



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 تحقق‌پذیر 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 مجموعه‌ی 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 فابول، 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. برچ 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) **تشریفاتی** (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.

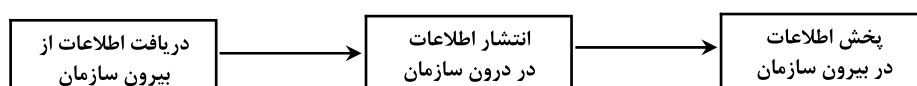
(۳) **ارتباطی** (ارتباط با فراستان، فرودستان، افراد خارج از محیط سازمان و ...): مدیران سازمان‌های ورزشی بایستی دارای خصوصیات ارتباطی قوی باشند و بتواند ارتباطات مؤثری را با افراد داخل و خارج از سازمان برقرار کنند.

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

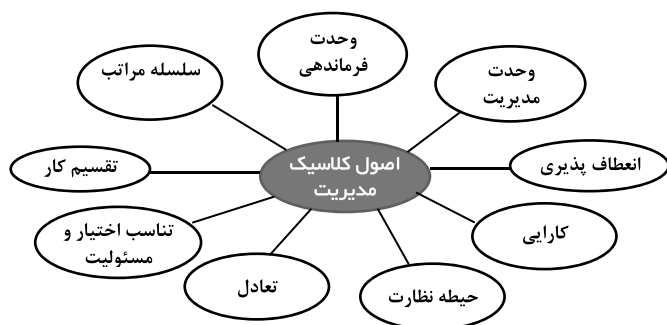
تصمیم‌گیری یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیریت است که ارتباط مستقیم با قدرت ابتکار و ابداع مدیر دارد. خلاقیت مدیر می‌تواند تصمیم‌گیری را آسان‌تر کند.

- (۱) کارآفرینی (تأیید نوآوری‌ها، طرح‌ریزی آینده و ...) (۲) تشنج‌زدایی (حل مشکلات و رفع بحران‌ها و ...) (۳) تخصیص منابع (مالی و انسانی و ...) (۴) مذاکره کننده (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؟

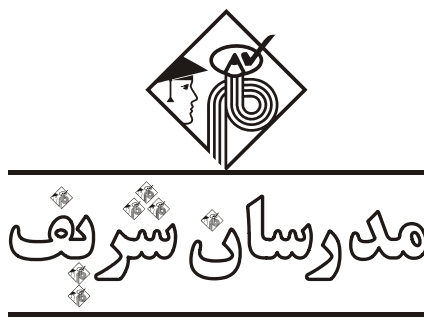
- (۱) اطلاعاتی - نشردهنده (۲) اطلاعاتی - سخنگو (۳) متقابل فردی - تشریفاتی (۴) متقابل فردی - ارتباطی

پاسخ: گزینه «۳» در دسته‌بندی نقش‌های مدیریتی مینتزربرگ 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. ☒



فصل سوم

«برنامه‌ریزی مسابقات و رویدادهای ورزشی»

تعریف برنامه‌ریزی

یکی از وظایف مدیر در هر سازمانی برنامه‌ریزی برای آینده سازمان است که انجام گرفتن آن و اجرای آن باید با توجه به بقیه وظایف مدیریت (سازماندهی، هدایت، کنترل و ...) صورت بگیرد. برنامه‌ریزی از مهم‌ترین وظایف مدیران است. برنامه‌ریزی پلی بین وضع موجود و وضع مطلوب است. به بیان دیگر، برنامه‌ریزی عبارت است از تجسم و طراحی وضعیت مطلوب و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به این وضعیت مطلوب را فراهم آورد. هر مدیر خوب و موفق در هر شرایطی باید برنامه‌ریزی داشته باشد، ورزش نیز از این امر مستثنی نیست. **برنامه‌ریزی شامل تعیین و انتخاب هدف‌ها در قالب خط مشی، تبدیل هدف به صورت برنامه‌ی عملیاتی و پیش‌بینی چگونگی اجرای آن‌ها می‌باشد.** برنامه‌ریزی جنبه‌ای از مدیریت است که اهداف، چشم‌اندازها و دورنماها را تعیین و روش‌های دستیابی به این اهداف را شناسایی می‌کند. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی یعنی پیش‌بینی و دورنگری درباره این که برای رسیدن به هدف معین چه کارهایی، چگونه، در طی چه مدت زمانی و به وسیله چه افرادی باید انجام گیرد. برنامه مفید، معیاری برای ارزیابی فعالیت‌های انجام شده عرضه می‌کند. برنامه مفید آن چه را که باید انجام شود مشخص می‌کند و شاخص‌هایی را برای تعیین میزان موفقیت و یا میزان عدم موفقیت فعالیت‌ها معین می‌کند. همچنین برنامه‌ریزی برای رویدادهای ورزشی کمک می‌کند تا فعالیت‌ها با توجه به نیازها و علایق شرکت کنندگان تنظیم شود. نیاز به برنامه‌ریزی زمانی برای مدیریت محسوس‌تر می‌شود که منابع و امکانات سازمان بسیار محدود و توقعات افراد از سازمان بسیار زیاد باشد. برنامه‌ریزی را به صورت‌های گوناگون تعریف کرده‌اند که چند نمونه از آن ارائه می‌گردد:

برنامه‌ریزی از مهم‌ترین وظایف مدیران است. لوترگیولیک در وظایف هفت‌گانه‌ای که برای مدیریت بر می‌شمرد، **برنامه‌ریزی را مهم‌ترین این وظایف می‌داند.** برنامه‌ریزی یعنی تعیین و اتخاذ شیوه‌ها و روش‌هایی که مدیران را به بهترین نتیجه مطلوب برساند. (مول و همکاران)

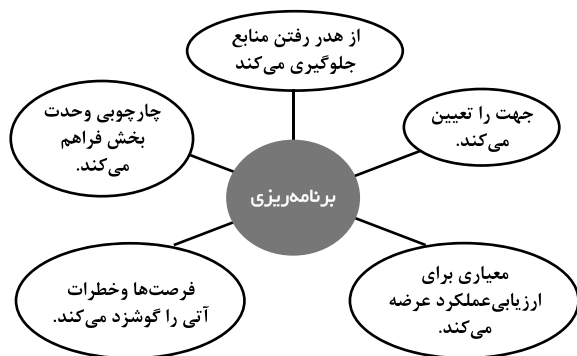
برنامه‌ریزی طرحی برای یک آینده مطلوب و راه‌های مؤثر برای نیل به آن می‌باشد. (دایموک)

نکته ۱: مشخص‌ترین وجه در امر برنامه‌ریزی توجه به **آینده‌نگری** است.

اهمیت برنامه‌ریزی

دلایل اهمیت برنامه‌ریزی در مدیریت عبارتند از:

- (۱) **جهت را تعیین می‌کند:** هدف‌ها، نتایج یا حالت‌هایی از آینده هستند که وصول به آن مورد نظر می‌باشد و هیچ برنامه‌ای بدون داشتن هدف معنی ندارد و بدون آن امکان هماهنگی و وحدت عمل در انجام آن به وجود نمی‌آید. برای مثال یک برنامه ده‌ساله در سازمان تعیین می‌کند که در دوره‌ی ۱۰ ساله در سازمان چه کاری باید انجام شود و به کجا باید برسد.
- (۲) **چارچوبی وحدت بخش فراهم می‌کند:** وجود یک برنامه مفید سبب می‌شود که هر واحدی بداند که برای مشارکت در تحقق هدف‌های سازمان چه فعالیتی را انجام دهد. بنابراین کلیه‌ی واحدهای سازمانی می‌توانند در جهت یاری دادن برای دستیابی به هدف‌های تعیین‌شده به طور هماهنگ فعالیت کنند.
- (۳) **فرصت‌ها و خطرات آنی را گوشزد می‌کند:** برنامه‌ریزی می‌تواند به تشخیص خطرات بالقوه کمک کند و زیان‌های ناشی را به حداقل برساند و زمینه را برای حداکثر استفاده از فرصت‌های موجود فراهم آورد.
- (۴) **معیاری برای ارزیابی عملکرد عرضه می‌کند:** برنامه مفید معیاری برای ارزیابی عملکرد انجام‌شده عرضه می‌کند. برنامه مفید آن چه را که باید انجام شود مشخص می‌کند و شاخص‌های برنامه، میزان موفقیت یا عدم موفقیت یک مدیر و یک سازمان را معین می‌کند.



۵) از هدر رفتن منابع جلوگیری می‌کند: برنامه‌ریزی از هدر رفتن منابع موجود اعم از منابع مالی، انسانی و کالبدی جلوگیری می‌کند. به عنوان مثال با استفاده مناسب از نیروهای کارآمد هنگام تدوین برنامه، در زمان صرفه‌جویی خواهد شد.

اهمیت برنامه‌ریزی از نظر ریچارد مول:

مشخص کردن گستره‌ی عمل و مخاطبین برنامه، شناسایی علایق و نیازهای شرکت کنندگان، تعیین فلسفه و اهداف برنامه‌ریزی موردنظر، تبدیل هدف‌ها به طرح‌ها یا پروژه‌های عملیاتی و اجرایی، پیش‌بینی منابع برای اجرای برنامه‌های عملیاتی شامل منابع مالی و انسانی.

کج مثال ۱: فقدان با نوعی فقدان جهت و هدف توأم است.

۱) سازماندهی

۲) مدیریت

۳) برنامه‌ریزی

۴) نظارت

پاسخ: گزینه «۳» برنامه‌ریزی، تعیین کننده جهت بوده و فقدان آن موجب فقدان جهت می‌شود.

مفاهیم اساسی در برنامه‌ریزی

برنامه: روش‌های تفصیلی و از پیش تعیین شده برای انجام کار یا تولید محصول و ارائه خدمات را گویند.

فعالیت: یک سلسله عملیات و خدمات مشخصی است که برای تحقق بخشیدن به هدف‌های سالانه برنامه طی یک سال اجرا می‌شود.

خط‌مشی: راهنمایی‌هایی کلی و عمومی در یک سازمان را گویند. به عنوان مثال خط مشی بخش ارتباطات یک سازمان ورزشی می‌تواند این باشد که اگر فرد مراجعه کننده به هر دلیلی ابراز نارضایتی کرد با او با خوش رویی برخورد شود.

روش: نحوه انجام کاری در یک سازمان در حالت‌ها و وضعیت‌های مختلف را روش گویند.

قلمرو: محدوده اجرایی برنامه در یک سازمان را قلمرو می‌گویند.

