

# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله



## مدیریت سازمانهای ورزشی

نویسندگان:

۱- سعید قربانی آرانی (دانشجوی مدیریت رویدادهای ورزشی)

۲- عباس کماندار آرانی (مدیر تربیت بدنی آموزش و پرورش)

### چکیده:

مدیریت به عنوان رشته‌ای مجزا و متفاوت، پس از انقلاب صنعتی به وجود آمد. دامنه نقش و تئوری‌های اساسی آن در طی سالیان تغییر کرده. اما مقصود آن - حصول اطمینان از دستیابی به هدفهای موسسه یا سازمان و به حداکثر رساندن بهره‌وری و کارایی همچنان باقی مانده است.

مقدمه:

مدیریت اگرچه ظاهراً واژه نو به نظر می‌رسد اما حقیقت آن است که مدیریت همزاد تمدنهاست. اگر روند تاریخی اندیشه مدیریت را مورد بررسی قرار دهیم در خواهیم یافت که تمدنهای بزرگ در سایه مدیریت‌های مقتدر به عظمت و شکوه دست یافته‌اند. از جمله این تمدنها می‌توان تمدنهای ایران، روم باستان، مصر و یونان باستان را نام برد. بنابراین می‌توان گفت مدیریت و مدیران امروز از بعضی جهات مدیون مدیران تمدنهای عصر قدیم‌اند. همچنین نظریه‌ها و مکاتب موجود در مدیریت اغلب پدیده‌های قرون گذشته می‌باشد.

## فصل اول :

### مدیریت - فرایند اساسی مدیریت

#### مدیریت

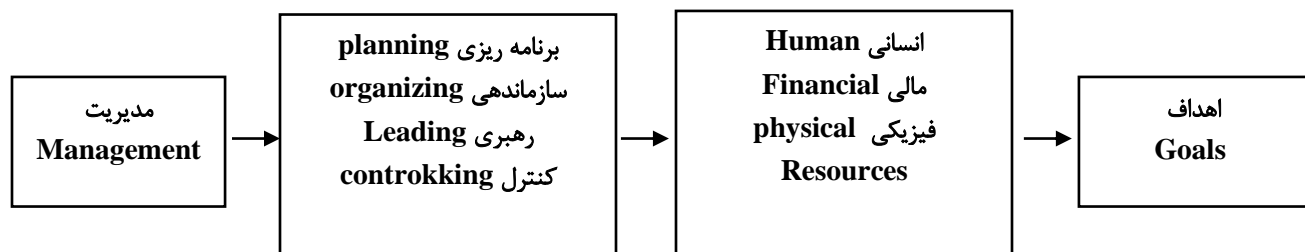
عبارت است از کارکردن با و از طریق دیگران برای رسیدن به هدفهای سازمان و هدف‌های کارکنان.

مدیریت هنر انجام امور به وسیله دیگران، جهت نیل به اهداف یک سازمان می‌باشد.

#### تاکید این تعریف :

در این تعریف به سه نکته تأکید شده است.

- تأکید بر انسان‌ها در سازمان
- توجه به هدفها و نتیجه‌ها
- ادغام هدف‌های فردی اعضا با هدفهای سازمان
- مدیریت کار کردن با منابع مالی و منابع فیزیکی است جهت دستیابی به اهداف سازمان توسط برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل عملیات .



- مدیریت : هنر انجام امور به وسیله دیگران ، جهت نیل به اهداف یک سازمان می‌باشد.

**مدیریت ورزشی :**

تمام جنبه‌های مدیریتی در ورزشهای سازمان یافته و تجارت ورزشی را در بر می‌گیرد. متخصصان در این قلمرو با مدیریت تسهیلات بودجه بندی - برنامه ریزی، سازماندهی و کارکنان سرو کار دارند.

**فرآیند مدیریت :**

فرآیند برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری و اعمال کنترل بر تلاش‌ها و کارهای اعضای سازمان و نیز مورد استفاده قرار دادن منابع سازمان برای دستیابی به هدف‌های اعلام شده از سوی سازمان می‌باشد.

**1 - Management****2 - Sport Management****3 - American Management Association****آیا مدیریت علم ۱ است یا هنر ۲ ؟**

علم رشته‌ای از حقایق، دانشها که تحت نظم و قاعده معینی در آمده و قابل اثبات است - علم چیزی است که مشاهده می‌شود. دارای نظام بوده و تعمیم پذیر است.

**هنر :**

هنر عبارت است از مهارت در انجام کاری که بوسیله تجربه، تکرار و مشاهده بدست آمده باشد، آیا مدیریت یک پدیده اکتسابی است و یا با انسان زاده می‌شود ؟

مدیریت را آمیزه‌ای از زمینه‌های ذاتی و تواناییهای اکتسابی می‌دانند. در زمینه‌های ذاتی مدیران به مدد استعدادها ی نهفته در وجودشان سازمان را اداره، کارکنان را ارشاد و راهنمایی و اهداف را به مرحله‌نهایی می‌رسانند. در زمینه‌های اکتسابی با فراگیری فنون و یافته‌های روز، تفکر علمی و منطقی را چراغ راه خود قرار می‌دهند. در پدیده مدیریت هم می‌توان از غریزه‌های ذاتی و با انسان زاده شده بهره گرفت و هم در اثر فراگیری تکنیک‌های خاص تخصصی روز مهارت مدیریت را بصورت اکتسابی بدست آورد.

<sup>1</sup> - Science<sup>2</sup> - Art

**مقصود مدیریت :**

حصول اطمینان از دستیابی به هدف های سازمان و به حداکثر رساندن بهره وری و کارایی.

**سازمان و نیاز به مدیریت**

بیشتر مردم عضو یک سازمان هستند، مثل دانشکده، تیم ورزشی، یک گروه موسیقی ، برخی از این سازمانها به صورت رسمی سازمان یافته اند - شرکتهای بزرگ اقتصادی، سازمانهای آموزشی ( دانشکده ها ) و بعضی ها ساختار غیر رسمی دارند، مثل یک تیم فوتبال محلی، حال سازمانها چه رسمی باشند چه غیر رسمی ، از افرادی تشکیل می شوند که گرد هم می آیند و گروه تشکیل می دهند. زیرا آنها منافع خود را در این می بینند که همکاری کنند و در جهت تامین یک هدف مشترک به پیش بروند . . . بنابراین هدف<sup>۳</sup> یا مقصود یکی از ارکان رسمی هر سازمانی است . هدف ها متفاوتند - مثل پیروزی در یک مسابقه، سرگرم کردن مردم، فروش یک کالا. و هر سازمانی برای تامین هدف دارای یک روش است که آن را برنامه<sup>۴</sup> می گویند. برنامه به صورت چگونگی آماده سازی یک تیم، تبلیغ یک محصول. پس بدون برنامه نمی توان کاری کرد.

**حرفه مدیریت بطور کلی به سوالات زیر پاسخ می دهد :**

چه می خواهیم انجام دهیم ؟

( تشخیص و تعیین هدف )

با چه برنامه ای می خواهیم انجام دهیم ؟

( برنامه ریزی برای نیل به هدف )

با چه نظم و تشکیلاتی انجام می دهیم .

<sup>3</sup> - Goal

<sup>4</sup> - Plan



( سازماندهی، ساختاری مناسب )

• مدیریت در سازمانهای ورزشی به تشخیص فعالیت های لازم ، گروه بندی فعالیت ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود ، دادن اختیار و عمل و ارتباط واحدهای گروه بندی شده با یکدیگر می پردازد.

حرکت افراد و گردش کار سازمانها از :

وضعیت موجود به وضعیت مناسب و مطلوب بی تردید در راستای :

۱ - تشخیص و تعیین هدف = هدف گذاری

۲ - برنامه ریزی برای نیل به هدف = برنامه ریزی سنجیده

۳ - سازماندهی هوشمندانه = ساختار سازمانی متناسب

۴ - پیگیری ، نظارت و کنترل صورت می گیرد.

مهارت های مدیران

مدیران برای انجام نقش های خود بایستی دارای مهارت ها و توانمندیهای ویژه ای باشند :

۱ - مهارت فنی<sup>۵</sup> : توانایی در کاربرد دانش تخصصی یا تخصصی های ویژه ، فنون و ابزاری که لازمه انجام وظایف خاصی است. بهره گیری از فنون و به ثمر رساندن اهداف.

۲ - مهارت های ادراکی و تصمیم گیری<sup>۶</sup> : توانایی فهمیدن پیچیدگی های سازمان، تجزیه و تحلیل معضلات، درک و آگاهی از واقعیتها درک عقاید متعدد و انتخاب بهترین.

