



کارشناسی ارشد

مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی

مجموعه تربیت بدنی

مؤلفان: زهرا السادات میرزازاده

سعیده فاکپور - همایون فراهانی



به روز رسانی شده (همراه با معلم اینترنتی)

[www. Mahanportal.ir](http://www.Mahanportal.ir)

میرزاده - زهرا السادات
مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی رشته تربیت بدنی / زهرا السادات میرزاده - سعیده خاکپور -
همایون فراهانی
مهر سبحان، ۱۳۹۲
۲۶۹ ص: شرح - نکته (آمادگی آزمون کارشناسی ارشد مجموعه تربیت بدنی)
ISBN: ۹۷۸-۹۶۴-۱۶۴-۶۵۵-۶

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

فارسی - چاپ دوم

۱- مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی در تربیت بدنی ۲- آزمونها و تمرینها (عالی)
۳- آزمون دوره های تحصیلات تکمیلی ۴- دانشگاهها و مدارس عالی - ایران - آزمونها
الف) زهرا السادات میرزاده ب) سعیده خاکپور ج) همایون فراهانی
ج - عنوان

م ۹ / م ۵ / ۷۳۴۳ G

۷۹۶/۰۶۹۰۷۶ رده بندی دیویی:

۱۸۸۷۳۸۰ شماره کتابشناسی ملی:

نام کتاب: **مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی**

مؤلفان: **زهرا السادات میرزاده، سعیده خاکپور، همایون فراهانی**

ناشر: **مهر سبحان**

نوبت و تاریخ چاپ: **دوم / ۱۳۹۲**

تیراژ: **۲۰۰۰ نسخه**

قیمت: **۲۳۰/۰۰۰ ریال**

شابک: **ISBN ۹۷۸-۹۶۴-۱۶۴-۶۵۵-۶**

انتشارات مهر سبحان: خیابان ولیعصر، بالاتر از تقاطع مطهری، روپروی قنادی هتل بزرگ تهران،
جنب بانک ملی، پلاک ۲۰۵۰
تلفن: ۸۸۱۰۰۱۱۳ - ۴

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد
ماهان می باشد. هر گونه اقتباس و کپی برداری از این اثر بدون اخذ
مجوز پیگرد قانونی دارد.

مقدمه ناشر

آیا آنانکه می‌دانند با آنانکه نمی‌دانند برابرند؟ (قرآن کریم)

پس از حمد و سپاس و ستایش به درگاه بی‌همتای احدیت و درود بر محمد مصطفی، عالی نمونه بشریت که در تاریخ دور تاریخ، بنا به فرمان نافذ صمدیت از میان مردمی برخاست که خود بودند در پست‌ترین حد توحش و ضلال و بربریت و آنگاه با قوانین شامل خویش هم ایشان را راهبری نمود و رهانید از بدویت و استعانت جوییم از قرآن کریم، کتابی که هست جاودانه و بی‌نقص تا ابدیت.

کتابی که در دست دارید آخرین ویرایش از مجموعه کتب خودآموز مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان است که بر مبنای خلاصه درس و تأکید بر نکات مهم و کلیدی و تنوع پرسش‌های چهار گزینه‌ای جمع‌آوری شده است. در این ویرایش ضمن توجه کامل به آخرین تغییرات در سرفصل‌های تعیین شده جهت آزمون‌های ارشد تلاش گردیده است که مطالب از منابع مختلف معتبر و مورد تأکید طراحان ارشد با ذکر مثال‌های متعدد بصورت پرسش‌های چهار گزینه‌ای با کلید و در صورت لزوم تشریح کامل ارائه گردد تا دانشجویان گرامی را از مراجعه به سایر منابع مشابه بی‌نیاز نماید.

لازم به ذکر است شرکت در آزمون‌های آزمایشی ماهان که در جامعه آماری گسترده و در سطح کشور برگزار می‌گردد می‌تواند محک جدی برای عزیزان دانشجو باشد تا نقاط ضعف احتمالی خود را بیابند و با مرور مجدد مطالب این کتاب، آنها را برطرف سازند که تجربه سال‌های مختلف موکد این مسیر به عنوان مطمئن‌ترین راه برای موفقیت می‌باشد.

لازم به ذکر است از پورتال ماهان به آدرس www.mahanportal.ir می‌توانید خدمات پشتیبانی را دریافت دارید.

و نیز بر خود می‌بالیم که همه ساله میزان تطبیق مطالب این کتاب با سؤالات آزمون‌های ارشد- که از شاخصه‌های مهم ارزیابی کیفی این کتاب‌ها می‌باشد- ما را در محضر شما سربلند می‌نماید.

