



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 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.

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 **تیومن** 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)

- 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.
- 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.
- 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

- گیرنده** (دریافت‌کننده اطلاعات و ...): مدیر باید اطلاعاتی را گردآوری کند که در قالب وظایف و مسئولیت‌های سازمان باشد.
- نشردهنده** (پخش اطلاعات در داخل سازمان و ...): مدیر باید با تدبیری خاص اطلاعات گردآوری شده را در سطح سازمان انتشار نماید.



مدرسان شریف

فصل دوم

«معرفی سازمان‌های ورزشی داخلی و بین‌المللی»

معتبرترین نیروهای سوق‌دهنده سازمان‌های ورزشی

امروزه، سازماندهی، اداره کردن و مدیریت معتبرترین نیروهای سوق‌دهنده سازمان‌های ورزشی در هر کشوری هستند. در حقیقت، برای یک فدراسیون ورزشی، باشگاه، لیگ، برگزار کننده مسابقه یا سازمان محلی ورزشی این سه عامل باید کاملاً هماهنگ عمل کنند، تا این نهادها بتوانند به بالاترین سطح کارایی و اثربخشی در حل مشکلات به وجود آمده، دست پیدا کنند یک سازمان خوب ساختار منسجمی از واحدها و بخش‌های به هم وابسته و متعامل را در نظامی کلی سازماندهی می‌کند. فعالیت‌های ورزشی در هر کشوری نیاز به ساختار سازمانی دارند، به طوری که ورزشکاران باشگاه‌ها، تیم‌ها و دیگران بتوانند به آسانی در رویدادهای ورزشی شرکت کنند. برای دستیابی به هدف، واحدهای یک سازمان ورزشی، همگی باید در راه دستیابی به مقاصد و اهداف مشخص معین تلاش کنند. اداره‌ی یک سازمان عبارت است از تخصیص به موقع منابع انسانی، مادی و مالی مورد نیاز برای تداوم بخشیدن به اداره کردن بدون مشکل یک سازمان و تحقق بخشیدن به فعالیت‌های راهبردی آن. به محض اینکه ساختار یک سازمان ورزشی به وضوح تعریف شد، باید مدیریتی کارآمد، هم برای حمایت و پیگیری فعالیت‌های مختلف واحدها و هم برای برقراری ارتباط با کسانی که اشتغال به ورزش دارند پیش‌بینی شود. مدیریت مناسب سیستمی منسجم از رویه‌های تصمیم‌گیری را ایجاد می‌کند و به افراد، برای تصدیق و شناسایی خودشان، انگیزه می‌دهد تا بتوانند در جهت تکامل برنامه‌ی راهبردی سازمان تلاش کنند. این موضوع جریان مناسبی از اطلاعات، تعیین اهداف کلان و ویژه، انتخاب فعالیت‌های مورد نیاز برای پیگیری اهداف تعیین شده و نیز ایجاد انگیزه در اعضاء کارمندان و نیروهای داوطلب، برای فعالیت در راستای اهداف تعیین شده را شامل می‌شود. یک سازمان نیازمند آن است که از مرحله‌ی تشکیل تا توسعه سازمان، به دست مدیرانی حرفه‌ای و شایسته اداره شود.

سازمان‌های ورزشی:

در سازمان‌های ورزشی فعالیت‌های گروهی افراد سازمانی با توجه به هدف مشترکی که غالباً از اهداف ورزش نشأت می‌گیرد، اعمال بین‌المللی می‌گردد. سازمان‌های بسیار زیادی در زمینه ورزش در سطح کشوری و جهان فعالیت دارند. با توجه به اهمیت فعالیت‌ها و نقش سازمان‌های ورزشی در رشد و توسعه‌ی ورزش، ابتدا به بررسی و تشریح ساختار و وظایف آن دسته از سازمان‌های ورزشی بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی که مستقیماً در راستای تحقق اهداف جنبش المپیک به وجود آمده‌اند، می‌پردازیم (مانند کمیته بین‌المللی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی، قاره‌ای و ملی، کمیته ملی المپیک، المپیک سولیداریتی، هیئت ورزشی و ...). و سپس برخی از سازمان‌هایی که زیر نظر مستقیم دولت، مسئولیت تحقق اهداف ورزشی را در سطح کشور به عهده دارند مورد بررسی قرار می‌گیرند (مانند وزارت ورزش و جوانان، تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و وزارت فرهنگ و آموزش عالی).

سازمان‌های ورزشی وابسته به جنبش المپیک

جنبش المپیک در حقیقت حاصل همکاری کمیته بین‌المللی المپیک، کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی المپیک و سایر سازمان‌ها و افرادی است که با طرز فکر مشترک آرزومند پیشبرد و بسط آمال المپیک و بازی‌های المپیک هستند. فدراسیون‌های جهانی و کمیته بین‌المللی المپیک، در سطح بین‌المللی، دست به دست یکدیگر داده‌اند تا اطمینان حاصل کنند که ورزش در ارزش‌های معین اخلاقی و سیستم‌های سازمانی ابقا شده است. اهداف اصلی آن‌ها به کارگیری اصول اساسی نهضت المپیک در ورزش، حفظ دوام و پیوستگی بازی‌های المپیک و اصول بازی جوانمردانه است. دور جدید بازی‌های المپیک توسط پیردوکوبرتن در سال ۱۸۹۴ بنیان نهاده شد و دو سال بعد از آن در سال ۱۸۹۶ اولین دوره بازی‌های المپیک نوین در آتن برگزار شد. اهداف نهضت المپیک از بیانات پیردوکوبرتن اقتباس شده است و توسعه یافته است که در حال حاضر این اهداف، تحت چهار عنوان، در منشور المپیک مطرح گردیده است:

- ۱- ترویج و توسعه آن دسته از ویژگی‌های اخلاقی و جسمانی که اساس کار ورزش است.
- ۲- تعلیم و تربیت جوانان از طریق ورزش به منظور ایجاد تفاهم بیشتر بین آن‌ها و همچنین کمک به ساختن دنیایی بهتر و صلح‌آمیزتر.
- ۳- انتشار و ترویج اصول المپیک در سرتاسر جهان و ایجاد خیرخواهی جهانی.



مدرسایان شریف

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. لوترگولیک 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:

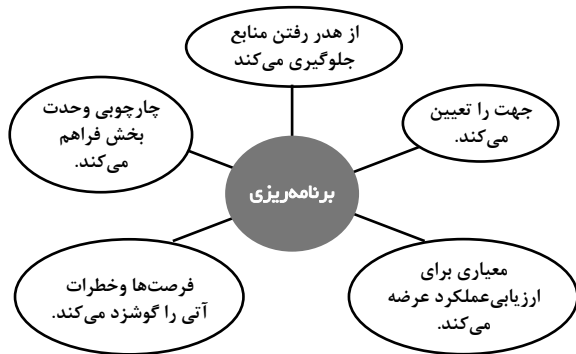
وجود یک برنامه مفید سبب می‌شود که هر واحدی بداند که برای مشارکت در تحقق هدف‌های سازمان چه فعالیتی را انجام دهد. بنابراین کلیه‌ی واحدهای سازمانی می‌توانند در جهت یاری دادن برای دستیابی به هدف‌های تعیین‌شده به طور هماهنگ فعالیت کنند.