۳ - مهارت طراحی و حل مساله<sup>۷</sup> : مدیریت باید توان حل مساله را به طریقی که به نفع سازمان تمام شود، داشته باشد. یافتن راه حلهای عملی برای مسایل سازمان.

<sup>5</sup> - Technical Knowledge

<sup>6</sup> - Conceptual Skill ional Tools

<sup>7</sup> - Designing and problem solving skill



۴ - مهارت انسانی و ارتباطی<sup>۸</sup> : توانایی کار و برقراری ارتباط با مردم ، درک موقعیت و ایجاد و انگیزه کاری در افراد که حیاتی ترین مهارت لازم برای هر مدیری است. همین که فردی از سطح پایین به سطوح بالاتر سازمانی ترفیع می یابد. برای اینکه مثمرتر باشد، به مهارت فنی کمتر و مهارت ادراکی ( مفهومی ) بیشتری نیاز دارد.

۵ - مهارت هوش عاطفی<sup>۹</sup> : ظرفیت یا استعداد فرد برای شناختن احساسات خود و دیگران ، بر انگیزتن خود و پیش بردن عواطف خوب و سالم در در روابط با دیگران . هوش عاطفی جنبه های غیرشناختی هوش را در بر می گیرد با تواناییهای اجتماعی و احساسی - عاطفی فرد سر و کار دارد - یک مدیر خوب باید توانایی فهم احساسات، حالات روحی و هیجانات خود را داشته باشد، نقاط قوت و ضعف خود را بداند ( خود آگاهی ) بر تکانه های عصبی ، احساسات و عواطف خود کنترل داشته باشد ( مدیریت خود - کنترل عواطف )، نسبت به احساسات و عواطف دیگران آگاه باشد ( همدلی ) ، هنر مروده و ارتباط با مردم را بداند(مهارت اجتماعی - مدیریت روابط ) در خود ایجاد انگیزش برای حرکت به سوی اهداف نماید ( خود انگیزی ) .

مدیریت موثر و موفق<sup>۱۰</sup> :

مدیریت موثر و موفق عبارتست از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی های افراد را به کار گیرد. با توجه به تحقیقی ( ویلیام جیمز<sup>۱۱</sup> ) درباره انگیزش انجام داد، به این نتیجه رسید که کارکنان با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد تواناییشان می توانند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند - این تحقیق همچنین نشان داد که اگر کارکنان ، انگیزش بیشتری داشته باشند، تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی خود کار می کنند.

چگونه می توان مدیر موفق و موثری بود ؟

<sup>8</sup> - Human Skill

<sup>9</sup> - Emotional Intellience

<sup>10</sup> - Effective and successful

<sup>11</sup> - James.W



برای موفق و موثر بودن، توانایی‌های ذاتی و اکتسابی معینی لازم است. مدیر موثر نیاز به تواناییهای فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و حل مساله دارد. مدیر موفق، نگرش و انگیزه‌های معینی دارد - طبیعی است که پادشاهی سازمانی (اضافی حقوق، ارتقاء و غیره) و جو سازمانی برانگیزه و نگرش وی اثر دارد.

عامل دیگر موفقیت و موثر بودن، تطابق تواناییهای فرد با شغل انتخابی اوست. همچنین میزان همکاری زیردستان و مافوقها در موفقیت مدیر نقشی اساسی دارند زیرا مدیریت در خلاء انجام نمی‌گیرد.

عامل دیگری که برای موفقیت در مدیریت می‌توان ذکر کرد، رویدادهای پیش‌بینی نشده و امدادهای غیبی است. زیرا همیشه توانایی‌های افراد نیست که برایشان موفقیت می‌آورد.

### نظریه‌ها و مکاتب مدیریت

مدیریت اگرچه ظاهراً واژه نو به نظر می‌رسد اما حقیقت آن است که مدیریت همزاد تمدنهاست. اگر روند تاریخی اندیشه مدیریت را مورد بررسی قرار دهیم در خواهیم یافت که تمدنهای بزرگ در سایه مدیریت‌های مقتدر به عظمت و شکوه دست یافته‌اند. از جمله این تمدنها می‌توان تمدنهای ایران، روم باستان، مصر و یونان باستان را نام برد. بنابراین می‌توان گفت مدیریت و مدیران امروز از بعضی جهات مدیون مدیران تمدنهای عصر قدیم‌اند. همچنین نظریه‌ها و مکاتب موجود در مدیریت اغلب پدیده‌های قرون گذشته بوده.

بخش عمده دانش کنونی از تجربیات مدیران و آثار دانشمندانی نشأت گرفته است که به مطالعه مدیریت پرداخته‌اند. مفاهیمی از مدیریت که امروزه با هم ترکیب شده و نظریه‌ها و مکاتب را وجود آورده است. اغلب پدیده‌های قرون گذشته بوده و در اواخر قرن ۱۸ و به صورت منظم و مدونی در آمده است. چه بسا بسیاری اصول مدیریت را از مدیریت اسلامی (نظریه و مکتب فکری اسلامی نسبت به مدیریت و مملکت‌داری، بویژه در زمان حضرت علی (ع)). فرمان حضرت علی (ع) به مالک اشتر را می‌توان الگوی مدیریت اسلامی دانست.





در آن فرمان در ارتباط با شیوه مدیریت ( برخورد و رفتار سازمانی ، ارتباطات - غیره ) گفتگو شده است . " بر خلق سخت مگیر و با ایشان سبک گردان و آن سبک باری بر خویشان گران مشمار، چرا که فایده آن به تو باز گردد و ملک تو آباد ماند "

همچنین در فرآیند تصمیم‌گیری ؛ چون مهمی روی دهد با مردم فرومایه در میان منه، که طریق فضل بر تو بندد. پیوسته با مردمی که به زیور صدق آراسته بوده و از صحبت ایشان فایده ای بری مشورت کن .

به طور کلی در یک جامعه اسلامی از یک مدیر انتظار می رود که :

( ۱ ) وحدت را در بین افراد درون سازمان برقرار نماید.

( ۲ ) به نیازهای مادی و معنوی کارکنان توجه کامل نماید.

( ۳ ) رابطه اسلامی و انسانی را بر پایه اصول نیکوکاری و پرهیزکاری در درون سازمان برقرار نماید.

مفاهیم و گرایشات کلی مدیریت از نظریه های مختلفی تشکیل شده است که عبارتند از :

الف - مکتب کلاسیک / نظام گرا

ب - مکتب نئوکلاسیک / رفتاریون

ج - مکتب مبتنی بر عوامل اجتماعی / سیستم

د - مکتب اقتضاء

سازمانهای رسمی و غیر رسمی



در میان سازمانهای رسمی که بر اساس ساختار تصویب شده سازمانی وجود دارند. گروه‌های غیر رسمی که ارتباطشان بگونه‌ای ویرای آنچه که بطور رسمی معمول است وجود دارد که این روابط بخاطر حالت‌های زیر بوجود می‌آید:

- روابط اجتماعی : هم خوئی ، مذهب ، ملیت ، وابستگی‌های قومی و نژادی که در کارائی کارکنان اثر می‌گذارد.
- روابط تخصصی : افراد با تخصص مشابه و به خاطر اشتراک منافع گرد هم آمده و این هم گوئی و اشتراک موجب بوجود آوردن، کانون اخذ تصمیم، مراکز قدرت، شبکه ارتباطی بسیار قوی و با نفوذ در میان سازمان رسمی می‌شود.

- مدیر خوب و موفق کسی است که بتواند حداکثر استفاده را به نفع سازمان تحت امرش از گروه‌های غیر رسمی ببرد.
- یکی از دست‌آوردهای مکتب نئوکلاسیک و مطالعات هاتورن توجه به نیازها و هنجارهای اجتماعی بود.

### اصول و مبانی مدیریت

وظایف مدیریت : پژوهشگران و نظریه پردازان علم و هنر مدیریت بر ۵ وظیفه :

- ۱ - برنامه ریزی ۲ - سازماندهی ۳ - به کارگیری نیروی انسانی ۴ - هدایت و رهبری ۵ - نظارت و کنترل برای مدیر هر سازمانی متفق القول بوده اند .

لوتوگیولیک پژوهشگر متخصص علوم اداری وظایف مدیر را در قالب کلمه ساختگی *Posd Corb* ( اول اسامی لاتین هر واژه ) که هیچ معنای خاصی نداشته و صرفاً جهت یادآوری می باشد ارائه کرده است. برنامه ریزی ( *Planing* ) ، سازماندهی ( *Organizing* ) ، به کارگیری نیروی انسانی ( *Staffing* ) هدایت و رهبری ( *Directing* ) ، هماهنگی ( *Coordination* ) ، گزارش دهی ( *Reporting* ) ، بودجه بندی ( *Budjeting* ) .