در خاتمه بر خود واجب می‌دانیم که از همه اساتید بزرگوار و دانشجویان ارجمند از سراسر کشور و حتی خارج از کشور و همه همکاران گرامی که با ارائه نقطه نظرات سازنده خود ما را در پربارتر کردن ویرایش جدید این کتاب یاری نمودند سپاسگزاری نموده و به پاس تلاش‌های بی‌چشمداشت، این کتاب را به محضرشان تقدیم نماییم.

مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان

معاونت آموزش

مقدمه

گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های کشور و بخصوص گرایش شدن این رشته باعث شده است تا تدوین برخی از کتاب‌های کمک درسی در زمینه‌های مختلف در دستور کار مؤلفان قرار گیرد. مجموعه حاضر برای دانشجویان و فارغ‌التحصیلان مقطع کارشناسی رشته تربیت‌بدنی که قصد ادامه تحصیل در دوره کارشناسی ارشد را دارند، تدوین شده است. این کتاب دربرگیرنده نکات مهم و اساسی کتاب‌های مرجع به همراه توضیحات در زمینه مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی می‌باشد.

این کتاب شامل سیزده فصل می‌باشد که در دو بخش اصلی تنظیم شده است. در بخش اول (فصول اول تا هفتم) مدیریت سازمانهای ورزشی و در بخش دوم (فصول هشتم تا سیزدهم)، مدیریت طرز و اجرای مسابقات ورزشی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. هر فصل خود به منزله مقدمه روشنگری برای فصل بعدی است؛ از اینرو، کار را برای خوانندگان آسان می‌کند. در پایان هر فصل مجموعه سؤالات کنکور کارشناسی ارشد به همراه جواب آنها از سال ۱۳۷۸ تا ۱۳۹۲ آورده شده است تا خواننده بتواند پس از خواندن دقیق هر فصل، توانایی علمی خود را محک بزند و همچنین با نمونه سؤالات کنکور آشنایی بیشتری پیدا کند.

امید است این مجموعه اطلاعات علمی مربوط به مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی را به روشی آسان، واضح و مختصر ارائه دهد و در جهت ارتقای سطح علمی و مقطع تحصیلی شما دانشجویان گرامی کمکی ارزنده باشد.

زهرا السادات میرزازاده

سعیده خاکپور

همایون فراهانی

صفحه	عنوان
	بخش اول: مدیریت سازمان‌های ورزشی
۱۱	فصل اول: مفاهیم و تعاریف سازمان و مدیریت
۲۱	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل اول
۲۴	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل اول
۲۵	فصل دوم: سازمان‌های ورزشی داخلی و بین‌المللی
۳۲	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل دوم
۳۵	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل دوم
۳۷	فصل سوم: برنامه‌ریزی در تربیت‌بدنی و ورزش
۴۲	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل سوم
۴۴	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل سوم
۴۵	فصل چهارم: سازماندهی در تربیت‌بدنی و ورزش
۵۰	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل چهارم
۵۱	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل چهارم
۵۳	فصل پنجم: بودجه و امور مالی
۶۰	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل پنجم
۶۲	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل پنجم
۶۳	فصل ششم: مدیریت جلسات و شوراهاى تربیت بدنی
۶۷	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل ششم
۶۸	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل ششم
۶۹	فصل هفتم: ارزیابی و نظارت در سازمان‌های ورزشی
۷۲	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل هفتم
۷۳	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل هفتم
	بخش دوم: مدیریت و طرز اجرای مسابقات ورزشی
۷۷	فصل هشتم: مدیریت برگزاری مسابقات ورزشی
۸۲	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل هشتم
۸۴	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل هشتم
۸۵	فصل نهم: نقش نیروهای داوطلب در برگزاری رویدادهای ورزشی

۸۹	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل نهم
۹۰	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل نهم
۹۱	فصل دهم: بازاریابی مسابقات و رویدادهای ورزشی
۹۶	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل دهم
۹۷	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل دهم
۹۹	فصل یازدهم: شیوه‌های اطلاع‌رسانی و انعکاس اخبار مسابقات و رویدادهای ورزشی
۱۰۵	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل یازدهم
۱۰۶	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل یازدهم
۱۰۷	فصل دوازدهم: مدیریت و سرپرستی کاروان‌های ورزشی اعزامی به رقابت‌های برون مرزی
۱۱۲	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل دوازدهم
۱۱۳	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل دوازدهم
۱۱۵	فصل سیزدهم: جداول مسابقات ورزشی
۱۲۱	سؤالات چهار گزینه‌ای فصل سیزدهم
۱۲۵	پاسخنامه سؤالات چهار گزینه‌ای فصل سیزدهم
	بخش سوم: سؤالات چهار گزینه‌ای آزمون‌های کاشناسی ارشد
۱۲۹	سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۷۸
۱۳۱	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۷۸
۱۳۲	سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۷۹
۱۳۴	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۷۹
۱۳۶	سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۰
۱۳۸	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۰
۱۳۹	سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۲
۱۴۱	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۲
۱۴۲	سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۳
۱۴۵	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۳
۱۴۶	سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۴
۱۴۸	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۴
۱۴۹	سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۴
۱۵۱	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۴
۱۵۲	سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۵
۱۵۴	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۵
۱۵۵	سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۵
۱۵۸	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۵
۱۶۰	سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۶
۱۶۲	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۶
۱۶۴	سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۶
۱۶۶	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۶