۳) فرصت‌ها و خطرات آتی 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.

(۴) نظارت

(۳) برنامه‌ریزی

(۲) مدیریت

(۱) سازماندهی

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

مفاهیم اساسی در برنامه‌ریزی

برنامه: روش‌های تفصیلی و از پیش‌تعیین 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 یک‌سال اجرا می‌شود.

خط‌مشی: راهنمایی‌هایی کلی و عمومی در یک سازمان را گویند. به عنوان مثال خط‌مشی بخش ارتباطات یک سازمان ورزشی می‌تواند این باشد که اگر فرد مراجعه‌کننده 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 بلندمدت 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 تعیین‌کننده تخصص‌ها و عملکردهای اصلی اقتصادی و اجتماعی و منشأ انتخاب فعالیت‌ها در سطح مناطق‌اند، 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.



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 اتلاف 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 نحوه‌ی 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 و 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 بیچ 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

سلسله مراتب سازمانی به صورت 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.

کج 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.

کج 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.



مدرسان شریف

فصل پنجم

«بودجه‌نویسی و امور مالی»

مدیریت مالی

مدیریت مالی عمومی کشور

مدیریت مالی عمومی کشور، موضوعی است گسترده که کلیه سازمان‌های کشور را در برمی‌گیرد. برخی از سازمان‌ها و ارگان‌های مهمی که در ارتباط با مدیریت عمومی وظایفی تعیین‌کننده برعهده دارند، عبارتند از:

(۱) مجلس شورای اسلامی و شورای نگهبان (قوه مقننه)، برنامه‌ریزی‌های اقتصادی و مالی را بررسی و تصویب می‌کند و مجوزهای لازم را به صورت قانون صادر می‌نماید و عملکرد دولت را تصویب می‌نماید.

(۲) دولت و شورای اقتصاد (قوه مجریه)، برنامه‌ریزی‌های اقتصادی و مالی را تنظیم و به مجلس پیشنهاد و مصوبات را به دستگاه‌های اجرایی و مدیران جهت پیگیری ابلاغ می‌کند.

(۳) دستگاه اجرایی با هزینه اعتبارات مصوب، برنامه‌های پیش‌بینی شده خویش را اجرا می‌نماید.

(۴) واحدهای ذیحسابی: مسئولیت نظارت مالی و تهیه و تنظیم گزارش‌های مالی دستگاه‌های اجرایی مربوطه را عهده‌دار هستند.

(۵) وزارت اقتصادی و امور دارایی: مسئول تنظیم سیاست‌های اقتصادی و مالی کشور است. همچنین طبق قانون محاسبات عمومی مسئولیت نظارت مالی را در کشور عهده‌دار است و اصطلاحاً به صورت مادرخرج مملکت عمل می‌نماید.

(۶) سازمان برنامه و بودجه: مسئولیت برنامه‌ریزی‌های اقتصادی و بودجه‌بندی کشور را به عهده دارد.

(۷) بانک مرکزی: به عنوان تسهیل‌کننده و به وجود آورنده مبادله است که به وسیله بانک مرکزی و سایر بانک‌ها، سیاست‌های اقتصادی و مالی دولت را به حرکت در می‌آورد.

(۸) دیوان محاسبات کشور: که مستقیماً زیر نظر مجلس شورای اسلامی است و مسئولیت مهم و مستمر نظارت مالی کلیه دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه کل کشور استفاده می‌نمایند با این تشکیلات است. تهیه و تدوین گزارش در مورد تفریح بودجه و ارائه آن به مجلس با دیوان محاسبات کشور است.

جایگاه سازمانی مدیریت مالی: مدیریت مالی همانند سایر مدیریت‌ها بخشی از تشکیلات اداری و سازمانی دستگاه‌های اجرایی دولتی و غیردولتی را تشکیل می‌دهد. در سازمان‌های دولتی ایران به موجب قانون محاسبات واحدی به نام ذیحسابی یا اداره کل امور مالی در نظر گرفته شده است که زیر نظر رئیس سازمان یا معاونت اداری و مالی عهده‌دار امور مالی است.

ذیحساب: مأموری است که به موجب حکم وزارت امور اقتصاد و دارایی از بین مستخدمین رسمی واجد شرایط به منظور اعمال نظارت و ایجاد هماهنگی لازم در اجرای مقررات مالی و محاسباتی در وزارتخانه و مؤسسات و شرکت‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی محلی به این سمت منصوب شده و معمولاً مدیریت امور مالی یا مدیر کل امور مالی دستگاه محسوب می‌شود. معاون ذیحساب و عامل ذیحساب، ذیحساب را در اجرای وظایف کمک می‌کنند.

معاون ذیحساب: مأموری است که با حکم وزارت امور اقتصادی از بین کارکنان واجد شرایط و با صلاحیت منصوب می‌شود.

عامل ذیحساب: مأموری است که با موافقت ذیحساب به موجب حکم دستگاه اجرایی از بین مستخدمین رسمی و با صلاحیت منصوب و انجام بخشی از وظایف ذیحساب را عهده‌دار است.

کج مثال ۱: سازمان بازرسی کل کشور نماینده کدام یک از ارگان‌های زیر می‌باشد؟

(۴) قوه مجریه

(۳) وزارت اقتصاد و دارایی

(۲) قوه قضاییه

(۱) مجلس

پاسخ: گزینه «۲» سازمان بازرسی کشور زیر نظر قوه قضاییه به منظور نظارت بر اجرای صحیح قوانین در دستگاه اجرایی تشکیل می‌شود.



کدام یک از ارگان‌های زیر مسئولیت نظارت مالی را در کشور بر عهده دارد؟

- ۱) سازمان برنامه و بودجه ۲) دیوان محاسبات کشور ۳) وزارت اقتصاد و دارایی ۴) بانک مرکزی

پاسخ: گزینه «۳» طبق قانون محاسبات عمومی وزارت اقتصاد و دارایی مسئولیت نظارت مالی را در کشور عهده‌دار است.

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 فروشنندگان 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) فروشنندگان 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 دوبر (دوطرفه) در غالب سازمان‌های خصوصی و دولتی به‌کار گرفته می‌شود».



مدرس‌ان شریف

فصل ششم

«تصمیم‌گیری و مدیریت در جلسات ورزشی»

مسأله و مدیریت

در سازمان‌های ورزشی به جهت نوع کار احتمال بروز مسأله زیاد است و یک مدیر امکان دارد به طور معمول در جریان کارهای روزانه به دفعات با مسائل گوناگون برخورد کند و شناسایی دقیق مسأله و نحوه برخورد با آن از موارد اساسی است. بنابراین لازم است همه مدیران با تفکر و کمک گرفتن از روش‌های علمی حل مسأله با مسائل سازمان برخورد کنند. معمولاً مسائل در جریان کار به دو صورت بروز می‌کند ۱- آنی یا فوری به وجود می‌آید. ۲- به مرور زمان پدید می‌آید. بنابراین هر اندازه سرعت بروز مسأله بیشتر باشد، نحوه حل آن مشکل‌تر به نظر می‌رسد. در سازمان‌های ورزشی به جهت نوع کار احتمال بروز مسأله زیاد است و یک مدیر امکان دارد به طور معمول در جریان کارهای روزانه به دفعات با مسأله یا مسائل گوناگون برخورد کند. شناسایی دقیق مسأله و نحوه برخورد با آن از این موارد است و آنچه در این زمینه حائز اهمیت است حل آن می‌باشد، نه پاک کردن صورت مسأله.