بر هر مدیر در هر واحدی از واحدهای تربیت بدنی و ورزش لازم است تا وظایف زیر را ( ۱ ) برنامه ریزی، ( ۲ ) سازماندهی، ( ۳ ) تقسیم کار و طبقه بندی وظایف، ( ۴ ) هماهنگی و ارتباط، ( ۵ ) هدایت، ( ۶ ) نظارت و کنترل، ( ۷ ) بودجه بندی را به عنوان وظایف مدیر در یک سازمان ورزش انجام دهد.

۱ - برنامه ریزی :



• برنامه ریزی یعنی تعیین هدفها و اتخاذ تصمیمات به هنگام و به روز و اینکه این هدفها به چه نحو می‌توانند به بهترین شکل تحقق یابند .

• به مجموعه فعالیت‌های منظم که از تعیین هدف شروع می‌شود و با انتخاب روشها و وسایل متناسب با هدف ادامه پیدا می‌کند و سپس به اجرا در می‌آید و ارزشیابی می‌شود برنامه ریزی گفته می‌شود. فرایند تعیین هدفهای سازمانی و راه دستیابی به آنها از قبل مشخص می‌کند که چه اقداماتی باید انجام گیرد، چگونه باید انجام شود و چه کسی آن را انجام می‌دهد.

ضرورت برنامه ریزی :

فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند، بنابر این ضرورت برنامه ریزی برای رسیدن به جزئی‌ترین اهداف یک واقعیت انکار ناپذیر است.

موفقیت هر سازمان :

در برنامه ریزی صحیح، ارائه طرحی کامل و ساختار سازمانی متناسب است. به زبانی گویا باید مشخص کرد که:

۱ - چه می‌خواهیم انجام دهیم ؟ « منظور و مقصود اصلی / هدف » .

۲ - چگونه می‌خواهیم به نتیجه برسیم ؟ « روش انجام کار » .

۳ - چه امکاناتی در اختیار داریم ؟ « شرایط »

۴ - زمان مورد نظر چه مدتی است ؟ « حدود »

۵ - نحوه پیگیری و نظارت چگونه است ؟ « معیارها »

عوامل برنامه ریزی :

۱ - چه می‌خواهیم انجام دهیم ؟ دلیل وجودی کار / رسالت کاری

۲- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی ( آینده نگری ) کسب اطلاعات موجود درباره فعالیت های مورد نظر برای کل سازمان و تک تک واحدها ، بررسی عوامل درونی و بیرونی سازمان و پیش بینی حوادثی که در آینده ممکن است به وقوع بپیوندد.

- شرایط اقتصادی : تدارک مواد مورد نیاز

- شرایط اجتماعی : تدارک مواد مورد نیاز

- تغییرات تکنولوژی

- سیاست های دولت

۳- ارزیابی منابع سازمان : نحوه استفاده بهینه از امکانات موجود ( بهره وری )

۴- تعیین راهبردها برای حصول هدف های اختصاصی

- مطالعه و بررسی راه های مختلف ( بدیل ها )

- هماهنگی بین راه ها ( ارزیابی بدیل ها )

- انتخاب راهبرد مناسب

۵- اجرای برنامه و توسعه و بهبود استانداردهای اجرایی

۶- ارزیابی برنامه ( میزان پیشرفت ) و در صورت لزوم اصلاح آن

کاربرگ برنامه ریزی برای رشته والیبال و تعیین هدفهای آن

مرحله اول تعیین هدفهای کلی	مرحله دوم تعیین هدفهای اختصاصی	مرحله سوم تعیین راهبردها برای حصول هدفهای اختصاصی	مرحله چهارم توسعه و بهبود استانداردهای اجرایی	مرحله پنجم ارزیابی میزان پیشرفت
سطوح و میزان مهارتی والیبال در ورزشکاران خود بیشتر ارتقاء دهم.	من از بازیکنانم می خواهم امسال سرویس های تیم حریف را به خوبی دریافت	من مایلیم از دستورالعمل های فنی استفاده کنم تا به مهارتهای اساسی و پایه بر	در یک مسابقه تمرینی در آخر این ماه، از بازیکنان می خواهم ۲۵٪ از توپهای	این آمار را در پایان ماه ثبت می کنم تا آن را با استاندارد اجرایی که در مرحله چهارم

ذکر شد، مورد مقایسه قرار دهم .	دریافتی را به پاسور درست پاس دهند.	گردم. در پایان هر جلسه تمرین از نمودارهای اطلاعاتی و اجرائی استفاده می کنم.	کنند.	من به بازیکنان خود آموزش می دهم که چگونه با یکدیگر کنار بیایند و لحظات خوب و خوشی داشته باشند.
می باید تعداد خطاهای چرخشی تیمی را محاسبه و یادداشت کنم و سپس اثر با مرحله چهارم مقایسه کنم .	در پایان تمرینات این هفته تیم نباید بیش از سه خطای چرخشی تیمی داشته باشد.	از فیلم هایی که تیمهای دیگر با موفقیت این سیستم را انجام می دهند، استفاده کنید. در هر تمرین، از تیم خود می خواهم که این سیستم را اجرا کند.	من مایلم که در طول سال کلیه جلسات تمرین بدون وقفه انجام شود.	
میزان حضور و غیاب بازیکنان را در پایان فصل فهرست بندی می کنم تا آن را با ارقام سال قبل مقایسه نمایم .	من مایلم که : امسال تعداد جلسات تمرینی نسبت به سال قبل ۵۰٪ افزایش یابد.	تمرینات آنان را به طریق ویدئویی ضبط می کنیم تا بتوانیم به دقت آنرا بررسی و تحلیل نمایم. در جلسات مرینی خود مایلم تنوع زیادی ایجاد کنم.		

### تعیین هدفهای گروهی :

تحقیقات آقای « بوتریل » در سال ۱۹۷۹ نشان داده است که فرایند ساده تعیین هدفهای تیمی دارای محاسن ذیل است

:

- مشکلات گوناگون را مشخص می کند و اغتشاش و یا احیاناً سوء تفاهمات را در رابطه با هدفها، اولویتها و انتظارات کاهش می دهد.
- تعیین می کند که آیا هدفها و اولویتهای مربی با ورزشکاران در یک راستا قرار دارند یا خیر.



• ایجاد انگیزه موثر در ورزشکاران می‌کند و با اعمال تکنیک رهبری آنان را نسبت به انجام تعهدات ورزشی ملزم می‌سازد.

• اعتبار شما را به عنوان یک مربی بالا می‌برد، از این رو نشان می‌دهید که شما خواستار آن هستید که اعضای تیم به هدفهای خود برسند.

• به ورزشکاران می‌آموزد که خود تصمیم‌گیری کنند و برای اعمال خود مسوولیت بپذیرند.

• انضباط و اتکاء به نفس خود را در بازیکنان تقویت می‌سازد.

• ارتباط بین مربیان و ورزشکاران را تقویت می‌کند.

طرحهای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت

از موارد قابل ملاحظه در فرایند برنامه ریزی، طرحهای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت می‌باشند. به طور کلی، طرحهای کوتاه مدت به دوره یک ماهه یا کمتر از آن گفته می‌شود و طرحهای میان مدت به دوره یکساله و طرحهای بلند مدت به دوره یک تا چهار ساله اطلاق می‌گردد. اکنون به بررسی چند نمونه از این طرحها در زمینه مربیگری می‌پردازیم.

طرحهای کوتاه مدت عبارتند از: برنامه تمرینات ماهانه، طرحهای هفتگی و طرحهای تمرینی روزانه، طرحهای میان مدت شامل برنامه سالیانه مسابقات و تمرینات، و برنامه ریزی تمرینات و تهیه بودجه لازم برای سال مالی جاری است شما می‌توانید طرحهای تکامل و بهبود هر ورزشکار یا تمام اعضای تیم را به طرحهای بلند مدت سال جاری متصل نمایید.

به عنوان مثال در تمرینات دو و میدانی، شما می‌توانید تمرینات دویدن طولانی را کاهش دهید و به جای آن میزان مسابقات سالیانه را افزایش دهید. در ادامه این مثال می‌توان گفت که طرحهای بلندمدت به پیشرفت و رشد هر ورزشکار تا حد نهایی توانایی و استعدادهای او در مناسبترین زمان تلقی می‌شود. با این وجود، پیشرفت و ترقی طرحهای بلند مدت به سالها مقدمات اولیه تدارکاتی نیاز دارد.