استراتژی: هدف یا منظور اصلی سازمان را بر حسب وظایف و خدماتی که به جامعه ارائه می‌دهد، معین می‌کند.

آمایش سرزمین در نظام برنامه‌ریزی

آمایش سرزمین شامل شهرسازی و توسعه، برنامه‌ریزی و سازمان دادن به نحوه اشتغال فضا، تعیین محل سکونت انسان‌ها، محل فعالیت و تجهیزات و کنش‌های بین عوامل گوناگون نظام اجتماعی - اقتصادی است. به عبارت دیگر آمایش سرزمین را مهندسی تریببات بهره‌وری بهینه از ظرفیت‌های اجتماعی و طبیعی تعبیر کرده‌اند. بدین ترتیب این مقوله به عنوان تلفیقی از سه علم اقتصاد، جغرافیا و جامعه‌شناسی و به عنوان دیدگاه درازمدت توسعه ملی براساس مراحل اساسی ذیل شکل می‌گیرد:

- ۱) تدوین اصلی‌ترین جهت‌گیری‌های توسعه بلند مدت کشور از نظر آمایش سرزمین در یک فرایند نگاه از بالا به توسعه ملی و تعیین و تبیین بازتاب‌های سرزمینی آن.
- ۲) تعیین امکانات و قابلیت‌ها و موانع و خطرات که تعیین کننده تخصص‌ها و عملکردهای اصلی اقتصادی و اجتماعی و منشأ انتخاب فعالیت‌ها در سطح مناطق اند، در یک فرایند نگاه از پایین به سطح ملی می‌باشد.
- ۳) تلفیق دو فرایند نخست در برخورد با بخش‌های اقتصادی و ایجاد هماهنگی بین منطقه‌ای و بین بخشی و بخشی - منطقه‌ای و تصویر بازتاب‌های سرزمین مرحله توسعه یافتگی بخش‌های مختلف در سطح ملی.

گام‌های فرایند برنامه‌ریزی (گری دسلر)

گری دسلر نه گام را در فرایند برنامه‌ریزی بیان کرده است که عبارتند از:

- ۱) **تعیین هدف اصلی:** اولین گام در برنامه‌ریزی تعیین اهدافی است که سازمان باید تعقیب کند. مثلاً قهرمانی در سطح قاره آسیا.
- ۲) **تعیین هدف‌های جزئی:** در دومین گام، هدف کلی به اهداف جزئی‌تر تقسیم و براساس این اهداف جزئی کارهای انجام‌شده سنجیده می‌شود.
- ۳) **پیش‌بینی:** در سازمان‌های ورزشی پیش‌بینی به مدیریت کمک می‌کند تا با محاسبه و حدس برخی از رویدادها و شرایطی که ممکن است در آینده اتفاق بیفتد امور را به طور مناسب‌تری هدایت کند.
- ۴) **ارزیابی منابع سازمان:** در هر سازمان ورزشی منابعی وجود دارد که مدیریت باید با شناسایی دقیق منابع به ارزیابی میزان کارایی هر یک بپردازد.
- ۵) **طرح‌ریزی راه‌حل‌های مختلف:** در هر سازمان ورزشی، مدیریت باید به منظور دستیابی به اهداف تعیین‌شده با توجه به منابع گوناگون سازمان، راه‌حل‌های مختلف را طرح‌ریزی نماید تا در صورت بروز مشکل از آن‌ها استفاده کند.



۶) **بررسی هماهنگی:** مدیریت باید با توجه به منابع، هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان برای دستیابی به اهداف از طریق راه‌حل‌های گوناگون را بررسی کند.

۷) **انتخاب یک برنامه:** مدیریت باید از میان راه‌حل‌های گوناگون یکی را انتخاب کند.

۸) **اجرای برنامه منتخب:** پس از انتخاب برنامه، با توجه به منابع سازمان می‌توان به اجرای برنامه اقدام کرد. مرور آن چه که در این رابطه تدوین شده به مدیر کمک خواهد کرد تا با توجه به اصول تنظیمی حرکت نماید.

۹) **ارزیابی برنامه اجرایی:** ارزیابی شامل دو مرحله است. مرحله اول، ارزیابی مراحل و گام‌های برنامه‌ریزی و مرحله دوم ارزیابی برنامه اجرا شده.

کج مثال ۲: در برنامه‌ریزی ورزشی اولین و مهمترین اقدام کدام است؟

- ۱) تعیین هدف ۲) تعیین بودجه ۳) اجرای صحیح ۴) انتخاب نوع مدیریت

☒ پاسخ: گزینه «۱» قبل از شروع برنامه‌ریزی اولین و مهمترین اقدام تعیین اهداف درست و قابل اجرا می‌باشد. (گری دسلر)

موانع برنامه‌ریزی (گری دسلر)

برنامه‌ریزی ضامن موفقیت سازمان نیست. مسائل زیادی وجود دارند که می‌توانند باعث بی‌اثر شدن برنامه‌ها بشوند. گری دسلر به شش مورد از موانعی که ممکن است بر سر راه برنامه‌ریزی قرار گیرد اشاره می‌کند که عبارتند از:

۱) **عدم دقت در پیش‌بینی:** یکی از موانعی که ممکن است در اجرای برنامه در آینده ایجاد اشکال کند، عدم دقت در پیش‌بینی است. تدوین هر برنامه‌ای بدون نقص نیست و برنامه‌ریزان توان پیش‌بینی و مقابله با همه حوادث را ندارند.

۲) **خطا در برنامه‌ریزی:** از آنجا که تصمیم‌گیرندگان برنامه‌ریزی افراد هستند، اتخاذ تصمیمات براساس ارزشیابی ذهنیت افراد تصمیم‌گیرنده از اطلاعات صورت می‌گیرد و به همین علت ممکن است خطا در برنامه‌ریزی به‌وجود بیاید.

۳) **قصور در اجرای برنامه:** بهترین برنامه‌های تدوینی و پیش‌بینی‌شده در صورتی که به طور دقیق و مؤثر اجرا نشود، امکان دارد با منابع سازمان سازگاری نیابد و مانع اجرای دقیق آن شود.

۴) **عدم مقبولیت برنامه:** برای این که برنامه‌ها به طور دقیق و مؤثر اجرا شوند باید در نظر مجریان برنامه قابل قبول باشند و اگر این مورد رعایت نشود باعث اخلاف در اجرای برنامه خواهد شد.

۵) **ترس از تغییر:** در بیشتر سازمان‌ها روش‌های قدیمی انجام کار اغلب طوری جا افتاده‌اند که مانع اجرای هر برنامه جدیدی می‌شود. کارکنان یک سازمان در صورتی که احساس کنند بخشی از منافعتشان با اجرای برنامه در خطر است، قطعاً به مقابله برخوانند خاست.

۶) **گران بودن برنامه‌ریزی:** برای آنکه برنامه‌ریزی مؤثر واقع شود باید با استفاده از نیروی انسانی کارشناس و متخصص، تدوین گردد. که تأمین آن‌ها و مدیریتشان برای سازمان هزینه بالایی دارد.

طبقه‌بندی یا ابعاد برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی دارای طبقه‌بندی با ابعاد زیر می‌باشد:

— **بعد زمانی:** برنامه‌ها از نظر طول زمان اجرا به سه دسته زیر تقسیم‌بندی می‌شوند:

۱) **برنامه کوتاه‌مدت:** حداکثر زمان اجرا تا ۳ سال. ۲) **برنامه میان‌مدت:** حداکثر زمان اجرا تا ۵ سال.

۳) **برنامه درازمدت:** حداکثر زمان اجرا از ۵ سال به بالا.

— **قلمرو:** برنامه‌ها بر حسب قلمرو به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند:

۱) **محدود:** در سطح یک سازمان یا مؤسسه طرح‌ریزی شده باشد. ۲) **نامحدود و گسترده:** در سطح جهانی و ملی طرح‌ریزی شده است.

— **سطح:** برنامه‌ها بر حسب سطح سازمانی با یکدیگر تفاوت دارند:

برنامه‌های راهبردی (استراتژیک) را مدیران فوقانی و برنامه‌های عملیاتی (تاکتیکی) را مدیران سطح پایین‌تر تهیه می‌کنند.

— **استمرار یا عدم استمرار:** برنامه‌ها بر حسب موارد زیر تهیه می‌شوند:

۱) **ثابت (مستمر):** برای موارد تکراری و عادی تهیه می‌شوند. ۲) **مقطعی (غیر مستمر):** برای طرح‌های اتفاقی و مقطعی تهیه می‌شوند.

کج مثال ۳: در یک سازمان ورزشی برای کارهای روزمره سازمان از چه برنامه‌ای استفاده می‌شود؟

- ۱) مقطعی ۲) غیر مستمر ۳) مستمر ۴) همه موارد

☒ پاسخ: گزینه «۳» برنامه‌های مستمر برای کارها و موارد تکراری و عادی سازمان تهیه می‌شوند.



معاملات دولتی و روش انجام آن

معاملات وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی اعم از خرید، فروش، اجاره، پیمانکاری و ... باید برحسب مورد، از طریق مناقصه، مزایده، یا ترک مناقصه یا مزایده انجام شود. این معاملات به سه دسته جزئی، متوسط و عمده تقسیم می‌شود. معاملات برای اعتبارات مشمول قانون محاسبات بنابر مفاد قانون محاسبات عمومی و قانون اصلاح بندهای الف، ب و ج قانون محاسبات عمومی مصوب سال ۱۳۶۶ به شرح زیر است:

اعتبارات مشمول قانون محاسبات عمومی

الف) معاملات جزئی تا مبلغ یک میلیون ریال به کم‌ترین بهای ممکن به تشخیص و مسئولیت کارپرداز یا مأمور خرید صورت می‌گیرد.
 ب) معاملات متوسط، معاملاتی است که مبلغ آن از یک میلیون ریال بیشتر و از پانزده میلیون ریال کمتر باشد. این معاملات به تشخیص و مسئولیت کارپرداز و تأیید بالاترین مقام دستگاه مجاز صورت می‌گیرد.
 ج) معاملات عمده، معاملاتی است که مبلغ آن از پانزده میلیون ریال بیشتر باشد. این معاملات با انتشار آگهی مناقصه عمومی به تشخیص بالاترین مقام مجاز صورت می‌گیرد.