مراحل هفت‌گانه حل مسأله عبارتند از:

- ۱- شناخت و تعریف مسأله
- ۲- بررسی و تجزیه و تحلیل مسأله
- ۳- بررسی و پیشنهاد راه‌حل‌های ممکن
- ۴- گزینش راه حل مناسب
- ۵- اجرای راه حل انتخاب شده
- ۶- نظارت و ارزیابی از کار انجام شده
- ۷- تهیه گزارش نهایی

تصمیم‌گیری

از جمله مسائل مهم و حیاتی در هر سازمانی تصمیم‌گیری است و از عمده‌ترین ویژگی متمایز بین مدیران سطح بالا و سطح متوسط در هر سازمان ورزشی است. تصمیم‌گیری یکی از اصلی‌ترین وظایف و مهارت‌های مدیر است و فراگردی است که علاوه بر اتخاذ تصمیم به اجرا نیز منتهی می‌شود. تصمیم‌گیری فرایندی است که از طریق آن اقدام مقتضی به عنوان راه‌حل، برای مسأله‌ای مشخص صورت می‌گیرد. (پاتریک مانتانا ۱۹۹۱) به عبارت دیگر، تصمیم‌گیری انتخاب یک راه‌حل، از میان راه‌حل‌های مختلف است. اگر این انتخاب به خوبی انجام گیرد، تصمیم مؤثر و سازنده خواهد بود. تعیین خطی‌مشی‌ها، تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب کارکنان، ارزشیابی و ... نیاز به تصمیم‌گیری دارد و کیفیت این تصمیمات موفقیت سازمان را بیمه خواهد کرد. بنابراین جوهر تمامی فعالیت‌های مدیریتی تصمیم‌گیری است و مدیریت بدون تصمیم‌گیری معنی و مفهومی ندارد. (تصمیم‌گیری، یعنی ارزیابی راه‌حل‌های موجود و انتخاب بهترین گزینه) صاحب‌نظران علم مدیریت اعتقاد دارند که مدیریت چیزی جز تصمیم‌گیری نیست. تصمیم‌گیری فعالیتی ساده نیست که به طور آنی صورت پذیرد، بلکه فرایند تصمیم‌گیری ویژگی‌های گوناگونی دارد که در زمان‌های مختلف انجام می‌پذیرد و بر این اساس به تصمیم‌گیری سازمان‌یافته، تصمیم‌گیری هدفمند و تصمیم‌گیری کارآمد تقسیم می‌شود. از جمله «سیمون» عقیده دارد که تصمیم‌گیری جوهر و اساس مدیریت تلقی می‌شود. یک مدیر در انجام کلیه وظایف خود از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، اجرا و ... ناگزیر از تصمیم‌گیری است.

سیمون ۴ گام مشخص را در تصمیم‌گیری برشمرده است.

- ۱- **هوشمندی:** هوشمندی، شناسایی و تشخیص وجود مسأله در سازمان است. باید دید مشکل کجا و به چه علت به وجود آمده است.
- ۲- **طراحی:** هوشمندی بیشتری باید به کار رود تا راه‌حل‌های درست بررسی و ارزیابی گردد. که مستلزم اطلاعات دقیق‌تر و مشخص‌تر است.
- ۳- **گزینش:** انتخاب مناسب‌ترین راه حل است. در این مرحله مدیران با بهره‌گیری از ابزار اطلاع‌سانی که عملیات، هزینه‌ها و امتیازهای هر راه‌حل را نشان می‌دهد، می‌توانند بهترین راه‌حل‌ها را انتخاب کنند.
- ۴- **اجرا:** گام آخر در تصمیم‌گیری اجرا است. در این مرحله مدیران از یک نظام گزارش‌دهی جهت آگاهی از پیشرفت کار و ارائه راه‌حل‌ها به جهت رفع مشکلات و مسائل موجود استفاده می‌کنند.

کج مثال ۱: هر اندازه سرعت پدید آمدن مسأله در سازمان بیشتر باشد، نحوه حل آن مسأله است.

- (۱) آسان‌تر (۲) مشکل‌تر (۳) تفاوتی نمی‌کند. (۴) سریع‌تر
- پاسخ: گزینه «۲» هر اندازه سرعت بروز مسأله بیشتر باشد نحوه حل آن مشکل‌تر به نظر می‌رسد.

کج مثال ۲: کدام یک از موارد زیر جزو گام‌های تصمیم‌گیری سیمون نمی‌باشد؟

- (۱) هوشمندی (۲) گزینش (۳) اجرا (۴) مسأله
- پاسخ: گزینه «۴» گام‌های تصمیم‌گیری سیمون عبارتند از: هوشمندی، طراحی، گزینش و اجرا و گزینه «۴» مسأله جزء این موارد نمی‌باشد.

فرایند تصمیم‌گیری

چالش اصلی در فرایند تصمیم‌گیری این است که چگونه می‌توان از بین گزینه‌های موجود بهترین گزینه را انتخاب کرد. بزرگ‌ترین خطر، انتخاب گزینه‌ای است که ما را به هیچ جایی هدایت نکند یا حتی ما را به مسیری اشتباه ببرد.

شش گام اصلی را می‌توان در فرایند تصمیم‌گیری برشمرد:

- ۱- تعیین نیاز به اتخاذ یک تصمیم
 - ۲- برقراری معیارها (یا شاخص‌های اصلی)
 - ۳- اولویت دادن به هر یک از معیارها
 - ۴- فهرست گزینه‌های انتخاب
 - ۵- انتخاب بهترین گزینه
 - ۶- اجرای گزینه انتخاب شده و ارزیابی میزان اثربخشی آن
- تمامی مراحل بالا صریح و ساده‌اند. اما برای تصمیم‌گیری غیر از رعایت مراحل بالا مسائل دیگری نیز وجود دارد. قبل از اتخاذ یک تصمیم، باید بررسی‌هایی را صورت دهید. همیشه از این که به تمامی اطلاعات و حقایق موجود برای تصمیم‌گیری دسترسی پیدا کرده‌اید، اطمینان حاصل کنید. شما می‌توانید با پیدا کردن رویه‌های موجود در موقعیت‌های مشابه گذشته به نفع خود سود ببرید. نهایتاً وقت کافی را برای تصمیم‌گیری اختصاص دهید چرا که تصمیمات پیچیده نیازمند زمان بیشتری‌اند. فرایند تصمیم‌گیری با برقراری شاخص‌های واقعی و تجزیه و تحلیل دقیق گزینه‌ها بسیار آسانتر خواهد شد.

در مقام یک مدیر، بسیار مهم است که یک تصمیم‌گیرنده‌ی عالی باشید و خودتان را با کارمندانی احاطه کنید که دارای خصوصیات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری و حل مسأله باشند. مانند موارد زیر:

- تجربه:** افرادی که تصمیمات مشابه را در شرایط مشابه اتخاذ می‌کنند، کمتر دچار خطا و اشتباه در تصمیم‌گیری خواهند شد.
- خلاقیت:** یک مهارت با ارزش در تصمیم‌گیری این است که فرد قادر باشد همیشه گزینه‌های متفاوتی را برای حل مسأله بیابد.
- درایت و برآورد مناسب و صحیح:** یک تصمیم‌گیرنده خوب باید دارای عقل و درایت ویژه‌ای برای برآورد مسائل باشد.
- مهارت‌های تجزیه و تحلیل کمی:** داشتن توانایی برای بررسی و تجزیه و تحلیل بازار، گرایش‌های اقتصادی، گزارش‌ها رویدادها در تلویزیون و مطبوعات و پژوهش‌های مرتبط می‌تواند در اتخاذ تصمیمات صحیح به افراد کمک کند.

