



دانشگاه تربیت مدرس

مدیریت رویدادهای ورزشی

تألیف:

دکتر عباس نظریان مادوانی

عباس بنیان

سر شناسه	: بنیان، عباس، ۱۳۳۶.
عنوان و نام پدید آور	: مدیریت رویدادهای ورزشی / تألیف عباس بنیان، عباس نظریان مادوانی.
مشخصات نشر	: تهران : دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۳۵۰ ص؛ مصور، جدول، نمودار.
وضعیت فهرست نویسی	: ۷-۸۸-۲۶۵۱-۹۶۴-۹۷۸
یادداشت	: فیبا
موضوع	: ورزش-- مدیریت
موضوع	: مسابقه های ورزشی-- مدیریت
موضوع	: مسابقه های ورزشی-- جدول ها و نمودارها
شناسه افزوده	: نظریان، عباس، ۱۳۵۵
شناسه افزوده	: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۰ م ۴ ب/ GW۱۳
رده بندی دیویی	: ۷۹۶/۰۶۹
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۵۱۷۳۳۶



دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

عنوان	: مدیریت رویدادهای ورزشی
تألیف	: عباس بنیان - عباس نظریان مادوانی
نوبت چاپ	: اول ۱۳۹۰
انتشارات	: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی
لیتوگرافی	: رضا
چاپ	: ناطقی
ناظر فنی	: غلامرضا کارگریان مروستی
ویراستار ادبی	: ص. سلمانی نژاد مهرآبادی
طرح جلد	: دلربا جعفری
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
قیمت	: ۷۰۰۰ تومان
شابک	: ۷-۸۸-۲۶۵۱-۹۶۴-۹۷۸
ISBN: 978-964-2651-88- 7	

کلیه حقوق این اثر برای مؤلف و دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی محفوظ است.

نشانی: تهران، لویزان - کد پستی ۱۶۷۸۸ - صندوق پستی ۱۶۳ - ۱۶۷۸۵ - تلفن: ۲۲۹۷۰۰۶۰ - ۹

نمابر: ۲۲۹۷۰۰۷۰ پست الکترونیک sru@srttu.edu

پیشگفتار

دانش مدیریت گسترش ویژه یافته است. هم اکنون شمار دانشکده‌های مدیریت در سراسر جهان روبه افزایش است و از یکسو مردم برای کامیابی در کار و شغلی که در پیش خواهند گرفت، خود را با اصول و تازه‌های مدیریت در حوزه‌های مختلف آشنا می‌سازند و از طرف دیگر سازمان‌های دولتی و غیردولتی به منظور ارتقا سطح اثربخشی و کارایی خود و کارکنان‌شان در ترویج و به‌کارگیری دانش‌های تازه رفتارهای مدیریتی، تلاشی مستمر را دنبال می‌کنند.

یکی از حوزه‌های حرفه‌ای که در دو دهه اخیر بیش از گذشته در کشور ایران مورد توجه واقع شده است، حوزه تربیت‌بدنی و ورزش می‌باشد. اگرچه این حوزه کاری در دنیای پیشرفته، نوین نمی‌باشد و از ابتدای قرن بیستم به آن ویژه‌تر پرداخته شده است، اما در جامعه جوان ایران، پیگیری علمی این زمینه شغلی، عمر طولانی ندارد. بی‌گمان پاسخ دادن به نیازی که روزافزون در حال افزایش است و دامنه‌ای که هر روز افقی گسترده‌تر می‌یابد، ضرورت فراهم بودن منابع علمی را آشکار می‌سازد. هم اکنون رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در گرایشهای مختلفی چون مدیریت ورزشی، فیزیولوژی ورزشی، رفتار حرکتی، آسیب شناسی و حرکات اصلاحی، بیومکانیک ورزشی و مربیگری ورزش در ایران در دانشگاههای مختلف کشور ارائه و علاقمندان زیادی را تحت تعلیم قرار داده است. در دهه اخیر بسیاری از دانش‌آموزان، علاقمند به ادامه تحصیل در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی شده‌اند و حتی برخی از دانشجویان در حال تحصیل در سایر رشته‌ها نیز جهت ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر دانشگاهی، به این رشته تمایل دارند.

کتاب حاضر طبق سرفصل یک کتاب دانشگاهی تهیه شده است و در تألیف آن دو هدف کلی مد نظر بوده است. هدف اول از تألیف آن کمک به رفع نیاز دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی در دوره کارشناسی بوده است. به طوریکه این گروه از افراد بتوانند دانش پایه‌ای خود را در خصوص مدیریت در ورزش و رویدادهای آن ارتقا بخشند و بخشی از نیازهای ادامه تحصیل و پذیرش در مقاطع بالاتر را مرتفع نمایند و در هدف دیگر تلاش شده تا در خصوص مدیریت رویدادهای ورزشی، به طور عملی جهت رفع نیازهای شغلی تحصیل کردگان و فارغ التحصیلان این رشته در طول عمر کاری خود را پاسخگو باشد. بنابراین مخاطب اصلی این کتاب همه کسانی است که به نوعی درگیر مدیریت فعالیت‌های ورزشی بطور خاص می‌باشند.

