط رو به پایین و ارتباط رو به بالا است. هدف ارتباط رو به پایین، هدایت، آموزش، درخواست اطلاعات و دستورات مقام مافوق به زیردستان می‌باشد و هدف ارتباط رو به بالا این است که اطلاعاتی درباره سطوح پایین‌تر سازمان به مقامات بالاتر سازمان برساند که شامل ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و یا درخواست‌های مختلف است. این ارتباط نشان می‌دهد چه واحدی به چه واحدی دستور می‌دهد و چه واحدی به چه واحدی گزارش می‌دهد. در نمودارهای عمودی که بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد، مدیران فوقانی معمولاً در بالا قرار می‌گیرند و فاصله هر واحد از بالاترین واحد بیانگر میزان اختیارات و اهمیت آن واحد است.

ارتباط افقی:

معمولاً شبکه ارتباطی افقی دارای الگویی از جریان کارها در یک سازمان است که بین اعضای یک گروه، این گروه و گروه‌های دیگر و بین اعضای دوایر مختلف برقرار می‌شود. هدف ارتباطات افقی ایجاد هماهنگی و حل مسائل از طریق کانال مستقیم در سازمان است. این ارتباط هماهنگی و کارکردن در یک سطح زیر نظر مافوق را نشان می‌دهد که کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ارتباط نقطه‌چین:

هنگامی که خطوط ارتباط به صورت نقطه چین باشد، لزوم هماهنگی در اجرا بین واحدهای مرتبط یا انتقال بخشی از اختیارات را نشان می‌دهد. به عنوان مثال در نمودار تشکیلات وزارت ورزش و جوانان، خطوط نقطه چین ارتباط توأم با حفظ استقلال کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی را با وزارت ورزش و جوانان تداعی می‌نماید.

ارتباط مورب:

ارتباط مورب هنگامی صورت می‌گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. در نمودار سازمانی ارتباط مورب هیچ‌گاه ترسیم نمی‌شود ولی همیشه وجود دارد. دستوردهی یک مدیر عالی به یک واحد پایینی به طور مستقیم و بلافاصله را ارتباطات مورب گویند.

کلمه مثال ۱: مشخص کردن نمودار تشکیلاتی مسابقات ورزشی جزء کدام یک از وظایف مدیر ورزشی است؟

- (۱) سازماندهی (۲) نظارت و کنترل (۳) برنامه‌ریزی (۴) گزارش‌دهی
- پاسخ: گزینه «۱» ترسیم ساختار تشکیلاتی و تعیین سلسله مراتب اداری و ... از وظایف سازماندهی مدیر مسابقات ورزشی می‌باشد.

کلمه مثال ۲: مدلی است که برای نشان دادن طبقه‌بندی فعالیت‌ها، روابط و سلسله مراتب اختیارات ترسیم می‌شود.

- (۱) نمودار گانت (۲) PERT (۳) نمودار سازمانی (۴) جدول کارنما
- پاسخ: گزینه «۳» نمودار سازمانی شکل ساده‌ای است برای نشان دادن سلسله مراتب، طبقه‌بندی فعالیت‌ها و ...

اصول سازماندهی

هر سازمانی به منظور اجرای مؤثر و کارایی عملیات‌های درونی و فعالیت‌های خارجی خود باید به اصول سازماندهی زیر توجه ویژه‌ای داشته باشد: **وحدت فرماندهی:** هر عضو سازمان تنها به یک سرپرست یا مدیر گزارش می‌دهد.

اصل استثناء: تصمیمات تکراری و عادی را باید مدیران سطوح پایین اتخاذ کنند در حالی که مدیران عالی سازمان باید جنبه‌های غیرمعمول و غیرتکراری را مدنظر قرار دهند. تصمیمات ممکن است در موقعیت‌های ویژه‌ای قابل پیش‌بینی باشند و برای اجرای تکراری نیازمند شرح و توضیح مجدد نباشند. **حیطه‌ی کنترل (مدیریت):** تعداد کارکنانی که تحت نظارت یک سرپرست قرار می‌گیرند محدود است. هر چه یک سازمان دارای وظایف پیچیده‌تر، شغل‌های سخت‌تر و کارکنان کم‌تجربه‌تر باشد، حیطه کنترل محدودتر و کوچک‌تر می‌شود.