انواع مختلف تصمیمات

شما در حرفه‌ی خود با انواع مختلفی از تصمیمات روبرو خواهید شد. دانستن انواع این تصمیمات به شما کمک خواهد کرد تا تبدیل به تصمیم‌گیرنده‌ای عالی شوید. تصمیمات به دو دسته‌ی برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم می‌شوند.

تصمیمات برنامه‌ریزی شده: به منزله‌ی راهنماهای از قبل آماده شده برای موقعیت‌های معین هستند. نمونه‌هایی از تصمیمات برنامه‌ریزی شده عبارتند از: قوانین و مقررات ستادی، استانداردهای تجهیزات، قوانین و مقررات مسابقات و معیارهای ایمنی. چنین تصمیماتی بر مبنای سیاست‌ها، قوانین و مقررات، خط‌مشی‌ها یا استانداردهای از پیش تعیین شده اتخاذ می‌شود. مثلاً ویژگی‌های تشک پرش ارتفاع و پرش با نیزه دقیقاً از سوی فدراسیون بین‌المللی دو و میدانی توصیف شده است. پس هنگامی که می‌خواهید مرغوبیت یک تشک را تعیین کنید، مقایسه آن با ویژگی‌ها و استانداردهای خاص تعیین شده بسیار مفید خواهد بود.

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده: این گونه تصمیمات می‌تواند با برگزاری یک رقابت ورزشی یا رویداد جدید یا ایجاد یک برنامه‌ی جدید مرتبط باشد. این تصمیمات معمولاً از سوی مدیریت عالی و میانی اتخاذ می‌شود، هرچند که مشاوره گروهی با افراد درگیر و ذیربط نیز اهمیت دارد.

شرایط تصمیم

تصمیم‌ها اغلب تحت شرایط خاصی گرفته می‌شوند که سه مورد آن شرایط عبارتند از: قطعیت، ریسک و عدم قطعیت.

قطعیت: مدیر به طور دقیق از راه‌حل‌ها، هزینه‌ها و منافع هر کدام آگاهی دارد. در چنین حالتی تصمیم گرفتن، کاری بسیار راحت است و مدیر می‌تواند به طور قطع و بدون هیچ نگرانی تصمیم خود را بگیرد. به عبارت دیگر نوع تصمیمات، برنامه‌ریزی شده است.



مدرس‌ان شریف

فصل هفتم

«بازاریابی مسابقات و رویدادهای ورزشی»

تعریف بازاریابی

واژه Marketing به معنی به بازار رساندن، بازار یافتن یا کلیه عملیاتی است که در فاصله تولید تا مصرف باعث تسریع جریان انتقال کالا یا تسهیل فروش می‌شود. امروزه صاحب‌نظران، بازاریابی را فرایند ارضای نیازها و خواسته‌های بشر تعریف می‌کنند. برخی دیگر بازاریابی را چنین تعریف کرده‌اند «بازاریابی اجرای فعالیت‌هایی است که جریان ارائه کالا و خدمات از تولیدکننده به مصرف‌کننده را به منظور ارضاء نمودن نیازهای مشتری و نیز تحقق اهداف سازمانی هدایت می‌نماید». مول و همکاران در کتاب مدیریت ورزش تفریحی، بازاریابی را فرایند تأمین خدمات قابل حصول، در دسترس و مناسب فراغت برای جامعه در دسترس تعریف کرده‌اند.

همان‌گونه که از تعاریف برمی‌آید منشأ و رکن اساسی نظام بازاریابی، **نیازها و خواسته‌های انسان** است، بشر برای تداوم حیات خود به غذا، هوا، آب، لباس و پناهگاه نیاز دارد. علاوه بر این‌ها او میل زیادی به آسایش، آموزش و خدمات دیگر دارد. محصول، زائیده نیازها و خواسته‌های بشر است. به عبارت دیگر محصول عبارتست از چیزی که قادر به ارضای یک خواسته باشد. شخص چیزهای خاصی را ارضاءکننده خواسته‌های اوست، خارج از وجود خویش تصور می‌کند، این چیزها محصولات نامیده می‌شود. مفهوم محصول تنها به کالا منحصر نمی‌شود، بلکه می‌توان کلیه خدماتی که یک سازمان ورزشی ارائه می‌دهد را نیز محصول آن سازمان محسوب کرد، با این تعبیر بازاریابی فرایند تأمین خدمات خوش‌آیند و مناسب ورزشی برای مردم جامعه است. مردم به منزله خریداران این خدمات از بین انواع برنامه‌های تفریحی، فعالیت‌های آمادگی جسمانی، رقابت‌های ورزشی و ... فعالیتی که مناسب با خواسته‌ها و نیازهایشان باشند، برمی‌گزینند.

بازاریابی ورزشی

فرایند طراحی و اجرای فعالیت‌هایی برای تولید، قیمت‌گذاری، افزایش مشتریان و توزیع یک محصول یا خدمات ورزشی برای ارضای نیازها و تمایلات مشتریان (تماشاچیان) از یک طرف و تحقق اهداف سازمانی از طرف دیگر را بازاریابی ورزشی می‌نامند. به عبارت دیگر به روش‌های مورد استفاده برای عرضه و فروش خدمات ورزشی (استفاده از وجهه، آرام یا فضاهای ورزشی) یا تولیدات ورزشی (رویدادها، تابلوهای تبلیغاتی، یا عناوین) برای تأمین نیازهای عموم. سازمان‌ها می‌توانند این کار را خودشان یا از طریق مدیران حرفه‌ای یا بنگاه‌های بازاریابی که درک مناسبی از فرایند بازاریابی ورزشی دارند و از قدرت فروش بالایی نیز برخوردار هستند، انجام دهند. به عنوان مثال در خلال رقابت‌های والیبال قهرمانی جهان، در سال ۱۹۹۸ در ژاپن، صاحبان بازی‌ها درخواست این مجوز را کردند که لباس‌های بازیکنان، را با رنگ کشورها و نام بازیکنان، تولید و در معرض فروش گذاشتند. این لباس‌ها سریعاً فروخته شد. سایر وسایل مانند تی‌شرت‌ها، علائم، دسته کلیدها و عروسک‌ها نیز تا اندازه‌ی بسیار زیاد مورد استقبال عموم قرار گرفتند. هدف از آن توصیف فعالیت‌های مشتری و محصولات صنعتی و بازاریابان امور خدمتی بوده است که همه به صورتی فزاینده از ورزش به عنوان عاملی تبلیغاتی استفاده می‌کرده‌اند. علم بازاریابی ورزشی از علوم دیگری چون علم اقتصاد، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و ارتباطات برای رسیدن به اهدافش کمک می‌گیرد.