این کتاب در هفت فصل تهیه شده است. در فصل اول کتاب به بررسی جایگاه "برنامه-ریزی رویدادهای ورزشی" پرداخته شده است و سعی مؤلفان بر این بوده تا ضمن معرفی اصول و مفاهیم پایه "برنامه‌ریزی" در مدیریت جایگاه آن را در رویدادهای ورزشی برای خوانندگان محترم کتاب تبیین نمایند.

فصل دوم کتاب، تحت عنوان "سازماندهی رویدادهای ورزشی"، شامل دو قسمت می‌باشد. در قسمت اول، به تشریح دومین اصل مهم مدیریت یعنی سازماندهی پرداخته شده است و بعد از معرفی مفاهیم و زیربخش‌های مختلف این اصل مدیریتی، نمونه‌هایی از سازماندهی در ورزش و بویژه یک رویداد ورزشی مدنظر قرار گرفته است. در قسمت دوم، شیوه‌های برگزاری مسابقات ورزشی مورد بررسی قرار گرفته و بطور مفصل برای خوانندگان عزیز از جزئیات این فعالیت گفته شده است.

فصل سوم کتاب، تحت عنوان "ارزیابی رویدادهای ورزشی" به یکی دیگر از اصول یا فرآیند مدیریتی پرداخته شده است و در محتوای فصل نقش و چگونگی ارزیابی رویدادهای مختلف ورزشی بطور کامل توضیح داده شده است.

فصل چهارم این کتاب، به "انعکاس اخبار و رویدادهای ورزشی" پرداخته است. خبررسانی و چگونگی انجام این فعالیت به عنوان پیش زمینه‌ای برای معرفی جایگاه اخبار و گزارشات در حرفه ورزش و معرفی اولیه‌ای از شرایط شغلی جدیدی همچون خبرنگاری ورزشی، برای فارغ التحصیلان تربیت بدنی و علوم ورزشی هدف این فصل بوده است.

در فصل پنجم کتاب حاضر، چگونگی "برگزاری مراسم افتتاحیه و اختتامیه یک رویداد ورزشی" مورد توجه قرار گرفته و تلاش شده است تا جزئیات این کار را به اطلاع خواننده رسانده شود. بدون شک عدم اطلاع کافی در خصوص نحوه برگزاری این مراسم می‌تواند اثرات منفی زیادی در ذهن شرکت‌کنندگان تا مدت‌های طولانی داشته باشد.

فصل ششم کتاب، به تشریح چگونگی "ترسیم زمین‌های ورزشی" پرداخته شده است و نظر بر این بوده تا بخشی از نیازهای فارغ‌التحصیلان، بویژه معلمان و مربیان ورزشی، از این طریق پاسخ داده شود. بنابراین جزئیات این امر در این فصل آورده شده است

در فصل انتهایی کتاب، یعنی فصل هفتم، جایگاه "تماشاگران ورزشی" مورد تجزیه تحلیل واقع شده است و سعی شده است تا به مدیران آینده ورزش کشور، یعنی علاقمندان و فارغ التحصیلان این رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، گفته شود تا اهمیت تماشاگران در

ورزش مهمتر از خود ورزش است زیرا اگر ورزشی هوادار و تماشاچی نداشته باشد، بی شک بزودی پایان خواهد یافت.

اگرچه تلاش شده است تا در تألیف این کتاب متناسب با سرفصل خواسته شده با تمام جزئیات به تشریح موضوعات مختلف پرداخته شود، اما بدون تردید این مجموعه نیز در جایگاه خود دارای نقایصی از نظر نگارشی و ویرایشی خواهد بود. مزید امتنان خواهد بود خوانندگان گرانمایه، بویژه استادان و دانشجویان ارجمند، اشکالات وارده، نظرات و پیشنهادات خود را برای مؤلفین ارسال نمایند تا در چاپ‌های بعدی نسبت به تغییرات مورد نیاز اقدام شود و خوانندگان محترم به اطلاعات بهتری دست پیدا کنند.

عباس نظریان مادوانی عباس بنیان

پاییز ۱۳۹۰

پیشگفتار

فهرست مطالب

۱	فصل اول: برنامه ریزی رویداد های ورزشی
۲	تاریخچه مدیریت
۷	مبانی برنامه ریزی
۹	مراحل برنامه ریزی
۹	ابعاد برنامه ریزی
۱۲	محاسن و معایب برنامه ریزی
۱۴	انواع برنامه ریزی
۱۶	برنامه ریزی استراتژیک
۲۱	برنامه ریزی عملیاتی
۲۳	شیوه های برنامه ریزی عملیاتی
۲۳	نمودار گانت یا جدول کارنما
۲۶	روش تکنیک ارزیابی شبکه پرت
۲۹	سی.پی.ام

۳۰	جدول زمانبندی
۳۱	تقویم ورزشی
۳۳	فرآیند برگزاری یک رویداد ورزشی
۳۶	عملیات ضروری قبل از برگزاری یک رویداد ورزشی
۳۶	برنامه ریزی
۳۸	خلاصه فصل
	فصل دوم: سازماندهی رویدادهای ورزشی
۴۲	مبنای سازمان و سازماندهی
۴۳	ساختار سازمانی و فرآیند سازمانی
۴۷	انواع ساختار سازمانی
۴۷	سازماندهی بر مبنای تعداد
۴۸	سازماندهی بر مبنای وظیفه
۵۱	سازماندهی بر مبنای محصول
۵۴	سازماندهی بر مبنای ارباب رجوع
۵۵	سازماندهی بر مبنای موقعیت جغرافیایی
۵۸	سازماندهی بر مبنای زمان