در نگاه اول ممکنست این گونه احساس یا تصور شود که طرحهای میان مدت و بلند مدت می تواند استعداد و قابلیت ورزشکار و مربی را افزایش دهد. اما در سطح زی بنایی تر، همه مربیان می باید طرحهای میان مدت و بلند مدت خود را توسعه دهند تا اطمینان حاصل نمایند که ورزشکاران به شرکت و ادامه تمرینات خود متعهد هستند و بدین ترتیب آمادگی خود را حفظ می کنند. این هدفها هم برای ورزشکاران نخبه و هم ورزشکاران معمولی مناسب و با ارزش است.

اگر شما به عنوان یک مربی آبی و فوری عنایت دارید، پیشرفت و توسعه مهارتهای زیربنایی را فدای کسب نتایج کوتاه مدت خواهید نمود و در تحلیل نهایی، هم ورزشکار قادر نیست در دوره های کوتاه مدت استعدادهای بالقوه خود را به فعل در آورد و هم شما نمی توانید اثربخشی و شایستگی خود را به عنوان یک مربی به اثبات برسانید. به بیان دیگر، سطحی نگرستن به امور، یعنی اینکه چنانچه بخواهید ورزشکاران را با سرعت زیاد و در مسیر طولانی در مدتی کوتاه هدایت نمایید، همچنین می تواند به خطر افزایش افت ورزشکار بیانجامد. به طور خلاصه، پیشرفت و توسعه طرحهای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت و می تواند در بالا بردن اثربخشی و شایستگی کلی شما برای مربیگری از اهمیت ویژه ای برخوردار باشد. لذا در این ارتباط صرفاً مربیانی که از هر سه نوع این طرحها در زمینه مربیگری خود استفاده می کنند، می توانند ورزشکاران خود را به حداکثر توانایی و ظرفیت خود برسانند.

### برنامه ریزی برای فصل تعطیل مسابقات

مربیان باید در فرایند برنامه ریزی به مسئولیت های خود در فصل تعطیل مسابقات ورزشکاران توجه داشته باشند. یک مربی موفق می داند که مسئولیتهای او با پایان یافتن فصل مسابقات به اتمام نمی رسد. فصل تعطیل مسابقات زمان مهمی است که می توان به برخی از مسایل رسیدگی نمود. اجازه دهید تا قدری به آن دسته از اعمالی که می توانید در این دوره انجام دهید تا اثربخشی مربیگری خود را افزایش دهید، پردازیم:

### ارزشیابی

شاید یکی از بهترین کارهایی را که باید در پایان هر فصل انجام داد، ارزشیابی از عملکرد سال قبل است. در اوایل این فصل شما با پنج مرحله از برنامه ریزی موفق برای مربیان آشنا شدید. آخرین مرحله در این فرایند به ارزشیابی میزان

پیشرفت اختصاص دارد با استفاده از این روش می توان مشخص نمود که آیا در پایان فصل تمرینات به اهداف دست پیدا کرده اید یا خیر!؟

اهداف کلی را که در فرایند برنامه ریز تعیین نموده اید، بار دیگر بازنگری کنید و تحقق واقعی آنها ارزشیابی نمائید. اگر چنانچه کلیه هدفها تحقق پیدا کرده اند، هدفهای جدیدی را برای سال آینده در نظر داشته باشید. اگر به هدفهای اصلی دسترسی پیدا نکرده اید. سعی کنید که مشخص شود چرا این گونه شده است. از این رو هدفهای خود را برای سال آینده کنترل و اصلاح نمایید. به خاطر داشته باشید، ابدأ برای آغاز برنامه ریزی سال آینده زود نیست.

### تجهیزات

دومین مسئولیت شما در فصل خارج از مسابقات ( فصل استراحت ) تهیه فهرستی از ابزار و تجهیزات ورزشی مورد احتیاج و خریداری آنها برای فصل آینده است برنامه ریزی برای ابتیاع تجهیزات ورزشی و مراقبت از آنها یکی از مهمترین وظایف شغلی هر مربی یا مدیر ورزشی می باشد. هنگامی که ورزشکاران ناچار می شوند از ابزار و تجهیزات ناکافی، نارسا و نامطلوب استفاده کنند، کسب هدفهای اجرایی مطلوب بندرت ممکن می شود. تهیه و تدارک ابزار ورزشی با کیفیت عالی و بالا از وظایف مهم شما برای اجرای برنامه های ورزشی است. اهمیت خریداری وسایل و تجهیزات ورزشی مناسب و مطلوب، اصولی را طلب می کند که جهت آشنایی با این اصول و پیشنهادها برای ارتقای توانایی خرید موثر شما رهنمودهای زیر ارائه می شود :

### استاندارد بودن تجهیزات و ابزار ورزشی

اغلب مربیان و مدیران ورزشی ترجیح می دهند که وسایل و تجهیزاتی را خریداری کنند که دارای رنگ، جنس و نوع خاصی باشد و بتواند چندین سال کارکرد داشته باشد و به اصطلاح دوام بیاورد. این امر موجب می شود که وسایل و تجهیزات ورزشی به شکل توده در آید و دارای نظم خوبی نباشد. از طرف دیگر این عمل نه تنها مقرون به صرفه نیست بلکه در نتیجه در بلند مدت منجر به یکنواختی آنها می گردد. برای مثال اگر شما برای مدت چند سال صرفاً یک نوع پیراهن ورزشی از نظر جنس و رنگ خریداری نمایید، تنها آن بخشهایی را می توانید ترمیم کنید که خیلی پوشیده می





شود. ( مثل تنه پیراهن ) همین موضوع در مورد وسایل دیگر ورزشی از قبیل چوب موازنه، حلقه های بسکتبال ، تیرهای دروازه، چوبهای گلف و غیره صدق می کند. از اینرو استاندارد بودن تجهیزات و وسایل، سازمان ( سازماندهی ) شما را حرفه ای تر نشان خواهد داد و در بلند مدت نیز موجب پس انداز مالی خواهد شد.

### وسایل ورزشی با کیفیت خوب خریداری نمایید

اگر مربیان و مدیرات ورزشی در خرید وسایل ورزشی با کیفیت بهتر هم فکر باشند. گرچه در خرید وسایل ورزشی با کیفیت بالا پول بیشتری هزینه می شود، اما این وسایل و ابزار دوام بیشتری دارند و به راحتی قابل تعمیر هستند. تعداد زیادی از مربیان به دام خرید وسایل ورزشی ارزان قیمت می افتند. به خیال اینکه در مخارج تیم صرفه جویی نمایند. امام معمولاً پس از چندی مجدداً ناچار می شوند همان وسایل ورزشی را تهیه نمایند تا جایگزین وسایل ورزشی از بین رفته کنند که این امر در بلند مدت موجب صرفه جویی هزینه بیشتری می شود. به عنوان مثال ، اگر شما ۱۲ عدد توپ بسکتبال ارزان قیمت بخرید، حداکثر دوام آنها یکسال خواهد بود و پس از یکسال به ۱۲ عدد توپ دیگر نیاز دارید. اما اگر شما از همان ابتدا ۱۲ توپ مرغوب بسکتبال تهیه کنید، چندین سال می توانید از آنها به خوبی استفاده نمایید. خرید وسایل ورزشی با کیفیت خوب در واقع به نفع شماست و به طور حتم موجب پس انداز مالی نیز خواهد شد. همچنین، مربیان برای اجرای طرحهای میان مدت و بلند مدت خود باید از وسایل ورزشی با کیفیت بالا استفاده کنند.

### سفارش به موقع وسایل ورزشی

سفارش به موقع وسایل ورزشی چندین مزیت دارد. اول اینکه به موقع سفارش دادن معمولاً به معنی به موقع تحویل گرفتن می باشد. به بیان دیگر با این عمل مهم می توانید اشتباهات خود را در خرید وسایل اصلاح نماید. اندازه و میزان وسایل را مشخص سازید و اقلام دیگر مورد نیاز خود را هم سفارش دهید. دومین مزیت به موقع سفارش دادن اینست که به شما فرصت دهد تا وسایل ورزشی را نشانه گذاری و به درستی انبار نمایید. این عمل به شما اطمینان می دهد که وسایل ورزشی از عوامل مخربی چون نم و رطوبت، حیوانات موذی و نور آفتاب در امان باشند. سفارش به موقع موجب

می شود که در حمل و نقل وسایل عجله ای در کار نباشد و به آنها آسیبی نرسد. از این رو اگر می خواهید از این مزایا، استفاده کنید، تا آنجا که ممکن است سعی کنید وسایل ورزشی خود را به موقع سفارش دهید.