البته باید بین بازاریابی ورزشی و بازاریابی از طریق ورزش تمایز قائل شد. بازاریابی ورزشی، هنگامی روی می‌دهد که سازمان ورزشی درصدی ترویج محصولات و خدماتش باشد، مثل یک باشگاه فوتبال که برای فروش بلیط مسابقه مربوط به تیمش در روزنامه آگهی می‌دهد. اما بازاریابی از طریق ورزش، زمانی است که سازمان غیر ورزشی، درصدی بهره‌گیری از ورزش به عنوان ابزار فروش محصولاتش باشد. مثل یک شرکت تولیدکننده نوشابه که نام تجاری محصولاتش را طی یک رویداد ورزشی تبلیغ می‌کند.





بازاریاب سازمان‌های ورزشی:

بازاریابان سازمان‌های ورزشی کسانی هستند که اطلاعات مربوط به محصول یا خدمات ورزشی سازمان را به نحو شایسته‌ای ارائه می‌دهند و می‌توانند در فرایند خرید، بر مصرف‌کننده تأثیر مثبت بگذارند. بازاریاب ورزشی از همه منابع و فرصت‌ها برای کسب رضایت خاطر و جذب مصرف‌کننده ورزشی استفاده می‌کند.

بازاریابی رویدادهای ورزشی:

بازاریابی رویداد شامل فعالیت‌هایی است که از سوی سازمان دهندگان رویداد، آژانس‌های بازاریابی یا سازمان‌های ورزشی صورت می‌گیرد و در آن دو طرف با ایجاد ارتباط میان وجهه‌ی رویدادهای ورزشی با وجهه محصولات یا خدمات خود به کسب پول یا مبادلات غیرنقدی می‌پردازند. هدف، آشکار ساختن هر دو کالای ورزشی و تجاری برای عموم از طریق تبلیغ، بازاریابی متقابل و فعالیت‌های تبلیغاتی در طی رویداد است. بازاریابی رویداد، به منظر فعالیت‌های نوین در بازاریابی ورزشی به یک نیاز برای فدراسیون‌های ورزشی تبدیل شده است که با استفاده از آن بتوانند ساختارها، راهبردها و حتی روش خود را در اجرا و اداره‌ی ورزش اصلاح کنند.

درست است که بازار عبارت است از خرید و فروش واقعی یک محصول و نه تنها مکانی که این امر به طور عینی در آن اتفاق می‌افتد، ولی ورزش در ذات خود برای فروش نیست و به معنای دقیق کلمه برای فروش عرضه نمی‌شود. آن‌چه که مردم، حامیان مالی و رسانه‌ها به منزله‌ی تولیدات ورزشی خریداری می‌کنند، عبارت است از رویدادها، شهرت ورزشکاران و محبوبیت آن‌ها یا وجهه‌ی سازمان ورزشی. به معنای دقیق کلمه این‌ها کالاهای سودآوری هستند که می‌توان از آن‌ها برای افزایش علاقه عمومی به محصولات یا خدمات دیگر استفاده کرد. به این ترتیب سازمان ورزشی با استفاده از بهبود ذهنیت نسبت به ورزشکاران، باشگاه‌ها، لیگ‌ها و مدیران آن بر روی ادراک و نظر عامه‌ی مردم، رسانه‌ها، حامیان مالی و تماشاگران تأثیر می‌گذارند. به نظر فیلیپ کاتلر، برجسته‌ترین صاحب نظر در این رشته، بازاریابی عبارتست از فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق فرایند مبادله. در تعریف کاتلر سه رکن اصلی قابل تشخیص است:

۱- نیاز: خواست و تقاضای انسان که رکن اصلی نظام بازاریابی جدید است.

۲- محصول: چیزی است که به بازار عرضه می‌شود و قادر است که خواست یا نیاز را تأمین کند.

۳- فرایند مبادله: هسته مرکزی بازاریابی را تشکیل می‌دهد. در مبادله، دو طرف وجود دارد و هر طرف چیزی با ارزش برای طرف دیگر دارد و به طوری که هر طرف مجاز به پذیرش یا رد پیشنهاد طرف دیگر است.

که مثال ۱: منشأ و رکن اساسی نظام بازاریابی است.

۱) بازار (۲) نیازهای انسان (۳) قیمت (۴) محصول

پاسخ: گزینه «۲» بازاریابی جریان ارائه کالا و خدمات از تولیدکننده به مصرف‌کننده و ارضا نمودن نیازها و خواسته‌های انسان است و منشأ و رکن اساسی در نظام بازاریابی، نیازهای انسان است.

که مثال ۲: کلیه خدماتی که یک سازمان ورزشی ارائه می‌دهد چه می‌نامند؟

۱) محصول (۲) تولید (۳) فرایند (۴) عرضه

پاسخ: گزینه «۱» مفهوم محصول تنها به کالا منحصر نمی‌شود بلکه کلیه خدماتی که یک سازمان ورزشی ارائه می‌دهد محصول آن سازمان محسوب می‌شود.

اصطلاحات بازاریابی

برای طراحی صحیح راهبرد بازاریابی و طرح بازاریابی، هر فردی که در این طرح‌ها شرکت می‌کند باید درک مشابهی از مفاهیم و تعاریف مهم داشته باشد. برخی از اصطلاحات مهم در این زمینه عبارتند از:

روابط عمومی: روابط عمومی به منزله یک فرایند ارتباطی برون‌گرا، فعالیت‌ها، برخوردها و رفتارهایی را در برمی‌گیرد، که سازمان یا فرد از آن‌ها برای تأثیرگذاری، اصلاح یا بهبود نظر عموم (حامیان مالی یا حمایت‌کنندگان بالقوه) استفاده می‌کند. هدف روابط عمومی، ایجاد یا تغییر درک عموم در مورد پیام یا وجهه‌ی سازمان، خود ورزش، رویداد ورزشی (محصول) یا حتی افراد سازمان است.

تبلیغ تجاری: تبلیغ تجاری نوعی اطلاع‌رسانی هزینه بر با استفاده از هریک از وسایل ارتباطی یا رسانه‌ای اعم از روزنامه‌ها، مجلات، آگهی‌های تلویزیونی، تابلوهای اعلانات یا بروشورهاست. تعریفی کلی‌تر از تبلیغ تجاری عبارتست از آگهی کردن از طریق نمایش برای عموم و اعلام موجودیت خدمات، کالاها و مقولات دیگر برای عرضه به عموم مردم.

اعلان عمومی: اعلان عمومی عبارتست از آگهی کردن اصولی و منظم به منظور تبلیغ خدمات، کالاها و مقولات دیگر برای عموم مردم.

بازاریابی: عبارتست از عرضه و فروش محصولات یا خدمات به منظور برطرف کردن نیازهای خاص مردم در ازای پول نقد یا معادل آن. محصولات و خدمات می‌تواند شامل استفاده از وجهه، آرم، فضای سازمان، رویدادهای ورزشی، تابلوهای اعلانات و عناوین باشد.