اصل عددی (شماره‌ای): اختیار و مسئولیت نوعی جریان ترتیبی و پشت سرهم از بالاترین تا پایین‌ترین سطح اجرایی است (به هر مدیری یک شماره تعلق می‌گیرد)، این اصل به سادگی سازمان را به مثابه‌ی یک سلسله مراتب فرض می‌کند و زنجیره فرماندهی را برقرار می‌سازد. به بالاترین مدیر سازمان شماره یک تعلق می‌گیرد، شماره دو و به همین ترتیب ادامه می‌یابد.

تقسیم بخشی: تقسیم بخشی روشی است که در آن فعالیت‌ها باید در گروه‌های تخصصی بخش‌بندی و هماهنگ شوند. هدف این است که فعالیت‌های مشابه در یک مکان صورت گیرد، وظایف مدیران ساده‌تر شود و نظارت بر سازمان تداوم پیدا کند.



تمرکززدایی: روشی است که در آن مدیران سطوح پایین‌تر در اخذ تصمیمات شرکت می‌کنند. این موضوع با تفویض اختیار از مدیران عالی به مدیران سطوح پایین ارتباط تنگاتنگی دارد. تمرکززدایی هنگامی ضروری است که برای اطمینان از هماهنگی در فعالیت‌ها به تصمیمات بدون واسطه نیاز باشد.

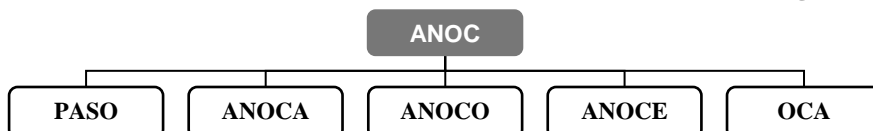
زنجیره‌ی فرماندهی: در سلسله مراتب سازمان، زنجیره‌ی فرماندهی از بالاترین تا پایین‌ترین سطح سازمانی گسترده می‌شود. کارکنان و مدیران هر دو از شخصی که باید به آن‌ها گزارش دهد و نیز افرادی که باید تحت سرپرستی قرار دهند، آگاهی دارند. زنجیره‌ی فرماندهی شامل چند اصل است:

- ۱- یک شخص تنها باید به یک مدیر یا سرپرست گزارش دهد.
 - ۲- اشخاص بالای نمودار بیشترین قدرت و اختیار را دارند در حالی که اشخاص پایین نمودار حداقل قدرت و اختیار را دارا هستند.
 - ۳- اشخاصی که در سطح افقی از نمودار سازمانی قرار دارند مسئولیت و قدرت یکسانی را دارا هستند و تنها باید به افراد مافوقشان گزارش دهند، نه این که به یکدیگر گزارش دهند.
 - ۴- خطوط عمودی، که از یک بخش یا واحد منبعث می‌شود، معمولاً شغل یک کارمند را برای حمایت از بخش یا واحد مذکور نشان می‌دهد.
- هنگام شناسایی و تقسیم‌بندی فعالیت‌های سازمان باید معیارهای زیر را به کار برد:
- فعالیت‌هایی را با یکدیگر در یک طبقه یا گروه بگذارید که نیازهای مشابه، اهداف یا کاربردهای مشترک داشته باشند.
 - وظایف و کارکردهای هر گروه را به مدیری تفویض کنید که در اجرای بهینه‌ی آن‌ها کارآموده و ماهر باشد.
 - فعالیت‌ها را به روشی گروه‌بندی کنید که حس رقابت بین افراد را تحریک کند و اصطکاک و تنش بین آن‌ها را کاهش دهد.
 - فعالیت‌ها را به گونه‌ای گروه‌بندی کنید که نتوان فعالیت‌های یک واحد سازمان را به بخش‌ها یا گروه‌های دیگر نسبت داد. به این وسیله از تداخل وظایف و مسئولیت‌ها جلوگیری می‌شود.
 - فعالیت‌هایی را که نیازمند هماهنگی نزدیک و فشرده با یکدیگرند در یک گروه یا طبقه قرار دهید.

شیوه‌های ترسیم نمودار سازمانی

۱. طبقه‌بندی بر اساس منطقه جغرافیایی

این تقسیم‌بندی برای سازمان‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که از گستردگی جغرافیایی برخوردار باشد. انجمن جهانی کمیته‌های ملی المپیک (ANOC) و شوراها یا انجمن‌های وابسته قاره‌ای را می‌توان از این نوع دانست. ادارات کل ورزش و جوانان که در مراکز استان‌ها فعالیت می‌کنند نیز بر اساس منطقه‌ی جغرافیایی سازماندهی شدند.