۵۸	سازماندهی ترکیبی
۵۹	ساختارهای سازمانی یا الگوهای سازماندهی جدید
۵۹	ساختارهای سازمانی خزانه ای یا ماتریسی
۶۲	ساختارهای سازمانی با گروههای متداخل
۶۳	ساختارهای سازمانی پروژه
۶۴	ساختارهای سازمانی با ساخت آزاد
۶۵	ساختارهای سازمانی ناشی از تفویض اختیار و عدم تمرکز
۶۶	ساختارهای سازمانی بوروکراسی حرفه ای
۶۷	ساختارهای سازمانی ساده متمرکز
۶۷	ساختارهای سازمانی بخشی یا شعبه‌ای
۶۸	ساختارهای سازمانی ویژه یا ادهوکراتیک
۷۰	سازماندهی یک رویداد ورزشی
۷۳	نقش کمیته ها در برگزاری یک رویداد ورزشی
۷۸	همه‌پندگی یک رویداد ورزشی
۸۱	عملیات ضروری در زمان برگزاری یک رویداد ورزشی
۸۱	عملیات ضروری پس از برگزاری یک رویداد ورزشی

۸۴	شیوه های برگزاری مسابقات ورزشی
۸۵	انواع جداول ورزشی
۸۶	جداول حذفی
۸۶	جدول تک حذفی
۱۰۱	سیدینگ
۱۰۶	جدول دو حذفی
۱۲۰	جدول حذفی جبرانی
۱۲۰	جدول تورنمنت حذفی بگنال وایلد
۱۲۱	جدول نیمه حذفی
۱۲۲	جدول ربه شارژ
۱۲۴	جدول مسابقات شطرنج
۱۳۲	جداول دوره ای
۱۳۷	جدول دوره ای در دو گروه
۱۳۷	جدول دوره ای در سه گروه
۱۴۱	جدول مسابقات کشتی
۱۴۴	جداول ترکیبی (آسیایی)

۱۴۵	جدول فیزو
۱۴۶	جدول المپیک
۱۴۷	جدول جام جهانی فوتبال
۱۵۴	جدول مبارزه طلبی
۱۵۴	جدول نردبانی
۱۵۶	جدول پیرامیدی
۱۵۷	جدول قیفی
۱۵۸	جدول گردش عقربه ساعت
۱۵۸	جدول تار عنکبوتی
۱۶۰	جدول سنگ قبری
۱۶۰	جدول تاج
۱۶۱	خلاصه فصل
۱۶۳	ضمیمه فصل دوم
	فصل سوم: ارزیابی رویدادهای ورزشی
۱۷۶	اهداف ارزیابی
۱۷۷	مراحل ارزیابی

۱۷۸	عوامل مؤثر بر کیفیت ارزیابی
۱۸۰	فرآیند ارزیابی یک برنامه یا رویداد ورزشی
	فصل چهارم: اطلاع رسانی رویداد های ورزشی
۱۹۸	ورزش و رسانه
۲۰۱	ارتباطات در ورزش
۲۰۲	روزنامه نگاری
۲۰۳	انواع روزنامه نگاری
	فصل پنجم: افتتاحیه و اختتامیه رویدادهای ورزشی
۲۳۱	جشن ها و مراسم یک دوره مسابقه
۲۳۲	تاریخچه مراسم حمل مشعل
۲۳۳	مراسم افتتاحیه
۲۳۹	مراسم اختتامیه
	فصل ششم: ترسیم زمین های بازی در ورزش
۲۴۴	ترسیم زمین های بازی
۲۴۶	والیبال
۲۴۷	معرفی مکان بازی والیبال

۲۴۸	مراحل ترسیم زمین بازی والیبال
۲۵۰	بسکتبال
۲۵۱	معرفی زمین بازی بسکتبال
۲۵۳	مراحل ترسیم زمین بازی بسکتبال
۲۵۷	فوتبال
۲۵۸	مراحل ترسیم زمین بازی فوتبال
۲۶۱	هندبال
۲۶۲	مراحل ترسیم زمین بازی هندبال
۲۶۴	بدمینتون
۲۶۵	معرفی مکان بازی بدمینتون
۲۶۵	مراحل ترسیم زمین بازی بدمینتون
۲۶۷	تنیس خاکی
۲۶۸	معرفی مکان بازی تنیس خاکی
۲۶۹	مراحل ترسیم زمین بازی تنیس خاکی
۲۷۲	اسکواش
۲۷۳	معرفی مکان اسکواش

۲۷۵	پیست دوومیدانی
۲۷۶	نکات مورد توجه در پیست دوو میدانی
۲۸۲	زمین دارت
۲۸۵	تشک کشتی
۲۸۷	رینگ بوکس
۲۸۹	تیر اندازی با کمان
	فصل هفتم: تماشاگران ورزشی
۲۹۸	تماشاگران و هواداران ورزشی
۲۹۹	عوامل مؤثر بر تماشاگری ورزش
۳۰۱	هواداران ورزشی و فعالیت‌های داوطلبانه
۳۰۳	مدیریت تماشاگران و هواداران ورزش
۳۰۴	انتظارات هواداران و تماشاچیان از ورزشکاران
۳۰۵	مسئولیت مدیر ورزشی در برابر هواداران و تماشاگران ورزشی
۳۰۸	باشگاه هواداران
۳۰۹	ارتباط با هواداران و تماشاچیان ورزشی
۳۱۰	نیازهای هواداران و تماشاچیان ورزشی