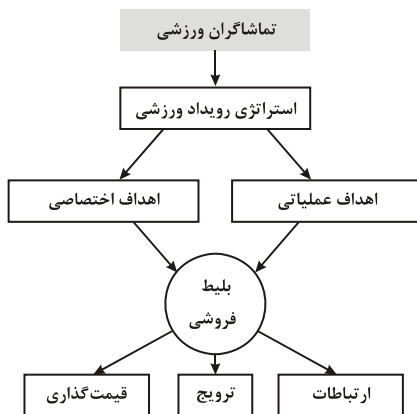
مدرس‌ان شریف

فصل هشتم

«مدیریت بلیط‌فروشی و شیوه‌های انعکاس اخبار رویدادهای ورزشی»

مدیریت بلیط‌فروشی رویدادها

مدیریت بلیط‌فروشی رویدادهای ورزشی مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل است که تحت تأثیر استراتژی رویداد قرار گرفته و به قیمت‌گذاری، توزیع و ترویج به منظور جلب توجه افراد ختم می‌شود. بلیط مجوز ورود تماشاگران به اماکن برگزاری مسابقات است. مدیریت سازمان‌یافته فروش بلیط رویدادها علاوه بر کسب درآمد و ایجاد نقدینگی قبل از برگزاری رویدادهای ورزشی، در ایجاد نظم و کنترل حوادث مسابقات و اعمال مدیریت عرضه و تقاضا به مدیران مسابقات کمک می‌کند. همچنین امکان دسترسی تماشاگران را به حوزه‌های استقرار تماشاگران تیم‌های حریف محدود می‌سازد.



ارتباط بین استراتژی رویداد و بلیط‌فروشی

هرچه علاقه افراد به رویدادهای ورزشی افزایش یابد و دخالت حامیان مالی، رسانه‌ها و ... در برگزاری رویداد ورزشی بیشتر شود، جریان بلیط‌فروشی پرونق‌تر خواهد بود. جذب مردم یا تماشاچیان در اعتبار یک رویداد ورزشی نقش مهمی را ایفا می‌کند. در حقیقت این تماشاچیان هستند که خاطرات به یادماندنی از یک رویداد را باقی می‌گذارند. فروش بلیط فرایندی است که مستقیماً در رابطه با تماشاچیان صورت می‌گیرد. این فرایند بنا به مقتضیات و شرایط اجرایی رویداد، باید به صورت تخصصی و حرفه‌ای انجام شود. استراتژی رویداد، محورها و نحوه فعالیت‌های اجرایی بلیط‌فروشی را فراهم می‌سازد. چنانچه استراتژی رویداد هر یک از موضوعات سودآوری، حضور جمعیت فراگیر، رضایت تماشاگران، اعتبار و امنیت مسابقات، تبلیغ و معرفی نشان مسابقات و حامیان مالی، پخش مستقیم رویداد از رسانه‌های گروهی و ... باشد، فرآیند برگزاری بلیط‌فروشی را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

کج مثال ۱: در چه صورتی بلیط‌فروشی مسابقات و رویدادهای ورزشی پرونق‌تر می‌شود؟

(۱) افزایش علاقه افراد به رویدادها (۲) حضور حامیان مالی بیشتر (۳) حضور رسانه‌های بیشتر (۴) همه موارد

✓ پاسخ: گزینه «۴» هرچه علاقه افراد به رویدادهای ورزشی افزایش یابد و دخالت حامیان مالی، رسانه‌ها و ... در برگزاری رویدادهای ورزشی بیشتر شود، جریان بلیط‌فروشی پرونق‌تر خواهد شد.

اهداف فروش بلیط

- معمولاً مدیران برگزاری مسابقات، اهداف زیر را از بلیط‌فروشی دنبال می‌کنند:
- ۱- فراهم کردن امکان تماشای رویدادهای مهم ورزشی برای هواداران و تماشاچیان.
 - ۲- تأمین بخشی از هزینه‌های برگزاری مسابقات.
 - ۳- برگزاری منظم و توأم با امنیت رویداد ورزشی.
 - ۴- ایجاد تقاضای اجتماعی و افزایش تعداد تماشاگران.
 - ۵- ایجاد رضایت‌مندی شهروندان علاقه‌مند.

اهداف بلیط‌فروشی در المپیک سیدنی شامل موارد زیر بود:

- ۱- تولید نقدینگی.
- ۲- رعایت عدالت و انصاف در توزیع بلیط بین تماشاچیان استرالیایی و خارجی.
- ۳- توسعه و حفظ تصویر مثبت از بازی‌های المپیک سیدنی.
- ۴- توسعه مسئولیت‌های اجتماعی افراد در خصوص رعایت مقررات مربوط به بلیط با توجه به نقش مؤثر ورزش در مسئولیت‌پذیری اجتماعی.

کدام یک از موارد زیر جزء اهداف مدیران از بلیط‌فروشی مسابقات نمی‌باشد؟

- (۱) تأمین بخشی از هزینه‌های برگزاری مسابقات.
 (۲) سرمایه‌گذاری در مسابقات.
 (۳) برگزاری منظم و با امنیت مسابقات.
 (۴) رضایت‌مندی شهروندان علاقه‌مند.

پاسخ: گزینه «۲» اهداف مدیران از بلیط‌فروشی عبارت‌اند از: فراهم کردن امکان تماشای رویدادها برای هواداران، تأمین بخشی از هزینه‌های برگزاری، برگزاری منظم و با امنیت مسابقات و ایجاد رضایت‌مندی شهروندان علاقه‌مند.

عوامل مؤثر بر قیمت بلیط

سیستم قیمت‌گذاری بلیط یک رویداد ورزشی فقط به تعیین قیمت برای پوشش هزینه‌ها منحصر نمی‌شود، بلکه بدان معنی است که مدیریت سیستم فروش بلیط، فرایندی پویا و انعطاف‌پذیر برای افزایش ارزش رویداد در بین جامعه و تماشاچیان است. بر طبق قانون پالدا میزان افزایش یا کاهش قیمت بلیط و تعیین حد قیمت مطلوب با توجه به اصل رقابت تعیین می‌شود. قیمت نباید از منفعتی که برای خریدار ایجاد می‌کند فراتر رود و نباید از ارزش واقعی محصول یا خدمات کمتر باشد.

عوامل تأثیرگذار بر قیمت بلیط یک رویداد ورزشی به شرح زیر است:

- ۱- میزان علاقه‌مندی و استقبال مردم شهر یا کشور میزبان از مسابقات.
- ۲- وجود توانمندی و امکانات مطلوب در مکان برگزاری.
- ۳- مناسب بودن زمان برگزاری مسابقات.
- ۴- تقارن زمان برگزاری مسابقه با مسابقات مشابه.
- ۵- سطح برگزاری مسابقه (فینال و اهدای جایزه) و یا اهمیت رویداد (مراسم افتتاحیه یا اختتامیه).
- ۶- توانایی تیم کشور میزبان در رقابت با سایر کشورها.
- ۷- میزان قیمت بلیط در رویدادهای مشابه قبلی.
- ۸- نزدیکی یا دوری صندلی تماشاچی به صحنه مسابقه.

کدام مثال ۳: براساس قانون پالدا، حد مطلوب قیمت بلیط چگونه تعیین می‌شود؟

- (۱) با توجه به اصل رقابت.
 (۲) با توجه به سطح برگزاری.
 (۳) با توجه به مناسب بودن زمان برگزاری.
 (۴) نزدیکی یا دوری صندلی تماشاچی به صحنه مسابقه.

پاسخ: گزینه «۱» بر طبق قانون پالدا، میزان افزایش یا کاهش قیمت بلیط و تعیین حد مطلوب با توجه به اصل رقابت تعیین می‌شود.