از معایب این نوع طبقه‌بندی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- الف) به دلیل پراکندگی جغرافیایی ارزیابی مشکلات تر است و نیاز است اهرم‌های کنترلی قوی‌تری توسط مدیریت عالی به کار گرفته شود.
- ب) تکرار خدمات و فعالیت‌ها به وجود می‌آید و ممکن است اصل صرفه‌جویی در منابع تا حدی رعایت نشود.
- ج) کمبود نیروهای متخصص و کارآمد در منطقه.

مزایای این نوع طبقه‌بندی عبارتند از:

- الف) باعث بهبود در هماهنگی فعالیت‌های محلی می‌شود.
- ب) امکان استخدام افراد محلی افزایش می‌یابد و این افراد وقت و هزینه کمتری را برای ایاب و ذهاب می‌پردازند و نرخ حقوق و دستمزدشان کمتر است.
- ج) ارتباط متقابل با مردم محل توسعه پیدا می‌کند و زمینه رشد و شکوفایی محلی بیشتر می‌شود.
- د) می‌توان در هر منطقه نیازهای آن منطقه را شناخت و به رفع آن کمک کرد.

۲. طبقه‌بندی بر اساس ارباب رجوع سازمان (مشتری)

این تقسیم‌بندی در مورد سازمان‌هایی با هدف ارائه خدمات بیشتر و بهتر به مراجعه‌کنندگان صورت می‌گیرد و عیب آن افزایش هزینه‌های سازمان به دلیل افزایش واحدهای تابعه است. از مزایای این طبقه‌بندی برآورده کردن نیازهای مخصوص یک قشر اجتماعی به نحو مطلوب است به طوری که آن قشر را کاملاً جذب کند.





مدرسان شریف

فصل نهم

«رویدادهای ورزشی و داوطلبان»

نقش داوطلبان در رویدادهای ورزشی

امروزه بخش عمده‌ای از نیروهای متخصص، برجسته و فعال در عرصه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، نظامی و ورزشی را نیروهای داوطلب تشکیل می‌دهند. افراد داوطلب به مجموعه‌ی مهمی از منابع انسانی گفته می‌شود که به طور داوطلبانه، اختیاری و متناسب با علاقه و توانمندی‌های خود به سازمان‌های مختلف در جوامع بشری کمک می‌کنند و فعالیت بسیار ارزشمندی را در راستای اهداف آن سازمان انجام می‌دهند. یکی از عرصه‌های فعالیت بسیار چشمگیر برای داوطلبان، ورزش و تربیت بدنی می‌باشد.

نیروهای داوطلب یکی از ارکان اصلی خدمات‌رسان در سازمان‌های ورزشی به شمار می‌آیند و نقش عمده‌ای در موفقیت بسیاری از مسابقات و رویدادهای ورزشی ایفا می‌کنند. نهضت داوطلبی فرصت‌های خوبی را برای مشارکت تمامی اقشار جامعه در امر ورزش و پیشرفت جوانان فراهم آورده است. افراد داوطلب در ورزش مجموعه‌ی مهمی از منابع انسانی بسیاری از سازمان‌های ورزشی و تفریحی جهان را تشکیل می‌دهند. ماهیت ورزش در کشورهای پیشرفته جهان امروزه بیشتر متکی بر داوطلب‌گرایی است که توسط آن‌ها هدایت و اداره می‌شود و نیاز به حضور داوطلبان برای کمک به توسعه ورزش در سراسر جهان احساس می‌شود. به کارگیری داوطلبان مزایای اقتصادی زیادی برای سازمان‌های ورزشی به دنبال دارد، به طوری که در برخی از کشورها، ارزش اقتصادی بخش داوطلب را بین ۷ تا ۱۴ درصد تولید ناخالص داخلی تخمین زده‌اند. بررسی ویژگی‌های غیراقتصادی داوطلبان نیز بیان می‌کند که چون داوطلبان وابستگی مالی به سازمان‌ها ندارند، پس قادر به انجام ارزیابی دقیق از سازمان ورزشی هستند. این نقش داوطلبان، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مسیر صحیح گام بردارند و ادامه‌ی حیات دهند.