۳۱۱	ایمنی تماشاچیان ورزشی
۳۱۲	ایمنی در انتخاب محل ورزشگاه
۳۲۰	مدیریت ایمنی در استادیوم‌های ورزشی بزرگ
۳۲۴	مختصات طرح ایمنی ورزشگاه‌ها
۳۲۶	جایگاه‌های تماشاچی
۳۲۷	جداسازی تماشاچیان
۳۳۱	فهرست منابع

فصل اول

برنامه‌ریزی رویدادهای ورزشی



اهداف فصل

انتظار بر اینست که، پس از مطالعه این فصل قادر باشید:

۱. واژه‌های برنامه و برنامه‌ریزی را تعریف نمایید و جایگاه آن را در مدیریت شرح دهید.
۲. اهمیت و ضرورت نیاز به برنامه‌ریزی در یک سازمان ورزشی را بیان کنید.
۳. فرآیند برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک) و برنامه‌ریزی عملیاتی را در یک نمودار ترسیم نمایید.
۴. انواع شیوه‌های برنامه‌ریزی را نام ببرید.
۵. در رابطه با نحوه عملیاتی کردن برنامه‌های استراتژیک توضیح دهید.
۶. در رابطه با مفاهیم رایج برنامه‌ریزی، توضیح دهید.

مقدمه‌ای بر تاریخچه مدیریت و مفاهیم آن

گرچه مدیریت به مفهوم کلی آن سابقه‌ای به قدمت زندگی اجتماعی انسان و حتی بیشتر از آن دارد؛ اما آنچه به عنوان دانش مدیریت برای اداره کردن سازمان‌ها و مؤسسات تکامل پیدا کرده است، مربوط به اواخر قرن نوزدهم و عمدتاً قرن بیستم است. تا قبل از قرن ۲۰ میلادی، سازمان‌ها در مقیاس‌های کوچک و با استفاده از روش‌های ساده اداره می‌شدند و هنوز پیچیدگی امروز خود را پیدا نکرده بودند و پیشرفت مدیریت تا زمان انقلاب صنعتی هماهنگ و محسوس نبود. در سال ۱۷۷۶ فردی به نام آدام اسمیت با اطلاعاتی که از کارخانه سنجاق‌سازی به دست آورده بود، فواید تقسیم کار^۱ را اعلام کرد که خود گامی در جهت سازماندهی مدیریت بود. اما آنچه به صورت مدون در زمینه مدیریت تهیه و ارائه شد، توسط **فردریک دبیو تیلور**^۲ انجام گرفت که از او به عنوان بنیان‌گذار مکتب کلاسیک در مدیریت نام برده می‌شود.

به‌طور کلی مدیریت در طول تکامل خود و پذیرفته‌شدن به عنوان یک علم نوین، دستخوش تغییرات متعددی شده است که غالباً متأثر از دیدگاه‌های صاحب‌نظران این علم است. به منظور استفاده بهینه از توانمندی‌های منابع انسانی و هدایت و کنترل صحیح آنها، شیوه‌های مختلفی مدنظر قرار گرفته است که تحت عنوان مکاتب علم مدیریت از آنها نام برده می‌شود. به عنوان مثال، مکتب مدیریت کلاسیک^۳، قدیمی‌ترین نگرش حاکم بر مدیریت است. این مکتب دارای مفروضاتی همچون سازمان رسمی^۴، اصول عام و ثابت، انسان اقتصادی^۵ و افزایش کارایی^۶ است. این نگرش مدیریتی، خود، شامل سه تئوری بوروکراسی^۷، تئوری اداری^۸ و تئوری مدیریت علمی^۹ می‌باشد.

تئوری بوروکراسی یا دیوان‌سالاری، حاصل نظریات دانشمندانی همچون ماکس وبر^{۱۰}، موسکا و میشل است. در واقع بوروکراسی، شکلی از ساختار رسمی سازمان‌های بزرگ حکومتی است که جنبه ذهنی و ایده‌آل دارد و برای تجزیه و تحلیل سازمان‌های موجود الگو می‌دهد. یکی از معروف‌ترین

^۱ -Division of Labor

^۲ -Fredrick W. Taylor

^۳ - Classic Management School

^۴ -Formal Organization

^۵ -Economic Man

^۶ -Efficiency

^۷ - Bureaucracy Theory

^۸ -Administrative Theory

^۹ -Scientific Management Theory

^{۱۰} -Max Weber

تعاریف بوروکراسی، بوروکراسی توصیفی ماکس وبر است که آن را بوروکراسی معقول نامیده‌اند؛ زیرا از دیدگاه وبر، منشأ قدرت در چنین بوروکراسی، قانون است.

تئوری اداری، حاصل نظریات هنری فایول^۱ فرانسوی است. این نظریه بر اصول عملی و قابل اجرا مبتنی است و بر پایه چهار عنصر استوار است که عبارتند از: اصول مدیریت؛ وظایف مدیریت؛ صف و ستاد؛^۲ کمیته‌ها.