استعلام بها:

کارپرداز یا مسئول خرید هر مؤسسه برای کسب اطلاع از کم‌ترین بهای خرید در معاملات متوسط و عمده، مبادرت به ارائه برگ استعلام بها به حداقل ۳ مرکز فروش می‌نماید و در برگ استعلام بها مشخصات دقیق جنس یا خدمات را می‌نویسد. مراکز فروش یا ارائه خدمات، بهای جنس یا خدمات را در برگ استعلام بها می‌نویسد. کارپرداز موظف است با مرکزی که کمترین بها را اعلام نموده است معامله را صورت دهد.

مناقصه:

عبارت است از اقدام برای تهیه کالا، اجناس و یا انجام دادن خدمات به حداقل قیمت ممکن و پیشنهادی توسط فروشندگان کالا در بازار. مزایای معامله از طریق مناقصه عبارتست از:

الف) با انجام مناقصه، معامله با حداقل قیمت صورت می‌گیرد و از صرف هزینه‌های بی‌مورد جلوگیری می‌شود.

ب) خرید از طریق مناقصه موجب ساده کردن آن و در اختیار داشتن فرصت‌های مناسب می‌باشد.

ج) فروشندگان خدمات سعی می‌کنند امتیاز بیشتری به خریدار بدهند.

مزایده:

عبارت است از فروش کالا و اجناس اسقاط و یا زاید به بالاترین قیمت ممکن. طبق ماده ۸۲ قانون محاسبات عمومی مزایده در معاملات به صورت زیر انجام می‌گیرد:

الف) معاملات جزئی به بیشترین بهای ممکن با تشخیص و مسئولیت مأمور فروش.
 ب) معاملات متوسط با حراج.

ج) معاملات عمده با انتشار آگهی مزایده عمومی.

ترک مناقصه یا مزایده:

در مواردی که انجام مناقصه و مزایده بر اساس گزارش توجیهی دستگاه اجرایی مربوطه به تشخیص اعضای سه نفری کمیسیون مناقصه (معاون اداری و مالی، یک نفر از کارکنان خبره و متعهد دولت به انتخاب وزیر و ذیحساب) میسر یا به مصلحت نباشد، می‌توان معامله را به طریق دیگری انجام داد. در این صورت هیئت مزبور با رعایت صرفه و صلاح دولت ترتیب انجام این گونه معاملات را با رعایت سایر مقررات مربوط در هر مورد یا به طور کلی برای یک نوع کالا یا خدمات تعیین و اعلام خواهد نمود.

آشنایی با برخی از مفاهیم حسابداری

در حسابداری مفاهیم و اصطلاحاتی وجود دارد که آشنایی با آن‌ها به مدیر در انجام دقیق‌تر عملیات حسابداری کمک می‌کند. برخی از این مفاهیم عبارت‌اند از:

سال مالی: دوره زمانی یک‌ساله ثبت و ضبط حساب‌هاست. در پایان این دوره کلیه حساب‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و بسته می‌شود. شروع دوره اول فروردین و پایان آن آخرین روز اسفند هر سال است.

حساب: در دفتر کل برای هر یک از انواع عملیات مالی یک سرفصل یا حساب خاص تعیین می‌شود که نشان‌دهنده وضعیت بستانکاری یا بدهکاری اشخاص حقیقی یا حقوقی است.

دفترداری: کلیه عملیاتی که به‌نحوی در زمینه مالی انجام می‌شود باید در دفاتر روزنامه، کل و معین ثبت شود. «دفترداری در گذشته به‌صورت ساده (یک‌طرفه) بود، لیکن امروز به‌صورت دفترداری دبل (دوطرفه) در غالب سازمان‌های خصوصی و دولتی به‌کار گرفته می‌شود».

دفتر روزنامه: کلیه عملیات مالی در دفتری به‌نام دفتر روزنامه به‌ترتیب تاریخ و وقوع ثبت می‌گردد.

بدین ترتیب دفتر روزنامه بیانگر کلیه عملیات مالی انجام شده به‌ترتیب تاریخ هزینه است و ضمن آن که حساب‌های بدهکار و بستانکار را نشان می‌دهد از وقوع اشتباه تا حد امکان جلوگیری می‌کند؛ چرا که در پایان هر صفحه از دفتر روزنامه جمع ستون‌های بدهکار و بستانکار باید با هم مساوی باشد.

در هر سازمانی ثبت موارد هزینه‌های انجام شده در دفتر روزنامه ضروری است؛ زیرا این دفتر به‌عنوان یکی از اسناد هزینه می‌تواند به نفع سازمان به‌کار گرفته شود.



دفتر کل: در سیستم حسابداری هر سازمانی، پس از درج عملیات مالی و هزینه‌های انجام شده در دفتر روزنامه اقدام بعدی، ثبت موارد در دفتر کل است. در دفتر کل به هر حساب (حقیقی یا حقوقی) یک یا چند صفحه اختصاص داده می‌شود که کلیه عملیات و موارد هزینه مربوط به آن حساب در این صفحات ثبت می‌گردد. لذا به آسانی می‌توان وضعیت بدهکار یا بستانکاری هر حساب را مشخص کرد.

دفتر روزنامه تنخواه‌گردان: در بعضی از سازمان‌ها، مبلغی به‌عنوان تنخواه‌گردان در اختیار فرد یا افراد قرار می‌گیرد. این مبلغ جهت انجام هزینه‌های جزئی روزمره و جاری همچون خریدهای جزئی و پرداخت هزینه‌های آب، تلفن، برق، گاز، سوخت وسایل نقلیه و مواردی از این قبیل است. فردی که تنخواه در اختیار اوست، پس از انجام هزینه و اتمام وجه تنخواه‌گردان، با ارائه اسناد به امور مالی، معادل آن چک دریافت می‌کند. به‌منظور دقت در انجام هزینه‌ها، کلیه مواردی که در قالب تنخواه‌گردان هزینه می‌شود در دفتری به همین عنوان ثبت می‌گردد.

در دفتر تنخواه‌گردان علاوه بر عنوان کلیه هزینه، می‌توان هزینه‌هایی را که از محل تنخواه‌گردان برای مواردی از قبیل هزینه‌های انرژی (آب و برق و گاز)، سوخت خودروها، دستمزدهای پرداختی به کارگران روزمرد و تعمیرات وسایل نقلیه صورت می‌پذیرد در ستون‌های مربوط درج کرد. شکل این دفتر بستگی به انواع هزینه‌های سازمان از محل تنخواه‌گردان دارد؛

دفتر معین: برای نشان دادن حساب بدهکاران در دفتر کل از دفتر معین استفاده می‌شود. دفتر معین جزئیات حساب‌های دفتر کل را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر کلیه بدهکاران به سازمان در دفتر معین نیز دارای حساب جداگانه‌ای هستند. به همین ترتیب بستانکاران، اسناد دریافتی و پرداختی، بانک و سایر حساب‌هایی که دارای حساب‌های زیرمجموعه هستند.

دفتر معین به حسابداران کمک می‌کند صحت و سقم عملیات حسابداری را کنترل کنند. حسابداران قبل از آن که تراز آزمایشی بگیرند، باید از صحت توازن حساب‌های دفتر کل با حساب‌های دفتر معین اطمینان حاصل کنند.

طبقه‌بندی فصول و مواد هزینه

هزینه به معنی خرج نقدینگی، برای خرید کالا و خدماتی است که سازمان‌ها به آن نیازمندند از خریده گیره کاغذ گرفته تا ساخت یک استادیوم ورزشی، محتاج هزینه است. به منظور ایجاد نظم در پرداخت هزینه‌ها و یکنواختی آن، کلیه هزینه‌های دستگاه‌های دولتی به چهار فصل و ۲۰ ماده تقسیم شده‌اند. هر دستگاه مجاز است عملیات هزینه‌ی خویش را صرفاً تا سقف تخصیص یافته شده در هر مواد هزینه نماید. چنانچه دستگاه‌ها به موارد پیش‌بینی نشده‌ای برخورد نمایند، انتقال هزینه از یک ماده به ماده‌ی دیگر غیر قانونی است و در صورت ضرورت می‌بایست در وضعیت بودجه تصویب شده تغییری داده شود و در این مورد با اجازه‌ی قانون نسبت به جابه‌جایی اعتبارات در سطح برنامه، فصول، مواد بودجه و یا به تهیه متمم بودجه و افزایش سقف اعتبارات دستگاه اجرایی اقدام می‌شود.

طبقه‌بندی فصول و مواد هزینه به شرح زیر می‌باشد:

فصل اول – هزینه‌های پرسنلی: هزینه‌های پرسنلی شامل حقوق و مزایای کارکنان می‌شود.

ماده ۱ – حقوق و دستمزد (مثلاً حقوق مربی، داور، نگهبان، کارکنان اداری و ...)

ماده ۲ – مزایا و کمک‌ها

فصل دوم – هزینه‌های اداری: آن دسته از هزینه‌های تکراری که برای فراهم آوردن امکانات و برنامه‌های ورزشی مصرف می‌شود.

ماده ۳ – هزینه سفر، مأموریت، حمل و نقل و ارتباطات. (مثل اعزام تیم‌ها، اقامت در هتل و صرف غذا)

ماده ۴ – اجاره (اجاره بهای زمین، استخر شنا، سالن بدنسازی و ...)

ماده ۵ – خدمات قراردادی (مانند بیمه، خشکشویی و ...)

ماده ۶ – سوخت، برق و آب.

ماده ۷ – مواد و لوازم مصرف شدنی (توپ، لباس ورزشی و تور و ...)

ماده ۸ – هزینه‌های سری.

فصل سوم – هزینه‌های سرمایه‌ای: هزینه‌های عمده به معنی پرداخت پول جهت تجهیزات و امکاناتی است که حداقل ده سال عمر می‌کنند.

ماده ۹ – مطالعه برای ایجاد ساختمان و تأسیسات.

ماده ۱۰ – خرید ساختمان، زمین و حقوق انتفاعی.

ماده ۱۱ – ساختمان (مثل سالن ورزشی، استادیوم ورزشی و ساختمان اداری و ...)

ماده ۱۲ – ماشین‌آلات و تجهیزات عمده

ماده ۱۳ – سایر کالاهای مصرف نشدنی (مثل دستگاه‌های بدنسازی و تجهیزات آزمایشگاهی)

ماده ۱۴ – وام، مشارکت و کمک برای سرمایه‌گذاری، بخش عمومی.

ماده ۱۵ – وام، مشارکت و کمک برای سرمایه‌گذاری، بخش خصوصی.

فصل چهارم – پرداخت‌ها انتقالی: پرداخت‌های انتقالی شامل مواردی از جمله بازپرداخت وام‌ها می‌شود.