روش‌های قیمت‌گذاری متداول

آولونیز و ایندونانس با مطالعه ادبیات تحقیق در خصوص قیمت‌گذاری، روش‌های مختلف قیمت‌گذاری بلیط رویدادها را به شرح زیر ارائه کردند:

۱- قیمت‌گذاری یکسان: تعیین قیمت یکسان بلیط در زمان‌هایی که امکان جداسازی محل تماشاچیان وجود ندارد، صورت می‌گیرد. در این صورت تمام تماشاچیان برای ورود به استادیوم یک قیمت را می‌پردازند. به عنوان مثال در ورزشگاه تختی تهران که امکان تفکیک تماشاگران وجود ندارد قیمت بلیط تمام سکوهایشان یکسان می‌باشد.

۲- قیمت‌گذاری متفاوت: قیمت بلیط براساس شاخص‌های گروه‌های جمعیتی، محل جغرافیایی رویداد، محل استقرار صندلی تماشاچیان و ... تعیین می‌شود. به عنوان مثال قیمت صندلی‌های طبقه پایین استادیوم آزادی با قیمت صندلی‌های طبقه بالای آن متفاوت است.

۳- قیمت‌گذاری توأم با چانه‌زنی: قیمت بلیط براساس چانه‌زنی بین مشتری و فروشنده مشخص می‌شود.

۴- قیمت‌گذاری توأم با تخفیف: برای افرادی که مجموعه‌ای از بلیط مسابقات مختلف را تهیه می‌کنند، تخفیف یا کاهش قیمت منظور می‌شود. به عنوان مثال تماشاگرانی که بلیط تمام مسابقات یک فصل بسکتبال NBA را پیش از شروع فصل تهیه می‌کنند، از تخفیف ویژه‌ای برخوردار می‌شوند.

۵- قیمت‌گذاری مرکب: در بعضی مواقع مانند مسابقات المپیک یا جام جهانی، برخی از شرکت‌ها، بلیط مسابقات ورزشی را تهیه کرده و بلیط‌ها را به همراه خدماتی که ارائه می‌کنند به مشتریان می‌فروشند. به طور مثال، آژانس‌های مسافرتی که بلیط مسابقات جام جهانی فوتبال را به دست می‌آورند، هزینه‌های مسافرت، هتل و غذا و ایاب و ذهاب را به طور یک‌جا از متقاضی دریافت می‌کنند.

در رویدادهای ورزشی روش قیمت‌گذاری متفاوت رایج است. این روش باعث افزایش ارزش رویداد و ایجاد حداکثر فرصت ممکن برای حضور جمعیت و کسب درآمد می‌شود. این روش برای تماشاچیان که به لحاظ اجتماعی و اقتصادی در سطح پایین‌تری قرار دارند فرصت تماشای مسابقات را فراهم می‌آورد.



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.

کدامیک 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 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.

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 دهم

«مدیریت برگزاری مسابقات ورزشی»

مدیریت رویدادهای ورزشی

بخشی مهمی از وظایف هر مدیری در سازمان‌های ورزشی، سازماندهی و برگزاری رویدادهای ورزشی می‌باشد. مسابقات ورزشی، برنامه‌های هنری - ورزشی و همایش‌های علمی از جمله رویدادهای ورزشی هستند که برگزاری اثربخش آن‌ها نیازمند مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و ارزشیابی) است. اغلب رویدادهای ورزشی در زمان و مکان خاصی اتفاق می‌افتند و پیش از شروع، باید تدارکات و امکانات لازم مهیا باشد تا آن رویداد به بهترین نحو ممکن انجام پذیرد. به طور خلاصه برای برگزاری موفقیت‌آمیز یک رویداد ورزشی، با توجه به زمان و مکان و تماشاگران و غیره باید به موارد متعددی که پدیدآورنده‌ی کامیابی و یا شکست آن رویداد است، توجه نمود. سازماندهی خوب رویدادهای ورزشی به طور اعم و مسابقات ورزشی به طور اخص، می‌تواند زمینه تبلیغ و اطلاع‌رسانی را فراهم آورد، استعداد افراد مبتدی را شکوفا سازد و باعث سرگرمی و گذراندن اوقات فراغت افراد شود.

ویژگی‌های رویدادهای ورزشی

یک رویداد ورزشی می‌تواند بین‌المللی، ملی، ناحیه‌ای یا محلی باشد. همچنین می‌تواند شامل ورزش، هنر، موسیقی، جشنواره یا تورنمنت باشد. رویداد می‌تواند به صورت رقابت قهرمانی، دوستانه، سیاسی یا غیره باشد. می‌تواند در سطح شهر یا روستا برگزار شود. رویدادهای بزرگ به دنبال اهداف گسترده‌ای هستند و اشکال متفاوتی دارند که برای آن‌ها ویژگی‌هایی را به شرح زیر می‌توان برشمرد:

- ۱- رویدادها دارای مکان و زمان هستند، یعنی همه آن‌ها در زمان و مکان دقیق و مشخصی برگزار می‌شوند.
- ۲- گروه‌های متعددی اعم از مدیران رویدادها، کارکنان، رسانه‌های گروهی، فروشندگان و سایر عوامل برگزاری در آن‌ها نقش دارند.
- ۳- رویدادها قانون و مقررات ویژه‌ای دارند. بیشتر رویدادهای خاص، شامل قوانین دقیق و منظم و سختی هستند که برای سلامتی افراد و برقراری نظم به اجرا در می‌آیند.
- ۴- برگزاری رویدادها، اغلب با خطراتی همراه است؛ بنابراین ما باید انتظار حوادث را داشته باشیم. بیشتر مشکلات قابل پیش‌بینی‌اند، اما بسیاری نیز پیش‌بینی ناپذیرند. یکی از مشکلات، عدم آمادگی برای میزبانی است. از خطرات دیگر، عدم هماهنگی یا نبود ارتباط مناسب و کافی، غفلت دست‌اندرکاران و تلاش کم آن‌ها و نبود کنترل‌های لازم را می‌توان ذکر نمود.
- ۵- برگزاری رویدادها نیازمند روش‌ها و شیوه‌های مدیریتی است. رویدادها به هماهنگ کننده، دقت و تصمیم‌گیری سریع و برنامه‌ریزی، اجرای محکم و استفاده از برنامه‌ریزی و سازماندهی و کنترلی که می‌تواند به انجام بهتر امور و هماهنگی آن‌ها کمک کند، نیاز دارد.