تئوری مدیریت علمی، به عنوان سومین تئوری مدیریت کلاسیک، ناشی از اصول مدیریت علمی فردریک تیلور است که بر تجزیه و تحلیل فیزیکی کار مبتنی می‌باشد. هدف این تئوری ارائه راهکارهایی جهت بهبود روش‌های اجرایی کار و پیدا کردن بهترین راه انجام هر کار از طریق مطالعه زمان یا زمان‌سنجی^۳، مطالعه حرکت یا حرکت‌سنجی^۴ و استاندارد کردن کار می‌باشد که نهایتاً معطوف به افزایش کارایی کارگران است. از مهم‌ترین دیدگاه‌های تیلور در این نظریه، سیستم کارمزدی^۵ و نظارت تخصصی^۶ می‌باشد.

مکتب نئوکلاسیک یا مکتب روابط انسانی^۷، که اکثراً از آن به عنوان نهضت روابط انسانی در مدیریت یاد می‌کنند، تکامل‌بخش مکتب کلاسیک است. فرض اساسی تئوری نئوکلاسیک این است که در مدیریت یک سازمان باید بر جنبه‌های روانشناختی کارگر به عنوان یک فرد و گروه کاری او تأکید شود. در مکتب کلاسیک و تئوری‌های مختلف آن، به انسان به مثابه یک ماشین در سازمان نگریسته می‌شد و بحث بر این بود که چگونه می‌توان از یک فرد بدون در نظر گرفتن شرایط خاص انسان بودنش، بازده بیشتری کسب نمود. همین دیدگاه باعث بروز مشکلات بعدی در مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد افراد سازمان گردید و در ادامه مکتب نئوکلاسیک به‌وجود آمد. مکتب نئوکلاسیک، به‌واسطه عواملی همچون توسعه شهرنشینی و صنایع، پیدایش جنبش‌های کارگری، بالا رفتن سطح اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کارگران و گسترش علوم رفتاری ایجاد شد. تئوری‌های اولیه این مکتب، مرهون مطالعات هاثورن^۸ به سرپرستی التون مایو^۹ در خلال

^۱ -Henri Fayol

^۲ -Line and Staff

^۳ -Time Study

^۴ -Motion Study

^۵ -Working Pay System

^۶ -Special Monitoring

^۷ -Neo-Classic or Human Relation School

^۸ - Hawthorne Study

^۹ - Elton Mayo

سال‌های ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ میلادی در شرکت وسترن الکتریک^۱ در سیسروی ایلینویز آمریکا است و به همین علت این فرد را پدر مکتب روابط انسانی نامیده‌اند. این مطالعات در ابتدا به منظور تعیین تاثیر میزان نور بر بهره‌وری^۲ کارکنان انجام شد.

مکتب بعدی مدیریت، تحت عنوان **مکتب سیستمی**^۳ شناخته می‌شود که از طرف لودویک ون برتalanفی^۴، زیست‌شناس آلمانی، در طول سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۶، به نام تئوری عمومی سیستم‌ها^۵ معرفی شده است و سازمان را به مثابه یک سیستم توصیف می‌کند. این تئوری سازمان را مجموعه‌ای از اجزای مرتبط به یکدیگر که با هم در ارتباط متقابل و کنش و واکنش هستند، می‌داند که همه عناصر برای رسیدن به هدف تلاش می‌کنند. در این مکتب عناصر سیستم شامل: داده^۶، ستاده^۷، پردازش اطلاعات^۸، بازخورد^۹، محدوده و محیط می‌باشد. در تئوری سیستم، سازمان را یک سیستم باز^{۱۰} تلقی می‌کنند که با محیط خود دائماً در ارتباط متقابل است. یعنی داده‌های خود را از محیط می‌گیرد و ستاده‌های خود را به محیط عرضه می‌کند و با حفظ و توسعه این ارتباط، پویایی خود را در مقابل تغییرات محیط حفظ می‌نماید. نکته مثبت در این دیدگاه این است که دارای دیدگاه خرد و کلان است و مشکلات سازمان را از تمامی ابعاد بررسی و مطالعه می‌کند.

از دیگر مکاتب مدیریت می‌توان به **مکتب یا تئوری اقتضایی**^{۱۱} اشاره کرد. نخستین پژوهش‌ها در مورد طراحی مدیریت بر مبنای نظریه اقتضا در سال ۱۹۶۵ توسط وودوارد به عمل آمد. وی تعداد ۱۰۰ شرکت انگلیسی را مورد مطالعه قرار داد تا مشخص کند کدامیک از متغیرهای ساختاری در موفقیت اقتصادی شرکت‌ها مؤثرتر است. در این بررسی شرکت‌ها بر اساس نوع تکنولوژی تولید به سه گروه تقسیم شدند: تولید تک واحدی؛ تولید انبوه و تولید فرآیندی^{۱۲}. نتیجه این پژوهش بیانگر این موضوع بود که شکل مناسب سازمان، به نوع تولید بستگی دارد، به طوری که موفقیت بیشتر مدیریت در سازمان‌های با تولید انبوه، در استفاده از طراحی کلاسیک بود. در حالی که در سازمان‌هایی