ماده ۱۶ – کمک و اعانه – بخش عمومی ماده ۱۷ – کمک و اعانه – بخش خصوصی ماده ۱۸ – بازپرداخت وام، پرداخت بهره.

ماده ۱۹ – پرداخت‌های انتقالی به کارکنان ماده ۲۰ – دیون.



کلمه مثال ۳: طبق قانون محاسبات عمومی، مزایده در کدام یک از موارد زیر عمل نمی‌شود؟

- (۱) معاملات متوسط با حراج
(۲) معاملات عمده با انتشار آگهی مزایده
(۳) معاملات عمده با حراج
(۴) معاملات جزئی به بیشترین بهای ممکن

☒ پاسخ: گزینه «۳» معاملات عمده با انتشار آگهی مزایده عمومی انجام می‌شود.

کلمه مثال ۴: کارپرداز، برگ استعلام بها را حداقل به چند مرکز فروش ارائه می‌کند؟

- (۱) دو
(۲) سه
(۳) چهار
(۴) پنج
- ☒ پاسخ: گزینه «۲» در معاملات متوسط و عمده، کارپرداز مبادرت به ارائه برگ استعلام بها به حداقل ۳ مرکز فروش می‌نماید.

کلمه مثال ۵: کدام یک از موارد زیر جزو فصل چهارم - پرداخت‌های انتقالی نمی‌باشد؟

- (۱) دیون
(۲) کمک و اعانه - بخش عمومی
(۳) کمک و اعانه - بخش خصوصی
(۴) خدمات قراردادی

☒ پاسخ: گزینه «۴» خدمات قراردادی در فصل دوم - هزینه‌های اداری قرار دارد.

بودجه

بودجه شاهرگ حیاتی دولت است. زیرا دولت تمام فعالیت‌های مالی خود اعم از کسب درآمد و پرداخت هزینه‌ها برای اجرای برنامه‌های متعدد خود را در چارچوب قانون بودجه انجام می‌دهد و اهداف دولت‌ها در توسعه اقتصادی یا اجتماعی متضمن اجرای صحیح بودجه است.

تعریف بودجه

کلمه بودجه یک واژه فرانسوی قدیم است که به معنی کیسه چرمی کوچک بوده است که وجوه نقد را در آن نگهداری می‌کردند (صورت مخارج و درآمدها). تعاریف گوناگونی برای بودجه ذکر شده است که تعدادی از آن‌ها بیان می‌شود: بودجه نشان‌دهنده سیاست مالی دولت در جهت اهداف اقتصادی و اجتماعی در یک دوره کوتاه می‌باشد. بودجه یکی از وسایل مالی نظارت قوه مقننه بر دولت و نشان‌دهنده اشکال مالی مداخله دولت در فعالیت‌های اقتصادی کشور است. بودجه، سندی رسمی است که در آن، چگونگی تخصیص منابع مالی برای دستیابی به هدف‌های سازمان، در مدت زمان مشخص تعیین می‌گردد. به عبارت دیگر پیش‌بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه‌ها یا برنامه‌های مالی عملیات آینده سازمان را بودجه می‌گویند. بودجه‌ریزی باید به طور واضح نیازهای اصلی کل برنامه را در رابطه با اهداف مورد نظر تأمین کند و برآورد واقعی از درآمد را برای متعادل نمودن مخارج عرضه نماید. مدیران امور ورزشی و تفریحی، دو نوع بودجه آماده می‌سازند: یکی از این بودجه‌ها بیانگر نیازهای طولانی مدت و دیگری مربوط به کارهای اجرایی سالانه خواهد بود. بودجه وسیله‌ای برای برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل است که منابع را سازماندهی و کارها را استاندارد می‌نماید. همچنین به عنوان یک ابزار کنترل، به بهره‌وری برنامه نهایی کمک می‌کند و برای مواقع اضطراری به عنوان خط‌مشی برای اداره دارایی‌ها به سازمان کمک می‌رساند. بودجه از طریق مقایسه نتایج هزینه‌ها با آنچه از قبل مورد نظر بوده ارزشیابی می‌شود. بنابراین آماده‌سازی و مدیریت بودجه، به تفکر و برنامه‌ریزی بسیار دقیق و جامع نیازمند است. **بودجه کل کشور** برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه و حاوی پیش‌بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه‌ها برای انجام عملیاتی است که منجر به رسیدن به هدف‌های قانونی می‌شود. بودجه‌بندی را فرایند تشخیص منابع محدود به نیازهای نامحدود می‌دانند به عبارتی با حداقل هزینه حداکثر استفاده به عمل آید.

بخش‌های مختلف بودجه کل کشور پیش‌بینی دریافت‌ها و منابع تأمین اعتبارات و همچنین پیش‌بینی پرداخت‌هایی که از محل درآمد عمومی و یا اختصاصی در سال مالی صورت می‌گیرد را بودجه کل کشور گویند. بخش‌های مختلف بودجه کل کشور عبارت است از:

(الف) بودجه عمومی دولت: پیش‌بینی پرداخت‌ها از محل درآمدهای عمومی و اختصاصی به دستگاه‌های اجرایی و پیش‌بینی اعتبارات جاری، اعتبارات عمرانی و هزینه‌هایی که از محل درآمدهای اختصاصی صورت می‌گیرد.

(ب) بودجه شرکت‌های دولتی و بانک‌ها: بودجه شرکت‌های دولتی و بانک‌ها در زمینه دریافت شامل بودجه جاری است که عبارت است از درآمدهای حاصل از فروش کالا و خدمات، و بودجه سرمایه‌ای که عبارت است از ذخایر و اندوخته‌ها و استفاده از وام‌های داخلی و خارجی و سایر منابعی که در بودجه کل کشور پیش‌بینی می‌شود.

(ج) بودجه مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت: در زمینه دریافت‌ها شامل بودجه جاری است که عمدتاً درآمدها، بودجه سرمایه‌ای و سایر منابع تأمین اعتبار را در بر می‌گیرد. در زمینه پرداخت‌ها شامل هزینه‌های جاری، بودجه سرمایه‌ای و پرداخت دیون است.

انواع درآمد: مجموعه‌ای وجوهی که به موجب قانون، دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و عمومی وصول و به خزانه دولت واریز می‌کنند را درآمد دولت گویند. این درآمد به دو بخش تقسیم می‌شوند عبارت است از: درآمد عمومی و درآمد اختصاصی.

(الف) درآمد عمومی: شامل انواع مالیات، درآمد حاصل از فروش نفت و گاز، درآمد حاصل از فروش کالا و ... درآمد حاصل از انحصارات مالکیت دولت و سایر درآمدها مانند سود سهام دولت از شرکت‌های دولتی را شامل می‌شود. در بخش تربیت بدنی نحوه واریز کلیه درآمدهای حاصل از فروش بلیط و اجاره اماکن به حساب خزانه دولت مشخص گردیده است.



ب) درآمد اختصاصی: درآمدهایی که دستگاه‌های اجرایی وصول و در همان دستگاه‌ها به مصرف هزینه‌های خاص و تعیین شده در قانون می‌رسانند. برای مثال یکی از درآمدهای اختصاصی بخش تربیت بدنی فروش بلیط مسابقات ورزشی است که پس از وصول بر اساس آیین‌نامه‌های مصوب هزینه خواهد شد.

ک) مثال ۶: وجوهی که دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی به خزانه دولت واریز می‌کنند چه نام دارد؟

۱) تسجیل ۲) درآمد ۳) بودجه ۴) حواله

پاسخ: گزینه «۲» مجموعه وجوهی که دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و عمومی وصول و به خزانه واریز می‌کنند را درآمد دولت گویند.

انواع بودجه

بودجه سالیانه دولت‌ها در چهارچوب برنامه‌های توسعه اقتصادی تهیه و اجرا می‌گردد. در نظام بودجه‌ریزی کشور سه عنوان بودجه وجود دارد که عبارتند از: ۱- بودجه استانی ۲- بودجه شرکت‌های دولتی ۳- بودجه مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت. بودجه مهم‌ترین ابزار برای اداره اقتصاد ملی است. زیرا سند بودجه است که در واقع سهم دولت را در اقتصاد ملی از کل تولید ناخالص ملی مشخص و محاسبه تولید خالص ملی و درآمد ملی را میسر می‌سازد. تولید ناخالص ملی:

عبارتست از ارزش پولی کلی کالاها و خدمات تولیدی در یک اقتصاد بر پایه قیمت‌های جاری بازار پیش از کسر استهلاک و دیگر مخارج مربوطه. تولید خالص ملی:

عبارتست از ارزش کل همه کالاها و خدماتی که اقتصاد یک ملت در دوره معین تولید کرده است، پس از کسر استهلاک کالاهای سرمایه‌ای.

استهلاک کالاهای سرمایه‌ای - تولید ناخالص ملی = تولید خالص ملی

درآمد ملی: اگر از تولید خالص ملی، مالیات‌های غیرمستقیم و پرداخت‌های انتقالی مؤسسات را کم کنیم، درآمد ملی حاصل می‌شود.

مالیات‌های غیرمستقیم و پرداخت‌های انتقالی - تولید خالص ملی = درآمد ملی

ارزش خالص: ارزش کل دارایی‌ها منهای ارزش کل بدهی‌های بخش دولتی است.

درآمد: آن دسته از داد و ستدهای بخش دولتی است که ارزش خالص را افزایش می‌دهد.

اعتبار هزینه: آن دسته از داد و ستدهای بخش دولتی است که ارزش خالص را کاهش می‌دهد.

دارایی‌های سرمایه‌ای: دارایی‌های تولید شده یا تولید نشده‌ای است که طی مدت بیش از یک سال در فرآیند تولید کالا و خدمات به کار می‌رود.

دارایی‌های تولید شده: دارایی‌هایی است که در فرایند تولید حاصل شده است و به سه دسته زیر تقسیم شده است:

الف - دارایی‌های ثابت: دارایی‌های تولید شده‌ای است که طی مدت بیش از یک سال به طور مستمر در فرایند تولید به کار می‌رود.

ب - موجودی انبار: کالاها و خدماتی است که به وسیله تولیدکنندگان به منظور فروش، استفاده در تولید یا سایر مقاصد آتی نگهداری می‌شود.

ج - اقلام گرانبها: اقلام با ارزشی است که نه به منظور تولید و مصرف، بلکه به دلیل ارزشی که دارد نگهداری می‌شود (مانند تابلو، کتب خطی و ...)