### مصالح برنامه خود را در نظر داشته باشید

ملاحظه کنید که به چه وسایل و ملزوماتی نیاز دارید و سپس آنها را به فروشندگان سفارش دهید که از نظر مناسب بودن قیمت و کیفیت بهتر کالا شهرت داشته باشند. متأسفانه برخی از فروشندگان به مربیان و مدیران ورزشی مقداری هدیه می دهند تا کسب و کار خود را تامین نمایند. اهدای یک مجموعه ای از چوب گلف، کفش ورزشی مناسب دویدن یا یک جفت راکت ورزشی خود را خریداری کنند. اصولاً اخلاق ورزشی ایجاب می کند که مربیان و مدیران ورزشی از پذیرش چنین هدایایی خودداری نمایند. در موقع تهیه و خرید وسایل ورزشی باید منافع سازمان ورزشی را در نظر داشت و نه منافع شخصی خود را.

### از شرکتهای قابل اطمینان خرید کنید

یکی از بهترین طرق تهیه و تدارک وسایل ورزشی مناسب، مشورت با دیگر مربیان و مدیران ورزشی است. شهرت فروشندگان معمولاً علامت اطمینان آنهاست، با صرف کمی وقت و حوصله می توانید فروشندگان خوب و با انصاف را از دیگران تمیز دهید. این فرایند ساده می تواند مشکل آزمون و خطا را که معمولاً در خرید تجهیزات و وسایل ورزشی اتفاق می افتد، بر طرف سازد.

### تا آنجا که امکان دارد از فروشندگان محلی خرید کنید

همواره سعی کنید از فروشندگان محلی خرید کنید، زیرا وسایل و تجهیزات آنها در شرایط مساوی از لحاظ قیمت رقابتی، در سطح پایین تهیه می شود. از طرفی فروشندگان محلی قادرند بهتر و سریعتر خدمات خود را به جامعه عرضه کنند. لذا این توصیه پیشنهاد می شود. از سوی دیگر آنها توجه زیادی به شهرت و اطمینان خود در جامعه دارند و مایلند که اقلام و خدمات خود را به سازمان ورزشی با قیمت کمتر عرضه کنند.

### نگهداری از وسایل و تجهیزات ورزشی



آخرین نکته در ارتباط با وسایل و تجهیزات ورزشی، مراقبت درست و صحیح از آنست به دلیل اینکه وسایل و تجهیزات ورزشی از مواد مختلفی چون : چوب ، لاستیک، چرم، پارچه و فلز ساخته می شوند، و برای نگهداری و مراقبت از آنها شیوه و سبک واحد و یکسانی وجود ندارد. بهترین شیوه اینست که به رهنمودهای سازندگان وسایل و تجهیزات در مورد نگهداری آنها عمل کنید. این رویه موجب خواهد شد که از حداکثر عمر مفید وسایل ورزشی به بهترین شکل استفاده نمایید. با ملاحظه این رهنمودها و دستورالعمل های ساده، مشکلات شما برای خرید وسایل و تجهیزات ورزشی به حداقل می رسد. با طراحی و برنامه ریزی صحیح و به موقع، شما می توانید خیلی به موقع اقدام به خرید وسایل و تجهیزات ورزشی نمایید. این موضوع سبب می شود که هر مشکلی را پیش از آغاز فصل حل و فصل نمایید.

بودجه :

فصل استراحت زمان مناسبی جهت تامین بودجه و اعتبار سال آینده است در اینجا لازم است که اهمیت این امر را در فصل استراحت در خاطر داشته باشید. از این رو موضوع بودجه و اعتبارات می تواند بر عملکردها و فعالیتهای ورزشی تاثیرات بسیاری داشته باشد. لذا باید این مسئولیت را مهم و جدی تلقی نمود.

### جدول مسابقات

یکی دیگر از مسئولیتهای مهم شما در فصل استراحت، تهیه جدول مسابقات برای مسابقات رسمی و مسابقات دوستانه است. این امر همیشه از مکاتبه با دیگر مربیان و مدیران ورزشی شروع می شود و نتیجه این مکاتبات، موافقت نامه هایی در مورد تاریخ، مکان و زمان مسابقه تیمهای شرکت کننده در فصول آینده بین طرفین منعقد می گردد. در سازمانهای ورزشی بزرگ، این قبیل ارتباطات قدری پیچیده تر است و عواملی چون مسابقات انتقامی و تلافی جویانه، فروش بلیط ورودی ، جریمه به خاطر عدم شرکت در مسابقه و غیره در آن دخالت دارند. تحلیل کامل و بررسی قانونی این ارتباطات و انعقاد قراردادها خارج از حیطه این کتاب است. خوانندگان علاقه مند به اطلاعات بیشتر و عمیق تر در این موضوع می



توانند  
به  
کتاب  
آقای  
«جنسن» رجوع کنند.

در هر صورت تهیه جدول مسابقات معمولاً بر عهده اداره کنندگان لیگ است و اغلب مربیان در تهیه و تنظیم آن مسئولیتی ندارند. در چنین شرایطی، مسئولیت شما بر تنظیم جدول مسابقات دوستانه با تیمهای مورد علاقه محدود می‌گردد.

### رزرو نمودن تسهیلات

به یاد داشته باشید که سیاست خوب چنین ایجاب می‌کند که شما تسهیلات و امکانات ورزشی مورد نیاز خود را جهت برگزاری و تمرینات و مسابقات هر چه ممکن است زودتر رزرو کنید. این اقدام مانع از بروز مشکلات و ناراحتی‌های بعدی خواهد شد. علاوه بر این اگر شما فضای کافی برای حراست از وسایل ورزشی نداشته باشید، به جای آن وقت کافی برای راههای چاره جویی خواهید داشت.

### مکاتبات

آخرین مسئولیت مربیان در فصل استراحت تعقیب برنامه‌های تشکرآمیز با ورزشکاران و والدین آنها برای همکاری و شرکت در مسابقات می‌باشد. ارسال چنین نامه‌هایی با محتوایی خوب و مناسب مسلماً اثرات مفیدی را در پی خواهد داشت و بر اعتبار و ارزش شما به عنوان مربی می‌افزاید. همچنین این عمل موجب می‌شود که از حمایت و پشتیبانی بیشتری از سوی والدین و ورزشکاران برای اجرای برنامه‌های ورزشی برخوردار شوید. به علاوه این نوع نامه‌ها باعث تقویت بیشتر فلسفه مربیگری شما خواهد شد.

### ۲ - سازماندهی

سازماندهی یکی از وظایف بسیار مهم مدیر است که چرا که به محض تعیین هدف و برنامه ریزی، هر سازمان باید فعالیت خود را آغاز کند و فعالیت‌هایش با برنامه‌های سازمانش سازگاری داشته باشند، به عبارتی سازمان تا زمانی که سازماندهی نشده باشد، شکل نیافته است. به کمک سازماندهی، هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدفهای



جزئی تر قابل تحقق می باشد. در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیتهای واحدها و پست ها مشخص شده و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می شود. سازماندهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبرو است و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی شود.

### تعریف سازماندهی :

• هماهنگی بین فعالیت هایی که انجام می شود، افرادی که این فعالیت ها را اجرا می کنند و آن دسته از عوامل فیزیکی که برای تحقق هدف ها به اجرا در می آیند. فرآیند استفاده از منابع و کارکنان سازمان به شیوه ای منظم برای دستیابی به هدفها . فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.

• سازماندهی فرآیندی سه مرحله ای است مرکب از :

الف ( طراحی کارها و فعالیت ها

ب ( دسته بندی فعالیت ها به پست های سازمان

ج ( برقراری رابطه میان پست ها به منظور کسب هدف مشترک

سازماندهی با تقسیم کار آغاز می گردد و همزمان با آن گروهی از واحدهای عملیاتی و بخش ها شکل می گیرند، به طوری که هر یک مسئول قسمتی از کارها می گردند.

رئیس یک سازمان تربیت بدنی در انجام وظایف سازماندهی خود مواردی از قبیل :

( ۱ ) تقسیم کار و گروه بندی وظایف را انجام می دهد،

( ۲ ) حیطة نظارت را مشخص می کند .

( ۳ ) وحدت فرمان را رعایت می کند

( ۴ ) سلسله مراتب را تعیین می نماید .

اصول مهم سازماندهی :



مبانی علم سازماندهی به طور خلاصه عبارتند از :

اصل اول : پس از تقسیم کار، مسئولیت ها را دقیقاً مشخص سازید.

اصل دوم : سلسله مراتب اداری را برقرار نمایید.

اصل سوم : دستورالعمل های انضباطی را طراحی کنید.

اصل چهارم : تصمیم های اداری خود را بر اساس شایستگی ها اتخاذ نمایید، نه بر اساس شخصیت ها .