۱۶۷	سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۷
۱۶۹	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۷
۱۷۱	سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۷
۱۷۳	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۷
۱۷۴	سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۸
۱۷۶	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۸
۱۷۸	سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۸
۱۸۰	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۸
۱۸۱	سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۹
۱۸۳	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۸۹
۱۸۵	سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۹
۱۸۶	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی آزاد ۱۳۸۹
۱۸۷	سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۹۰
۱۸۹	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۹۰
۱۹۱	سؤالات تکمیلی
۲۰۷	پاسخنامه سؤالات تکمیلی
۲۰۹	پیوست: اصول و فلسفه تربیت بدنی
۲۲۷	سؤالات اصول و فلسفه تربیت بدنی ۱۳۷۸
۲۳۰	سؤالات اصول و فلسفه تربیت بدنی ۱۳۷۹
۲۳۳	سؤالات اصول و فلسفه تربیت بدنی ۱۳۸۰
۲۳۵	سؤالات اصول و فلسفه تربیت بدنی ۱۳۸۲
۲۳۸	سؤالات اصول و فلسفه تربیت بدنی ۱۳۸۳
۲۴۲	سؤالات اصول و فلسفه تربیت بدنی ۱۳۸۴
۲۴۵	سؤالات اصول و فلسفه تربیت بدنی ۱۳۸۵
۲۴۹	سؤالات اصول و فلسفه تربیت بدنی ۱۳۸۶
۲۵۲	سؤالات اصول و فلسفه تربیت بدنی ۱۳۸۷
۲۵۵	سؤالات اصول و فلسفه تربیت بدنی ۱۳۸۸
۲۵۸	سؤالات اصول و فلسفه تربیت بدنی ۱۳۸۹
۲۶۱	سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۹۱
۲۶۳	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۹۱
۲۶۴	سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۹۲
۲۶۶	پاسخنامه سؤالات مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی سراسری ۱۳۹۲
۲۶۹	منابع

مدیریت سازمان‌های ورزشی

عناوین اصلی

- ❖ مفاهیم و تعاریف سازمان و مدیریت
- ❖ سازمان‌های ورزشی داخلی و بین‌المللی
- ❖ برنامه‌ریزی در تربیت بدنی و ورزش
- ❖ سازمان‌دهی در تربیت بدنی و ورزش
- ❖ بودجه و امور مالی
- ❖ مدیریت جلسات و شوراهای تربیت بدنی
- ❖ ارزیابی و نظارت در سازمان‌های ورزشی

مفاهیم و تعاریف سازمان و مدیریت

عناوین اصلی

- ❖ تعاریف مدیریت
- ❖ تعاریف رهبری
- ❖ نقش‌های مدیریتی از دیدگاه مینتزبرگ
- ❖ هرم مدیریت
- ❖ سیر تحول نظریه‌ها
- ❖ انواع سازمان
- ❖ آشنایی با نهادهای اجرایی کشور

فصل اول

مفاهیم و تعاریف سازمان و مدیریت

تعاریف مدیریت

- مدیریت عبارت است از کارکردن با افراد و به وسیله افراد، برای تحقق هدفهای سازمانی.
- مدیریت عبارت است از دستیابی به هدفهای سازمان از طریق هدایت و رهبری.
- مدیریت یعنی هماهنگی همه امکانات و منابع از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت؛ به طوری که هدفهای مشخص تحقق پذیرد.
- مدیریت عبارت است از علم و هنر متشکل کردن و هماهنگ نمودن و رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی، در جهت تحقق هدفهای مشترک.
- مدیریت فرایندی است که به وسیله آن فعالیت‌های فردی و گروهی در جهت هدفهای مشترک، همسو و هماهنگ می‌شود.
- مدیریت عبارت است از کنترل عملیات سازمان، به طوری که بتوان در جهت تحقق اهداف سازمان به طور مؤثرتر و با نهایت صرفه جویی گام برداشت.

تعریف رهبری

- رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدفهای گروهی تلاش کنند.
- نکته:** رهبری فرایندی وسیعتر از مدیریت است و مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شود که در آن تحقق اهداف سازمانی مورد نظر است. رهبری نیز برای تحقق هدفهایش ملزم است که با افراد و به وسیله افراد کار کند، اما این هدفها لزوماً اهداف سازمانی نیستند.