دارایی‌های تولید نشده: دارایی‌های مورد نیازی هستند که خود تولید نشده‌اند. (مانند زمین و ذخایر معدنی)

اصول بودجه‌بندی

اصول و قواعدی که در بودجه‌بندی باید مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

۱) سالانه بودن بودجه: بودجه دولت در قالب یک سال شمسی تدوین می‌گردد.

۲) اصل وحدت: بودجه تمامی سازمان‌های دولتی در یک مجموعه واحد تدوین و به مجلس ارائه می‌شود.

۳) اصل جامعیت بودجه: کلیه درآمدها و هزینه‌های سازمان‌های دولتی در بودجه پیش‌بینی می‌شود و باید به خزانه واریز یا دریافت شود.

۴) اصل شمولیت و تفصیل: بودجه دولت باید مفصل و مشروح به تفکیک کلیه سازمان‌ها تهیه شود.

۵) اصل انعطاف‌پذیری: کلیه ارقام در بودجه باید مطابق پیش‌بینی هزینه شود، لیکن نقل و انتقال مواد هزینه برابر قانون ممکن است.

۶) اصل تعادل: دولت باید بین درآمدها و هزینه‌ها موازنه برقرار نماید تا دچار کسر بودجه نگردد.

۷) اصل تقدم درآمد بر هزینه: منابع مالی دولت محدود است و برای رفع تمام احتیاجات کافی نیست، از این‌رو لازم است تا میزان عواید دولتی از منابع مختلف درآمد پیش‌بینی و بعد به مقاصد مختلف به ترتیب اولویت اختصاص داده شود.

۸) اصل تخمینی بودن درآمدها: درآمدهای پیش‌بینی شده در بودجه جنبه‌ی تخمینی دارد نه قطعی.

۹) اصل تحدیدی بودن هزینه‌ها: اعتبارات مصوب برای هر نوع هزینه تا حد همان اعتبار مصوب قابل خرج کردن است نه بیشتر و نه کمتر.

۱۰) اصل تخصیص و عدم تخصیص: تمام ارقام منظور شده در بودجه باید به همان صورتی که قبلاً تصویب شده بود و مجوز آن صادر شده بود مصرف گردد و مراقبت از این اصل از وظایف عمده دیوان محاسبات کشور است.



گرایش‌ها و مدهای روز: سازمان‌های ورزشی که به تبلیغ رویدادهای ورزشی یا محصولات جدید (مثلاً یک رشته ورزشی جدید) می‌پردازند باید از تفاوت موجود بین گرایش‌ها و مدهای روز آگاهی داشته باشند، در واقع این سازمان‌ها منشأ تمایلات و گرایش‌های مشتریان هستند که عموماً در سال‌های زیادی چه به طور پیوسته یا حتی به صورت دوره‌ای پایدار می‌مانند. آن‌ها بر روی رویدادها، جلسات ورزشی و جام‌های ورزشی، که ممکن است فرهنگ ورزش را ارتقا دهند تأثیر می‌گذارند و لیکن مدهای روز نمی‌توانند وجهه سازمان را تضمین کنند، زیرا آن‌ها به طور طبیعی کوتاه مدت هستند حتی اگر گاهی اوقات رویدادهایی سنتی باشند. به عنوان مثال می‌توان والیبال ساحلی را به منزله ورزشی رایج مدنظر قرار داد. به نظر قدمت طولانی رویدادهای ساحلی در بسیاری از کشورها و موفقیت دائمی تلویزیونی، رسانه‌ای و اقتصادی این رویدادها، والیبال ساحلی در زمره ورزش‌های المپیکی قرار گرفت. اکنون، والیبال ساحلی تبدیل به محصولی پرجاذبه شده است و در فرایند ایجاد نوعی فرهنگ برای خود در جایگاهی رفیع قرار دارد.

تعیین راهبرد بازاریابی

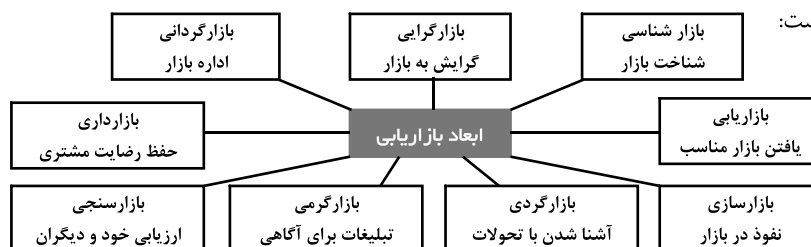
- قبل از انجام موفقیت‌آمیز هرگونه فعالیت بازاریابی، سازمان ورزشی باید راهبرد بازاریابی خود را برای یک رویداد معین یا برای کل ورزش آماده کرده باشد. در آماده کردن چنین راهبردی، سازمان باید یک رویکرد گام به گام را به صورت زیر دنبال کند:
- ۱- ارزیابی هویت و وجهه سازمان ورزشی ملی یا بین‌المللی و رشته‌های ورزشی تحت مسئولیت آن.
 - ۲- تدوین برنامه‌ی راهبردی برای تعدیل و بهبود وجهه سازمان و هریک از رشته‌های ورزشی آن.
 - ۳- برقراری ارتباط با واحدهای سازمانی عضو و اجرای برنامه بازاریابی در سطوح مختلف (جهانی، قاره‌ای یا ملی).
 - ۴- ارزشیابی اثربخشی بازاریابی و ایجاد تغییرات لازم در تمام سطوح.
 - ۵- آماده کردن طرح‌های بازاریابی به منظور ارضای نیازها و تقاضاهای انواع مختلف حمایت کنندگان.
 - ۶- تعیین فرایند مذاکره و تنظیم موافقت‌نامه با حامیان بالقوه برای روشن ساختن مبادله‌ی محصول (رویداد یا حضور در رویداد) و ارزش (پرداخت‌های نقدی یا غیرنقدی به سازمان‌های ورزشی).
 - ۷- شناسایی نیازهای جوانان، تماشاگران، مطبوعات و حامیان بالقوه، به هنگام تنظیم راهبرد.
 - ۸- تحلیل فرصت‌های بازاریابی از طریق موارد زیر:
 - آیا مردم زمان لازم را برای پرداختن به ورزش یا تماشای آن دارند.
 - چه کسی برای ورزش پول صرف می‌کند.
 - چه کسانی حامیان بالقوه هستند، چه کسانی وضعیت مالی قوی دارند و خواهان برقراری ارتباط بین وجهه‌ی سازمان خود با ورزش، به منظور برآورده کردن اهداف بازاریابی هستند.
 - قدرت سایر سازمان‌های ورزشی.
 - آیا بیانی‌های مأموریت ورزش با نیازها و خواسته‌های افراد منتخب مانند شاغلان، تماشاگران یا حامیان مالی تناسب دارد.
 - ۹- تعیین گروه‌های هدف (مشتریان) برای ورزش: مردان، زنان، پسران، دختران، جوانان و سالمندان و رشد بالقوه این گروه‌ها در جامعه.
 - ۱۰- برآورد درآمد: تعیین دامنه درآمد افراد مختلف در گروه‌های بازار هدف.
 - ۱۱- تعیین آمیخته بازاریابی: مشخص کردن پولی که باید برای اجرا یا تماشای ورزش پرداخته شود (قیمت‌ها). این که چگونه آن افراد در ارتباط با ورزش و رویدادهای آن قرار گیرند (راهبرد تبلیغ). و این که چه کسی و در کجا بازاریاب سازمان یا رویداد ورزشی را منتقل می‌کند (راهبرد توزیع).

مدیریت بازاریابی

مدیریت بازاریابی عبارتست از تجزیه و تحلیل، اجرا و کنترل برنامه‌های تعیین شده برای فراهم آوردن مبادلات مطلوب با بازارهای موردنظر که به منظور دستیابی به هدف‌های سازمان طراحی شده است. تأکید مدیریت بازاریابی بیشتر بر تعیین محصولات سازمان بر مبنای نیازها و خواسته‌های بازار موردنظر و نیز استفاده از قیمت‌گذاری، ارتباطات و توزیع مؤثر جهت آگاهی دادن، ایجاد محرک و ارائه خدمت به بازار است.

نکته: مدیریت بازاریابی مسئول رسیدگی به بازار و مشتری برای محصول نهایی سازمان است. وظیفه یک مدیر بازاریابی شکل دهی و تأمین تقاضاهای برانگیخته می‌باشد.

مدیریت بازاریابی دارای ابعاد زیر است:





بازارگرایی: گرایش به بازار و نیازهای مشتریان اولین ویژگی بازاریابی جدید است.

بازارشناسی: شناخت بازار که لازمه هر تصمیم‌گیری اصولی است.

بازاریابی: یافتن مناسب‌ترین بازار برای توزیع مؤثرتر محصول یا خدمات.

بازارسازی: نفوذ در بازار و معرفی محصولات و خدمات.

بازارگردی: آشنا شدن با تحولات و تغییرات بازارهای دیگر.

بازارسنجی: مقایسه و ارزیابی گذشته و حال خود و دیگران برای ترسیم آینده.

بازارداری: افزایش یا حفظ رضایت مشتریان و تشویق آن‌ها برای ادامه خرید.

بازارگرایی: تبلیغات به منظور آگاهی رسانی به خریداران و مقابله با رقبا.

بازارگردانی: مدیریت بازار که شامل برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل امور گوناگون بازار و ابعاد مختلف بازاریابی است.

کلمه مثال ۳: این که مدیر باید فرصت‌ها و تهدیدها و روندها را به موقع شناسایی کند تا بتواند خطرات را به حداقل برساند در تعریف کدام یک از ابعاد مدیریت بازاریابی به کار می‌رود؟

(۴) بازارشناسی

(۳) بازارگردی

(۲) بازارداری

(۱) بازاریابی

☒ پاسخ: گزینه «۴» بازارشناسی یعنی شناخت بازار (فرصت‌ها، تهدیدها و روندها) که لازمه هر تصمیم‌گیری اصولی است تا بتواند خطرات را به حداقل برساند.

کلمه مثال ۴: نفوذ در بازار و معرفی کالا و حفظ رضایت مشتریان در تعریف کدامیک از موارد زیر می‌باشد؟

(۴) بازارداری - بازارسازی

(۳) بازارسازی - بازارداری

(۲) بازارسازی - بازاریابی

(۱) بازارداری - بازارگردی

☒ پاسخ: گزینه «۳» بازارسازی نفوذ در بازار و معرفی محصولات و خدمات است و بازارداری حفظ رضایت مشتریان و تشویق آن‌ها برای ادامه خرید می‌باشد.