^۱ -Western Electric

^۲ -Productivity

^۳ -Systemic School

^۴ -Bertalanffy, L. V

^۵ - General systemic theory

^۶ - Input

^۷ - Output

^۸ -Information Procceccing

^۹ -Feedback

^{۱۰} - Open System

^{۱۱} -Contingency Theory

^{۱۲} -Process Production

که تولید تک واحدی یا تولید فرآیندی داشتند، مدیریت روابط انسانی یا رفتاری^۱، نتیجه بهتری را نشان داد. در ادامه فردریک فیدلر^۲ با مطالعات خود در زمینه رهبری، دیدگاه اقتضایی را نامگذاری کرد. وی نشان داد که الگوی رهبری مؤثر، به اثرات متقابل متغیرهایی مانند ساختار تقسیم کار و موقعیت و قدرت رهبری^۳ بستگی دارد. براین اساس، به طور کلی زمانی که شرایط مدیریتی کاملاً مطلوب یا کاملاً نامطلوب باشد، مدیریت کلاسیک مؤثر است و زمانی که شرایط نسبتاً مطلوب مدیریت در حد متوسط است، مدیریت رفتاری یا روابط انسانی نتیجه بهتری را به دنبال خواهد داشت. طبق پژوهش‌های انجام شده از گذشته تاکنون، آنچه امروزه در سازمان‌ها چه در ایران و چه در خارج از ایران مشاهده می‌شود، شرایط نسبتاً مطلوب مدیریت است.

به طور کلی **نظریه مدیریت اقتضایی**، مبتنی بر این واقعیت است که محیط‌های گوناگون، نیازمند روابط سازمانی متفاوتند؛ لذا مؤثرترین شیوه مدیریت، شیوه‌ای است که با محیط سازمان سازگار باشد تا از این طریق بیشترین کارایی حاصل آید. در این مکتب برای رسیدن به هدف، از روش خاصی که عبارت است از، برقراری ارتباط وظیفه‌ای بین شرایط محیطی و موقعیتی خاص با مفاهیم و فنون مدیریتی مناسب استفاده می‌گردد. بنابراین سه فرض اصلی این تئوری عبارت‌اند از محیط^۴، مفاهیم مدیریت^۵، ارتباط مشروط و مقتضی بین این دو که در آن عوامل محیطی به عوامل بیرونی عام، مانند عوامل اقتصادی، سیاسی، قانونی و اجتماعی- تکنولوژیکی و عوامل بیرونی خاص، مانند ارباب رجوع، موسسات رقیب و تدارکات تقسیم می‌گردد. عوامل درونی در واقع همان مفاهیم مدیریت، نظیر ساختار سازمانی^۶، اهداف، برنامه‌ریزی و سیستم‌های نظارتی هستند. در این مکتب، یک بهترین شرایط برای مدیریت وجود ندارد و هر شرایط و محیط خاص، متناسب با اقتضائات خود سبک مدیریتی خاصی را می‌طلبد.

در جمع بندی نهایی می‌توان اظهار نمود که در رابطه با واژه مدیریت تعاریف گوناگونی ارائه شده است؛ مانند اینکه مدیریت یعنی هماهنگ کردن منابع مادی و انسانی برای نیل به هدف، یا مجموعه وظایفی که فعالیت‌های سازمان را در جهت هدف تنظیم، تصحیح و تقویت می‌کند. اما در تعریفی جامع، مدیریت را فرآیند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام

^۱ -Human and Behavioral Management

^۲ - Fredric Feidler

^۳ -Power and Position of Leadership

^۴ -Environment

^۵ -Management Concepts

^۶ -Organizational Structure

ارزشی پذیرفته شده از طریق برنامه‌ریزی^۱، سازماندهی^۲، به‌کارگیری^۳، رهبری^۴، نظارت و کنترل^۵ عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، معرفی کرده‌اند. نکات اساسی این تعریف مدیریت عبارتست از:

الف- مدیریت، یک فرآیند است. (فرآیند، عبارتست از تغییر به سمت هدف با استفاده از ساز و کار بازخورد. فرآیند شامل هدف، ساختار و نتیجه است.)

ب- مدیریت، بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت می‌کند.

ج- مدیریت مؤثر یا اثربخش^۶، مبتنی بر تصمیم‌گیری^۷ مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است. است.

د- مدیریت کارآ^۸، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.

ه- مدیریت، بر فعالیت‌های هدفدار، تمرکز دارد.

دو شاخص کارایی و اثربخشی که در تعریف بالا آمده است، از مؤلفه‌های بهره‌وری هستند که به منظور ارزیابی عملکرد^۹ به کار می‌روند. برای ارزیابی کار و یا میزان نیل به هدف از شاخص اثربخشی عملکرد و برای ارزیابی هزینه منابع صرف شده در فرآیند کسب هدف، از شاخص کارایی عملکرد استفاده می‌شود. بنابراین در تحلیل مفهوم مدیریت مؤثر، مدیریت کارآ و مدیریت موفق باید گفت که، همان طور که در اثربخشی به دنبال این هستیم که هدف‌های اصلی و اساسی تعیین شوند و ما به آنها دست یابیم، هدف در کارایی، رسیدن به اهداف تعیین‌شده، با حداکثر بازدهی است. در اثربخشی، می‌کوشیم تا کارهای درست و صحیح را انجام دهیم، در حالیکه در کارایی، تلاش می‌کنیم تا کارها را به درستی انجام دهیم.