ابزارهای مدیریت

- در هر سازمان مدیر در حیطه کار خود با سود بردن از ابزارهای مدیریت، کارها را به کمک افراد انجام می‌دهد. ابزارهای اصلی مدیریت عبارتند از: برنامه ریزی، انگیزش، سازماندهی و کنترل.

عناصر مدیریت (وظایف مدیران)

- هنری فایول وظایف مدیران را در پنج اصل زیر خلاصه می‌کند:
- ۱- برنامه ریزی: یعنی، پیش بینی و تدارک وسایل برای عملیات آینده.
 - ۲- سازماندهی: یعنی، ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر به منظور انجام کار.
 - ۳- فرماندهی: یعنی، هدایت و جهت دهی افراد در انجام کار.
 - ۵- هماهنگی: یعنی، وحدت بخشیدن به همه کوشش‌ها و فعالیت‌ها.
 - ۶- کنترل (نظارت): یعنی، رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور و فعالیت‌ها مطابق با مقررات و دستورات صورت می‌گیرند یا خیر.
- نکته:** لوئرگیولیک و یورویک، عناصر مدیریت را به هفت اصل مهم تقسیم نموده‌اند و اصطلاحاً آن را (POSDCORB) نامیده‌اند. این عناصر عبارتند از:

- ۱- برنامه ریزی (Planning)
 ۲- سازماندهی (Organizing)
 ۳- کارگزینی (Staffing)
 ۴- رهبری و هدایت (Directing)
 ۵- هماهنگی (Coordinating)
 ۶- گزارش دهی (Reporting)
 ۷- بودجه بندی (Budgeting)

نقش‌های مدیریتی از دیدگاه مینتزبرگ

از دیدگاه مینتزبرگ، نقش‌های مدیریتی فعالیت‌هایی هستند که انجام آنها از مدیران انتظار می‌رود و شامل سه گروه کلی نقش‌های متقابل فردی، نقش‌های اطلاع رسانی و نقش‌های تصمیم‌گیری است.

- الف) نقش‌های متقابل فردی ۱- تشریفاتی ۲- رهبری ۳- ارتباطی
 ب) نقش‌های اطلاع رسانی ۱- گیرنده ۲- نشردهنده ۳- سخنگو
 ج) نقش‌های تصمیم‌گیری ۱- کارآفرینی ۲- تشنج زدایی ۳- تخصیص منابع ۴- مذاکره کننده

نکته: سیمون چهار گام را در تصمیم‌گیری برشمرده است:

- ۱- هوشمندی (شناسایی و تشخیص وجود مسأله)
 ۲- طراحی (بررسی و ارزیابی درست راه حل‌ها)
 ۳- گزینش (گزینش مناسب ترین راه حل)
 ۴- اجرا

هرم مدیریت

وظایف مدیریت بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است. اکثر کارشناسان سه سطح مدیریت را برای هر سازمان قائلند. این سطوح عبارتند از: ۱- مدیریت عملیاتی (سرپرستی) ۲- مدیریت میانی ۳- مدیریت عالی

۱- مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

مدیران رده عملیاتی زندگی کاری فعالی را سپری می‌کنند و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می‌شود. طرح ریزی برنامه‌های عملیاتی، تفصیلی و کوتاه مدت از وظایف این مدیران است.

۲- مدیریت میانی

مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیم‌های مدیریت عالی به پروژه‌های معین برای سرپرستان، جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی و طرح ریزی برنامه‌های میان مدت از اهم وظایف مدیران میانی می‌باشد.

۳- مدیریت عالی (راهبردی)

بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. طرح ریزی برنامه‌های جامع و بلند مدت، ارزیابی عملکرد کلی واحدهای عمده و تبادل نظر درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطوح پایین از اهم وظایف مدیران عالی است.

مهارت‌های سه گانه مدیریت

هر مدیری با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارت‌های مدیریتی نیاز دارد. رابرت کاتز (۱۹۵۵)، مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است.

۱- **مهارت فنی (تکنیکی):** توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کار آموزی لازم برای به کار گیری دانش، روش‌ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص.

۲- **مهارت انسانی:** به این معنی که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف واگذار شده، به خوبی استفاده کند.



۳- مهارت ادراکی (نظری یا مفهومی): یعنی، توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک سیستم واحد. این دانش به مدیر اجازه می‌دهد که فرصت‌ها، تهدیدات و مشکلات کلی سازمان را درک کرده و بر اساس احتیاجات و هدف‌های سازمان تصمیم‌گیری کند.

نکته: ارزش نسبی مهارت‌ها در رده‌های مختلف مدیریت، فرق می‌کند. مدیران عملیاتی به مهارت فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند، چون وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل، مدیران رده بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند، بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند.

ادراکی	انسانی	فنی	
			مدیریت عالی
			مدیریت میانی
			مدیریت عملیاتی

شکل ۱-۱، ارزش نسبی مهارت‌ها در رده‌های مدیریت

نکته: مهارت‌های انسانی، تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه رده‌های مدیریت است، زیرا که مدیران، صرف نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با افراد انسانی سر و کار داشته، برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است.