تحقیقات بازاریابی

یکی از قوی‌ترین ابزارهای موجود برای مدیران بازاریابی، تحقیقات بازاریابی است، که کمک می‌کند تا حدسیات را کنار بگذاریم و به واقعیت‌ها دست یابیم. «تحقیقات بازاریابی عبارت است از جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و گزارش اطلاعات به منظور پاسخگویی به سؤالات مدیران برای تصمیم‌گیری در خصوص یک فرصت یا مشکل ویژه بازاریابی.» به عبارتی دیگر مطالعه نگرش‌های مردم نسبت به یک محصول یا خدمت و مطالعه‌ی عواملی که بر رفتار آن‌ها به منزله‌ی مشتریان (شاغلان، تماشاگران، بیننده‌های تلویزیونی یا خریداران کالاهای ورزشی) آن محصول یا خدمت تأثیر می‌گذارد، تحقیقات بازاریابی می‌باشد.

کاربردهای تحقیقات بازاریابی

تحقیقات بازاریابی یکی از ارکان اصلی در کلیه مراحل فعالیت‌های بازاریابی است.

۱- مدیران بازاریابی به هنگام مشخص کردن مقدار فروش، درصد سوددهی محصول، برنامه‌های مربوط به نتایج فروش و عرضه محصول جدید و اهداف خود از هر یک از این اقدامات، از تحقیقات بازاریابی استفاده می‌کنند.

۲- مدیر بازاریابی هنگام اجرای فعالیت‌های مختلف در عرضه محصولات و خدمات، از تحقیقات استفاده می‌کند تا بتواند تأثیر برنامه‌های انجام شده را از طریق تعیین درصدی افرادی که برنامه‌های تبلیغاتی را دیده‌اند، تعداد افرادی که از محصولات شرکت استفاده کرده‌اند و اشخاصی که بیش از یک بار محصول را مصرف کرده‌اند، ارزیابی کند.

۳- یکی دیگر از موارد کاربرد تحقیقات بازاریابی این است که همیشه بتوانند فعالیت‌های رقبا را زیرنظر داشته باشند.

۴- پی بردن به نظر مصرف‌کنندگان درباره محصول، یکی دیگر از بخش‌های مهم تحقیقات بازاریابی است. مثلاً کارخانه نپسان از سازمان‌های تحقیقاتی بازاریابی خواسته است که به خریداران نپسان مراجعه کنند و نظر آن‌ها را جویا شوند.

۵- گاهی نیز مدیران بازاریابی بعد از اجرای عملیات مختلف بازاریابی، تحقیقاتی را انجام می‌دهند تا بتوانند آثار کارهای عرضه شده خود را ارزیابی کنند. چرخه خدمت‌رسانی به مشتری با تحقیق بازار آغاز می‌شود و با ارائه خدمات خاتمه می‌پذیرد. نکته‌ای که بسیار مهم است در ارائه خدمات باید به نیاز و توقع مشتری توجه شود. با وجود آن که تعاریف بازاریابی متنوع است اما در همه آن‌ها مشتری رکن اصلی تلقی می‌شود و مدیر باید رضایت مشتری را تضمین کند و بر این موضوع تأکید داشته باشد. مدیریت ورزشی از این دیدگاه باید حرفه‌ی مشتری‌پسند باشد. به بازاریابی باید به منزله یک فرایند و یک دیدگاه علمی نگریست که در سرتاسر سازمان کاربرد دارد. در مدیریت ورزشی و یا در مدیریت رویدادهای ورزشی، هرکسی که درگیر برگزاری رویداد یا رقابت ورزشی است، باید به عنوان بخشی از بازاریابی ورزشی تلاش قابل ملاحظه‌ای را در جهت ایجاد جاذبه ورزشی و رضایت کلیه ورزشکاران و افراد شرکت‌کننده در رویداد ورزشی از خود نشان دهند. مدیریت برگزاری رویداد ورزشی کل افراد برگزارکننده را دربر می‌گیرد و فقط مدیر روابط عمومی و تبلیغات عهده‌دار این مسئولیت نیستند، بلکه باید نقش هر فرد در مجموعه فرایند بازاریابی موردتوجه و ارزیابی قرار گیرد. به عنوان مثال در برگزاری یک المپیاد ورزشی،



کلیه اجزای سازمان برگزارکننده در ایجاد رضایت شرکت‌کنندگان مؤثراند. ارائه خدمات کیفی، نظم و انضباط حاکم بر اجزای سازمان برگزارکننده، قضاوت صحیح داوران، تجهیزات و اماکن استاندارد ورزشی و ... همه و همه نقش ارزشمند در کسب رضایت شرکت‌کنندگان ایفا می‌کنند. در حوزه بازاریابی ورزشی بزرگ‌ترین وظیفه هر یک از افرادی که به نحوی در برگزاری آن رویداد دخالت دارند آن است که معتقد به فرایند بازاریابی ورزشی و کسب رضایت مشتری باشند و با تحقیق و نظرسنجی، عوامل مؤثر در رضایت‌خاطر شرکت‌کنندگان را تعیین کنند و به مرحله اجرا بگذارند.



در تحقیقات بازاریابی، جمع‌آوری اطلاعات در خصوص نیازهای مشتری به اشکال مختلفی صورت می‌گیرد. ارائه‌کنندگان خدمات ورزشی می‌توانند رفتار مشتریان که استفاده‌کنندگان از برنامه‌های ورزشی هستند را مورد مطالعه قرار دهند تا بتوانند برنامه‌هایی را تدوین کنند که تأثیری مثبت بر مشتری داشته باشد. اطلاعات لازم برای ارائه تصویری روشن از مشتری از طریق روش‌های زیر صورت می‌گیرد:

الف - مشاهده: روش مشاهده یعنی ثبت رفتار و وقایع بدان صورت که دیده می‌شود و به مدیران بازاریابی کمک می‌کند تا آنچه را که مشتریان انجام می‌دهند مورد توجه قرار دهند، نه آنچه را که می‌گویند.

ب - نظرسنجی یا نیازسنجی: یک شیوه تحقیق است که از طریق پرسشنامه و یا مصاحبه برای سنجیدن نظر بی‌واسطه مشتری صورت می‌گیرد. نظرسنجی را می‌توان از طریق ارسال نامه، تماس تلفنی و ملاقات حضوری انجام داد.

ج - روش آزمایش علمی: در این روش با تغییر یک متغیر و ثابت نگه داشتن بقیه آن‌ها نتایج حاصل مورد اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. هدف این است که مشاهده شود، اگر متغیر مستقل تغییر یابد، بر روی متغیر وابسته چه اثری خواهد گذاشت.

د- تحقیق میدانی: برای آگاهی یافتن از واکنش مشتری در برابر محصول جدید (مثلاً واکنش فردی که از خدمات ورزشی بهره‌مند می‌شود). به کار گرفته می‌شود. آزمایش برنامه‌های جدید ورزشی در یک منطقه جغرافیایی برای بررسی استقبال افراد را می‌توان یک روش میدانی قلمداد کرد.

ک- مثال ۵: کارخانه تولید لوازم ورزشی به خریداران مراجعه می‌کند تا نظر آن‌ها را جویا شود، این کار اشاره به چه بخشی از مدیریت بازاریابی دارد؟

- (۱) چرخه بازاریابی (۲) مراحل بازاریابی (۳) تحقیقات بازاریابی (۴) تنظیم بازاریابی

☒ **پاسخ:** گزینه «۳» پی بردن به نظر مصرف‌کنندگان درباره محصول یکی از بخش‌های مهم تحقیقات بازاریابی می‌باشد و کارخانه‌های تولیدی یا خدماتی از سازمان‌های تحقیقاتی بازاریابی می‌خواهند که به خریداران مراجعه کنند و نظر آن‌ها را جویا شدند.

ک- مثال ۶: چرخه خدمت‌رسانی به مشتری با آغاز می‌شود و با خاتمه می‌پذیرد.

- (۱) تحقیق بازار - ارائه خدمات (۲) تبلیغ - ارائه خدمات (۳) تبلیغ - تحقیق بازار (۴) ارائه خدمات - تحقیق بازار

☒ **پاسخ:** گزینه «۱» چرخه خدمت‌رسانی به مشتری با تحقیق بازار آغاز می‌شود و با ارائه خدمات پایان می‌پذیرد.

ک- مثال ۷: وقتی که مدیر بخواهد بداند که کارکنان زیر دستش در مورد شغل خود و ابزاری که با آن کار می‌کنند چه احساسی دارند از کدام یک از روش‌های زیر استفاده می‌کند؟

- (۱) مشاهده (۲) نیازسنجی (۳) آزمایش علمی (۴) تحقیق میدانی

☒ **پاسخ:** گزینه «۲» وقتی که مدیر بازاریابی بخواهد از نظرات کارکنان خود در مورد مسائل خاص آگاهی یابد، از شیوه نظرسنجی استفاده می‌کند. نظرسنجی یا نیازسنجی یک شیوه تحقیق است که از طریق پرسش‌نامه و یا مصاحبه برای سنجیدن نظر بی‌واسطه مشتری صورت می‌گیرد.

هفت O در تحقیقات بازاریابی

در تحقیقات بازاریابی باید بتوان پاسخ سؤالات مهم و کلیدی زیر را که به هفت O معروف هستند، داد، که از اول کلمات زیر گرفته شده است:

۱- بازار شامل چه کسانی است (مصرف‌کنندگان)؟ Occupants

۲- بازار چه می‌خرد (موضوعات خرید)؟ Objects

۳- بازار چرا می‌خرد (اهداف خرید)؟ Objectives

۴- چه کسانی در خرید مشارکت می‌کنند (سازمان خرید)؟ Organizations

۵- بازار چگونه می‌خرد (عملیات خرید)؟ Operation

۶- بازار چه موقع می‌خرد (موقعیت‌های خرید)؟ Occasions

۷- بازار از کجا می‌خرد (فروشگاه‌ها)؟ Outlets



تحقیق بازار

برای تدوین صحیح یک برنامه‌ی بازاریابی ورزشی، وجود برخی اطلاعات ضرورت دارد. فلسفه انجام تحقیق بازار به دست آوردن همین اطلاعات ضروری است. موضوعات مهم در تحقیقات بازاریابی عبارتند از:

خرید: به افرادی فکر کنید که قصد خرید بلیط‌های رویدادها را دارند. خریدن بلیط برای هواداران سنتی امری طبیعی است، لیکن از طریق برنامه‌ریزی و اجرای تبلیغات مناسب و نیز ارائه اطلاعات به موقع و به جا می‌توان سایرین را نیز برای خریدن بلیط رویداد ترغیب کرد. افراد به سرگرمی آزاد با اعضای خانواده یا دوستان خود نیاز دارند. آن‌ها باید مطلع شوند که یک رویداد ورزشی می‌تواند سرگرمی و رضایت شخصی آن‌ها را فراهم کند. همچنین آن‌ها باید اطلاعاتی در مورد سرگرمی‌ها در اعلامیه‌ها، روزنامه‌ها، تلویزیون یا از طرف اشخاص کسب کنند.