¹ -Planning

² -Organizing

³ -Staffing

⁴ -Leadership

⁵ -Monitoring and Controlling

⁶ -Effectiveness Management

⁷ -Decision Making

⁸ -Efficiency Management

⁹ -Assessing of Performance

مقدمه‌ای بر مبانی برنامه‌ریزی^۱

ماهیت وجودی هر سازمانی، بدون شک تأمین اهداف و تلاش جهت نیل به مقاصدی است که تحقق آنها مستلزم عناصر سازمانی خاص و کارآمد، همچون منابع مالی^۲، مادی^۳، انسانی^۴، اطلاعاتی^۵ اطلاعاتی^۶ و تسهیلاتی است (بحرالعلوم، ۲۳) و مدیریت هر نوع سازمان یا رویدادی، اجرای چهار وظیفه اصلی را می‌طلبد که عبارتند از: برنامه‌ریزی؛ سازماندهی، رهبری و کنترل^۷. بی‌تردید آنچه بیش از تمامی وظایف و تکالیف یک مدیر در عرصه مدیریت هر گونه سازمان یا گروه متشکل، حائز اهمیت می‌باشد، جایگاه برنامه‌ریزی در هرم وظایف یک مدیر است. به‌طوری‌که برخی از صاحب‌نظران، مدیریت^۸ را تصمیم‌گیری^۹ نام نهاده‌اند (سید جوادین، ۴۵۱).

بنابراین برنامه‌ریزی^{۱۰}، اساسی‌ترین وظیفه مدیریت است و تمامی وظایف یک مدیر را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. یکی از مفاهیم برنامه‌ریزی عبارتست از، تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن وضعیت مطلوب را فراهم می‌کند. از این رو برنامه‌ریزی جهت تعیین اهداف مؤسسه و بخش‌ها و چگونگی نیل به آنها ضروری است. لذا به‌طور خلاصه می‌توان هدف برنامه‌ریزی را در مواردی همچون افزایش احتمال نیل به اهداف سازمانی، تأکید بر اهداف، افزایش جنبه اقتصادی بودن هدف و تهیه ابزاری برای کنترل عملیات بیان کرد (سید جوادین، ۴۵۲).

اساس برنامه‌ریزی، برآگاهی از فرصت‌ها و تهدیدات^{۱۱} آتی سازمان و چگونگی استفاده از فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدات قرارداد (رضاییان، ۸۳). از این رو عدم اطمینان از تغییرات محیطی، برنامه ریزی را به‌صورت یک ضرورت انکارناپذیر در تمامی نهادها در آورده است و نیاز به برنامه‌ریزی از این واقعیت نشأت می‌گیرد که، همه نهادها در محیطی متحول فعالیت می‌کنند (رضاییان، ۸۴).

^۱ - Planning

^۲ - Financial Resources

^۳ - Physical Resources

^۴ - Human Resources

^۵ - informational Resources

^۶ - Organizing, Leadership, Control

^۷ - Management

^۸ - Decision Making

^۹ - Planning or Designing

^{۱۰} - Opportunity or Treatments

از طرف دیگر در باب اهمیت برنامه‌ریزی و نیاز روزافزون به این وظیفه مدیریتی می‌توان گفت که برنامه‌ریزی از طرق زیر به مدیریت و دست‌اندرکاران یک سازمان یا رویداد ورزشی کمک می‌کند:

- تعیین جهت فعالیت‌ها
- معیاری برای ارزیابی عملکرد
- جلوگیری از هدر رفتن منابع
- وحدت‌دهی^۱ و ایجاد انسجام^۲ در فعالیت‌ها
- آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدات احتمالی سازمان

عدم آگاهی مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها از تنوع برنامه‌ها، غالباً مشکلاتی را در فرآیند برنامه‌ریزی به‌همراه می‌آورد. یک برنامه عمده، مانند ساخت و تجهیز یک سازه را می‌توان به آسانی تشخیص داد. اما ممکن است در تشخیص یکسری از کارهای آتی، که آنها نیز برنامه هستند، دچار مشکل شویم. در مدیریت، برنامه را روش‌های تفصیلی و از پیش تنظیم‌شده برای انجام کار یا تولید محصول و ارائه خدمات معرفی کرده‌اند (سجادی، ۱۱۶). اگرچه یکی از رایج‌ترین تعاریف برنامه عبارتست از، تعهداتی^۳ که برای انجام یکسری از فعالیت‌های مرتبط با تحقق اهداف متقبل می‌شویم. بنابراین تعیین اهداف و اقداماتی را که در راستای نیل به آنها انجام می‌شود، برنامه می‌نامند (سیدجوادین، ۴۵۲).

با توجه به آنچه گفته شد، برنامه‌ریزی در سازمان، فرآیند تعیین اهداف و انتخاب راه، روش یا وسیله جهت تأمین این هدف است. مدیران، بدون برنامه‌ریزی نمی‌توانند افراد و منابع را به شیوه‌ای اثربخش سازماندهی کنند. آنها حتی نمی‌توانند تصویر روشنی از آینده سازمان و آنچه مورد نیاز است داشته باشند. بدون برنامه‌ریزی نمی‌توان با اعتماد به نفس، دیگران را هدایت کرد یا از آنها خواست یا انتظار داشت که دستورات را اجرا کنند. بنابراین، برنامه‌ریزی اهمیت حیاتی دارد و شاهرگ نیل به اهداف سازمانی محسوب می‌گردد.

صاحب‌نظران مدیریت از زوایای گوناگون، تعاریف مختلفی از فرآیند برنامه‌ریزی در یک سازمان ارائه نموده‌اند؛ اما در یک جمع‌بندی کلی از دیدگاه‌های این افراد، فرآیند برنامه‌ریزی شامل مراحل زیر است.