سیر تحول نظریه‌ها

مدیریت بسیاری از مفاهیم و اندیشه‌های علم مدیریت حاصل کوشش‌های یک قرن اخیر است. در اینجا، اهم مکاتب و نظریه‌های مدیریت از آغاز قرن بیستم تاکنون، دسته بندی شده است. این دسته بندی به صورت زیر است:

۱- نظریات سازمانی (کلاسیک)

۲- نظریات روابط انسانی (نئوکلاسیک)

۳- نظریات رفتار سازمانی

۴- نظریه سیستم‌های اجتماعی

۵- نظریه اقتضایی

۱- نظریات سازمانی

نظریاتی است که بیشتر متوجه ساخت و ترکیب سازمان، تقسیم کار، تخصصی کردن وظایف، کنترل عملکردها و سلسله مراتب فرماندهی تأکید دارند.

الف) بروکراسی ماکس وبر

واژه بروکراسی به معنی دیوانسالاری، کاغذ بازی و عدم کارایی است، اما از دیدگاه وبر به سازمان بزرگی اطلاق می‌شود که دارای تشکیلاتی منظم و مرتب با رعایت سلسله مراتب معین که در آن وظایف کلیه اعضا و روابط آنها با یکدیگر از روی برهان‌های عقلانی و منطقی مشخص گردیده است.

ب) تئوری مدیریت علمی تیلور (مدیریت کلاسیک)

فلسفه مدیریت علمی عبارت است از اداره امور یک گروه انسانی برای نیل به هدف سازمانی با برداشت حداکثر بهره‌وری از نیروی مصرفی، سرعت هرچه بیشتر در اجرای فعالیت‌ها و همچنین ارائه مزد و پاداش متناسب در قبال آنها.

مدیریت علمی برای ازدیاد کارآیی و تولید بیشتر، روش‌های به خصوصی را از قبیل استاندارد کردن شرایط و روش‌های کار و برنامه‌ریزی وظایف روزانه کارکنان، اتخاذ نمود. در این تئوری از نیروی انسانی به عنوان یک انرژی ماشینی و مکانیکی در تکنولوژی جدید استفاده می‌شود. به همین دلیل به این تئوری، تئوری ماشین نیز گفته‌اند.

ج) مدیریت اداری هنری فایول

فایول عوامل مدیریت را مترادف وظایف مدیر یعنی طراحی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و نظارت می‌داند و چهارده اصل زیر را تحت عنوان اصول مدیریت پیشنهاد کرده است: اصل تقسیم کار، اختیار و مسئولیت، انضباط، سلسله مراتب، نظم، مساوات، ثبات تصدی در مشاغل، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت، تقدم منافع عمومی بر منافع فردی، پاداش کارکنان، تمرکز، ابتکار، اتحاد و مسئولیت گروهی.

۲- نظریات روابط انسانی

نظریات نئوکلاسیک یا مکتب روابط انسانی، بیشتر توجه خود را به امور انسانی معطوف و تلاش کردند تا بهترین روش‌ها را برای بهبود عملکردهای سازمانی بیابند.

الف) مکتب روابط انسانی التون مایو

بر اساس این تئوری، مدیر باید بیشترین توجه و مطالعه خود را روی روابط انسانی متمرکز کند و سازمان می‌بایستی بر محور کارکنان شکل گیرد و به گرایش‌ها و احساسات انسان‌ها توجه شود.

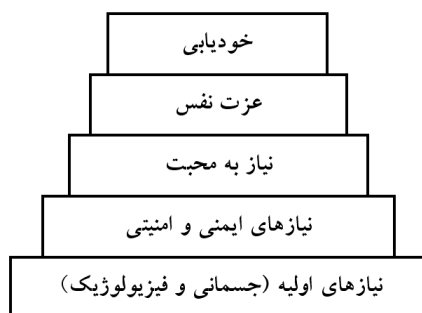
ب) تئوری X و Y مک گرگور

طبق نظریه X انسان موجودی تنبل است که همواره امنیت و راحتی را طلب می‌کند و لازم است دائماً تحت کنترل باشد، حال آنکه براساس نظریه Y انسان خواهان یادگیری و خودسازی است و کار را فعالیت طبیعی می‌داند. بر اساس این تئوری، مدیریت به وسیله هدایت و کنترل ناموفق است، اما چنانچه بر درک صحیح و دقیق از طبیعت و عوامل انگیزش انسان استوار باشد، سودمند خواهد بود.