ترویج: برای تماشاگران بالقوه باید اطلاعات برانگیزاننده‌ی کافی را برای حضور در یک رویداد ورزشی فراهم کنید که این اطلاعات در مورد زمان، قیمت و فواید رویداد است. این اطلاعات بر روی تصمیم در مورد خرید یا رزرو بلیط یا حتی خریدن آن در صورتی که قیمت بسیار بالا باشد یا بلیط‌ها فروخته شده باشد) تأثیر خواهد گذاشت.

اهمیت تماشاگران برای حامیان مالی: یک شرکت در صورتی برای حمایت مالی یک رویداد یا ورزش برانگیخته خواهد شد که بازار هدف آن شرکت (مردم) نیز حضور یابد، رویداد را از تلویزیون تماشا کند یا در مورد آن در روزنامه‌ها به مطالعه بپردازد. تماشاگران بالقوه یک رویداد ورزشی برای آن رویداد تقاضا به وجود می‌آورند. از این رو شناخت خصوصیات این تماشاگران به منظور توسعه صحیح عناصر آمیخته بازاریابی و نهایتاً برای طرح بازاریابی ورزشی موفق، اهمیت دارد.

رضایت مشتری: به خاطر داشته باشید که یک مشتری راضی معمولاً مجدداً برای دریافت خدمات بیشتر باز می‌گردد. فرد بعد از حضور در یک رویداد ورزشی به ارزیابی عملکرد خواهد پرداخت که یا راضی شده است (و مراجعه برای بار دیگر) یا راضی نیست (و به احتمال زیاد عدم مراجعه).

فرایند بازاریابی

فرآیند بازاریابی از سه مرحله تشکیل شده است: تجزیه و تحلیل فرصت‌های بازاریابی، انتخاب گروه‌های هدف و آمیخته بازاریابی. این مراحل باید به همین ترتیب اجرا شوند.

مرحله اول: تجزیه و تحلیل فرصت‌های بازاریابی

نخستین مرحله شامل جمع‌آوری اطلاعات دقیقی است که سازمان ورزشی از آن‌ها برای ارزیابی فرصت‌های موفقیت در یک رویداد، برنامه یا فعالیت ورزشی معینی استفاده می‌کند. اطلاعات باید شامل موارد زیر باشد:

○ امکان‌پذیری سازماندهی یک رویداد مهم، هزینه آن و بهترین مکان.

○ دشواری رقابت با سایر رویدادهای ورزشی، زبان‌های احتمالی و مزایا.

○ اهمیت سایر رقابت‌ها یا رویدادهای ورزشی از قبل زمان‌بندی شده منطقه.

○ تعیین این که آیا رویداد یا رقابت مورد نظر در راستای مأموریت سازمان قرار می‌گیرد و با اهداف، امکانات مادی، منابع انسانی و مالی سازمان سازگاری دارد.

مرحله دوم: انتخاب گروه‌های هدف

مرحله دوم در برگیرنده ارزیابی تقاضای بازار، طبقه‌بندی بازار و تعیین بازار هدف است. شما باید تدابیری را نیز برای تأثیرگذاری بر روی مشتریان به منظور انتخاب محصولات (نسبت به سایر رقبا) اتخاذ کنید.

تقاضای بازار با استفاده از واکنش عمومی نسبت به سایر رویدادهای مشابه قبلی، محاسبه تعداد مخاطبان تلویزیونی، بلیط‌های فروخته شده، نتایج مجوزها و فروش‌ها و غیره ارزیابی می‌شود. علاوه بر آن آمادگی عمومی برای پذیرش تغییرات احتمالی در برگزاری یک رویداد جدید و نیز درک ذهنیت آن‌ها نسبت به این تغییرات باید مورد توجه قرار گیرد.

طبقه‌بندی بازار به معنای مشخص کردن و طبقه‌بندی افرادی است که باید در یک رویداد در مقام تماشاگران، فعالان، حمایت کنندگان، حامیان مالی و نمایندگان رسانه‌ها مشارکت کنند.

تعیین بازار هدف به سوالاتی راجع به اینکه بهترین تماشاگران بالقوه (اعضای سازمان، تماشاگران ثابت رویدادهای عمومی که از زمان و منابع مالی لازم برخوردارند) شاغلان، حامیان مالی و نمایندگان رسانه‌ها چه کسانی هستند و در چه مکانی قرار دارند، پاسخ می‌دهد.

مرحله سوم: آمیخته بازاریابی

ترکیب بازاریابی، یا آمیخته بازاریابی، مجموعه‌ای از اجزاء یا مقوله‌های مهم در ارزیابی و تصمیم‌گیری‌های مربوط به بازاریابی یک سازمان است. به عبارت دیگر آنچه که باید برای ارزیابی انجام دهیم بر مبنای ترکیب بازاریابی صورت می‌گیرد. این اجزاء مؤثر، به چهار P معروف و عبارتند از:

۱- محصول (Product): محصولات یا خدماتی که نیاز مشتری را برآورده می‌سازد. محصول ورزشی عبارت است از یک کالا، یا خدمت یا هر نوع ترکیبی از این دو که برای استفاده تماشاگر، ورزشکار یا حمایت‌کننده ورزشی طراحی شده است. برای مثال مسابقه فوتبال بین دو تیم رئال مادرید و بارسولونا نوعی محصول ورزشی است و صدها هزار تماشاگر به منزله مشتری از تماشای مستقیم آن و میلیون‌ها نفر با دیدن مسابقه از تلویزیون یا گوش دادن به رادیو لذت می‌برند.



علل و انگیزه‌های داوطلبی

افراد مختلف ممکن است در فعالیت و سازمان داوطلبی واحدی به کار گرفته 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.

استیفتن (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 این گونه 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 ...
- * یادگیری مهارت‌های جدید
- * بهره‌بردن از آموزش
- * یافتن دوستان جدید
- * کسب اعتماد به نفس
- * کسب فرصت‌های شغلی
- * کسب احساس مفید بودن
- * احساس لذت و سرگرمی
- * منافع مادی
- * منزلت اجتماعی

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
 - ۵- افزایش شمار افراد بازنشسته
 - ۶- افزایش متقاضیان عرضه‌ی خدمات اجتماعی در خارج از محل کار
 - ۷- ضرورت درک ارزش فردی (نیاز به ارزشمند بودن)
 - ۸- تمایل به سود رساندن به دیگران
- 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.

اسمیت، ناک و پرسنکی عوامل برانگیزاننده افراد به فعالیت‌های داوطلبی را در سه حیطه دسته‌بندی می‌کنند:

۱- محرک‌های فایده‌نگر ۲- محرک‌های عاطفی ۳- محرک‌های هنجاری

۱- محرک‌های فایده‌نگر

در این محرک‌ها پرداخت مستقیم حقوق یا مزایای مادی به افراد داوطلب ضروری است و داوطلب در قبال انجام کار به طور مستقیم انتظار دریافت وجه یا فواید مادی دیگری دارد. البته ممکن است افراد به طور غیرمستقیم مزایایی را مثل تجربه کاری، دریافت گواهی کار و ... به دست آورند. برای مثال دانشجوی مدیریت ورزشی ممکن است به همکاری با برگزارکنندگان رویدادی ورزشی مانند المپیک علاقه‌مند شود. در این فرایند دانشجوی تجاربی را در رابطه با حرفه‌ی آینده خود کسب می‌کند.

ایلان کورت و پات (۱۹۸۶) محرک‌های فایده‌نگر را با ارائه دو انگاره‌ی تولید خانگی و سرمایه‌ی انسانی از جنبه اقتصادی طبقه‌بندی کرده‌اند:

تولید خانگی: همان کارهای عادی روزانه نظیر فعالیت‌های تربیتی فرزندان یا فعالیت‌های ذهنی و فکری آن‌هاست. مانند افرادی که به خاطر تربیت و آموزش فرزندان خود داوطلب می‌شوند.

سرمایه‌ی انسانی: منظور از سرمایه‌ی انسانی دانش و مهارتی است که فرد در طی روند داوطلب شدن می‌آموزد که به نوبه‌ی خود از عوامل تعیین‌کننده‌ی دستمزد و حقوق خواهد بود. این افراد، رشد و توسعه، آموزش، رهبری یا کسب مهارت‌ها و دانش مدیریتی در ورزش و تفریحات سالم را دلیل داوطلب شدن خود ذکر می‌کنند.

کج مثال ۴: شخصی که برای دریافت گواهی داوطلبی در یک رویداد ورزشی شرکت می‌کند جزء کدام یک از محرک‌های داوطلبی است؟

- (۱) عاطفی (۲) فایده‌نگر (۳) هنجاری (۴) رفتاری

☒ **پاسخ:** گزینه «۲» محرک‌های فایده‌نگر به این موضوع اشاره دارند که افراد مزایایی را مثل تجربه کار به دست آورند. مانند دریافت گواهی داوطلبی که موجب دستیابی به مشاغل آتی می‌شود.

کج مثال ۵: پدری که به خاطر آن که فرزندش عضو یک تیم فوتبال است مربیگری آن تیم را بپذیرد، جزء کدام یک از انگاره‌های زیر می‌باشد؟

- (۱) عاطفی (۲) هنجاری (۳) تولیدخانگی (۴) سرمایه انسانی

☒ **پاسخ:** گزینه «۳» افرادی که به خاطر تربیت و آموزش فرزندان خود داوطلب می‌شوند، جزء انگاره تولید خانگی محسوب می‌شوند.