برنامه‌ریزی رویدادهای ورزشی

برگزاری یک مسابقه ورزشی نیازمند یکسری پیش‌بینی‌ها، آینده‌نگری‌ها و برنامه‌ریزی‌هاست. برای برگزاری مسابقات می‌بایستی برنامه‌ریزی وسیع و گسترده‌ای در تمامی ابعاد صورت بگیرد تا یک مسابقه به خوبی و با کیفیت مطلوب برگزار شود. تعیین اهداف رویداد و تعیین زمان، مکان یا محل برگزاری (سالن، استادیوم، زمین و ...) و نحوه‌ی برگزاری رویداد، برنامه‌ریزی خدمات پزشکی، عقد قراردادهای و پیش‌بینی پرداخت اجاره بهای فضاهای مورد نیاز برای برگزاری رویداد، برنامه‌ریزی نحوه اهدای جوایز و محل اهدای آن، نظافت و نگهداری ساختمان‌ها، تهیه مجوزهای مورد نیاز و ... را برنامه‌ریزی رویداد می‌گویند. طبیعی است برگزاری مطلوب یک مسابقه، رابطه مستقیمی با برنامه‌ریزی مدیر برگزاری دارد. یعنی این که هر اندازه برنامه‌ریزی اصولی‌تر و دقیق‌تر باشد و در آن جزئی‌ترین مسائل در نظر گرفته شود به همان اندازه در کیفیت و برگزاری بهتر و شایسته‌تر مسابقات مؤثر خواهد بود. بدیهی است که در برگزاری مطلوب یک مسابقه یک مدیر علاوه بر برنامه‌ریزی می‌بایستی از تمامی امکانات و منابع انسانی و مادی جهت تحقق اهداف سازمانی که همانا برگزاری مسابقه مطلوب است، استفاده نماید. به عبارت دیگر بسیج امکانات مادی و به کارگیری از نیروی انسانی کارآمد و مجرب برای رسیدن به هدف مشخص، مهم‌ترین وظیفه یک مدیر ورزشی است.



عملیات‌های لازم برای برگزاری یک رویداد ورزشی

اصولاً برگزاری یک رویداد ورزشی، فعالیت منقطع و ناپیوسته نیست، بلکه یک جریان مستمر از عملیات‌های ویژه است که هر یک از این فعالیت‌ها در زمان‌های متفاوتی به وقوع می‌پیوندد. به طور کلی این عملیات‌های را در سه بخش جداگانه مورد بررسی قرار می‌دهیم که عبارتند از:

۱- عملیات‌های قبل از اجرا ۲- عملیات‌های در هنگام اجرا ۳- عملیات‌های بعد از اجرا

عملیات‌های قبل از اجرای مسابقات

یکی از مهم‌ترین مراحل برگزاری مسابقات ورزشی، مرحله قبل از اجرا می‌باشد، زیرا بخش عمده‌ای از برگزاری مسابقات از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی را شامل می‌شود.

۱- برنامه‌ریزی ورزشی: برنامه‌ریزی یعنی پیش‌بینی و دورنگری درباره این که برای رسیدن به هدف معین چه کارها، چگونه، در طی چه مدت زمانی و به وسیله چه کسانی انجام شود. عملیات‌ها و برنامه‌های ورزشی در سازمان‌های ورزشی نیز برای رسیدن به اهداف خاص و مشخص اجرا می‌شود و معمولاً مدیران ورزشی موفق کسانی هستند که از قدرت برنامه‌ریزی دقیق و منظم برخوردار باشند. برای برگزاری یک رویداد ورزشی باید برنامه‌ریزی‌هایی صورت بگیرند که عبارتند از:

الف - تعیین چهارچوب برنامه: قبل از هر چیز باید هدف برنامه‌ریزی مشخص شود. به عبارت دیگر باید مشخص شود که چه برنامه‌هایی در پیش داریم که باید آن را پیش‌بینی و اجرا کنیم این موارد شامل:

۱- اهمیت و سطح مسابقه: باید اهمیت مسابقات روشن شود به عبارتی هدف از برگزاری مسابقات چیست، آیا برای انتخاب تیم ملی، مسابقات جام تختی، مسابقات بین‌المللی و ... خواهد بود یا خیر.

همچنین باید مشخص شود مسابقات در چه سطحی اعم از مسابقات قهرمانی کشور، مسابقات دانشگاهی، مسابقات باشگاهی و ... برگزار می‌شود. مشخص شدن اهمیت و سطح مسابقات باعث می‌شود که مربیان، سرپرستان و بازیکنان از اهمیت مسابقه‌ای که در پیش دارند آگاه شده و فعالیت و تلاشی متناسب با آن رویداد را تنظیم کنند.

۲- سن و جنس شرکت‌کنندگان: باید روشن شود که این مسابقات در چه رده سنی از جمله بزرگسالان، جوانان، امید و ... برگزار می‌شود، همچنین مسابقات شامل آقایان و یا خانم‌ها می‌باشد.

۳- رشته ورزشی: در این مرحله باید رشته ورزشی موردنظر مشخص شود. مثلاً فوتبال، بسکتبال، شنا، کشتی و ...

۴- زمان و مکان مسابقه: در مرحله اول باید زمان برگزاری مسابقه و سپس مکان برگزاری مسابقه مشخص شود.

۵- پیش‌بینی بودجه: در این مرحله باید حداقل بودجه مورد نیاز برای برگزاری مسابقه مشخص شود. برای تعیین بودجه چنین مسابقاتی، معمولاً بودجه تقریبی آن را محاسبه و تعیین می‌کنند.

ب - ارائه پیشنهاد برگزاری مسابقه: مدیران ورزشی برنامه‌های پیشنهادی خود را برای برگزاری مسابقات به مسئولین مافوق ارائه می‌نمایند. در این برنامه پیشنهادی، کلیات برنامه از قبیل اهداف، بودجه تقریبی، وضعیت امکانات و تجهیزات و غیره ارائه می‌گردد که در این مرحله باید برنامه، از طرف مسئولین مربوطه، به تصویب برسد تا امکان برگزاری مهیا شود.

ج - اعلام آمادگی برای میزبانی و کسب موافقت نهایی از سازمان مافوق: در این مرحله، تربیت بدنی سازمان مربوطه باید آمادگی خود را به سازمان ورزشی مافوق اعلام کند تا آخرین موافقت را از سازمان مرکزی کسب نماید.

۲- سازماندهی ورزشی: یک مدیر ورزشی باید برای رسیدن به اهداف سازمانی که از قبل پیش‌بینی شده است، از کلیه منابع انسانی و مادی حداکثر استفاده نماید. به همین منظور برای اجرای یک مسابقه لازم است تا نیروها و امکانات را طوری هماهنگ نماید که ضمن جلوگیری از تداخل در وظایف و اسراف در هزینه، بتواند در پیشبرد اهداف موردنظر موفقیت کسب کند. عملیات‌های لازم در مرحله سازماندهی عبارتند از:

الف - ترسیم نمودار تشکیلاتی: ترسیم نمودار تشکیلاتی به عوامل مختلفی از جمله هدف مسابقه، سطح و اهمیت مسابقه، تعداد شرکت‌کنندگان و غیره بستگی دارد.

ب - تشکیل کمیته‌ها: هدف از تشکیل کمیته‌ها، گماردن و واگذاری مسئولیت‌ها به افراد شایسته که دارای صلاحیت‌های عمومی و آگاهی‌های فنی هستند، می‌باشد.

ج - گزینش و انتصاب افراد: یک مدیر ورزشی از میان نیروهای موجود بهترین فرد را براساس ویژگی‌های فردی، علاقمندی فرد، تجربه و تخصص افراد، انتخاب کرده و طی ابلاغی او را به سمت مسئول کمیته موردنظر منصوب می‌کند.

د - ابلاغ شرح وظایف کمیته‌ها: پس از انتصاب مسئولین کمیته‌ها، وظایف کمیته‌ها به آن‌ها ابلاغ می‌شود تا هر یک با توجه به وظایف تعیین شده عملیات‌های خود را شروع کنند.