ج) سلسله نیازهای مزلو

آبراهام مزلو سلسله نیازهای انسان را به پنج مقوله تقسیم بندی کرده است. بر اساس این نظریه می‌توان دریافت که:

- ۱- نیازهای اولیه انسان (نیازهای جسمانی) گستردگی بیشتری دارد و در حقیقت پایه و اساس سایر نیازهای بالاتر است.
- ۲- در صورت عدم تأمین نیازهای جسمانی، نیازهای ایمنی یا امنیتی خود به خود تأمین نخواهد شد.
- ۳- سلسله مراتب نیازهای مزلو یک مدل کلی است که در آن تمام نیازها تا حدودی با هم در تعامل هستند.



شکل ۱-۲، سلسله مراتب نیازهای انسانی مزلو

د) عوامل بهداشتی و انگیزشی هرزبرگ

فردریک هرزبرگ در نظریه خود به دو دسته عوامل بهداشتی و انگیزشی اشاره می‌کند. عوامل بهداشتی بازدارنده بوده، در ردیف نیازهای سطح پایین مزلو قرار دارند.



جدول ۱-۱، خلاصه آرای هرزبرگ

عوامل بهداشتی (محیط)	عوامل انگیزشی (کار)
خط مشی‌ها و مدیریت	کسب موفقیت
نظارت (سرپرستی)	قدردانی برای انجام کار
شرایط کار	کار تلاش برانگیز
روابط متقابل (اجتماعی) افراد	مسئولیت فزاینده
پول، مقام، امنیت	رشد و توسعه

ه) خامی و پختگی آرجریس

کریس آرجریس اعتقاد دارد که انسان باید مراحل را در زندگی پشت سر بگذارد تا از خامی به یک انسان پخته و بالغ تبدیل شود. مراحل رشد انسان از خامی تا پختگی در جدول زیر مشخص شده است.

جدول ۱-۲، مراحل رشد انسان از خامی تا پختگی

ویژگی‌های خامی	ویژگی‌های پختگی
انفعال و اتکا به غیر	فعالیت و استقلال
محدود بودن شیوه‌های رفتار	تنوع رفتار
سطحی بودن رغبت‌ها	عمیق بودن رغبت‌ها
چشم انداز کوتاه مدت	چشم انداز بلند مدت
زیر دست بودن	مافوق بودن
فقدان خودآگاهی	خودآگاهی و کنترل

۳- نظریات رفتار سازمانی

نظریه‌های رفتار سازمانی توسط روانشناسان اجتماعی و جامعه شناسان بیان شد. روانشناسان به بررسی رفتار فردی انسان و دانشمندان علوم اجتماعی به بررسی رفتار افراد در سازمان و گروه‌های درون سازمانی پرداختند.

الف) نظریه مجموعه نقش کاتز و کان

طبق این نظریه، سازمان مانند یک سیستم اجتماعی متشکل از واحدهای سازمانی است که این واحدهای سازمانی به عنوان یک عضو مرکزی با گروهی از واحدهای سازمانی دیگر تشکیل سیستم‌های فرعی متعددی به نام مجموعه‌های نقش را می‌دهد و شبکه وسیع و پیچیده‌ای از مجموعه‌های متداخل را فراهم می‌آورد.

ب) مدل شورای مشورتی ادگار شاین

این مدل به جنبه‌های مشورتی یا مشارکتی در سازمان تأکید دارد و سازمان را به عنوان یک سیستم اجتماعی زنده و صاحب روح، مورد تشخیص و مداوا قرار می‌دهد.

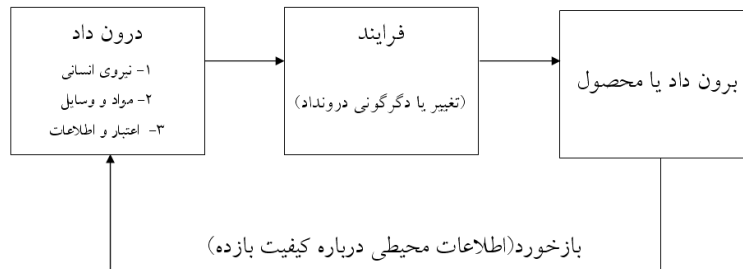
ج) مدل ریچارد والتون

والتون در مدل خود به شوراهای حل اختلاف در داخل سازمان برای بررسی و حل اختلاف بین افراد سازمان با یکدیگر، فرد با سازمان یا سازمان با سازمان دیگر، معتقد است.

۴- نظریه سیستم‌های اجتماعی

تئوری سیستم‌ها، یکی از جدیدترین تحولات در تئوری‌های مدیریت محسوب می‌گردد. اصطلاح سیستم به مجموعه‌ای از اجزاء وابسته اطلاق می‌شود که پیوسته در حال کنش و واکنش متقابلند و برنامه ریزی سیستمی متضمن بررسی موقعیت‌ها و روابط موجود میان آنهاست و به اجزاء سازمانی به صورت جداگانه توجهی ندارد.