رواج استفاده از داوطلبان باعث کاهش استفاده از کارمندان و کارگران رسمی شده و امکان صرف منابع بیشتر را برای آماده‌سازی، به کارگیری و نگهداری منابع انسانی به وجود آورده است. سازمان ورزشی انگلستان (۱۹۹۶) در تحقیقی نشان داد بیش از ۱/۵ میلیون نفر به صورت داوطلبانه مشارکت دارند که هر نفر به طور میانگین ۲/۵ ساعت در هفته در فراهم کردن فرصت‌های ورزشی برای خودشان و دیگران درگیر شده‌اند. رشته‌های مورد علاقه‌ای که سازمان‌های ورزشی آن‌ها را پوشش می‌دادند، عبارت بودند از بسکتبال با ویلچر، هاکی روی یخ و ورزش‌های هوایی. چنین سازمان‌هایی بیش از همه، منابع مالی و امکانات محدودی دارند و به تعداد زیادی از داوطلبان متکی‌اند تا امور را اداره کنند. در نتیجه نهضت داوطلبی هزینه‌های بخش ورزشی در ۱۹۹۶ به نسبت سال‌های پیشین کاهش در خور توجهی یافت. در حال حاضر، موفقیت بزرگ المپیک‌ها نه فقط به خاطر رهبری شگرف مدیران آن‌ها، بلکه به خاطر صرف وقت، انرژی و تلاش هزاران داوطلبی است که با فداکاری و علاقه به پیشبرد امور کمک می‌کنند. به عنوان مثال در بازی‌های المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا، ۴۷۰۰۰ نفر و در بازی‌های المپیک ۲۰۰۰ سیدنی، ۶۰۴۲۲ نفر داوطلب به برگزاری بازی‌ها کمک کردند.

مثال ۱: کدام یک از گزینه‌های زیر نادرست است؟

- ۱) استفاده از داوطلبان موجب افزایش استفاده از کارمندان رسمی می‌شود.
- ۲) استفاده از داوطلبان مزایای اقتصادی زیادی برای سازمان‌ها دارد.
- ۳) استفاده از داوطلبان مزایای غیراقتصادی زیادی برای سازمان‌ها دارد.
- ۴) با ارتقای سطح خدمات در مسابقات ورزشی نیاز به داوطلب بیشتر می‌شود.

پاسخ: گزینه «۱» رواج استفاده از داوطلبان موجب کاهش استفاده از کارمندان و کارگران رسمی می‌شود، نه افزایش استفاده از کارمندان



علل و انگیزه‌های داوطلبی

افراد مختلف ممکن است در فعالیت و سازمان داوطلبی واحدی به کارگرفته شوند اما به دنبال اهداف متفاوتی باشند و یا با انگیزه‌های مشابهی، در فعالیت‌ها و سازمان‌های داوطلبی متفاوتی شرکت کنند. مدیریت هر سازمان ورزشی باید علل، انگیزه‌ها و نیازهای داوطلبان را بشناسد تا آن‌ها را با توجه به مقتضیات برنامه‌های خود ارزیابی کرده و داوطلبان را در شرایطی قرار دهد تا هم برای آن‌ها و هم برای برنامه مفید باشند. برای تأمین نیازهای داوطلبان ابتدا باید از آن‌ها پرسیده شود که دلیل مشارکتشان در برنامه چیست. به طور کلی سازمان‌های ورزشی باید عواید داوطلبان از سازمان را افزایش دهند تا آن‌ها بیشتر و بهتر به انجام کارها برانگیخته شوند.

استیفنز (۱۹۹۸) در مطالعه خود بر روی افراد داوطلب به این نتیجه رسید که مردم به دو علت **رهبری** و **خیراندیشی**، داوطلب می‌شوند. داوطلب نماینده‌ی جامعه است و افراد به دلایل گوناگون داوطلب می‌شوند. از میان دلایل داوطلبان برای انگیزش این‌گونه فعالیت‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- * کسب مهارت‌های وابسته به شغل‌های آینده
- * ارتقای تجارب کاری
- * کمک به جامعه و هم‌نوعان خود
- * خدمت به دیگران
- * نیاز به ارتباط
- * مشارکت خانوادگی
- * نیاز به دیدار مردم
- * شرکت در ورزش و فعالیت‌های باشگاه
- * نزدیک شدن به نمایندگان سازمان‌های ورزشی و فعالیت‌های ورزشی
- * مبارزه با خستگی و رخوت
- * بودن در کنار افراد و عضویت در کارهای تیمی و ...