حال، بیایید به بررسی هر کدام از این اصول به طور جداگانه بپردازیم و تاثیر آنها در جلوگیری از مشکلاتی که برای

چهارتن مربی مذکور رخ داده بود، مورد مطالعه قرار دهیم.

### تقسیم کار و تفویض مسئولیتها

اغلب محققان اعتقاد دارند که تقسیم کار به عنوان یک تخصص به سه دلیل مهم و اصلی صورت می گیرد که منجر به

روند رو به رشد می شود. این دلایل عبارتند از :

- محدودیت های فیزیکی

- محدودیت های علمی ( دانشی )

- محدودیت های زمانی

در وهله نخست، مربیان تیم های حرفه ای به دلیل محدودیت های فیزیکی قادر نیستند انجام تمامی فعالیتها را به

تنهایی بر عهده بگیرند. به بیان دیگر، مربی نمی تواند در آن واحد در چند مکان مختلف حضور فیزیکی داشته باشد. به

عنوان مثال یک مربی بیس بال نمی تواند هر آنچه را که یک تیم برای پیشرفت خود به آن نیاز دارد، به تنهایی اعمال

کند. به همین دلیل برای اینکه یک تیم به رشد و شکوفایی کامل برسد، چندین مربی که در زمینه های گوناگون

تخصص دارند، به خدمت گرفته می شوند. همین طور برای یک مربی زمان کافی در طول روز وجود ندارد تا اینکه به

تمامی وظایفش بپردازد.



به طور خلاصه می‌توان اینطور بیان نمود که تقسیم کار می‌تواند اثربخشی و کارآمدی مربیگری را افزایش دهد. زمانی که تقسیم کار صورت گرفت، مربی باید مسئولیت‌ها را به دیگران تفویض نماید. بدین ترتیب اثربخشی و کارآمدی شما با اتخاذ این شیوه افزایش خواهد یافت.

### مراعات سلسله مراتب قدرت و اختیار

در کتاب انجیل این گونه بیان شده است: «هیچ نوکری نمی‌تواند خدمتگزار دو ارباب باشد» چرا که باید از اولی متنفر باشد و دومی را دوست داشته باشد، یا فدائی و علاقمند اولی باشد، و به دومی هیچ اهمیتی ندهد و او را به اصطلاح تحویل نگیرد. اغلب پژوهشگران و محققان که در حیطه مدیریت به مطالعه پرداخته‌اند، حقیقت این بیانیه را پذیرفته‌اند. رعایت وحدت فرماندهی در هر ساختار سازمانی بسیار مهم است. این موضوع به ویژه در کار مربیگری ورزش مصداق فراوان دارد.

اگر در یک سازمان و تشکیلات ورزشی مربیان متعددی وجود داشته باشد، پست‌ها می‌باید با در نظر گرفتن سلسله مراتب مشخص می‌شود که شامل مدیر ورزشی، سرمربی و کمک مربی می‌باشد. هر پست پایین‌تر تحت نظارت و کنترل پست بالاتر اداره می‌شود. این موضوع می‌تواند نظارت موثر فعالیتها و بازخوردهایی را که در حیطه ورزشی رخ می‌دهد، تسهیل نماید. این سلسله مراتب است که مشخص می‌سازد چه کسی باید تصمیم رسمی بگیرد و چه کسی حرف آخر را بزند. در فرایند سلسله مراتب وظایف کمک مربی، کاپیتان و دیگر بازیکنان تیم باید به روشنی مشخص گردند. با ایجاد چنین زنجیره‌ای، زمینه بالقوه برخوردهای نامطلوب و غیر مسئولانه در محیط ورزشی خود به خود از بین خواهد رفت.

با اینکه رعایت سلسله مراتب خیلی ارزشمند است، ولی برای اعمال آن هرگز به قوه قهریه متوسل نشوید. تعیین سلسله مراتب صرفاً وسیله ایست جهت نیل به هدف و خود آن هدف محسوب نمی‌شود. این موضوع را همیشه به خاطر داشته باشید که هیچ چیز جایگزین روابط خوب و انسانی میان مربی و بازیکنان نمی‌شود.

## طراحی دستورالعمل‌های انضباطی

جهت اطمینان از همسانی تصمیم‌ها و تنظیم طرز رفتار با اعضای تیم، می‌باید قوانین و مقررات رسمی خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها و رویه‌های انضباطی را اعمال نمائید. قوانین اخلاقی، مقررات تیمی، خط و مشی رفتاری تیم و نیز کتب راهنمایی مربوط به شرایط حضور شرکت‌کنندگان و رفتار بازیکنان در حین مسافرت، حضور فعال در زمان تمرینات ورزشی و همچنین رهنمودهای برای رفتار یک ورزشکار نمونه باشد. در حقیقت، این دستورالعمل‌های انضباطی و رفتاری ابتدا باید در تعیین اهداف کلی در فرایند برنامه‌ریزی بیان شود و سپس با روش‌های معمول مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند.

گرچه همه ما مایل هستیم که به این باور و اعتقاد برسیم که ورزشکاران ما دارای بلوغ رفتاری باشند، اما این مثال نشان می‌دهد که فقدان دستورالعمل انضباطی و رفتاری تا چه حدی می‌تواند عوارض سوئی در بر داشته باشد. در صورتیکه شما قوانین رفتاری را به صورت مکتوب در اختیار ورزشکاران قرار دهید، دو نتیجه مهم در پی خواهد داشت. اول اینکه هر ورزشکار به خوبی خواهد دانست که شما چه انتظاراتی از او دارید. دوم اینکه تدوین و تنظیم دستورالعمل‌های انضباطی به شما این امکان را می‌دهد تا آنها را به دقت اجرا کنید. اگر شما هم شیوه‌ها و رویه‌های درست تصمیم‌گیری را اتخاذ کنید، از بسیاری از تعارض‌ها و برخوردها جلوگیری خواهد شد.

### اساس انتخاب، شایستگی است نه شخصیت

تصمیم‌های شما در زمینه مربیگری نباید بر مبنای شخصیت ورزشکار و یا سلیقه شخصی مبتنی باشد. برای اطمینان از عملکرد کارآ و موثر ورزشی خود، اساس انتخاب ورزشکار را ملاک عملکرد و اجرای او در نظر بگیرید. اگر معیار برتری یک ورزشکار نسبت به ورزشکار دیگر «شخصیت» وی باشد، سازمان ورزشی به سوی نابودی پیش خواهد رفت.

### ساختار سازمانی:

ساختار سازمانی یکی از اجزای سازمان می‌باشد که از سه متغیر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است.





یک ساختار سازمانی مناسب به دلایل زیر لازم است چرا که : به هر فرد در سازمانی وظیفه ای محول گردیده و مسئولیت و اختیارات لازم داده می شود . هر شخصی که به پستی گمارده می شد، باید به چگونگی نقش خود و روابطش با دیگران واقف باشد. فعالیت تمام افراد باید هماهنگ و در ارتباط با طرح مشترک جهت رسیدن به اهداف سازمان باشد بطور کلی ساختار سازمانی به چگونگی انجام وظایف توسط افراد و گروه ها همراه با احترام توجه دارد و طراحی سازمانی به هماهنگی این عناصر ساختاری به بهترین طریق ممکن مربوط می شود

رهبری :

توانای ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف های معین . تحت تاثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک . هنر یا فرآیند نفوذ و تاثیرگذاری بر مردم به نحوی که با میل و اشتیاق تمام حداکثر توانایی و استعداد خود را برای به ثمر رساندن اهداف تعیین شده گروهی به کار برند.

هر یک از پژوهشگران علم و هنر مدیریت رهبری را از زاویه خاصی مورد پژوهش و بررسی قرار داده اند . گروهی رهبر را از نقطه نظر مشخصات، ویژگی های و قابلیت فردی و برخی دیگر با توجه به وظیفه ای که ایفا می کند و نحوه استفاده از قدرت و اختیار مطالعه کرده اند. بعضی ها عقیده دارند که رهبری موهبتی ذاتی است که تنها معدودی به آن آراسته اند. از نظر برخورد و رفتار رهبران را به :

- رهبر کارمند مدار ( روابط ) : جنبه های مناسباتی بیشتر مورد نظر است، او احساس می کند که کننده کار اهمیت خاصی دارد. به ارضای نیازهای شخصی کارکنان توجه قابل ملاحظه ای دارد.
- رهبر تولید مدار ( وظیفه ) : توجه بیشتر بر جنبه های فنی کار و تاکید زیاد بر افزایش تولید
- سبک رهبری : طریقی که رهبری از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می کند، سبک رهبری نامیده می شود. اکنون این سوال به ذهن می آید که چگونه می توان در دیگران نفوذ کرد ؟ در جواب باید گفت که راه نفوذ قدرت است که به طور کلی به دو بخش قدرت پست و مقام و قدرت شخصی تقسیم می گردد. قدرت پست و مقام



شامل قدرت تشویق و تنبیه و قدرت شخصی مرکب از قدرت مرجع و قدرت مهارت (تخصص).