طبق این تئوری، سازمان یک سیستم باز و پویاست. سیستم باز سیستمی است که با محیط خود به یک تعادل دینامیک رسیده باشد، به این ترتیب که از تغییرات محیط متأثر شده و خود نیز روی محیط اثر می‌گذارد و تعادل آن دائماً در حال تغییر است و از یک تعادل به تعادل جدیدی می‌رسد.



شکل ۱-۳، الگوی ساده یک سیستم باز

۵- نظریه اقتضایی

طبق این نظریه، در مدیریت، چیزی به نام بهترین شیوه وجود ندارد. هیچ برنامه، ساختار سازمانی، سبک رهبری یا شیوه کنترلی که متناسب با همه موقعیت‌ها باشد، در بین نیست؛ بلکه مدیران باید طرق مختلفی که متناسب با موقعیت‌های مختلف باشند، جستجو نمایند. بنابراین، در این تئوری، وظیفه مدیران این است که مشخص کنند کدام تکنیک و روش در یک موقعیت خاص، تحت شرایط مشخص و در یک زمان معین به بهترین وجه در نیل به هدف‌های مدیریت، مؤثر واقع می‌شود. تاویستاک، گلدنر، وودوارد، چندلر، فیدلر، تانن بوم و اشمیت از دانشمندانی هستند که در زمینه مدیریت اقتضایی نظریه ابراز کرده‌اند.

تعریف سازمان

سازمان عبارت است از: وجود هماهنگی معقول در فعالیت گروهی از افراد، برای نیل به یک هدف یا منظور مشترک از طریق تقسیم کار و وظایف، از مجرای سلسله مراتب اختیار و مسئولیت قانونی.

انواع سازمان

۱- برحسب روابط حاکم بر آن:

- الف- سازمان رسمی (تشکیلات رسمی سازمان که براساس هدف خاصی شکل گرفته و در آن حدود وظایف، اختیارات و سلسله مراتب سازمانی از قبل تعیین و مشخص شده است)
- ب- غیررسمی (سلسله روابط و اشتراکات روحی و عاطفی بین افراد موجب شکل‌گیری آن شده و در دل سازمان رسمی پدید می‌آید)

تفاوت سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی

- سازمان رسمی، یک سازمان اداری است و سازمان غیر رسمی، غیر اداری است.
- جریان اختیار در سازمان رسمی از بالا به پایین و با انتصاب سازمانی همراه است ولی در سازمان غیر رسمی برعکس است.
- در سازمان رسمی اطاعت اجباری است و در سازمان غیر رسمی داوطلبانه است.
- سازمان رسمی قابل انحلال است ولی سازمان غیر رسمی با دستورالعمل‌های اداری ملغی نشده و از بین نمی‌رود.

۲- برحسب نوع وظایف:

- الف- سازمان صف (سازمانی که بخش‌های مختلف آن به اجرای برنامه‌های تدوینی و ابلاغ شده از سوی ستاد مشغولند و در آن هیچ واحد ستادی وجود ندارد)
- ب- سازمان ستاد (سازمانی که در امر برنامه ریزی و تعیین خط مشی و سیاست‌گذاری دخالت دارد و معمولاً تخصصی هستند)



نکته: فعالیت‌های صف در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً در تأمین هدف‌های آن سازمان نقش تعیین کننده دارند در حالی که فعالیت‌های ستاد فعالیت‌هایی هستند که به طور غیرمستقیم در تأمین هدف‌های سازمان نقش دارند.

نکته: ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها، ادارات تربیت بدنی شهرستان‌ها، هیأت‌های ورزشی و کمیته‌های ورزشی بانوان در سطح استان‌ها نمونه‌ای از سازمان‌های صف و سازمان تربیت بدنی، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم و فدراسیون‌های ورزشی نمونه‌ای از سازمان‌های ستادی در بخش تربیت بدنی هستند.

ارکان سازمان

در هر سازمان ارکان و اجزایی بخش‌های مختلف سازمان را تشکیل می‌دهند. ارکان اصلی یک سازمان عبارتند از: منابع انسانی، منابع مالی، منابع مادی، منابع تسهیلاتی و منابع اطلاعاتی.

اشکال گوناگون سازمان

سازمان‌ها براساس نوع وظایف و مبانی تقسیم کار به اشکال گوناگونی تقسیم می‌شوند. این تقسیم بندی شامل موارد زیر است:

- ۱- سازماندهی براساس وظایف یا نوع فعالیت
- ۲- سازمان بر حسب نوع محصول
- ۳- سازمان بر حسب قلمرو جغرافیایی یا منطقه عملیات
- ۴- سازماندهی ماتریسی و پروژه ای که در آن واحدهای تخصصی وجود دارند که جریان اختیارشان بصورت عمودی است و در واحدهای اجرایی بصورت افقی است، در این سازمانها کارهای پروژه توسط متخصصینی انجام می‌شود که از واحدهای گوناگون اجرایی سازمان گرد آمده و پس از پایان کار گروه تخصصی منحل می‌شود.
- ۵- سازمان با گروههای متداخل (پیوندی - تلفیقی): این سازمان در واقع ترکیبی از تمام اشکال یاد شده هستند بصورت مجموعه ای حاصل از پیوند روش‌های سازماندهی.

ویژگی‌های مشترک سازمان‌ها

- الف) دارا بودن هرم سازمانی مشخص
- ب) تقسیم و توزیع کارها در سازمان
- ج) آئین نامه‌ها و روشهای روشن و آشکار برای اداره امور
- د) صلاحیت‌های فنی در وظایف
- ه) کارآیی سازمان.

نکته: در هر سازمانی وظایف بر مبنای اختیارات از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین طرح‌ریزی می‌گردد. سطوح مدیریت سازمانی به ترتیب شامل مدیریت عالی و ارشد (مدیریت راهبردی)، مدیریت میانی و مدیریت عملیاتی یا اجرایی می‌باشد. در سطح مدیریت راهبردی، مدیران ارشد، تصمیمات اساسی و استراتژیک را اتخاذ می‌کنند که کلاً جنبه فکری دارد. در سطح مدیریت میانی یا مدیریت فنی کارشناسان و کارکنان خبره، امور فنی و علمی را هدایت می‌کنند. سرانجام سطح مدیریت عملیاتی، پایین‌ترین سطح مدیریت است که در آن امور عادی هدایت می‌شود.

نکته: هر سازمانی دارای ویژگی‌های خاص خود است که بر اساس این ویژگی‌ها از سازمان دیگر مجزا می‌گردد. سازمان‌ها دارای اساسنامه، اهداف، ساختار تشکیلاتی، نحوه اداره و رهبری، وظایف و محیط‌های پیرامونی متفاوتی هستند.

آشنایی با نهادهای اجرایی کشور

وزارتخانه: بالاترین ارگان اجرایی دولت است که به موجب قانون بخشی از وظایف اساسی دولت را به عهده دارد.

مؤسسه دولتی مستقل: برای انجام وظایفی به وجود می‌آید که جزء مأموریت‌های یک وزارتخانه مشخص نیست و یا مقررات بین المللی ایجاب می‌کند زیر نظر مستقیم رئیس جمهور اداره شود؛ مانند سازمان تربیت بدنی، سازمان حفاظت محیط زیست، سازمان انرژی اتمی و کتابخانه ملی.

مؤسسه دولتی وابسته: سازمانی است که به موجب قانون بخشی از وظایف یک وزارتخانه را به عهده دارد و در عین برخورداری از استقلال اداری و مالی، به آن وزارتخانه وابسته است.

شرکت دولتی: تشکیلاتی اقتصادی است که با اجازه قانون به صورت شرکت ایجاد می‌شود و بیش از ۵۰ درصد سرمایه و یا سهام آن متعلق به دولت است.

معاونت وزارتخانه: هر وزارتخانه با توجه به حیطه وظایف و گستردگی آن از ۳ تا ۵ معاونت تشکیل می‌گردد. در هر معاونت با توجه به موضوع و وظایف تعیین شده معاونت بین ۲ تا ۵ اداره کل یا دفتر پیش بینی می‌شود.

اداره کل: دومین سطح تقسیم وظایف و توزیع صلاحیت‌ها و اختیارات مدیریت در وزارتخانه بعد از معاونت است. ماهیت وظایف اداره کل، اجرا پس از بررسی‌های کارشناسانه یا اجرایی است.

دفتر کل: سومین سطح تقسیم وظایف و توزیع صلاحیت‌ها و اختیارات مدیریت در وزارتخانه است. ماهیت وظایف دفتر کل عمدتاً مطالعاتی و تحقیقاتی و بیش از ۶۰ درصد پست‌های آن کارشناسی است.

اداره: سطح سازمانی است که یک یا چند فعالیت متجانس از فعالیت‌های اصلی اداره کل یا فعالیت‌های اجرایی وزارتخانه را بر عهده دارد.

گروه: سطح سازمانی است که یک یا چند فعالیت از فعالیت‌های اصلی دفتر یا فعالیت‌های تحقیقاتی و مطالعاتی وزارتخانه را بر عهده دارد.

مرکز: واحد سازمانی تابعه‌ای است که وظایف آن معطوف به برنامه‌ریزی و اجرای متمرکز فعالیت‌های تحقیقاتی یا آموزشی مرتبط با فعالیت‌های تخصصی وزارتخانه است که انجام آنها مستلزم برخورداری از اختیارات اداری، مالی و پشتیبانی بالنسبه بیشتری از سایر واحدهای تابعه است.

مدیریت: به سطح سازمانی اطلاق می‌شود که یک یا چند فعالیت مشخص متجانس از یک یا چند وظیفه را در راستای اهداف سازمان‌های وابسته به وزارتخانه بر عهده دارد.