کج مثال ۲: افراد به چه علتی داوطلب می‌شوند؟

- (۱) خدمت به دیگران (۲) منافع مادی (۳) منزلت اجتماعی (۴) همه موارد

پاسخ: گزینه «۴» افراد به دلیل خدمت به دیگران، منافع مادی، منزلت اجتماعی، نیاز به ارتباط، مشارکت و ... داوطلب می‌شوند.

طبق تحقیقی، در جامعه‌ی انگلستان شمار داوطلبان به دلایل زیر تغییر می‌کند:

- ۱- حذف مداخله دولت یا مقامات محلی در برخی مناطق
 - ۲- کاهش سرمایه موجود در فعالیت‌های اصلی
 - ۳- افزایش فعالیت‌های جدید
 - ۴- تغییر سیاست‌های دولت در حمایت از جامعه و سرمایه‌ی بخت‌آزمایی
- کتاب مدیریت ورزشی، که کمیته بین‌المللی آن را تدوین کرده، علل داوطلبی را چنین بیان می‌کند: خدمت به دیگران، نیاز به برقراری ارتباط با دیگران، مشارکت اجتماعی، نیاز به دیدار مردم، منافع مادی، منزلت اجتماعی.

کج مثال ۳: کدام یک از موارد زیر جزء علل داوطلبی در کتاب مدیریت ورزشی کمیته بین‌المللی المپیک قرار دارد؟

- (۱) خدمت به دیگران (۲) نیاز به ارتباط (۳) احساس لذت و سرگرمی (۴) گزینه ۱ و ۲

پاسخ: گزینه «۴» علل داوطلبی در کتاب مدیریت ورزشی کمیته بین‌المللی المپیک عبارت است از: خدمت به دیگران، نیاز به ارتباط، مشارکت خانوادگی، نیاز به دیدار مردم، منابع مادی و منزلت اجتماعی.

چرا برخی افراد فعالیت‌های داوطلبانه دارند؟ (محرک‌های داوطلبی)

اگرچه شناسایی افرادی که علاقمند به فعالیت‌های داوطلبانه‌اند مفید است، اما دانستن اینکه چرا برخی افراد فعالیت داوطلبانه دارند، اهمیت بیشتری دارد. الگوهای روان‌شناختی و انگیزشی داوطلبان به اندازه‌ی زمینه‌ی اجتماعی و اقتصادی آن‌ها حائز اهمیت است. در حقیقت این سؤال که چرا برخی افراد داوطلبانه فعالیت می‌کنند، مهم‌تر از این سؤال است که معمولاً چه کسانی داوطلب هستند. نگرش‌ها، عقاید و شخصیت افراد با یکدیگر متفاوت است. تمامی این تفاوت‌ها سبب می‌شود افراد به دلایل متفاوتی جذب فعالیت‌های داوطلبانه شوند که لازم است مدیران به این نکته توجه داشته باشند.



مدرسان شریف

فصل یازدهم

«جداول ورزشی»

جداول ورزشی

برای اجرای مسابقات ورزشی و تعیین نفرات و تیم‌های برنده، روش‌ها و جداول‌های متنوعی ابداع شده است. هر یک از جداول دارای ویژگی‌ها، محاسن و معایبی هستند. لذا انتخاب و استفاده از هر یک از این جداول به عوامل و شرایط خاصی بستگی دارد که عبارتند از:

(۱) نوع رشته ورزشی (گروهی یا انفرادی، طاقت فرسا بودن و ...).

(۲) زمان موجود.

(۳) امکانات و تسهیلات موجود عبارتند از:

(الف) بودجه پیش‌بینی شده (ب) نیروی انسانی موجود اعم از کادر برگزار کننده، داور و ...

(ج) فضاها و امکانات ورزشی موجود (سالن، زمین و ...)

(۴) سطح مسابقات (قهرمانی جهان، آسیایی، ملی، استانی و ...).

(۵) تعداد و تیم‌ها یا نفرات شرکت کننده.

(۶) هدف از برگزاری مسابقات (مشارکت هر چه بیشتر، تعیین قهرمان، دوستی و آشنایی اعضای تیم‌ها و ...).

مدیران برگزار کننده مسابقات ورزشی با توجه به همه این موارد، بهترین جدول را انتخاب می‌کنند تا مسابقات را طبق آن جدول اجرا کنند.