### سبک‌های مدیریت و رهبری

اگر چه هر مبری مشخصات و ویژگی‌های مختص به خود را دارد، اما معمولاً همه این مشخصات و ویژگی‌ها را می‌توان در سه سبک عمده مدیریت و رهبری قرار داد. اجازه دهید بطور خلاصه و مختصر به انواع این سبک‌ها که در فضاهای ورزشی مشاهده می‌شود، بپردازیم.

### سبک مدیریتی دستوری

وجه تمایز اصلی سبک مدیریت دستوری از دیگر سبک‌ها در اینست که مربی ساختار اولیه وظایف و فعالیت‌های ورزشکاران را تعیین می‌کند و آنها را برای نیل به هدف‌های اولیه وظایف و فعالیت‌های ورزشکاران را تعیین می‌کند و آنها را برای نیل به هدف‌های وظیفه‌رسان می‌کند. این نوع مدیریت و رهبری بسیار بر «وظیفه‌مداری» و «وظیفه‌گرایی» تاکید دارد و نتیجه نهایی آن توسعه و بهبود مهارت‌های ورزشی است. در این سبک به عقاید و احساسات ورزشکاران کمتر عنایت می‌شود. بر طبق نظریه‌های رفتاری مدیریت که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، این سبک مدیریتی با «ساختار اولیه» بالا و عامل توجه کم مشخص شده است.

مربانی که این سبک را به کار می‌گیرند معمولاً تمایل دارند که :

- هدف‌های اجرایی ورزشکاران یا تیم‌ها را مشخص نمایند.



- واگذاری مسئولیتها به ورزشکاران برای عملکرد ورزشی .
- برقراری یک سلسله مراتب به طرز مفید و مناسب.
- هر ورزشکار را به صورت فردی و به منظور اجرای حرکات ورزشی آموزش دهند.
- تمامی اطلاعات و آموزشهای ضروری را تهیه و تدارک نمایند.
- از دو روش تشویق و تنبیه جهت کنترل رفتار ورزشکاران استفاده نمایند.

### مدیریت و رهبری حمایتی

این سبک مدیریت، با رفتار دوستانه، در دسترس و با ملاحظه توصیف شده است.

مربی در این روش مردم گرا می باشد و سعی دارد که ورزشکاران خود را با روحیه شاد و با نشاط نگهدارد.

در این سبک مربی به وظایف و فعالیتهای اختصاصی بویژه توسعه مهارتها کمتر توجه می کند. نظریه های رفتاری مدیریت و رهبری این گونه مدیران را به عنوان « مدیر پرتوجه » توصیف و مشخص نموده اند.

مربانی که از سبک مدیریت و رهبری حمایتی استفاده می کنند، تمایل دارند که :

- علاقه قبلی خود را نسبت به ورزشکاران نشان دهند.
- با ورزشکاران دوستانه رفتار کنند و در دسترس آنان باشند.
- با ورزشکاران در ضمن کار بیشتر مشورت نمایند.
- ورزشکاران را به ابراز احساسات و علایق خود تشویق نمایند.
- سعی کنند هماهنگی را در درون تیم برقرار سازند.
- بیشتر تاکید بر پاداشهایی مثبت داشته باشند تا عامل تنبیه.

### مدیریت و رهبری مشارکتی



این سبک مدیریت و رهبری را «مدیریت تیمی» می‌نامند. زیرا مربی نیز مانند ورزشکاران در قبول مسئولیتها شریک و سهیم است. در این شیوه، مربی با به کار بردن سبک دموکراتیک تلاش می‌کند، تا از اطلاعات و توان فکری ورزشکاران در روند اتخاذ تصمیم استفاده نماید.

مربیان از سبک مدیریت و رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند که تمایل دارند:

- به اعضای تیم اجازه می‌دهند تا در تعیین هدفها نظرات خود را ابراز کنند.
- به ورزشکاران اجازه می‌دهند تا در خصوص چهارچوب تمرینات عقاید خود را بیان کنند.
- در ارتباط با مشکلات و اختلاف نظرات ورزشکاران به بحث و مذاکره می‌پردازند.
- شرایطی را ایجاد می‌کنند که ورزشکاران بر میزان پیشرفت فعالیتهای ورزشی خود نظارت داشته باشند.
- از سیستم تشویق که چگونگی آنرا تیم مشخص می‌کند (و نه مربی به تنهایی) استفاده می‌کنند.
- در موفقیت‌ها و شکست‌های تیم خود را شریک می‌دانند.

#### • - نظارت و کنترل

نظارت و کنترل را می‌توان از اهم وظایف مدیر و امری حیاتی دانست.

نظارت و کنترل یعنی: مقایسه عملکرد با اهداف تعیین شده و رفع انحرافها

یا حصول اطمینان از تحقق موثر اهداف (اثربخشی)

به عبارتی دیگر: تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) با توجه به: «زمان، منابع، کمیت و کیفیت»

#### مکانیزم نظارت و کنترل:

در هر نظام نظارت و کنترل چهار عنصر اساسی وجود دارد که عبارتند از:

- مشخصات: آنچه که مورد نظارت و کنترل قرار می‌گیرد با دقت تمام تعیین و مشخص می‌شود.
- سنجش و اندازه‌گیری: وسیله‌ای جهت سنجش و ارزیابی تعیین می‌گردد. معیار / الگو / ویژگیها
- واحد نظارت: تشخیص انحرافات در این واحد صورت می‌گیرد.

- واحد فعال تغییر دهنده : بالاخره تصحیح انحرافات و اشتباهات و عملیات اصلاحی به وقوع می‌پیوندد.

### فرایند کنترل :

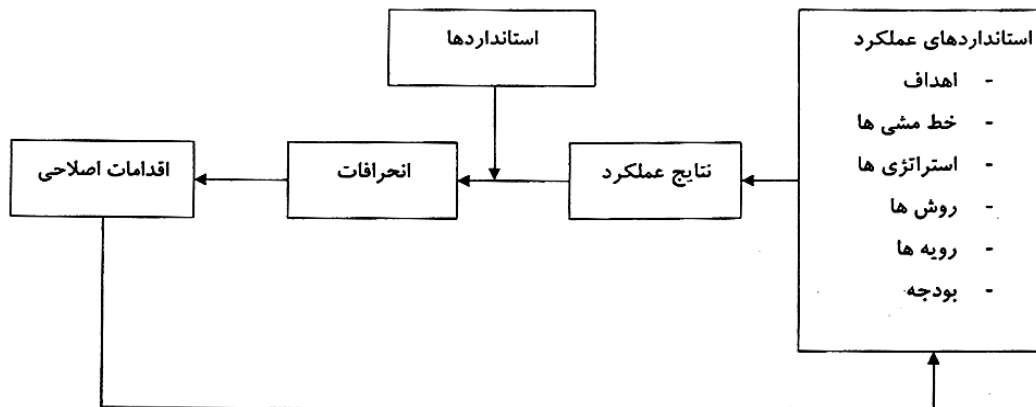
کنترل را می‌توان طی ۴ مرحله انجام داد :

۱ - تعیین معیار ( استاندارد ) یا ضابطه برای کنترل

۲ - سنجش عملکرد در برابر معیارها ( استانداردها )

۳ - تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها

۴ - اقدامات اصلاحی



### طراحی کنترل اثربخش برای برنامه های ورزشی

یکی از تعاریف مدیریت این است که مدیریت عبارت است از ایجاد زمینه مساعد برای تحکیم بخشیدن روابط انسانی و اتخاذ روش و تعیین خط مشی اصول در کلیه امور است. مدیریت در امر مربیگری صرفاً به امور ورزشی اطلاق نمی‌شود،



بلکه به اتخاذ شیوه‌های خاص در حیطه مربیگری نیز مربوط می‌شود. از جمله این روشها می‌توان از فرایند تعادل بودجه در یک سال مالی نام برد که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

### فرایند کنترل :

کنترل فرایندی است شامل تمامی فعالیتهایی که تعیین می‌کند ، آیا ورزشکاران به صورت انفرادی و یا به طور کلی تیمهای ورزشی از منابع و امکانات موجود به طور موثر و شایسته برای تحقق اهداف خود استفاده می‌کنند یا خیر ؟ از اینرو اگر تیم شما به اهداف از پیش تعیین شده نایل نشده است . شما به عنوان مربی می‌باید به اقدامات اصلاحی بپردازید . به عبارت دیگر اگر ورزشکاران یا تیم ، اهدافی را که در روند برنامه ریزی شما مشخص شده است ، اجرا نمی‌کنند شما باید قدم پیش گذارید و آنها را در مسیر دستیابی به اهداف قرار دهید .