^۱ - Unity

^۲ - Cohesion

^۳ - Commitment

مراحل برنامه‌ریزی:

۱. تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن؛
۲. تصمیم‌گیری در رابطه با اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد؛
۳. تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده؛
۴. یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم می‌کند؛
۵. طراحی عملیاتی بر مبنای شیوه‌ای از پیش تعیین شده، به منظور تغییر یک وضعیت؛
۶. تصمیم‌گیری از پیش اتخاذ شده نسبت به اینکه چه کاری، چگونه، در چه زمانی، از طریق چه ابزار، معیار یا افرادی انجام گردد.

بنابراین با توجه به موارد مذکور می‌توان اذعان نمود که برنامه‌ریزی، پلی بین وضع موجود و وضع مطلوب یک سازمان است. آنچه با دقت در تمامی این تعاریف قابل مشاهده می‌باشد، اینست که برای دست یافتن به یک هدف ویژه، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام آن فعالیت، تلاش ذهنی یا برنامه‌ریزی کافی انجام شود و این تعریف اصلی برنامه‌ریزی است. با توجه به تعاریف بالا هدف اصلی برنامه‌ریزی در هر سازمانی را می‌توان در عبارات زیر خلاصه نمود:

- افزایش تحقق اهداف از طریق تنظیم فعالیت‌ها
- افزایش جنبه اقتصادی فعالیت‌ها
- تمرکز روی مقاصد و اهداف و جلوگیری از تغییر مسیر آنها
- تدارک ابزار و معیاری برای کنترل فعالیت‌های سازمانی

طبقه‌بندی یا ابعاد مختلف برنامه‌ریزی:

برنامه‌ریزی دارای ابعاد زیر است:

بعد زمانی: برنامه‌های در نظر گرفته شده در هر سازمانی از نظر طول زمان انجام آن برنامه با یکدیگر فرق دارند. برخی از برنامه‌های سازمان در زمانی بین ۳ یا کمتر از ۳ سال انجام می‌شوند که آنها را برنامه‌های کوتاه‌مدت می‌نامند (مانند برنامه احداث یک مجموعه ورزشی که تأمین اعتبار و مصوب شده باشد). برخی دیگر به دوره زمانی بین ۳ تا ۵ سال برای به هدف رسیدن نیاز دارند که به این نوع برنامه‌ها، برنامه‌های میان مدت می‌گویند (مانند برنامه آماده سازی تیمهای ملی برای حضور در مسابقات المپیک بعدی، بعد از اتمام

مسابقات المپیک قبلی). نهایتاً برخی از برنامه‌های سازمانی تا رسیدن به هدف در نظر گرفته شده از طرف سازمان، بیشترین زمان را به خود اختصاص می‌دهند و بیش از ۵ سال لازم است تا اجرای آنها به اتمام برسد. به این نوع برنامه‌ها، برنامه‌های درازمدت می‌گویند (مانند برنامه ساخت دهکده‌های ورزشی استانی با هدف میزبانی مسابقات جهانی یا المپیک).

قلمرو: برنامه‌های سازمانی از نظر قلمرو نیز متفاوت هستند. برخی از برنامه‌ها بسیار فراگیرند و در سطح ملی یا بین‌المللی انجام می‌شوند (مانند تدوین برنامه توسعه ورزش قهرمانی یا همگانی در یک کشور یا در دنیا) و برخی دیگر در سطح محلی یا درون سازمانی اجرا می‌شوند (مانند برنامه آموزش داوران یک فدراسین و ارتقای درجه دآوری آنها).

سطح سازمانی: طبقه‌بندی دیگری که در برنامه‌های سازمانی وجود دارد، طبقه‌بندی بر حسب سطوح سازمانی است. به‌طور کلی هر سازمان دارای دو سطح کلی فوقانی و تحتانی است. در سطح سازمانی فوقانی، مدیران عالی‌رتبه یا ستادی یک سازمان قرار دارند و این افراد بیشتر در تدوین برنامه‌های استراتژیک یا جامع سازمان همانند تدوین سند جامع تربیت بدنی نقش دارند. بنابراین این نوع از برنامه‌ها را برنامه‌های ملی می‌نامند. از طرف دیگر در سطح تحتانی هر سازمانی، مدیران سطوح پایین‌تر یا اجرایی‌تر یا صفی قرار دارند که در برنامه‌های تاکتیکی یا عملیاتی سازمان (مانند برگزاری مسابقات لیگ که همه ساله زیر نظر فدراسیون‌های مختلف برگزار می‌گردد)، تاثیرگذارند. این گروه از مدیران به نوعی مجری برنامه‌های جامع سازمان هستند.

استمرار یا عدم استمرار: نوع دیگری از برنامه‌های یک سازمان برنامه‌ای است که بر اساس میزان تکرار پذیری یا ثبات و عدم تکراری بودن برنامه انجام می‌شود. به برنامه‌هایی که به‌طور دائم انجام می‌شوند برنامه‌های تکراری یا ثابت گویند (مانند برنامه‌های آموزشی یک دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی) و به برنامه‌هایی که بطور دائم در سازمان تکرار نمی‌شوند و مقطعی هستند، برنامه‌های غیرمستمر یا تکرار ناپذیر گویند (مانند میزبانی یک دوره مسابقات المپیک ورزشی دانشجویان کشور از طرف یک دانشگاه).