کدام مثال ۱: وجود داور و عوامل اجرایی مسابقات جزء کدام یک از معیارهای انتخاب جدول مسابقات می‌باشد؟

(۱) امکانات موجود (۲) نوع رشته ورزشی (۳) هدف از برگزاری (۴) تعداد تیم‌های شرکت کننده

پاسخ: گزینه «۱» داور و عوامل اجرایی شامل نیروی انسانی می‌باشند که جزء امکانات موجود محسوب می‌شوند.

انواع جداول ورزشی

برای برگزاری مسابقات ورزشی معمولاً از جداول زیر استفاده می‌شود:

جدول دوره‌ای

جدول یک حذفی: ۱- روش اول ۲- روش دوم

جدول دو حذفی: ۱- روش اول ۲- روش دوم

جدول ورزش‌های رزمی

جدول ترکیبی ۱-۵- جدول جام جهانی

۲-۵- جدول فیزو

۳- ۵- جدول ترکیبی MW و دو دوره‌ای

۴-۵- جدول ترکیبی فیزو و دو دوره‌ای

۵- ۵- جدول المپیک

جدول مبارزه طلبی انتقامی (چالشی)



جدول دوره‌ای

یکی از بهترین روش‌ها برای شناخت قهرمان مسابقات جدول دوره‌ای است، زیرا در این روش همه تیم‌ها و افراد شرکت کننده مقابل یکدیگر و در تعداد مسابقات یکسان شرکت می‌کنند. هنگامی که زمان و مکان و اعتبارات کافی برای برگزاری مسابقات در اختیار باشد بهتر است ترتیبی اتخاذ شود تا کلیه تیم‌ها یا افراد شرکت کننده با یکدیگر به رقابت بپردازند تا این که در نهایت بر اساس میزان برد و باخت و تعداد امتیازات، مقام و رده‌بندی آن‌ها تعیین شود.

مزایای جدول دوره‌ای:

- ۱) برنامه کلیه مسابقات از اول تا آخر مشخص بوده و هر شخص یا هر تیم می‌داند که با چه کسی و در چه زمانی بازی دارد.
- ۲) بهترین نوع جدول برای تعیین قدرت و شایستگی تیم‌ها یا نفرات شرکت کننده است.
- ۳) با استفاده از این جدول مسابقات به راحتی سازماندهی و اداره می‌شوند.
- ۴) بر حداکثر تعداد شرکت کننده و حداکثر مسابقه در زمان نسبتاً طولانی تأکید دارد.
- ۵) بهترین نوع جدول برای تعیین رده‌بندی تیم‌های شرکت کننده است.
- ۶) قرعه‌کشی نقش کمتری در مسابقات دارد.
- ۷) چنانچه به هر دلیلی مسابقه‌ای به تعویق بیفتد امکان برگزاری آن در زمان دیگر وجود دارد. (در زمانی که وسایل، امکانات و زمان کافی وجود نداشته باشد).

معایب جدول دوره‌ای:

- ۱) این روش مسابقات از نظر مالی، تسهیلاتی و زمانی بسیار پرهزینه است.
- ۲) احتمال تبانی بین تیم‌ها بسیار زیاد است. (در جدول دوره‌ای در دوره‌های پایانی، زمانی که تیم‌ها مطمئن شوند فرصت احراز قهرمانی یا رتبه‌ی قابل قبولی را ندارند و یا حتی زمانی که از قهرمانی خود مطمئن شوند امکان بروز تبانی وجود خواهد داشت).
- ۳) طولانی بودن مدت زمان برگزاری باعث کاهش دقت و کیفیت بازی‌ها و بی‌دقتی در امور قضاوت‌ها می‌شود.
- ۴) اگر تعداد تیم‌ها بیش از هشت تیم باشد انگیزه شرکت کنندگان کاهش می‌یابد.
- ۵) وقت‌گیرترین نوع جدول‌های مسابقات است و تیم‌های برتر سریعاً مشخص نمی‌شوند.
- ۶) از این روش، برای مسابقاتی که تعداد شرکت‌کننده‌ها در یک گروه بیشتر از ۱۶ تیم باشند استفاده نمی‌شود و معمولاً در چنین شرایطی آن‌ها را به گروه‌های متعددی تقسیم می‌کنند. که در این صورت با چندین برنده مواجه خواهیم شد که قهرمان واقعی از بین آن‌ها مشخص نمی‌شود، در این حالت مجبوریم برای تعیین تیم قهرمان و رده‌بندی سایر تیم‌ها از جدول‌های حذفی، آسیایی یا دوره‌ای مرحله دوم استفاده کنیم.

انواع جدول دوره‌ای

- ۱) **جدول دوره‌ای در یک گروه:** در این روش تمام بازیکنان یا تیم‌های شرکت کننده در یک گروه با یکدیگر به رقابت می‌پردازند و در نهایت بر حسب میزان برد و باخت و کسب امتیازات، مقام‌های آن‌ها تعیین می‌شود.
- ۲) **جدول دوره‌ای در دو گروه:** در صورتی که بخواهیم مسابقات را به صورت دوره‌ای برگزار کنیم و تعداد تیم‌ها یا نفرات شرکت کننده زیاد باشد، می‌توان آن‌ها را در دو گروه تقسیم کرده و مسابقات را به صورت دوره‌ای در دو گروه برگزار کرد. در این حالت از هر گروه دو تیم بالا آمده و با همدیگر مسابقه می‌دهند تا برنده نهایی مشخص شود.
- مزیت این روش تقلیل شرکت‌کنندگان به نصف است. ضعف این روش در جای دادن صحیح و مناسب تیم‌ها یا شرکت‌کنندگان در جدول است که این امر از اهمیت بالایی برخوردار است. این شیوه از برگزاری مسابقات عموماً برای بازی‌های لیگ مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ۳) **جدول دوره‌ای در سه گروه:** مسابقات دوره‌ای در سه گروه همانند مسابقه دوره‌ای در دو گروه است. با این تفاوت که دور بعدی که از هر گروه یک یا دو تیم بالا می‌آیند، به صورت دوره‌ای رقابت می‌کنند. در این روش تعداد بازی‌های بیشتری انجام می‌شود و فقط زمانی جانشین مناسبی برای مسابقات دو حذفی است که تعداد شرکت‌کنندگان بسیار زیاد باشد.
- ۴) **جدول دوره‌ای در چهار گروه:** این روش به منظور حل مشکلات مسابقات دوره‌ای در دو گروه طراحی شده است. این روش تنها هنگامی مفید است که تعداد تیم‌ها یا شرکت‌کنندگان بیشتر از ۱۱ تیم یا نفر باشند. مشکل اصلی این روش وقتی ظاهر می‌شود که فقط ۱۲ تا ۱۵ شرکت کننده وجود دارد. در این حالت برخی از تیم‌های ضعیف‌تر احتمالاً فقط در دو بازی شرکت می‌کنند.
- ۵) **جدول دو دوره‌ای یا رفت و برگشت:** این شیوه از مسابقات به صورت رفت و برگشت می‌باشد. مانند لیگ برتر فوتبال و هنگامی برگزار می‌شود که (۱) زمان و امکانات کافی وجود داشته باشد (۲) تیم‌ها از شهرها و استان‌های مختلف باشند. (۳) در این حالت مسابقات دور اول حتماً باید تمام شود تا دور دوم شروع شود.

۶) جدول دوره‌ای به روش ضربداری یا زیگزاگ:

روش اول: در این روش تیم‌ها به دو گروه تقسیم شده و هر گروه مسابقات دوره‌ای را برگزار می‌کند تا مقام‌های اول تا آخر هر گروه تعیین می‌شود. در مرحله بعدی به صورت ضربداری تیم‌های اول و دوم هر گروه برای کسب مقام‌های اول تا چهارم، تیم‌های سوم و چهارم هر گروه برای کسب مقام‌های پنجم تا هشتم رقابت می‌کنند.

روش دوم: در هر گروه مسابقات انجام شده و مقام‌های اول تا آخر هر گروه مشخص می‌شود. سپس تیم اول گروه الف با تیم دوم گروه ب و تیم اول گروه ب با تیم دوم گروه الف مسابقه می‌دهند. سپس برنده‌ها برای کسب مقام‌های اول و دوم و بازنده‌ها برای بدست آوردن رده‌های سوم و چهارم رقابت می‌کنند.

۷) **جدول رده‌بندی مستقیم:** مانند جدول ضربداری است با این تفاوت که تیم‌ها به شیوه ضربداری با هم بازی می‌کنند. بعد از این که در مرحله اول تیم‌ها در دو گروه به صورت دوره‌ای با هم بازی کردند و مقام هر تیم در هر گروه تعیین شد. در دوره بعدی تیم‌های اول هر گروه برای کسب مقام اول و دوم، تیم‌های دوم هر گروه برای کسب مقام سوم و چهارم و همین‌طور الی آخر با هم بازی می‌کنند.

کج مثال ۲: بهترین نوع جدول برای تعیین قدرت و شایستگی تیم‌های شرکت کننده کدام است؟

- ۱) جدول یک حذفی ۲) جدول دو حذفی ۳) جدول دوره‌ای ۴) جدول آسیایی

پاسخ: گزینه «۳» جدول دوره‌ای بهترین نوع جدول برای تعیین شایستگی و قدرت تیم‌های شرکت کننده است، چون همه تیم‌ها با هم مسابقه می‌دهند.

کج مثال ۳: در کدام یک از جداول زیر قرعه‌کشی نقش کمتری در مسابقات دارد؟

- ۱) جدول المپیک ۲) جدول جام جهانی ۳) جدول ترکیبی ۴) جدول دوره‌ای

پاسخ: گزینه «۴» در جدول دوره‌ای به دلیل اینکه تمام تیم‌ها با هم بازی می‌کنند، قرعه‌کشی نقش چندانی ندارد.

کج مثال ۴: لیگ برتر فوتبال ایران جزء کدام یک از جداول زیر می‌باشد؟

- ۱) دوره‌ای در دو گروه ۲) رده‌بندی مستقیم ۳) دو دوره‌ای ۴) دوره‌ای به روش ضربداری

پاسخ: گزینه «۳» لیگ برتر فوتبال ایران به صورت رفت و برگشت یا دو دوره‌ای برگزار می‌شود.

طرز به‌دست آوردن تعداد کل بازی‌ها در جدول دوره‌ای

الف) برای به‌دست آوردن تعداد کل بازی‌ها بر اساس فرمول $N(N-1)$ تقسیم بر ۲، که N بیانگر تعداد تیم‌های شرکت کننده در مسابقات است عمل می‌کنیم.

برای مثال در یک جدول دوره‌ای ۷ تیمی تعداد کل بازی‌ها چند تا است؟
بنابراین تعداد بازی‌ها در یک جدول دوره‌ای ۷ تیمی، ۲۱ بازی است.

ب) از طریق نوشتن کلیه شماره‌های تیم‌های شرکت کننده به ترتیب از کوچک به بزرگ تا عدد ماقبل آخر و جمع زدن آنها.

برای مثال اگر ۶ تیم شرکت کردند به ترتیب شماره‌ها را از یک تا ۵ می‌نویسیم و مجموع آن‌ها را محاسبه می‌کنیم.
بنابراین تعداد بازی‌ها در یک جدول دوره‌ای ۶ تیمی، ۱۵ بازی می‌باشد.

ج) دو شماره آخر تیم‌های شرکت کننده را در هم ضرب کرده و بر عدد ۲ تقسیم می‌کنیم.

برای مثال اگر در جدول دوره‌ای ۹ تیم در جدول دوره‌ای وجود داشته باشد عدد ۹ را در ۸ ضرب می‌کنیم و بر ۲ تقسیم می‌کنیم.

بنابراین تعداد بازی‌ها در یک جدول دوره‌ای ۹ تیمی، ۳۶ بازی است.

کج مثال ۵: در یک جدول دوره‌ای ۲۰ تیمی تعداد کل بازی‌ها چندتاست؟

- ۱) ۱۹۰ بازی ۲) ۲۰۰ بازی ۳) ۱۸۰ بازی ۴) ۱۷۵ بازی
- پاسخ: گزینه «۱» بنابراین تعداد بازی‌ها در جدول دوره‌ای ۲۰ تیمی ۱۹۰ بازی است.

کج مثال ۶: در مسابقات لیگ برتر فوتبال ایران با شرکت ۱۶ تیم چند بازی انجام می‌شود؟

- ۱) ۲۵۰ بازی ۲) ۲۴۰ بازی ۳) ۱۲۰ بازی ۴) ۲۰۰ بازی

پاسخ: گزینه «۲» مسابقات لیگ برتر فوتبال ایران به روش دوره‌ای برگزار می‌شود و چون بازی‌ها به صورت رفت و برگشت برگزار می‌شود ۱۲۰ بازی

را در دو ضرب می‌کنیم که می‌شود ۲۴۰ بازی.