۲- محرک‌های عاطفی

این محرک‌ها تابعی از روابط درونی فرد هستند که باعث توسعه‌ی دوستی، منزلت اجتماعی و پیامدهای مشابه می‌شوند. محرک‌های عاطفی خصوصاً در سازمان‌هایی که بر وظایف اجتماعی تأکید می‌کنند، نقش بیشتری دارند. این محرک‌ها را در سازمان‌های ایدئولوژیکی نیز مشاهده می‌کنیم. حضور داوطلبانه مردم در هیئت‌های مذهبی و سوگواری، جهادسازندگی، سازمان بسیج، حضور و مشارکت مردم در جشن عاطفه‌ها، حضور داوطلبانه هواداران تیم‌های استقلال یا پرسپولیس در پیشبرد امور باشگاه مورد علاقه‌شان از محرک‌های عاطفی داوطلبی هستند.

۳- محرک‌های هنجاری

سازمان‌های داوطلب ممکن است با ارتقای شادی، سلامت و سطح رفاه دیگران با هدف کمک به مردم دست یابند. اعضای این سازمان‌ها نیز به خاطر علاقه به ارتقای رفاه دیگران در این سازمان‌ها داوطلب می‌شوند. این نوع محرک‌ها برای عضویت در سازمان‌ها مؤثر و ضروری هستند. این نوع داوطلبی بیشتر بر مبنای داوطلبی در سازمان‌های انتفاعی با هدف کمک به دیگران و غیرانتفاعی برای عقاید مذهبی بوده و به منظور انجام کار خوب و سازنده است.

تعریف و طبقه‌بندی سازمان‌های داوطلب

به نظر سیلس (۱۹۷۲) یک سازمان داوطلب عبارت است از گروهی سازمان‌یافته که دارای ویژگی‌های زیر است:

۱- به منظور افزایش برخی علایق مشترک اعضایش شکل می‌گیرد.

۲- عضویت در آن داوطلبانه است نه الزامی.

۳- به طور مستقل از دولت شکل می‌گیرد. (Non Government Organization (NGO

طبق تعریفی که ناک از انجمن ارائه می‌کند: انجمن یک گروه سازمان‌یافته رسمی است که بیشتر اعضایش برای حضور و مشارکت خود مزد یا پاداش مادی دریافت نمی‌کنند. مانند هیئت‌ها و فدراسیون‌های ورزشی و سازمان‌هایی که باعث رشد علایق گروهی در افراد یا سازمان یا توسعه‌ی یک ایدئولوژی خاص می‌شوند و به اندازه کافی گسترده‌اند.



پالیسی و جاکوبسون (۱۹۷۷) سازمان‌های داوطلب را در پنج طبقه جای می‌دهند:

- ۱- **سازمان‌های انتفاعی برای اعضا:** این سازمان‌ها به منظور سود رساندن به اعضای خود ایجاد می‌شوند. مثل اتحادیه باشگاه‌های کشور و اتحادیه داوران که به منظور افزایش رفاه و دفاع از حقوق اعضای خویش شکل می‌گیرند.
- ۲- **سازمان‌های انتفاعی برای دیگران:** این سازمان‌ها به منظور تولید کالا و خدمات برای اعضای جامعه تشکیل می‌شوند. مانند جمعیت هلال احمر.
- ۳- **سازمان‌های عملکردی لذت‌بخش:** این سازمان‌ها فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند که به طور انحصاری اعضای آن‌ها می‌توانند از این فعالیت‌ها بهره‌مند شوند و لذت ببرند. مثلاً در یک هیئت ورزشی، به دلیل آن که اعضای هیئت ورزشی در رشد ورزشکاران نخبه رشته ورزشی خود نقش دارند تا حد زیادی از این شخصیت و نتیجه به دست آمده لذت می‌برند.
- ۴- **سازمان‌های اجتماعی:** سازمان‌هایی که بر روی ارضای نیازهای اجتماعی اعضای خود تمرکز دارند و فعالیت‌های آن‌ها وسیله‌ای برای توسعه مهارت‌های اجتماعی اعضا است. این سازمان‌ها به ویژه برای افرادی که احساس مفید بودن در آن‌ها ضعیف شده یا از حس اعتماد به نفس بالایی برخوردار نیستند اثرات سازنده‌ای دارند و نقش سازنده‌ای در اجتماعی کردن آن‌ها ایفا می‌کنند.
- ۵- **سازمان‌های ایدئولوژیکی و مذهبی:** زمانی که فعالیت سازمان برای تأیید مجدد و تقویت یک نظام اعتقادی با ارزش مانند ارتباط با مساجد مصداق پیدا می‌کند، گروه داوطلب براساس یک اعتقاد مقدس شکل می‌گیرد. مانند: گروه‌ها و تیم‌های ورزشی مساجد، سازمان‌های YMCA و YWCA.

کج مثال ۶: از نظر سیلس کدام یک از گزینه‌های زیر در مورد سازمان داوطلب نادرست است؟

- (۱) به طور مستقل از دولت شکل می‌گیرد.
 - (۲) عضویت در آن الزامی است.
 - (۳) به منظور افزایش علایق اعضایشان شکل می‌گیرد.
 - (۴) NGO هستند.
- ☒ پاسخ: گزینه «۲» از نظر سیلس عضویت در سازمان داوطلبانه است نه الزامی.

کج مثال ۷: اتحادیه داوران جزء کدام یک از سازمان‌های داوطلب می‌باشد؟

- (۱) سازمان‌های عملکردی لذت‌بخش
 - (۲) سازمان‌های ایدئولوژیکی
 - (۳) سازمان‌های انتفاعی برای اعضا
 - (۴) سازمان‌های انتفاعی برای دیگران
- ☒ پاسخ: گزینه «۳» اتحادیه داوران جزء سازمان‌های انتفاعی برای اعضا است که به منظور سود رساندن به اعضای خود ایجاد می‌شوند.

نحوه جذب و به کارگیری داوطلبان

سازمان‌های ورزشی باید برنامه و ساختار مشخصی برای جذب و به کارگیری نیروهای داوطلب داشته باشند و یک کمیته و واحد اداری فعال داشته و این کار را به صورت اساسی و مستمر انجام دهند. داوطلبان اغلب یا اجراکننده‌های قبلی‌اند یا بنیان‌گذاران کنونی. برای جذب داوطلبان ورزشی باید با سازمان‌های دولتی و خصوصی، که نیروهای داوطلب ورزشی تحت پوشش دارند، ارتباط برقرار کرد. طراحی وبسایت، چاپ پوستر، اعلامیه و بروشور و آگهی مطبوعاتی مربوط به جذب داوطلبان و توزیع آن امکان خدمت داوطلبانه را به اطلاع جمعیت‌های هدف می‌رساند. همچنین اساتید و مربیان دانشگاه‌ها و معلمان ورزشی مدارس هم می‌توانند داوطلبان واجد شرایط را شناسایی و به سازمان‌های ورزشی معرفی کنند.

در اکثر برنامه‌های مدیریت داوطلبان، فرآیند جذب داوطلبان از طریق یک آزمون انجام می‌گیرد که در آن استراتژی‌های سازمانی و اهداف طولانی‌مدت سازمان در راستای برآورده کردن نیازهای کنونی و آتی داوطلبان مشاهده می‌شود. پس از اینکه داوطلبان مراجعه و برگ‌های ثبت نام را تکمیل کردند به دو دلیل با آن‌ها مصاحبه می‌شود. یکی به منظور انتخاب افراد اصلح و دوم برای تعیین میزان علاقه و توانایی و بررسی انگیزه‌ها و ویژگی‌های آن‌ها از قبیل نظم و انضباط، وقت‌شناسی، مسئولیت‌پذیری، اجتماعی بودن و توانایی ایجاد ارتباطات مؤثر. سازماندهی و به کار گماردن داوطلبان در هر سازمان یا رویداد ورزشی باید بر مبنای دانش، تجربه، توانایی و علاقه‌ی داوطلبان صورت گیرد. دسته‌بندی و سطح‌بندی توانایی‌های داوطلبان و به کارگیری آن‌ها با توجه به شرایط برنامه‌ها، کمک زیادی به تخصصی شدن فعالیت‌ها و پیشرفت امور می‌کند.

مشخص کردن زمان همکاری داوطلبان بسیار اهمیت دارد؛ زیرا تعیین همکاری در تعیین نوع مسئولیت داوطلبان مؤثر است. از داوطلبان جذب شده می‌توان در کمیته‌های مختلف تشکیلات مسابقات ورزشی (امور خوابگاه‌ها، سلف سرویس‌ها و غذاخوری‌ها، پذیرش، تبلیغات، تشریفات، روابط عمومی، داوری و ...) و همچنین به منزله‌ی راهنما، مترجم، رابط تیم‌های شرکت‌کننده و برای امور خدماتی استفاده کرد.

کج مثال ۸: برای جذب داوطلبان ورزشی کدام یک از کارهای زیر انجام می‌شود؟

- (۱) طراحی وبسایت
- (۲) چاپ پوستر و بروشور
- (۳) آگهی مطبوعاتی
- (۴) همه موارد

☒ پاسخ: گزینه «۴» طراحی وبسایت، چاپ پوستر، اعلامیه و بروشور و آگهی مطبوعاتی مربوط به جذب داوطلبان و توزیع آن‌ها امکان خدمت داوطلبانه را به اطلاع افرادی که می‌خواهند داوطلب شوند، می‌رساند.



مدرس‌ان شریف

فصل یازدهم

«جداول ورزشی»

جداول ورزشی

برای اجرای مسابقات ورزشی و تعیین نفرات و تیم‌های برنده، روش‌ها و جدول‌های متنوعی ابداع شده است. هر یک از جدول‌ها 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 ۵-۱- جدول جام جهانی

۵-۲- جدول فیزو

۵-۳- جدول ترکیبی MW و دو دوره‌ای

۵-۴- جدول ترکیبی فیزو و دو دوره‌ای

۵-۵- جدول المپیک

جداول 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 شرکت کنندگان 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 شرکت کنندگان 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 ضربدیری 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 ضربدیری 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 ضربدیری است با این تفاوت که تیم‌ها به شیوه ضربدیری 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 همین طور الی آخر با هم بازی می‌کنند.

کدام 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.

کدام 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.

کدام 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 ضربدیری

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.

کدام مثال ۵: در یک جدول دوره‌ای ۲۰ تیمی تعداد کل بازی‌ها چقدر است؟

- 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.
$$x = \frac{N(N-1)}{2} = \frac{20(20-1)}{2} = \frac{20 \times 19}{2} = 190$$

کدام 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.
$$x = \frac{N(N-1)}{2} = \frac{16(16-1)}{2} = \frac{16 \times 15}{2} = 120 \Rightarrow 120 \times 2 = 240 \text{ بازی}$$