## فصل دوم :

### آشنایی با سازمانهای ورزشی داخلی و بین‌المللی

#### سازمانهای ورزشی

در سازمانهای ورزشی فعالیت گروهی افراد سازمانی با توجه به هدف مشترکی که غالباً از اهداف ورزش نشات می‌گیرد اعمال می‌گردد. در این کتاب برای تشریح سازمانهای ورزشی ابتدا به آن دسته از سازمانهای ورزشی بین‌المللی ، منطقه ای و ملی که مستقیماً در راستای تحقق اهداف جنبش المپیک به وجود آمده اند می‌پردازیم ( مانند : کمیته بین‌المللی المپیک فدراسیونهای بین‌المللی ، قاره ای و ملی ، کمیته ملی المپیک ، المپیک سولیداریتی ، هیئت ورزشی ... ) .

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 سازمان تربیت بدنی ، تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و وزارت فرهنگ و آموزش عالی ).

## ۱ - سازمانهای ورزشی وابسته به جنبش المپیک

دور جدید بازیهای المپیک توسط پیردوکوبرتن در سال ۱۸۹۴ بنیاد نهاده شد. امروزه ۱۸۳ کشور جهان توسط کمیته ملی خویش به جنبش المپیک پیوسته است. بعضی از کمیته های ملی عضو جنبش المپیک دارای تشکیلاتی ضعیف و فعالیتی محدود هستند و برخی دیگر از چنان وسعتی برخوردار هستند که در کلیه ورزشهای المپیک تابستانی و زمستانی شرکت می‌کنند.

طبق منشور کمیته بین‌المللی المپیک کشوری می‌تواند کمیته ملی المپیک خویش را تاسیس نماید که حداقل ۵ رشته ورزشی در آن کشور متداول و رایج باشد.

کلیه کمیته های ملی المپیک در کشورهای جهان یک رشته اصول را که توسط کمیته بین‌المللی المپیک تدوین و تصویب گردیده است، به عنوان سرلوحه کار خود پذیرفته اند. آنها مانند یک تعاونی بزرگ در راه پیشبرد اهداف بازیهای المپیک تلاش می‌کنند.

فدراسیونهای بین‌المللی ورزشی مراجع اصلی تصمیم‌گیری در مورد ورزشهای خود هستند و تا کنون ۳۹ فدراسیون بین‌المللی ورزش توسط کمیته بین‌المللی المپیک مورد شناسایی قرار گرفته که ۲۹ فدراسیون مربوط به ورزشهایی است که در برنامه بازیهای المپیک به مورد اجرا گذاشته می‌شود.

جنبش المپیک در حقیقت حاصل همکاریهای کمیته بین‌المللی المپیک، کمیته های ملی المپیک، فدراسیونهای بین‌المللی المپیک و سایر سازمانها و افرادی است که با طرز فکر مشترک آروزمند پیشبرد و بسط آمال المپیک و بازیهای المپیک هستند.

## ۲. جایگاه ورزش در ساختار نظام دولتی



همانگونه که شرح داده شد ، کمیته ملی المپیک ، فدراسیونها و هیئتهای ورزشی برابر مفاد منشور المپیک در هر کشوری به وجود آمده اند و علی‌رغم آنکه با هماهنگی کامل وزارت ورزش آن کشور ( که در کشور ما سازمان تربیت بدنی است ) در جهت تعمیم و گسترش و رشد و ارتقای ورزش می‌کوشند و از حمایت‌های مادی و معنوی دولت به طور مستمر برخوردار می‌باشند لیکن در اساسنامه به عنوان بخشی مستقل و غیر دولتی محسوب می‌گردند . به همین جهت در بخش سازمانهای ورزشی مربوط به جنبش المپیک تشریح گردیدند .

جایگاه اصلی ورزش در ساختار نظام دولتی جمهوری اسلامی ایران در سازمان تربیت بدنی قرار گرفته است . در کنار سازمان تربیت بدنی و با هماهنگی آن هر یک از وزارتخانه‌های دولتی نیز به فراخور وضعیت و نیروهای انسانی تحت پوشش ، بخشی از تشکیلات خویش را به ورزش اختصاص داده‌اند که مهمترین آنها عبارتند از وزارت آموزش و پرورش ، وزارت فرهنگ و آموزش عالی ، وزارت کار و امور اجتماعی

## فصل سوم :

### بودجه

#### بودجه<sup>۱۲</sup>

همانگونه که سرمایه برای شرکتها و سازمانهای اقتصادی عامل وجودی آنها به شمار می‌رود بدون آن هر گونه فعالیت مالی ناممکن می‌باشد، بودجه و اعتبارات دولت نیز برای کلیه سازمانها و وزارتخانه‌های وابسته به دولت موجب بقا و استمرار فعالیت‌های آنها به شمار می‌رود. سازمانهای ورزشی نیز اعم از فرهنگی ، آموزشی و اجرایی از این قاعده مستثنی نیستند.

#### تعریف بودجه

<sup>12</sup> Budget





بودجه از کلمه قدیمی فرانسوی بوژت<sup>۱۳</sup> که به معنی کیسه چرمی یا کیف کوچک بوده است گرفته شده است این کلمه کم کم در زبان انگلیسی به صورت «باجت» درآمد و بدین شکل یک واژه فرانسوی در زبان و ادبیات اقتصادی و مالی متداول شد.

برای بودجه تعاریف مختلفی ارائه شده است که چند نمونه از آن بدین شرح است :

- « بودجه کل کشور برنامه مالی دولت است که برای یکسال مالی تهیه و حاوی پیش بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه ها برای انجام عملیاتی است که منجر به نیل به سیاستها و هدفهای قانونی می شود» .
- بودجه برنامه مالی است برای اجرای عملیات آتی
- بودجه عمومی دولت شامل ، پیش بینی دریافتها و منابع تأمین اعتبار ، پیش بینی پرداختها از محل درآمد عمومی یا اختصاصی به دستگاههای اجرایی ، بودجه شرکتهای دولتی و بانکها و سایر موسساتی که در بودجه کل کشور منظور می شوند.

## فصل چهارم :

### مدیریت جلسات و شوراهای تربیت بدنی و ورزش

یکی از وظایف اساسی مدیران تشکیل جلسات موثر می باشد. برای اینکه این جلسات وثر واقع گردند بایستی از یکسری اصول پیروی نمایند .

اصول قابل توجه در تشکیل جلسات :

اصولی که مدیران را در برگزاری جلسات موفق و ثمربخش کمک می کند می توان به شرح زیر تشریح نمود .

<sup>13</sup> Bouget



۱. تعیین هدف
۲. تهیه و تنظیم دستور جلسه
۳. تعیین زمان جلسه
۴. تعیین مکان جلسه
۵. اطلاع قبلی
۶. تدارکات جلسه
۷. اداره و رهبری جلسه
۸. تنظیم صورتجلسه و یا تهیه گزارش مباحثات

## منابع:

- ۱- مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی المپیک... نویسنده: پاکیناتان چلادورای , نویسنده: البرتو مادلا , مترجم: همایون فراهانی , مترجم: نغمه کریمی نژاد رحیم رضانی نژاد ,, ویراستار : فاطمه لشکری نژاد
- ۲- ویکردی استراتژیک به مدیریت منابع انسانی در سازمانهای ورزشی -- ترجمان: دکتر سید محمد حسین رضوی - زهرا تسلیمی - الهه مدادی نانسنا
- ۳- مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها، و کاربردها نویسنده کتاب : رضائیان علی
- ۴- اصول مدیریت و رفتار سازمانی نویسنده کتاب : تروانا رابرت، نیوپورت جین



۵- مدیریت رفتار سازمانی - نویسنده: شرمورهورن جان آر، هانت جیمز جی، ازبورن ریچاردان

۶- کاربرد منابع انسانی - نویسنده: هرسی پل، بلانچارد کنت

۷- رفتار و مدیریت - نویسنده: رضوان شفیق

۸- فرهنگ تفاهم در مدیریت و رهبری نویسنده کتاب: گوردون توماس

۹- روانشناسی مدیریت نویسنده کتاب: صفائی زهره

۱۰- تئوری‌های سازمان و مدیریت (جلد ۱-نویسنده هیکس هربرت جی، گولت سی. ری

۱۱- مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی- نویسنده: افجه علی اکبر

۱۲- 150 نکته برای آرامش در کار- نویسنده: ویلسون پاول

# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی

مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها

اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله

آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله