

**مدیریت سازمانها و مسابقات ورزشی
(مجموعه تربیت بدنی)**

مجموعه تربیت بدنی

مدیریت سازمان ها و مسابقات ورزشی

فهرست مطالب

۱۴	فصل اول: کلیات
14	مفهوم مدیریت
14	سطوح سازمان
14	ابعاد سازمان
15	مهارت‌های مدیران
16	رابطه‌ی سطوح مدیریت، مهارت‌ها و مسئولیت مدیران
16	سیر تحول تفکر مدیریت
16	طبقه‌بندی افکار مدیریت
17	اصول مدیریت علمی
20	ویژگی‌های بروکراسی
21	کارکردهای بروکراسی
21	آفات بروکراسی
22	4. نهضت نوین مدیریت
22	گونه‌های سازمانی
24	نظریه‌ی جنگل مدیریت
25	مفاهیم کارایی و اثربخشی‌ها
26	تست‌های فصل اول
33	پاسخنامه
۳۴	فصل دوم: برنامه‌ریزی
34	اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی
34	انواع برنامه‌ریزی
36	توجه:
37	سلسله مراتب انواع برنامه‌ها
38	مراحل برنامه‌ریزی
39	مزایا و محاسن برنامه‌ریزی
40	معایب برنامه‌ریزی
40	فنون برنامه‌ریزی
41	تست‌های فصل دوم
46	پاسخ نامه:
۴۷	فصل سوم: سازماندهی
47	شکل‌گیری سازمان از نظر گرینر
48	سازمان رسمی و غیررسمی
48	ابراز رسمی کردن

49 انواع ستاد
50 رابطه‌ی درجه‌ی تمرکز و حیطه نظارت
51 1- سازمان بر مبنای وظیفه (هدف)
52 الگوهای جدید ساخت سازمانی
53 مقایسه اجمالی سازمان‌های مکانیکی و ارگانیکی
53 سازمان از نظر مینتز برگ
55 تست های فصل سوم
59 پاسخ نامه :
۶۰ فصل چهارم: رهبری
60 تفاوت رهبری و مدیریت
61 تئوری صفات:
61 مطالعات میشیگان
61 پیوست رهبری مطالعات میشیگان
61 پیوستار رهبری
62 مطالعات دانشگاه اوهایو
63 سبک‌سنج مدیریت (بلیک و موتن)
64 سیستم‌های مدیریت
64 رهبری اقتضایی
65 تئوری مسیر - هدف
66 مدل وروم ویتون
66 دیدگاه‌های جدید رهبری
67 2- نظریه جانشین‌های رهبری
67 3- رهبری کارزماتیک
67 4- دیدگاه اسنادی
68 تست های فصل چهارم
72 پاسخ نامه :
۷۳ فصل پنجم: کنترل
73 فرآیند کنترل
74 تدابیر کنترل و نظارت
75 کنترل داخلی و خارجی
75 انواع کنترل
76 طراحی سیستم کنترل
76 مشخصات سیستم کنترل مؤثر
77 نکات قابل تأمل در طراحی سیستم کنترل
78 تست های فصل پنجم
81 پاسخ نامه :
۸۲ فصل ششم: انگیزش
82 اهمیت انگیزش

82	دیدگاه‌های تاریخی در مورد انگیزش
83	نظریه‌های انگیزش
84	عوامل نگهدارنده و انگیزاننده
85	تئوری X, Y
85	تئوری ERG آلدرفر
85	تئوری مک کللند
85	تئوری انتظار
86	تئوری برابری
86	تئوری اسناد
86	تئوری هدفگذاری
87	نظریه تقویت
88	نکات فصل ششم
95	تست های فصل ششم
99	پاسخ نامه :
۱۰۰	فصل هفتم: ترکیبی از تئوری‌های مدیریت
100	تئوری سیکل زندگی، سبک‌های مدیریت و طبیعت انسان
101	تئوری رهبری «سیکل زندگی» و تغییر
103	تست های فصل هفتم
105	پاسخ نامه :
۱۰۶	فصل هشتم: مدیریت منابع انسانی
106	وظایف مدیریت منابع انسانی
106	تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی
108	نکات فصل هشتم
109	تست های فصل هشتم
112	پاسخ نامه :
۱۱۳	فصل نهم: فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی
115	برآورد عرضه از منابع خارجی
115	5- مقایسه عرضه و تقاضا:
116	نکات فصل نهم
117	تست های فصل نهم
120	پاسخ نامه :
۱۲۱	فصل دهم: مدیریت عمومی و مبانی مدیریت
121	پیدایش و تکامل دانش مدیریت
121	مکاتب علم مدیریت
121	الف- مکتب کلاسیک
122	ب- مکتب سیستمی
122	ج- مکتب اقتضایی
123	د- مکتب نئوکلاسیک یا مکتب روابط انسانی

123 سازمان
124 یک تعریف دیگر از سازمان
124 انواع سازمان
124 نمودار سازمانی
125 شرح مشاغل
125 ب- سازمان غیر رسمی
126 سازمانهای صف و ستاد
127 تفویض اختیار در سازمان
127 اصول تفویض اختیار
127 اختیار و مسئولیت
127 تعاریف مدیریت
128 تعریف فرآیند
128 وظایف مدیریت از دیدگاه لوترگیولیک:
129 اصول مدیریت از دیدگاه هنری فایول
129 مهارتهای مورد نیاز یک مدیر
129 کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری
130 مدیریت مؤثر و مدیریت کارا
130 نقش‌های مدیریتی
131 برنامه ریزی
131 تعریف برنامه ریزی
131 اهداف برنامه ریزی
132 انواع برنامه ریزی
133 گامهای عمده‌ی برنامه‌ریزی
133 فنون برنامه ریزی به ترتیب پیدایش آنها
134 هدف
135 سازماندهی
135 حیطة نظارت
136 رهبری
136 مهارتهای رهبری
137 وظایف رهبری
137 نظریه‌های رهبری
138 سبکهای رهبری
139 منابع قدرت در رهبری
139 کنترل و نظارت
139 مراحل کنترل
۱۴۱ فصل یازدهم : مدیریت منابع انسانی
141 مقدمه
141 سیستم مدیریت منابع انسانی

142	عناصر یا اجزای اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی
142	نظام مدیریت منابع انسانی
144	برنامه ریزی عملیاتی نیروی انسانی
147	انگیزش نیروی انسانی
149	منابع انسانی در ورزش و تربیت بدنی
150	1- مدیران ورزشی
150	2- مربیان ورزشی
151	3- ورزشکاران
151	4- معلمین و مدرسین ورزش و تربیت بدنی
152	5- تماشاگران و هواداران
152	6- داوران ورزشی
152	7- اسپانسر ها و حامیان ورزش و تربیت بدنی
153	8- کارکنان پشتیبانی
153	9- داوطلبان ورزشی
155	انواع سازمانهای ورزشی
155	1 – سازمانهای ورزشی خصوصی ، شامل
155	2 – سازمانهای ورزشی عمومی
157	نکات مهم فصل
۱۵۹	فصل دوازدهم : مدیریت بازاریابی
159	مقدمه
159	مدیریت بازاریابی
160	تعریف بازاریابی
160	عوامل مرتبط با بازاریابی یا فرآیند بازاریابی
161	واژه های خاص بازاریابی
162	ابعاد گوناگون بازاریابی
163	تعریف مدیریت بازاریابی
164	وظایف مدیریت بازاریابی
165	تجزیه و تحلیل محیط بازار و عوامل موثر بر آن
167	بازاریابی ورزش
170	گامهای ایجاد طرح بازاریابی ورزشی
174	اخلاقیات و مسئولیت اجتماعی و چالشهای پیش روی مدیران بازاریابی
175	نکات مهم فصل
۱۷۷	فصل سیزدهم : مدیریت جلسات و شوراها در ورزش
177	مدیریت جلسات در ورزش و فعالیتهای تربیت بدنی
177	تشکیل جلسات و نکات مهم قبل از برگزاری جلسه
181	جلسات و نکات عمده و اساسی آن
۱۸۵	فصل چهاردهم : مدیریت اماکن و تجهیزات در ورزش
185	مقدمه

185 ضرورت و اهمیت توجه به اماکن و تجهیزات ورزشی
188 نکات مهم فصل
۱۹۱ فصل پانزدهم : مدیریت امور مالی و بودجه نویسی
191 بودجه
191 تعاریف بودجه
191 خصوصیات و ویژگی های بودجه
191 انواع بودجه
193 اصول بودجه بندی
193 مراحل یا چرخه بودجه بندی
194 مراحل تفصیلی اجرای بودجه
194 کسر بودجه
195 نکات مهم
۱۹۸ فصل شانزدهم : مدیریت انعکاس اخبار رویدادهای ورزشی
198 اطلاعیه مطبوعاتی
198 سبکهای نگارش اطلاعیه مطبوعاتی
199 ویژگی لید نویسی
200 نکات مهم فصل هفتم
202 فصل شانزدهم: مدیریت اعزام تیمها به مسابقات برون مرزی
202 مقدمه
202 وظایف اصلی سرپرست هیئت ورزشی قبل از اعزام
203 تقسیم بندی گروههای ورزشی
203 الف - تیم ورزشی
203 ب - هیئت ورزشی کوچک
203 ج - هیئت بزرگ ورزشی
204 نکات مهم فصل
۲۰۸ فصل هفدهم : مدیریت برگزاری مسابقات
208 برنامه ریزی عملیاتی در ورزش
208 الف - به کارگیری و استفاده از جدول زمان بندی عملیاتی به طور ماهیانه
208 ب - استفاده از جدول کار نما یا نمودار گانت
209 ج - تقویم ورزشی
211 مدیریت بلیط فروشی در مسابقات و رویدادهای ورزشی
212 اهمیت مدیریت بلیط فروشی
212 عوامل مؤثر بر فرآیند بلیط فروشی
212 اهداف فروش بلیط
212 عوامل تأثیرگذار بر قیمت بلیط
213 روش های قیمت گذاری متداول
213 مجاری توزیع بلیط
۲۱۴ فصل هجدهم : تشریح کاربردی جداول مسابقات ورزشی

214	مقدمه
214	عوامل مؤثر در انتخاب نوع جدول
214	انواع جدول‌های ورزشی
214	الف- جدول دوره‌ای
219	ب- جداول حذفی
223	ج- جداول ترکیبی
226	د- جداول مبارزه طلبی (انتقامی)
230	منابع

فصل اول: کلیات

مفهوم مدیریت

مفهوم مدیریت: فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

مفاهیم اساسی سازمان: سازمان‌ها تشکلهای انسانی هستند بنابراین در هر سازمان باید مفاهیم چندی مشخص گردد در تعریفی که رابینز و دقت از سازمان دارند آن را پدیده‌های اجتماعی می‌دانند که بر اساس حد و مرز به طور نسبی مشخص به منظور یک هدف مشترک به کار گرفته می‌شود. بنابراین در سازمان مجموعه‌ای از افراد همکاری هدفمندی خواهند داشت و از تقسیم کار بهره‌مند می‌شوند.

سطوح سازمان

1. سطح عملیاتی: تصمیمات ساختاری در این سطح اتخاذ می‌شود.
2. سطح میانی: حلقه واسطه بین مدیران عملیاتی و عالی هستند و در تنظیم برنامه‌های میان مدت شرکت می‌کنند.
3. سطح عالی: مسئولیت اصلی آنها تعیین اهداف، استراتژی‌ها و طرح سازمان است.

ابعاد سازمان

بیانگر مفاهیم درونی و بیرونی اثرگذار بر سازمان است که توسط دفت (Daft) به صورت زیر بیان می‌شود:

الف. ابعاد ساختاری: بیانگر ویژگی‌های درونی هستند و مبنایی جهت مقایسه و اندازه‌گیری سازمان به دست می‌دهد.

1. **تمرکزگرایی:** بیانگر تمرکز اختیارات در یک نقطه‌ی سازمانی است هرگاه اختیارات سازمانی برای تصمیم‌گیری در رأس سازمان وجود داشته باشد به آن سازمان، سازمان متمرکز گفته می‌شود.
- منظور از حدود اختیار این مفاهیم است: 1- حق تصمیم‌گیری 2- حق تشویق 3- حق اجرا 4- حق تنبیه
2. **رسمی‌گرایی:** به قوانین مدون و مکتوب در سازمان اطلاق می‌شود، که به صورت روش‌ها، رویه‌ها، شرح وظایف و دستورالعمل ابلاغ می‌گردد.

3. **پیچیدگی:** به پراکندگی کار در سطوح یا مناطق اشاره دارد و به صورت زیر قابل سنجش است.

– **عمودی:** تعداد سطوحی که در سلسله مراتب اختیار وجود دارد.

– **افقی:** تعداد مشاغل در سراسر سازمان را در برمی‌گیرد که در این صورت سازمان تبدیل به سازمان تخت یا مسطح می‌شود.

– **جغرافیایی:** به محل‌ها و مناطق جغرافیایی اشاره دارد.

۴. **سلسله مراتب و اختیارات:** بیانگر حدود اختیارات یک سطح مدیریتی در اداره‌ی افراد تحت نظارت است. صاحب‌نظران معتقدند سلسله مراتب اختیارات با مفهوم حیطة‌ی نظارت مرتبط است. منظور از حیطة‌ی نظارت تعداد نفراتی است که به یک مدیر گزارش می‌دهند. در سازمان‌های تحت حیطة‌ی نظارت گسترده و در سازمان‌های عمودی حیطة‌ی نظارت محدود است. بنابراین حیطة‌ی نظارت و سلسله مراتب اختیارات رابطه‌ای معکوس با هم دارند.

۵. **تخصیص‌گرایی:** مترادف با تقسیم کار است.

۶. **استانداردگرایی:** یعنی آن‌که بسیاری از کارهای مشابه به روش یکسان و همانند انجام شوند.

استاندارد بسته به نوع کار و زمان انجام کار متفاوت است.

۷. **حرفه‌گرایی:** با شاخص تحصیلات سنجیده می‌شود و به میزان آموزش رسمی که توسط کارکنان سازمان کسب شده است اطلاق می‌گردد.

۸. **نسبت کارکنان:** براساس محاسبه‌ی تعداد مدیریت به کارکنان، تعداد کارکنان اداری به عملیاتی و ... مشخص می‌گردد. نسبت‌ها بیانگر ابعاد ساختاری در سازمانند.

ب. **ابعاد محتوایی:** بیانگر مفاهیم پیرامونی سازمان بر مفاهیم ساختاری است.

۱. **اندازه:** شاخص اندازه در سازمان با تعداد نفرات انسانی به طور عمده شناسایی می‌گردد. بنابراین برای تعیین اندازه یک سازمان تعداد افراد می‌تواند بیانگر سازمان از نوع کوچک، متوسط یا بزرگ می‌باشد.

۲. **اهداف و استراتژی‌ها:** نتایج قابل انتظار و قابل اندازه‌گیری است و استراتژی‌ها راه رسیدن به اهداف را معین می‌نمایند.

۳. **فن‌آوری:** به فنون، روش‌ها، ابزار و تجهیزاتی که در جهت کسب اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شوند اطلاق می‌گردد.

۴. **محیط:** شامل عواملی است که در خارج از سازمان وجود دارند.

۵. **فرهنگ:** مجموعه‌ای از باورها و هنجارها و ارزش‌ها و مرادفاتی است که افراد در تعامل با همدیگر به کار می‌برند. فرهنگ سازمانی مکتوب نیست ولی قابل مشاهده می‌باشد.

مهارت‌های مدیران

۱. **مهارت‌های فنی (Technical skill):** توانایی به کار بردن روش، فنون، وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام وظایف

خاصی که از راه تجربه و آموزش به دست آمده باشد.

۲. **مهارت‌های انسانی (Human skill):** توانایی کار با و به وسیله مردم که باعث شناخت انگیزش و کاربرد رهبری مؤثر در

رابطه با آنان می‌شود.

۳. **مهارت‌های ادراکی (Coneceptual skill):** توانایی ادراک مشکلات سازمان، مفاهیم برنامه‌ای تشخیص موقعیت‌ها و

مسائل و این که یک فرد برای چه بخشی از سازمان مناسب است.

رابطه‌ی سطوح مدیریت، مهارت‌ها و مسئولیت مدیران

مهارت انسانی در سطوح مختلف مدیریت عالی، میانی، عملیاتی، سهم مشترک و یکسانی دارند.

مهارت ادراکی	عالی
مهارت انسانی	میانی
مهارت فنی	مدیران عملیاتی

سیر تحول تفکر مدیریت

شیوه‌ی رهبری و مدیریت هر جامعه، بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن جامعه دارد. تا پیش از انقلاب صنعتی سازمان‌ها (کارگاه‌ها) اغلب کوچک بوده و مالکیت و مدیریت بر عهده‌ی یک نفر قرار داشت همین طور تولید نیز به صورت دستی و غیرانبوه صورت می‌گرفت با گذشت زمان و نیاز تشکیل سرمایه‌های بزرگ و کاهش هزینه تولید واحد کالا و افزایش سطح هزینه‌های زندگی انقلاب صنعتی رخ داد و سازمان‌ها به سازمان‌هایی تخصصی مبدل شدند که مشخصه آن تفکیک مالکیت از مدیریت و در نتیجه آن پیدایش مدیران حرفه‌ای و ایجاد تخصص در حرفه مختلف بود. به این ترتیب تمدن بعد از انقلاب صنعتی تمدنی منفعت طلب تلقی می‌شود به گونه‌ای که طرفداران مکتب اصالت نفع ملاک صحت یک عمل را نتایج آن می‌دانند و نه شیوه‌ی انجام آن در واقع طرفداران این مکتب نیست و انگیزه اصلی هر عمل را بی‌بها جلوه می‌دهند. در مکاتب سنتی مدیریت انسان موجودی ساده و صرفاً با عوامل مادی قابل انگیزش شناسانده می‌شد.

طبقه‌بندی افکار مدیریت

۱. **نخستین نظریات:** دربرگیرنده مفهوم تقسیم کار و تخصص‌گرایی بود که توسط آدام اسمیت مطرح شد وی معتقد بود

تقسیم کار باعث صرفه‌جویی و ایجاد خلاقیت برای کارکنان خواهد شد. همچنین زمان یادگیری شغل نیز کاهش می‌یابد

و ضایعات به حداقل می‌رسد. در نتیجه مهارت کارکنان افزایش می‌یابد.

۲. کلاسیک‌ها: در مکتب کلاسیک‌ها روی کار تأکید می‌شود.

مدیریت علمی: از صاحب‌نظران مطرح این مکتب فردریک تیلور بوده که به عنوان پدر مدیریت علمی شناخته شده است. از نظر وی مدیریت علمی یک انقلاب درونی است.

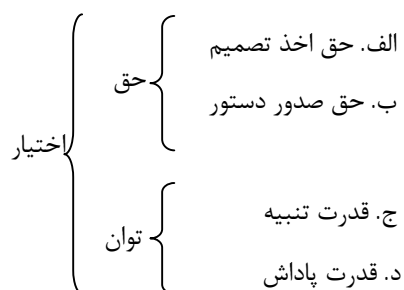
اصول مدیریت علمی

1. جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی
 2. کسب هماهنگی در فعالیت‌های گروهی به جای آشفتگی
 3. کار و تلاش برای حداکثرسازی منبع
 4. جلب همکاری افراد به جای آشفتگی حاصل از فردگرایی
 5. تلاش به منظور ارتقاء سطح کیفی کارکنان برای ترقی روزافزون
- هنری گانت و گیلبرت‌ها از مؤخرین بودند که بر آراء تیلور تأکید داشتند. گیلبرت‌ها از پیشگامان حرکت‌سنجی بودند و در مطالعات خود به ارتباط بین استانداردسازی و کارایی پی بردند. بعد از آن هنری گانت در بخش برنامه‌ریزی نظریاتی ارائه داد.

از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت علمی نیروی کار بر مبنای اندازه‌گیری کار و محاسبه زمان استاندارد برای انجام کار استوار است.

ب. مدیریت اداری: بنیانگذار این نظریه هنری فایول بود. فایول معتقد است سازمان چند بخش دارد که عبارتند از: 1. فنی 2. بازرگانی 3. مالی 4. ایمنی 5. حسابداری 6. وظایف مدیریتی که شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل می‌شود. وی برای انجام مناسب این فعالیت‌ها رعایت 14 اصل ذیل را ضروری می‌داند:

1. تقسیم کار: تفکیک افقی در سازمان یعنی شکسته شدن کار مدیریتی در سطح افقی سازمان
2. اختیار: به معنای یک سری حقوقی است که باید محفوظ باشد یک سری قدرت‌هایی که باید به مدیر داده شود. چهار جزء دارد:



اختیار باید متناسب با مسئولیت باشد.

۳. انضباط: یعنی عمل به توافقات و قراردادهایی که بین مدیریت و کارکنان برقرار می‌شود. این قرارداد ممکن است مکتوب باشد ممکن است ضمنی یا تلویحی باشد و ممکن است به‌طور کلی شفاهی باشد، انضباط یعنی عمل به قراردادهای طرفین و با نظم فرق دارد.

۴. وحدت فرماندهی: یعنی هر زیردست از یک رئیس فرمان می‌گیرد و به یک رئیس گزارش می‌دهد در این اصل تأکید بر این است که کارکنان خود را با یک رئیس تنظیم می‌کنند در این اصل سرپرستی چند جانبه مورد قبول نیست.

۵. برتری منافع عمومی بر منافع فردی: در این اصل تأکید بر این است که نفع هر فرد در گرو منفعت سازمان است. یعنی تقدم بر سازمان است.

۶. وحدت مدیریت: یعنی هر سازمان باید جهت مشخص و واحدی داشته باشد و به یک جهت حرکت کند و تنها به‌وسیله یک مدیر اداره شود.

در وحدت مدیریت: سازمان باید یک جهت و یک طرح و یک مدیر داشته باشد.

در وحدت فرماندهی: زیردستان باید با یک مدیر سر و کار داشته باشند.

۷. جبران خدمات (اجرت و پاداش): بایستی خدمات کارکنان جبران شود و مزایای شغلی و دستمزد داده شود.

۸. تمرکز: یعنی کاهش سطوح پایین سلسله مراتب بر فرآیند تصمیم‌گیری، افزایش این نقش موجب عدم تمرکز می‌شود.

۹. سلسله مراتب اختیارات: یعنی ایجاد لایه‌ها، خطی است که مسیر اختیارات را در سازمان معین می‌کند.

۱۰. تنظیم: قرار دادن هر چیز در جای خود، از نظر فایول نظم دو بعد دارد: ۱. مادی ۲. انسانی

نظم مادی: طرح‌ریزی جا و مکان یعنی تجهیزات.

نظم انسانی: هر کس در جای خودش باید قرار بگیرد.

۱۱. عدالت و انصاف: قراردادهایی که در سازمان وجود دارد اگر به درستی اجرا شوند سطح معینی از عدالت را در سازمان به وجود می‌آورند. عدالت به معنای عدم تبعیض است بر برابری. یعنی نسبت داده‌ها و ستاده‌ها را باید سنجید عدالت به معنای برابر بودن حقوق و دستمزد همه نیست. عدالت عمل خشک و بدون انعطاف است، ولی انصاف دخالت دادن ملاحظات انسانی در مقررات است. این اصل بسیار مهم است که بعدها زیربنای عقاید آدامز برای عدالت شد.

۱۲. ثبات: کارکنان نباید تا زمانی که به کارشان تسلط پیدا کنند از آن کار جابه‌جا شوند به دلیل این که منابع سازمان

مورد ائتلاف قرار می‌گیرد. مثلاً هزینه آموزشی.

۱۳. **ابتکار عمل:** داشتن طرح و برنامه و اندیشه خلاق برای انجام امور سازمان.

۱۴. **تقویت روحیه (احساس یگانگی):** یعنی هماهنگی در سازمان و انجام کار تیمی موجب تقویت روحیه گروهی و وحدت سازمانی می‌شود.

فایول انجام وظایف فوق را منوط به داشتن توانایی‌های زیر می‌داند:

توانایی جسمی - اخلاقی - فکری، معلومات عمومی و تخصصی، تجربه

از متأخرین فایول اوریک و گیولیک هستند که واژه POSD CORB را تحت عنوان وظایف مدیریتی مطرح کردند.

1. P برنامه‌ریزی (Planing)

2. O سازماندهی (Organizing)

3. S کارمندیابی (Staffing)

4. D هدایت و رهبری (Directing)

5. CO هماهنگی (Cordinating)

6. R گزارش‌دهی (Reporting)

7. B بودجه‌بندی (Budgeting)

ج. **مدیریت بوروکراسی:** بوروکراسی از نظر واژه یعنی حکومت اداری، این واژه در دیدگاه‌های مختلفی مورد بحث قرار می‌گیرد.

1. لفظ کاغذ بازی و تشریفات زائد.

2. مقررات زیاد.

3. براساس نظریه وبر، بوروکراسی به عنوان یک ساختار سازمانی، یک ساختار اداری است، بوروکراسی عبارت است از شکل معینی از اداره و سازمان.

ماکس وبر جامعه‌شناسی آلمانی که نظریه بوروکراسی را مطرح کرده است راجع به مشروعیت سازمانی یا مشروعیت حکومت اداری سه شکل را مطرح کرده است:

۱. **سنت‌ها:** بعضی اوقات سازمان‌ها مشروعیت خود را از سنت‌ها می‌گیرند مثل نظام‌های سلطنتی سنت‌های جامعه طوری بود که همه آنها را قبول می‌کردند.

۲. **کاریزما:** یعنی جاذبه استثنایی بعضی حکومت‌ها به دلیل ظهور رهبران با جاذبه تشکیل می‌شوند که بعد یا تبدیل به سنت می‌شد یا شکل سوم یعنی قانون.

۳. **قانون:** بعضی از حکومت‌های اداری مشروعیت خود را از قوانین و مقررات می‌گیرند مثل حکومت‌های پارلمانی. در حکومت قانون عزل و نسب مدیران توسط کارگزاران قانونی، اداری انجام می‌شود، ولی در سیستم قبلی، عزل و نسب معمولاً با جنگ و دعوا و خونریزی همراه است.

بروکراسی در مورد سازمان‌هایی بحث می‌کند که مشروعیت آن براساس قانون باشد. وبر معتقد بود سازمان‌ها نمی‌توانند صد در صد براساس ویژگی‌های بروکراسی که او مطرح کرده بود منطبق شوند پس آنرا به عنوان بروکراسی ایده‌آل یا مدل ایده‌آل فرض کرده است.

ویژگی‌های بروکراسی

۱. **تخصص‌گرایی:** تخصص‌گرایی و تقسیم کار، تکنوکرات‌ها باید حکومت را در دست داشته باشند و با تخصص کار بهتر اداره می‌شود.

۲. **اختیارات و سلسله مراتب روشن:** معتقدند اختیارات باید به صورت شفاف تعریف شده باشد. به کارگزاران بروکراسی سطوح و سلسله مراتب ابلاغ شده باشد، رابطه سلسله مراتب با اختیارات روشن شده باشد.

۳. **رسمیت کامل:** میزان استاندارد شدن کارهای سازمان را Formalization می‌گویند. اگر کارهای یک سازمان به اندازه کافی ضابطه‌مند باشد، یعنی مبتنی بر ضوابط باشد و برای اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌ها استاندارد اندازه‌گیری وجود داشته باشد می‌گوییم رسمیت کامل است. رسمیت کامل، قدرت کنترل به سازمان می‌دهد که رفتارهایش را کنترل کند، ابعادش را بسنجد در بعضی از سازمان‌ها رسمیت خیلی بالاست مثل ارتش. رسمیت کامل یعنی حاکمیت استانداردها مقررات و قوانین. هر چقدر سازمان را روشمند کنیم و ضابطه‌مند سازیم به رسمیت نزدیکتر می‌شویم.

۴. **ماهیت غیرشخصی:** سازمان جایی نیست که در آن عواطف و احساسات ملاک قرار بگیرد. سازمان حکومت قانون و مقررات است و هم در برابر قانون یکسانند. کارگزاران بروکراسی موظفند حاکمیت مقررات را تضمین کنند. مسائل فردی (خانوادگی، نژادی و ...) جایی در سازمان ندارند.

۵. **استخدام مبتنی بر شایستگی:** وبر معتقد است: که چون سازمان مبتنی بر بروکراسی مبتنی بر تخصص‌گرایی است و هر کس شایسته باشد باید به کار گرفته شود و در جای مناسب باشد. او شایسته‌ها را متخصصین می‌داند و بحث شایسته‌سالاری را هم مطرح کرده است.

۶. وجود مسیرهای ترقی برای کارکنان: در سازمان شکلی به وجود آید که مسیر شغلی افراد مشخص باشد. یعنی افراد بدانند کار را از کجا شروع می‌کنند، چه مرحله‌ای می‌گذرانند، چه آموزش‌هایی نیاز دارند و به چه ترفیعاتی خواهند رسید.

۷. تمایز آشکار بین زندگی خصوصی و زندگی سازمانی: این دو باید متفاوت باشند. در زندگی سنتی پادشاه ملک مورد مدیریت خود را، ملک شخصی‌اش می‌داند، با اموال سازمان نمی‌توان مثل اموال شخصی برخورد کرد. این ویژگی‌ها همه ویژگی‌های مطلوبی است اما در زندگی بروکراسی یک مفهوم منفی وجود دارد و آن به دلیل کاربرد افراطی اصول بروکراسی در سازمان می‌باشد همین طور دلیل فرهنگی که افراد به هم اعتماد ندارند.

کارکردهای بروکراسی

۱. کارها را تسریع می‌کند. ۲. نظم و انضباط برقرار می‌شود.

آفات بروکراسی

۱. جابجایی اهداف: یعنی بروکراسی که خود وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف، توسط کارگزاران بروکراسی خود به عنوان هدف تلقی می‌شود و کارگزاران بروکراسی فراموش می‌کنند که آن برای کمک به انسان‌ها خلق شده است و هدف می‌شود وسیله‌ای برای انجام ندادن کار می‌شود.
۲. استفاده نادرست از مقررات: تکیه بر اصول و ویژگی‌های بروکراسی است این آفت را به وجود می‌آورد که قوانین مقررات زیادی در سازمان تولید می‌شود که به جای تسهیل‌کننده بودن، بازدارنده است.
۳. از خودبیبگانگی کارکنان: کارکنان بروکراسی بعد از این که مدتی قوانین و مقررات بروکراسی را اجرا کنند قوانین جزئی از شخصیت آن‌ها می‌شود و احساس می‌کنند با تمام وجود باید از مقررات دفاع کرده و آن‌ها را حفظ کنند.
 - از خودبیبگانگی اداری ! در اثر افراط در قوانین
 - از خودبیبگانگی صنعتی ! در اثر افراط در تقسیم کار
۴. تمرکز قدرت: بروکراسی به دلیل این که مشروعیت قدرت را از قانون می‌گیرد قدرت بر اساس قانون داده می‌شود پس کارگزار بروکراسی منشأ قدرت می‌شود و این منشأ قدرت گاهی به جای تسهیل کارها منشأ فساد می‌شود. در حکومت‌های بروکراسی چون کارگزار بروکراسی از اختیارات زیاد برخوردار است منشأ فساد، رشوه و ... می‌شوند.
۵. عجز و ناکامی افراد سازمان: مراجعین به بروکراسی با ناکامی مواجه می‌شوند. چون ساختار بروکراتیک پیچ و خم زیادی دارد که نمی‌توانند از پس آن‌ها بر آیند.

به‌طور کلی بروکراسی رابطه زنجیری علت و معلول منطق ارسطویی را در تجزیه و تحلیل پدیده‌های هستی تا حدودی کم‌رنگ نموده است. وبر معتقد است در اعمال سلطه و اختیار احساس مشروعیت برای اعمال‌کننده قدرت و پذیرشگر قدرت باید وجود داشته باشد. وی در توجیه قدرت مشروع اقتدار را قدرتی دانسته که افراد با رضایت حاضر به اطاعت از آن هستند.

۳. **عصر نئوکلاسیک:** مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ در غرب (1920) بررسی نقش «توجه به عامل انسانی در محیط کار» در مدیریت مطرح شد. که این تحولات مشتمل بر نظریات ذیل می‌باشد:

الف. نظریه روابط انسانی، مطالعات هاثورن، نظریه پرداز: التون مایو

ب. نظریه نیازهای انسانی توسط آبراهام مازلو مطرح شد.

ج. نظریه X و Y، داگلاس مک گریگور.

د. نظریه شخصیت و سازمان، گریس آرجیس.

4. نهضت نوین مدیریت

تئوری نقش‌ها (Roles Theory): هنری مینتربرگ در این نظریه به جای این‌که اصول را مطرح کند، نقش‌هایی را برای مدیر در نظر گرفته که عبارتند از:

۱. نقش‌های بین فردی: ۱. مدیر عنوان مقام تشریفات ۲. مدیر به عنوان رهبر ۳. رابط

۲. نقش‌های اطلاعاتی: ۱. گیرنده اطلاعات ۲. توزیع‌کننده اطلاعات ۳. سخنگو

۳. نقش‌های تصمیم‌گیری: ۱. کارآفرینی ۲. حل‌کننده‌ها تضادها ۳. تخصیص‌دهنده منابع ۴. مذاکره‌کننده

گونه‌های سازمانی

اسکات با بیان نظریه سیستم‌های طبیعی 4 گونه سازمانی در رابطه با سیستم‌ها مطرح می‌کند.

نظریه گونه اول: سازمان به صورت بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان منطقی قلمداد می‌گردد. نظریات علمایی چون تیلور، فایول، گیولیک در این گونه قرار دارد. در این دیدگاه سازمان ابزاری جهت نیل به اهداف از قبل تعیین شده است و روابط سازمان با محیط بیرونی مورد نظر نیست.

در این گونه سازمان اهداف روشن، وظایف مشخص، سلسله مراتب دقیق، قانون‌مداری موجود و اصول‌گرایی از ارکان اصلی تفکرات در این طبقه می‌باشد.

نظریه‌های گونه دوم: سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار سازمان اجتماعی قلمداد می‌گردد. نظریه‌های روابط انسانی جزء این گونه‌اند. در این گونه نظریات ارضاء نیازهای اجتماعی و روانی اساسی برای کارایی بیشتر است.

نظریه‌های گونه سوم: سازمان به صورت سیستمی باز در نظر گرفته شده و رفتارها در سازمان منطقی فرض گردیده در این تئوری کوشش شده تا ساختار سازمان با در نظر گرفتن نیازهای محیطی تحقق یابد.

دیدگاه تامپسون و پارسونز در این دسته جای دارد. تامپسون با بهره‌گیری از طبقه‌بندی پارسونز سه سطر را برای هر سازمانی مطرح می‌کند و برای هر سطر نوعی سیستم را مطلوب می‌داند که به صورت زیر است:

1. سطح فنی ! سیستم عقلایی

2. سطح مدیریت ! سیستم اجتماعی

3. سطح نهادی ! سیستم باز

در سطح فنی سیستم عقلایی نظام مطلوب است و ایده‌ها به کالا یا خدمات تبدیل می‌شود و متخصصان و کارشناسان فنی در آن مشغول به کار می‌باشند.

در سطح مدیریت ارتباط بین سطوح اول و مشتریان را موجب می‌شود.

در سطح نهادی سازمان با محیط خارجی پیوند داده می‌شود و ارتباط سازمان با جامعه، فرهنگ و سیاست در این سطح برقرار است و سیستم باز نظام متناسب این سطح به شمار می‌رود.

از نظر اسکات دیدگاه (وود وارد) نیز در این گونه سوم قرار دارد.

(وود وارد) تأثیر نظام‌های فنی را بر ساختار سازمانی بررسی کرد وی سه نظام اصلی را تحت عنوان تولید انبوه تولید واحدی و تولید فرآیندی مطرح کرد. وی معتقد است تولید انبوه ساختار دیوان سالار، تولید واحدی و تولید فرآیندی ساختار زنده و انسانی را موجب می‌شود.

(از نظرا اسکات دیدگاه چارلز پرو نیز در گونه سوم قرار دارد.)

چارلز پرو نظام‌های سازمانی و براساس جدول زیر مطرح می‌سازد:

در عین حال نظریات نویسنده‌های گونه سوم نظریاتی است که آن‌ها را اصطلاحاً اقتضایی می‌نامند. به عبارت ساده‌تر آن‌ها تلاش کردند تا مدیریت را با اقتضاها و شرایط محیطی هماهنگ ساخته و از حالت مطلق‌گرایی خارج سازند.

زیاد	نظام هنری	کارهای غیرتکراری
خلاقیت	کارهای تکراری	نظام مهندسی
کم	استثناها	زیاد

نظریه‌های گونه چهارم: سازمان به صورت سیستمی باز در نظر گرفته شده و برای رفتار سازمانی تحولات اجتماعی و مفاهیم اجتماعی مطرح است. نظریات علمایی چون مایرو روان و سالان سیک و پفر در این گونه مطرح است. این دو تأکید بسیار بر محیط داشته و پیش فرض این که سازمان‌ها رفتار و عملکردی عقلایی و منطقی دارند را شدیداً مورد انتقاد قرار می‌دهد. از نظر آن‌ها هدف اصلی سازمان‌ها بقاست و سایر اهداف مانند کارایی و بهره‌وری جنبه‌ی ثانویه دارد و در برخی از سازمان‌ها که محیط‌های کاملاً سیاسی و نهادی باشند رفتار عقلایی و منطقی جای خود را به نوعی رفتار اجتماعی، سیاسی می‌دهد.

اسکات، مارچ و لوسون نیز در این گونه قرار دارند، از نظر این دو محیط سازمان‌ها پر از ابهام و پیچیدگی است. در چنین محیطی تصمیم‌گیری عقلایی کاربرد چندانی ندارد بنابراین رفتار اجتماعی سیاسی معیار تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد. مفاهیم مطروحه در گونه چهارم نیز از منظر اقتضایی تحلیل می‌شود.

نظریه‌ی جنگل مدیریت

رهیافت یا رویکرد

۱. **تجربی یا موردی:** از طریق تجزیه و تحلیل موارد و قضایا به استنباط مدیریتی می‌پردازد.
۲. **رفتار متقابل افراد:** در این رهیافت مدیریت یعنی انجام کارها توسط افراد براساس روابط متقابل بین افراد می‌باشد که توسط روانشناسان مطرح شد.
۳. **رفتار گروهی:** سازمان به معنی نظام یا الگویی از مجموعه‌ی روابط گروهی است که بر رفتار افراد در میان گروه‌ها تأکید دارد و از جامعه‌شناسی و روانشناسی اجتماعی متأثر است.
۴. **سیستم‌های اجتماعی - فنی:** در این رهیافت نظام فنی اثر بزرگی بر نظام اجتماعی، نگرش‌های شخصی و رفتارهای گروهی دارد و کانون توجه بر تولید و عملیات دفتری است.
۵. **تصمیم‌گیری:** این رهیافت بر انتخاب یک راه‌حل یا جریان عملی از چندین راه‌حل مختلف تمرکز دارد.
۶. **سیستم‌ها یا نظام‌گرایی:** این رهیافت سازمان را سیستمی می‌داند که مجموعه یا ترکیبی از عناصر انسانی، روانی، تجهیزات و غیره را در تعامل با محیط فعال می‌سازد.
۷. **اقتضایی:** مدیریت اقتضایی مستلزم یک رابطه متقابل فعال بین متغیرها در یک موقعیت و راه‌حل مورد نظر می‌باشد.

و عوامل رهبری و پیروان در ارتباط با موقعیت لحاظ می‌شود.

۸. **موقعیتی:** در این رهیافت موقعیت‌ها تأمین‌کننده و موجب ظهور رهبران و مدیران مطرح می‌گردد و نظریه‌ی مردان بزرگ متأثر از این رهیافت است.

۹. **نقش‌های مدیریتی:** این رهیافت معتقد است که مدیران وظایف مدیریتی را انجام نمی‌دهند بلکه درگیر فعالیت‌هایی هستند که از آن‌ها به عنوان نقش‌های مدیری نام برده می‌شود.

۱۰. **عملیاتی:** در این رهیافت مفاهیم کلی: اصول و فنون را از دیگر قلمروها کسر نموده و سپس براساس آن‌ها دانش و نظریه‌ای با کاربرد علمی پدید می‌آورد.

مفاهیم کارایی و اثربخشی‌ها

کارایی را درست انجام دادن کار و اثربخشی را درست انجام دادن تغییر می‌نماید.

کارایی با منابع و درست استفاده کردن از آن‌ها و کم کردن حداقل کردن ضایعات را دربر دارد.

اثربخشی در رابطه با نتایج و کسب هدف می‌باشد.

تست های فصل اول

۱- مهارت و قدرت درک پیچیدگی های کل سازمان و تشخیص موقعیت و جایگاه عملکرد خود در سازمان را مهارت می نامند.

(1) ادراکی (2) انسانی (3) فنی (4) مدیریتی

۲- کدام یک از اصول فایول بر ضرورت اجرای برنامه واحد توسط مدیر واحد تأکید دارد؟

(1) وحدت فرماندهی (2) وحدت مدیریت (3) انضباط (4) تمرکز

۳- مدیرانی موفق تر هستند که با شناخت فراگرد انسان ها، خود را برای برخورد با برداشت های متفاوت افراد در محیط کار آماده سازند.

(1) نگرشی (2) ادراکی (3) تخصصی (4) ارتباطی

۴- ویژگی های طراحی ساختار سازمانی عبارتند از:

(1) رسمیت، پیچیدگی، تمرکز (2) قدرت، اختیار، رسمیت
(3) محیط، استراتژی، تکنولوژی (4) حیطه نظارت، قدرت، رسمیت

۵- در مورد نسبت های نیروی کار یک سازمان معمولاً:

(1) در سازمان های کوچک و بزرگ نسبت نیروی ستادی به تولید بیشتر است.
(2) در سازمان های کوچک نسبت نیروهای ستادی بیشتر از نیروهای تولید است.
(3) در سازمان های بزرگ نیروهای ستادی بیشتر از نیروهای تولیدی است.
(4) هیچکدام از موارد بالا

۶- توانایی تفکر در قالب مدل ها - چارچوب ها و روابط گسترده که در سطوح بالای سازمانی اهمیت بسزایی دارد اصطلاحاً مهارت نامیده می شود.

(1) فنی (2) انسانی (3) نظری (4) ادراکی

۷- اصلی‌ترین فلسفه وجودی مدیریت علمی این فرض است که برای انجام کارها:

- (1) چندین راه بهتر وجود ندارد.
 (2) یک بهترین راه وجود دارد.
 (3) چندین راه بهتر وجود دارد.
 (4) یک بهترین راه وجود ندارد.

۸- از دیدگاه اسکات دلیل رشد و توسعه سازمان‌ها و فراگیری آن‌ها در همه جنبه‌های زندگی امروزی، کدام است؟

- (1) رشد و توسعه تولیدات کالاها
 (2) تسهیل و روانی کارها در تشکیلات
 (3) بوروکراتیزه شدن جنبه‌های مختلف زندگی
 (4) عقلانی شدن جنبه‌های مختلف زندگی

۹- یکی از مشکلات بوروکراسی تخصص‌گرایی و به تبع آن تعارض بین واحدهای فرعی سازمان است.

- (1) ساده
 (2) ماشینی
 (3) بخشی
 (4) نمایندگی

۱۰- تأثیر مدیریت علمی بر توسعه رشته مدیریت منابع انسانی بیشتر از کدام جنبه با اهمیت تلقی می‌شود؟

- (1) ابداع و بهبود روش‌های کارا تر تولید
 (2) ارائه اصول انتخاب و آموزش نیروی انسانی
 (3) ارائه سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی
 (4) ارائه ساز و کارهای علمی در انجام وظایف کارکنان

۱۱- این تعریف که سازمان ساختاری است که افراد براساس آن در جهت تحقق اهداف معین به تعامل می‌پردازند، بر مبنای کدام یک از نظریه‌ها ارائه شده است؟

- (1) اقتضایی
 (2) اداری
 (3) بوروکراسی
 (4) نئوکلاسیک

۱۲- طرفداران و پیروان کدام مکتب، ملاک صحت یک عمل را نتایج آن می‌دانند و نه شیوهی انجام آن؟

- (1) اصول‌گرایان
 (2) اصالت نفسی
 (3) اصالت نفع
 (4) مدیریت فرآیندی

۱۳- تصمیمات ساختمانند عموماً در کدام سطح از سطوح مدیریت اتخاذ می‌شود؟

- (1) میانی
 (2) عالی
 (3) عملیاتی
 (4) ستادی

۱۴- توانایی انجام کارها با دیگران و به یاری آن‌ها که باعث شناخت انگیزش و کاربرد رهبری مؤثر در رابطه با آنان می‌شود را مهارت گویند.

(1) ادراکی (2) انسانی (3) فنی (4) نظری

۱۵- سهم کدامیک از مهارت‌های زیر در سطوح مختلف مدیریت عالی، میانی و عملیاتی مشترک و یکسان دارد؟

(1) ادراکی (2) انسانی (3) فنی (4) هدف‌گذاری

۱۶- کاربرد این اصل عملاً با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوطه در سازمان در تناقض است؟

(1) اصل تخصص (2) اصل تمرکز (3) اصل حیطة سرپرستی (4) اصل وحدت فرماندهی

۱۷- مکتب کلاسیک‌ها بر کدام مورد تأکید دارد؟

(1) انسان (2) ساختار (3) کار (4) نظام

۱۸- عوامل متشکله از دیدگاه رابینز کدام‌اند؟

(1) پیچیدگی، تمرکز، رسمیت (2) تمرکز و عدم تمرکز، رسمیت، محیط

(3) رسمیت، قدرت، اختیار (4) مسئولیت، پیچیدگی، رسمیت

۱۹- اصل وحدت جهت در کدام نظریه مطرح می‌گردد؟

(1) اقتضایی (2) سیستمی (3) کلاسیک‌ها (4) نئوکلاسیک‌ها

۲۰- در نظام کاری هنری و صنعتگرانه خلاقیت و استثناها می‌باشند.

(1) کم - زیاد (2) زیاد - زیاد (3) کم - کم (4) زیاد - کم

۲۱- «انجام درست کارها» و «انجام کارهای درست» اشاره به چه مفاهیمی در مدیریت دارد؟

(1) اثربخشی - کارایی (2) راندمان - کارایی (3) کارایی - اثربخشی (4) کارایی - راندمان

۲۲- کلام مورد از «مکانیزم‌های» مدیریت علمی یا تیلوریسم است؟

(1) آموزش علمی کارکنان (2) انتخاب علمی کارکنان

(3) پرداخت‌های تشویقی به کارکنان (4) کاربرد شیوه علمی در تجزیه و تحلیل کارها

۲۳- مهارت‌های مورد نیاز رهبری کدام است

- (1) ادراکی - انسانی - حرفه‌ای
 (2) ابتکار و توانایی عمل
 (3) حرفه‌ای و تخصصی
 (4) فنی - انسانی - ادراکی

۲۴- کدام نظریه مبانی رابطه زنجیری علت و معلولی منطق ارسطویی را در تجزیه و تحلیل پدیده‌های هستی

تا حدودی کمرنگ نموده است؟

- (1) برورکراسی (2) سیستم‌ها (3) نئوکلاسیک‌ها (4) کلاسیک‌ها

۲۵- مسئولیت اصلی مدیریت عالی سازمان کدام است؟

- (1) تعیین اهداف، استراتژی‌ها و شیوه‌های انجام کار
 (2) تعیین اهداف، استراتژی‌ها و طرح سازمان
 (3) تعیین برنامه عملیاتی، دستورالعمل‌ها و روش‌های انجام کار
 (4) تعیین اهداف، برنامه‌های عملیاتی و کانال‌های ارتباطی

۲۶- اثربخشی در انتخاب و کارایی رسیدن به هدف نقش دارد.

- (1) هدف - راه (2) فرد - زمان (3) گزینه - سرعت (4) راه - چگونه

۲۷- کدام یک از مکاتب زیر انسان را موجودی نسبتاً ساده و صرف، عوامل مادی قابل انگیزش می‌دانند؟

- (1) مکتب سنتی مدیریت (2) مکتب روابط انسانی (3) مکتب سنت‌گرا (4) مکتب تجددگرایی

۲۸- صنعتی که هر سازمان یا شرکت به آن تعلق دارد یکی از عوامل حیاتی موفقیت آن سازمان یا

شرکت محسوب می‌شود.

- (1) شرایط (2) لوازم (3) منابع (4) نتایج

۲۹- عناصر اصلی تشکیل‌دهنده ساختار سازمانی عبارتند از:

- (1) محیط - استراتژی - اندازه - تکنولوژی و قدرت
 (2) محیط - هدف - اندازه - تکنولوژی و قدرت
 (3) محیط - استراتژی - اهداف - اندازه و تکنولوژی
 (4) محیط - استراتژی - اهداف - اندازه و قدرت

۳۰- در نتیجه انقلاب صنعتی کدام نوع تولید، موجب جدایی مالکیت و مدیریت شده است؟

- (1) انبوه - ادغام (2) فرآیندی - ادغام (3) انبوه - جدایی (4) فرآیندی - جدایی

۳۱- نظریه‌های مکتب کلاسیک، علاوه بر بروکراسی و مدیریت علمی کدامند؟

- (1) بر مبنای هدف (2) دموکراسی
(3) فرآیند و اطلاعاتی (4) فرآیندی - اصول‌گرایان

۳۲- شرط موفقیت در شغل، سازگاری کدام ویژگی‌های شاغل با وظایف شغل است؟

- (1) انگیزش/ انگیزش (2) هوش و استعداد
(3) علاقه و جلب همکاری (4) جلب همکاری، سازش، اطلاعات

۳۳- وحدت فرماندهی یعنی:

- (1) این که اختیار دستور دادن به کارمند باید مختص به مدیر باشد.
(2) اینکه برای اجرای برنامه واحد باید مدیر واحد وجود داشته باشد.
(3) این که خط فرمان یا مسیر دستور بر حسب اهمیت از مقامات بالای سازمان شروع به کارمندان جزء آن ختم می‌گردد.
(4) اطلاعات و تعهد ناشی از توافق‌های مدیر و کارکنان

۳۴- ماکس (وبر)، قدرت را در سازمان مشروع می‌داند.

- (1) اطلاعات (2) شخصی (3) قانونی (4) کاریزما

۳۵- براساس نظریه هنری فایول وظایف مدیریت کدامند؟

- (1) تصمیم‌گیری - برنامه‌ریزی - پرسنلی - مالی - اداری
(2) برنامه‌ریزی - تصمیم‌گیری - هدایت - کنترل - نظارت
(3) فنی - بازرگانی - اداری - مالی - ایمنی - خدماتی
(4) برنامه‌ریزی - سازماندهی - فرماندهی - هماهنگی - کنترل

۳۶- طبق اصل وحدت فرماندهی در یک سازمان

- (1) نباید چند رئیس باشد.
 (2) یک کارمند نباید از چند رئیس پیروی کند.
 (3) هر واحد یا اداره باید یک رئیس داشته باشد.
 (4) تمرکز اختیارات و مسئولیت در رأس سازمان باشد.

۳۷- به عقیده پیتر دراگر مؤثر بودن بر چه معنی است؟

- (1) مدت انجام دادن کارها
 (2) مؤثر بودن همان کارایی است.
 (3) تحقق اهداف
 (4) برنامه‌ریزی مؤثر

۳۸- شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدن به عامل زیر بستگی دارد؟

- (1) ساختار تاریخی
 (2) ساختار سیاسی
 (3) ساختار فرهنگی
 (4) ساختار اقتصادی

۳۹- نظریه‌های مکتب کلاسیک مدیریت عبارتند از:

- (1) مدیریت علمی - رفتارگرایی - روابط انسانی
 (2) مدیریت علمی - نظریه سیستم‌ها - وظیفه‌گرایان
 (3) مدیریت علمی - وظیفه‌گرایان - بوروکراسی
 (4) بوروکراسی - مدیریت علمی - نظریه سیستم‌ها

۴۰- گزینه صحیح را انتخاب فرمایید.

- (1) مکاتب وبر، فایول، تیلور، در جمع، مکتب نئوکلاسیک را به وجود می‌آورد.
 (2) در حالی که بوروکراسی، علم اداره و مدیریت علمی از یک مفهوم صحبت می‌کنند ولی سطح تجزیه و تحلیل آن‌ها متفاوت است.
 (3) مدل ایده‌آل و انتزاعی وبر با مفاهیم عملی و تجربی تیلوریسم در تضاد است.
 (4) اصولی را که تیلوریسم پیشنهاد می‌کند همان اصولی است که فایول پیشنهاد می‌کند.

۴۱- فرانک ولیلیان گیلبرت در توسعه و تکامل نهضت مدیریت علمی نقش داشته‌اند. بر اعتقاد این دو نفر کدام‌یک از موارد زیر می‌توان کارایی سازمان را به اندازه قابل ملاحظه‌ای افزایش دهد.

(1) تحقیق و تجزیه و تحلیل مداوم به منظور پی بردن به مسائل و مشکلات سازمان و ارائه راه‌حل‌های صحیح و منطقی آن‌ها

(2) ایجاد محیط مناسب به منظور جلب همکاری کارکنان و پیروی آن‌ها از روش‌هایی که به وسیله مدیریت ابداع و طرح‌ریزی شده است.

(3) مطالعه در حرکات آموزش صحیح کارکنان، بهبود روش انجام کار و ایجاد محیط مناسب اجتماعی کار

(4) تفکیک اجزای مختلف یک کار و تعیین بهترین و کوتاه‌ترین و روش انجام دادن هر یک از اجزای کار به‌طریق علمی

۴۲- یکی از مسائل اساسی ناشی از بوروکراسی است.

(1) تقویت رابطه‌ی میان سخت‌کوشی و پاداش (2) ترغیب به قبول مسئولیت

(3) حساسیت نسبت به مسائل فردی (4) قرار دادن افراد ناشایسته در پست‌های کلیدی

۴۳- از جمله مسائل اساسی ناشی از بوروکراسی و است.

(1) قرار دادن افراد ناشایسته در پست‌های کلیدی و تقویت رابطه سخت‌کوشی و پاداشی

(2) قرار دادن افراد ناشایسته در پست‌های کلیدی و تضعیف رابطه سخت‌کوشی و پاداش

(3) عدم حساسیت به مسائل فردی و انعطاف در رفتار

(4) انحراف در شخصیت و قبول مسئولیت

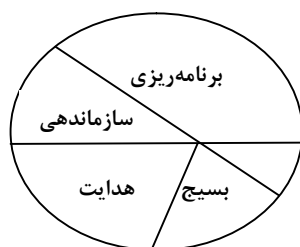
پاسخنامه

شماره تست	گزینه صحیح
1	1
2	2
3	2
4	1
5	3
6	4
7	2
8	4
9	2
10	2
11	4
12	3
13	3
14	2
15	2
16	2
17	3
18	1
19	3
20	4
21	3
22	3
23	4
24	1
25	2
26	4
27	4
28	3
29	3
30	2
31	4
32	1
33	1
34	3
35	4
36	2
37	3
38	3
39	3
40	2
41	4
42	4
43	2

فصل دوم: برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی: برنامه عبارتست از تعیین هدف کوتاه‌مدت و پیش‌بینی راه رسیدن به آن. در واقع برنامه نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف به شمار می‌آید.

برنامه‌ریزی عبارتست از: فرآیندی که در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی.



اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی

۱. نقش برنامه‌ریزی در انجام اهداف و مقاصد سازمان: یعنی همه برنامه‌ها به انجام اهداف و مقاصد سازمانی کمک می‌کنند این اصل از ماهیت سازمان ناشی می‌شود.

۲. وسعت برنامه‌ریزی

۳. تقدم برنامه‌ریزی: هدف‌های برنامه و چگونگی محقق شدن آن‌ها به تعیین نوع ساختار سازمان کمک می‌کند که به این ترتیب افراد و زمان مورد نیاز جهت اجرای برنامه که چگونگی هدایت آن‌ها برای کسب موفقیت معین می‌شود.

۴. کارایی برنامه‌ها: می‌توانیم فعالیت‌هایمان را با برنامه مقایسه کنیم تا بدانیم تا چه میزان به هدف نزدیک شده‌ایم.

انواع برنامه‌ریزی

۱. برنامه‌ریزی استراتژیک: ویژگی‌های این نوع برنامه عبارتست از:
 ۱. انعکاسی از ارزش‌های حاکم بر جامعه است.
 ۲. معطوف به سوالات اصلی و مسائل اساسی سازمانی است.
 ۳. اهداف بلندمدت در آن مطرح می‌شود و دید بلندمدت دارد.
 ۴. در سطوح عالی سازمان مطرح می‌شود.
 ۵. فراگیر بوده و برنامه‌های عملیاتی را در بر می‌گیرد.
 ۶. امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مدنظر می‌گیرد.

محیط	فرصت‌ها	قوت‌ها	سازمان
	تهدیدها	ضعف‌ها	

(تئوری SWOT)

محیط عوامل بیرونی و سازمان عوامل درونی را دربر می‌گیرد.

۲. برنامه‌ریزی اجرایی (عملیاتی): برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های حین با

توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف کرد. مراحل آن عبارتند از:

۱- تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت.

۲- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های اجرای عملیات

۳- ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف.

۴- تجدیدنظر در برنامه‌ها و تهیه برنامه‌های جدید.

۳. برنامه‌ریزی تخصصی: شامل برنامه‌های زیر است:

۱- مدیریت تولید

۲- برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۳- برنامه‌ریزی مالی.

۴- برنامه‌ریزی پشتیبانی و تدارکاتی.

۴. برنامه‌ریزی بر مبنای هدف و نتیجه: براساس این نگرش باید ابتدا مهمترین مسائل را مشخص کرد. سپس با

مشارکت کارکنان برای همه واحدها و بخش‌های تابعه آن و متعاقباً برای همه افراد شاغل در سازمان به صورت منظم،

هدف‌گذاری نمود. این نوع برنامه‌ریزی دارای 6 مرحله زیر می‌باشد:

۱- تعیین نقش‌ها و مأموریت.

۲- نتایج مورد انتظار.

۳- تعیین شاخص‌ها (ویژگی شاخص‌ها عبارتند از: واضح و دقیق - قابل حصول - قابل اندازه‌گیری و چالش برانگیز باشند).

۴- تعیین هدف‌ها.

5- مشخص ساختن طرح‌های عملیاتی.

6- کنترل برنامه‌ها.

5. **برنامه‌ریزی اقتضایی:** در برنامه‌ریزی اقتضایی راه‌حل‌های گوناگون قابل اجرا شناسایی می‌شوند تا در صورت شرایط نامطمئن محیطی برای اجرای برنامه دارای اولویت از یکی از راه‌حل‌ها استفاده شود.

6. **برنامه‌ریزی اضطراری:** عبارتست از پیش‌بینی و معین ساختن عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب به حوادث و یا شرایط جدید که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

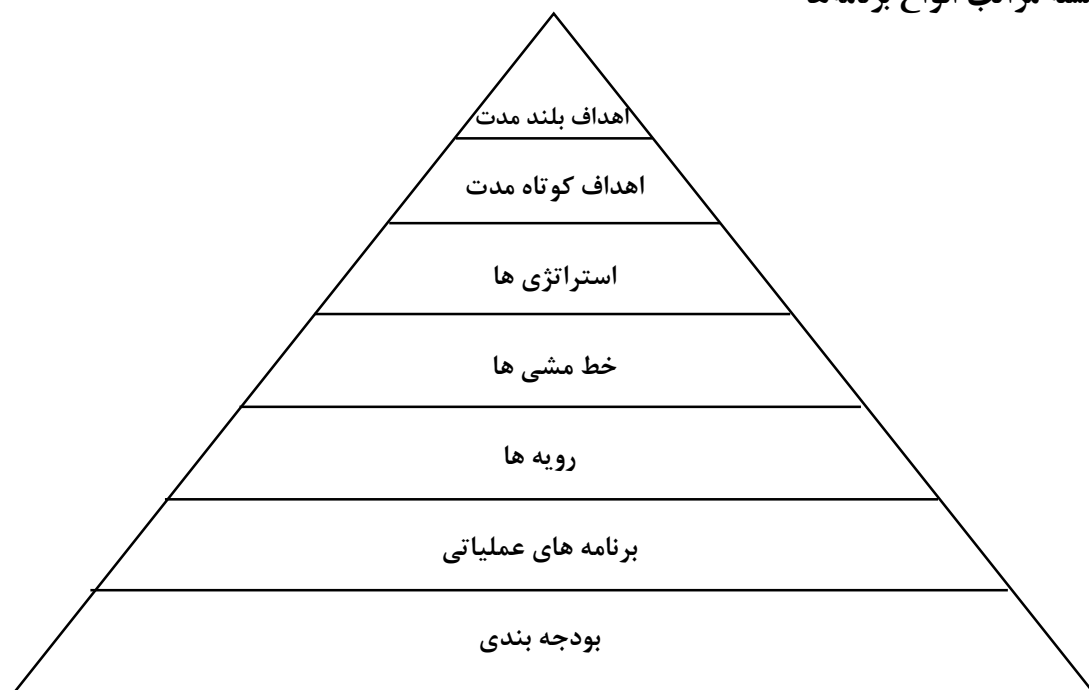
7. **برنامه‌ریزی براساس استثناء:** در این نوع برنامه‌ریزی دخالت مدیر زمانی انجام می‌شود که مدیریت احساس دخالت کند و موارد خاصی او را ناچار به دخالت در برنامه‌ریزی نماید.

توجه:

برنامه‌ریزی ممکن است از داخل به خارج و یا از خارج به داخل باشد. در برنامه‌ریزی از داخل به خارج بر کارهای کنونی سازمان تمرکز می‌شود. و در برنامه‌ریزی از خارج به داخل ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از وقت‌ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می‌گردد.

همین‌طور برنامه‌ریزی می‌تواند از بالا به پایین یا از پایین به بالا صورت گیرد. در برنامه‌ریزی از بالا به پایین، ابتدا مدیرعالی هدف‌های مکان را تعیین می‌کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چهارچوب هدف‌های مکان برنامه‌های خود را تدوین کنند در حالی که در برنامه‌ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند.

سلسله مراتب انواع برنامه‌ها



۱- **اهداف بلندمدت:** سازمان‌ها اهدافی دارند که به خاطر دستیابی به آن‌ها تشکیل می‌شوند این اهداف (علل اصلی

ایجاد سازمان‌ها) را اهداف بلندمدت گویند. که باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- به صورت واضح و روشن بیان شده باشد تا افراد سازمان آن را درک کنند.

- برای کارکنان جالب باشد تا در آن‌ها ایجاد تعهد و علاقه نماید.

- در میان اجزای هر مأموریت نوعی رابطه «هم‌نیروایی» برقرار باشد.

- مبتنی بر به‌کارگیری خلاقیت باشد.

- در طراحی و اجرای برنامه‌ها در نظر گرفته شود.

۲- **اهداف کوتاه‌مدت:** بر مبنای اهداف بلندمدت تدوین می‌شود و باید تعیین‌کننده موارد ذیل باشد:

۱- نتیجه مورد انتظار.

۲- نحوه انجام کار.

۳- محدوده زمانی انجام کار.

۴- هزینه و بودجه مورد نظر.

۳- **استراتژی‌ها:** عبارتست از برنامه‌ی جامع، منسجم و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می‌گردد

راهبردها و استراتژی‌های تعیین‌کننده نوع خدماتی است که سازمان به جامعه می‌دهد.

۴- خط‌مشی‌ها: محدوده‌ای است که تصمیمات آتی باید داخل آن اتخاذ شود، و به سه دسته اساسی - کلی و خرد

تقسیم می‌شوند ویژگی‌ها خط‌مشی عبارتند از:

1- صراحت و وضوح

2- قابلیت اجرا

3- انعطاف‌پذیری

4- جامعیت

5- هماهنگی

6- مستدل بودن

7- متمایز بودن از قوانین

8- کتبی بودن

۵- رویه و مقررات

- رویه‌ها: مشخص‌کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند.

- روش‌ها: نحوه اجرای جدول زمان‌بندی رویه‌ها را معین می‌کند.

- مقررات: اعمال و فعالیت‌ها را هدایت می‌کند.

۶- برنامه‌های عملیاتی: در مورد فعالیت‌های تکراری و غیرتکراری در قالب برنامه‌های دائمی یا غیردائمی مطرح

می‌شود.

۷- بودجه: از ابزارهای مهم کنترل است و انواع متعددی دارد.

بودجه‌بندی فزاینده: بودجه سال قبل مبنا قرار می‌گیرد و رشدی به آن می‌دهیم و بودجه سال جدید را تهیه می‌کنیم.

بودجه بر مبنای صفر: هر سال بودجه‌ریزی جدیدی بر مبنای فعالیت‌ها صورت می‌گیرد.

مراحل برنامه‌ریزی

1- آگاهی از فرصت‌ها، مسائل، و نیازها: این گام کمک می‌کند که شناختی از وضع موجود و مطلوب داشته باشیم.

2- تعیین اهداف کوتاه مدت، برای کل سازمان و تک‌تک واحدها که به ماهیت برنامه جهت می‌دهد.

- 3- کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت‌های مربوط، در این گام به کارگیری اصل و واقعیت‌ها به این معناست که آیا تمام داده‌ها جمع‌آوری شده است؟
 - 4- دسته‌بندی و تحلیل اطلاعات، یعنی روابط بین داده‌ها تایید شده است؟ آیا از نمودارها و جدول‌بندی برای تفکیک اطلاعات بهره‌گیری به عمل آورده است.
 - 5- تعیین فرضیه‌ها و موانع در این گام براساس اقدامات قبلی، مفروضات چندی ارائه می‌شود.
 - 6- تعیین بدیل‌ها یا راه‌حل‌ها، براساس مفروضات تعیین شده تلاش می‌شود برای هر موضوع و مسأله‌ای چند راه‌حل انتخاب شود.
 - 7- ارزیابی بدیل‌ها یا راه‌حل‌ها در این گام هر یک از راه‌حل‌ها با توجه به زمان، امکانات و توان سازمان تحلیل می‌شود.
 - 8- انتخاب بدیل‌ها یا راه‌حل: در این گام براساس ارزیابی‌های به عمل آمده بهترین راه‌حل انتخاب می‌گردد.
 - 9- فرموله کردن برنامه‌های فرعی و پشتیبانی: در این گام تلاش می‌شود برای راه‌حل‌ها انتخاب شده برنامه مشخص عرضه گردد.
 - 10- تنظیم تفصیلی توالی فعالیت‌ها و جدول زمان‌بندی: در این گام تلاش می‌شود که تعیین گردد برنامه توسط چه کسی در کجا و در چه زمانی اجرا شود؟
 - 11- بیان بودجه برنامه در رابطه با راه‌حل انتخاب شده و تعیین تخصیص بودجه‌ای آن.
 - 12- پیگیری پیشرفت کار که بر اساس برنامه تنظیم شده در گام نهم کنترل پیشرفت کار بررسی می‌گردد.
- اصل تعهدات:** بیان می‌دارد که برنامه‌ریزی منطقی شامل مدت زمان ضروری برای انجام تعهدات ناشی از تصمیمات به روز در آمده توسط یک سری اعمال است.
- اصل انعطاف:** مهمترین اصل برنامه‌ریزی است و منظور از آن یعنی توانایی تغییر یک برنامه بی‌آنکه هزینه اضافه در برخورد با شرایط جدید به سازمان تحلیلی گردد. انعطاف تا جایی امکان‌پذیر است که هدف اصلی سازمان تحت‌الشعاع قرار نگیرد.

مزایا و محاسن برنامه‌ریزی

- 1- اهداف سازمان را فقط در چارچوب برنامه‌ریزی می‌توان تحقق بخشید.
- 2- زمینه را برای اجرای تصمیمات فراهم می‌کند.
- 3- در سطوح مختلف مدیریت کمک می‌کند تا طرح‌های آینده را با حداکثر نتیجه به دست آورد.

4- با برنامه‌ریزی می‌توان با رشد تکنولوژی همگام شد.

5- تسریع رشد اقتصادی

6- ابزارهای جهت کنترل

7- ایجاد روحیه‌ی کار گروهی

معایب برنامه‌ریزی

1- با صرف هزینه و وقت جهت برنامه‌ریزی تعهدی برای اجرای آن نیست.

2- برای سازمان‌های کوچک به صرفه نخواهد بود.

3- ایجاد محدودیت در سطوح سازمانی

4- برنامه بر مبنای احتمالات تدوین می‌شود تا اطلاعات قطعی

فنون برنامه‌ریزی

1- نمودار گانت: ساده‌ترین و قدیمی‌ترین روش است.

زمان فعالیت‌ها	هفته اول	هفته دوم	هفته سوم
تحقیق			
امور مدیریتی			

— برنامه از پیش تعیین شده: عملکرد مؤسسه

2- برنامه‌ریزی شبکه‌ای: به کمک علائم و نشانه‌هایی طراحی می‌شود که عبارتند از:

3- فعالیت: اجزای اصلی متشکله یک برنامه یا پروژه هستند. (-)

4- رویداد: نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است. (O)

5- ارزیابی پرت: براساس فن شبکه طراحی می‌شود برای به حداقل رساندن تاخیر وقفه و تضاد در شبکه پرت زمان

دارای اهمیت زیاد است.

تست‌های فصل دوم

۱- کدام مورد جزء هدف‌های برنامه‌ریزی نمی‌باشد؟

- (1) نشان‌دهنده یک جز از فعالیت‌های برنامه است.
- (2) نشان‌دهنده زمان از دست رفته است.
- (3) نشان‌دهنده ارتباط بین برخی از فعالیت‌ها در موارد ضروری است.
- (4) نشان‌دهنده تاخیر در انجام فعالیت‌هاست.

۲- بنا به اصل برنامه‌ریزی برای دست یافتن به هدف مورد نظر:

- (1) تلاش فیزیکی باید قبل از تلاش ذهنی صورت پذیرد.
- (2) تلاش ذهنی باید قبل از اقدام به انجام کار صورت پذیرد.
- (3) تلاش ذهنی باید پس از تلاش فیزیکی صورت پذیرد.
- (4) برنامه‌ریزی کافی باید پس از تلاش فیزیکی صورت پذیرد.

۳- افق زمان در برنامه‌ریزی استراتژیک یا جامع است.

- | | | | |
|-------------|---------------|--------------|-----------------|
| (1) بلندمدت | (2) کوتاه‌مدت | (3) میان‌مدت | (4) دارای نوسان |
|-------------|---------------|--------------|-----------------|

۴- یکی از مزایای عمده برنامه‌ریزی استراتژیک بودن آن است.

- | | |
|----------------------------|--------------------|
| (1) فراگیر و تخصصی بودن آن | (2) کارا و مفید |
| (3) کلی و جامع و کارا | (4) هادی یا راهنما |

۵- در برنامه‌ریزی استراتژیک فرصت‌ها و تهدیدات محیطی چگونه احصاء می‌شوند؟

- (1) به طور مستقل قابل تعیین می‌باشند.
- (2) در تعامل با قوت‌ها و ضعف‌های درونی معین می‌شوند.
- (3) در رابطه با دیدگاه‌های مدیران عالی معین می‌شوند.
- (4) وابسته به شرایط و امکانات اقتصادی و اجتماعی محیط می‌باشند.

۶- برنامه‌ریزی تاکتیکی یعنی:

- (1) اجرای روش‌های استاندارد برای اداره اوضاع جاری و قابل پیش‌بینی
- (2) اتخاذ تصمیمات کوتاه‌مدت برای حداکثر بهره‌برداری از منابع موجود با توجه به تحولات محیط
- (3) برنامه‌ریزی برای کسب اهداف کوتاه‌مدت
- (4) طراحی برنامه برای کسب اهداف جامع سازمان

۷- در برنامه‌ریزی عملیاتی تأکید بر است در حالی که در برنامه‌ریزی جامعه تأکید بر است.

- (1) اثربخشی - بازدهی
- (2) کارایی - اثر بخشی
- (3) اثربخشی - کارایی
- (4) کارایی - راندمان

۸- در سلسله مراتب برنامه‌های یک سازمان قرار می‌گیرد.

- (1) استراتژی‌ها بعد از هدف‌ها
- (2) مأموریت بعد از استراتژی‌ها
- (3) مقررات قبل از خط‌مشی‌ها
- (4) خط‌مشی‌ها قبل از استراتژی‌ها

۹- رویه بر حسب تعریف چگونه است؟

- (1) راه تأمین اهداف سازمان
- (2) راهنمای اتخاذ تصمیمات آتی
- (3) محدودتر از سیاست‌ها و مشخص‌کننده جریان عملیات در مدیریت
- (4) نحوه اجرای زمان‌بندی روش‌ها

۱۰- کدام یک از وظایف مدیریت در اولویت است؟

- (1) هدایت و کنترل
- (2) برنامه‌ریزی
- (3) کنترل و نظارت
- (4) بسیج منابع

۱۱- از جمله ویژگی‌های خط‌مشی

- (1) تعهد - ایثار - علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند.
- (2) ویژگی تضایفی داشته باشد.
- (3) در تنظیم آن از خلاقیت و نوآوری استفاده نشود.
- (4) صراحت و وضوح، قابلیت اجرایی و انعطاف، قابلیت و هماهنگی

۱۲- برنامه ریزی به وحدت جهت می انجامد و برنامه ریزی تعهد افراد به اجرای برنامه را افزایش می دهد.

- (1) از داخل به خارج - از خارج به داخل
 (2) از خارج به داخل - از داخل به خارج
 (3) از پایین به بالا - از بالا به پایین
 (4) از بالا به پایین - از پایین به بالا

۱۳- این تعریف برنامه عبارت است از قبول مسئولیت برای انجام دادن یک سلسله عملیات به منظور تحقق هدف بر مبنای اصل است.

- (1) برنامه ریزی (2) تعهدات (3) واقعیتها (4) هماهنگی

۱۴- جدول کارنما یا نمودار گانت موارد زیر را نشان می دهد:

- (1) توالی و تقارن فعالیتها - نوع فعالیتها - زمان فعالیتها
 (2) توالی و تقارن فعالیتها - هزینه فعالیتها - زمان فعالیتها
 (3) توالی و تقارن فعالیتها - اهداف فعالیتها - هزینه فعالیتها
 (4) تقدیم و تأخر فعالیتها - هزینه فعالیتها - زمان فعالیتها

۱۵- مسیر بحرانی در یک شبکه عبارتست از:

- (1) هزینه سازترین مسیری از جهت نیروی انسانی مورد نیاز (2) کوتاه ترین مسیر از جهت زمانی
 (3) طولانی ترین مسیر از جهت زمانی (4) ارزان ترین مسیر از جهت پولی

۱۶- کدامیک از گزینه های زیر تعریف برنامه ریزی هستند؟

- (1) طرحی برای آینده مطلوب و راههای مؤثر وصول به آن می باشد .
 (2) به صورت روشن، یک فرآیند تصمیم گیری است .
 (3) فرآیندی است شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه ای از تصمیمات مرتبط با یکدیگر
 (4) تمامی موارد بالا

۱۷- کدامیک از موارد زیر جزء خصوصیات برنامه ریزی است ؟

- (1) برنامه ریزی پیش بینی تصمیم گیری است .
- (2) پیچیدگی اصولی در برنامه ریزی ، بیشتر مربوط به روابط متقابل تصمیمات با یکدیگر است تا خود تصمیمات
- (3) احتراز از اعمال ناصحیح و تقلیل تعداد اشتباهات برای بهره گیری برتر از فرصتها باید مورد نظر باشد
- (4) هر سه مورد

۱۸- پیچیدگی اصولی در برنامه ریزی مربوط به چه چیزی است ؟

- (1) روابط متقابل تصمیمات با یکدیگر
- (2) خود تصمیمات
- (3) هر دو
- (4) هیچکدام

۱۹- افق زمانی در برنامه ریزی استراتژیک چگونه است؟

- (1) بلندمدت
- (2) کوتاه مدت
- (3) میان مدت
- (4) دارای نوسان

۲۰- در برنامه ریزی عملیاتی تأکید بر است در حالیکه در برنامه ریزی استراتژیک تأکید بر است.

- (1) اثربخشی - بازدهی
- (2) کارایی - اثربخشی
- (3) اثربخشی - کارایی
- (4) کارایی - راندمان

۲۱- رویه برنامه‌ای زمانبندی شده برای اجرای است

- (1) استراتژی
- (2) روش
- (5) خط مشی
- (4) دستورالعمل

۲۲- یکی از اصول زیربنایی برنامه ریزی و طراحی سیستم این است که

- (1) هرچه کاری تکراری تر، برنامه ریزی لازم تر
- (2) همه کارها قابل انجام و برنامه ریزی نیست.
- (3) اگر مسئولیت انجام یک برنامه به یک نفر سپرده شود احتمال موفقیت کم می‌شود
- (4) هر چه کاری دشوارتر، برنامه ریزی لازم تر

۲۳- عبارت است از برنامه جامع و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف سازمانی تضمین می‌گردد.

- (1) خط مشی
- (2) استراتژی
- (3) قانون
- (4) سازماندهی

۲۴- برنامه‌ریزی اجازه می‌دهد ...

- (1) هدفهای پیش بینی نشده در سازمانهای تحقق بخشیده شود.
- (2) نسبت به هزینه و تخصیص مواد و منابع اقدام شود.
- (3) فعالیتهای سازمانی هماهنگ با اهداف پیش برود
- (4) عملیات و اهداف اندازه‌گیری نشود.

۲۵- کدامیک جزء برنامه‌ریزی استراتژیک است ؟

- | | |
|-----------------------------------|--|
| (1) بازبینی و تعیین موارد انحراف | (2) تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت |
| (3) تعیین رسالت یا مأموریت سازمان | (4) هماهنگ کردن سفارشات و تاریخ تحویل آنها |

۲۶- در ارزشیابی و کنترل عملیات در برنامه‌ریزی، کدام مرحله مقدم است ؟

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| (1) ایجاد رویه ها و روشهای نظارت | (2) بررسی نتایج و اجرای اصلاحات لازم |
| (3) تدوین ضوابط و استانداردهای کنترل | (4) تعیین انحرافات و اقدامات اصلاحی |

۲۷- ارزشهای حاکم بر جامعه در کدام نوع برنامه ریزی منعکس می‌گردد ؟

- | | | | |
|------------|-------------|----------------------|-------------|
| (1) اجرایی | (2) تاکتیکی | (3) جامع (استراتژیک) | (4) عملیاتی |
|------------|-------------|----------------------|-------------|

۲۸- هدف راهنمایی تفکرات در تصمیم‌گیری به وسیله مشخص نمودن محدوده صلاحدید

تصمیم‌گیرنده است

- | | | | |
|----------------|-------------|------------|------------|
| (1) دستورالعمل | (2) رویه ها | (3) خط مشی | (4) قوانین |
|----------------|-------------|------------|------------|

۲۹- کدام عبارت زیر صحیح است ؟

- (1) تصمیمات اساسی ، تصمیمات تکرار و روزمره سازمانی هستند .
- (2) تصمیمات استراتژیک در سطوح عالی سازمانی اتخاذ می‌گردد .
- (3) تصمیمات اجرایی در سطوح سرپرستی اتخاذ می‌گردد .
- (4) تصمیمات عملیاتی در سطوح میانی مدیریت شکل می‌گیرد .

۳۰- تصمیمات ساختمند عموماً در کدام سطح از سطوح مدیریت اتخاذ می‌شوند ؟

- | | | | |
|-----------|----------|-------------|-----------|
| (1) میانی | (2) عالی | (3) عملیاتی | (4) ستادی |
|-----------|----------|-------------|-----------|

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	3
2	2
3	1
4	4
5	2
6	2
7	2
8	1
9	3
10	2
11	4
12	4
13	2
14	1
15	3
16	4
17	4
18	1
19	1
20	2
21	3
22	4
23	2
24	3
25	3
26	3
27	3
28	3
29	2
30	3

فصل سوم: سازماندهی

سازماندهی: سازماندهی فراگردی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری، و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها برای کسب اهداف تلاش می‌شود.

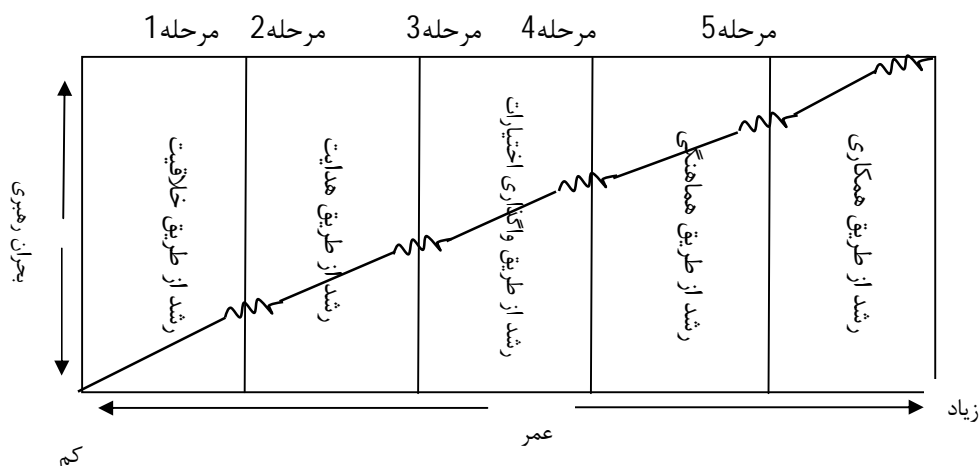
همچنین سازمان نهادی است اجتماعی که به‌طور آگاهانه ایجاد شده و دارای حدود نسبتاً مشخصی بوده و بر مبنای یک سلسله فعالیت‌های دائمی برای رسیدن به اهداف فعالیت می‌کند.

ساختار مجموعه روابطی است که به‌طور رسمی تصویب شده و فعالیت‌های افراد سازمان را در جهت کسب اهداف سازمانی شکل می‌دهد. هدف ساختار ترکیب نیروی انسانی و منابع سازمان به گونه‌ای است که خاصیت بر هم‌افزایی ایجاد شود. بنابراین ساختار تابع کارکرد و کارکردها تابع اهداف است.

در سازماندهی وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌ها مشخص شده و نحوه‌ی هماهنگی و ارتباط بین آن‌ها معین می‌شود. سازماندهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبروست و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی‌شود. بنابراین مدیران باید به‌طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم در آن به عمل آورند. همچنین سازماندهی بر دو اصل تقسیم کار و هماهنگی استوار است و عوامل مؤثر در آن استراتژی - تکنولوژی و عوامل محیطی خواهد بود.

شکل‌گیری سازمان از نظر گرینر

نمودار ۵: مرحله رشد سازمان‌های نوپا



در ابتدا مدیر جدید و افراد پرنفوذ سازمان، برای مقابله با بحران رهبری به شیوه‌های خلاقانه، خطمشی‌های را برای اداره‌ی سازمان اتخاذ می‌کنند. در این مرحله رفتار با سرپرستان سطوح عملیاتی جنبه دستوری دارد.

ولی با افزایش سطح تجربه مدیران سطوح عملیاتی تقاضای استقلال بیشتری خواهند کرد به طوری که سرانجام بحران استقلال پیش می‌آید و مدیر با افزایش اختیارات آن‌ها رشد سازمان را تداوم می‌بخشد. در نتیجه ساختار سازمان گرایش به غیرمتمرکز شدن پیدا می‌کند به طوری که مدیران عالی پس از مدتی متوجه می‌شوند که به تدریج کنترل بسیاری از عملیات سازمان را از دست داده‌اند به این ترتیب بحران کنترل جلوه‌گر می‌شود.

راه‌حل مؤثر ایجاد هماهنگی است. این امر از طریق وضع خطمشی در زمینه‌های گوناگون امکان‌پذیر می‌گردد زیرا بازگشت به سیستم متمرکز مطلوب نیست.

پس از مدتی تأکید بر تنظیم خطمشی‌ها و ابلاغ آن‌ها به صورت دستورالعمل و بخشنامه بحران «رعایت افراطی تشریفات اداری» پیش می‌آید در این حالت سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شده است. به طوری که اداره کردن آن از طریق برنامه‌های رسمی و خشک دشوار گردد. بنابراین می‌توان با افزایش روحیه همکاری از طریق تشکیل سیستم‌ها این مشکل را برطرف کرد. گرینر در مورد بحران بعدی نامطمئن است. با وجود این پیش‌بینی می‌کند که اشباع روانی بعضی از کارکنان مسأله‌ای جدید ایجاد کند.

سازمان رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی: سازمان مبتنی بر ساختار و ضوابط سازمان بوده که نقش افراد در آن به وضوح معین می‌باشد.
سازمان غیررسمی: هر گونه فعالیت مشخص شخصی، مشترک بودن منافع و آگاهی از هدف مشترک می‌دانند.

ابراز رسمی کردن

۱- **نمودار سازمانی:** در نمودار سازمانی مهمترین واحد در قسمت بالای نمودار قرار می‌گیرد. در این نمودار واحدهای صف و ستاد از هم جدا می‌شوند که در این صورت واحدهای ستادی در کنار خط فرماندهی قرار می‌گیرند. همچنین سطوح مدیریتی و روابط بین آن‌ها نشان داده می‌شود.

۲- **راهنمای سازمان:** که شامل اطلاعات زیر است:

۱- اهداف سازمانی

۲- خطمشی‌ها و رویه‌ها

3- نمودارها

4- شرح شغل مدیران اجرایی

5- رهنمودهایی در مورد وظایف مدیران اجرایی

صف و ستاد: واحدهای صف مستقیماً مسئول نتایج عملیات هستند و به همین جهت مقامات صف حق صدور دستور و واحدهای تابعه داشته و یا به عبارت دیگر در خط فرماندهی قرار دارند. به علاوه ارتباطات رسمی که از طریق مجاری سلسله مراتب سازمانی صورت می‌گیرد و در هماهنگی عملیات تفویض اختیارات و اداره مورد دستگاه بسیار مهم بوده معرف روابط صف است. از طرف دیگر، وظایف ستاد محدود به اجرای خدمات تخصصی و تنظیم طرح و پیشنهادات و بدین ترتیب مقامات صف هیچ‌گونه اجباری در قبول پیشنهادات واحدهای ستادی ندارند و حق اخذ تصمیم نهایی با آنهاست. ملاک تشخیص واحدهای صف و ستاد هدف اصلی آن سازمان است.

واحدهای ستادی به دو علت در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند:

1- توسعه یافتن سازمان و مطرح شدن نیاز به بخش‌های پشتیبانی برای حمایت از بخش‌های عملیاتی

2- افزایش پیچیدگی در فراگردها و جریان کار و استلزام ایجاد بخش‌های تخصصی متنوع‌تر.

انواع ستاد

1- **ستاد شخصی:** واحد یا فردی است که به‌طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد.

2- **ستاد تخصصی:** واحد تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه‌ای ایجاد می‌شود نظیر واحد حسابداری، امور

کارکنان و ...

3- **ستاد عمومی:** واحدی است که کمک‌های گسترده‌ای به مدیریت عالی سازمان می‌کند و فعالیت‌های آن مانند سایر

واحدهای پشتیبانی محدود به انجام وظایف یک اداره‌ی خاص نمی‌شود. ستادهای عمومی به دو نوع تقسیم می‌شوند:

1- ستاد عمومی شخصی 2- ستاد عمومی تخصصی

تعیین استاندارد: در فراگرد تقسیم کار اصولی در سازمان استاندارد کردن کار امری ضروری و حائز اهمیت است منظور

از استاندارد کردن کار آن است که پس از بررسی رویدادهای متوالی آن دسته از حوادث کاری که به طور مرتب به وقوع

می‌پیوندند مراحل صحیح انجام هر بخش از کار را تعیین کند و به تصویب برساند.

تقسیم کار: یعنی تفکیک وظایف سازمان تا حدی که شغل‌های متفاوتی ایجاد شده و به وسیله اشخاص مختلف انجام

بگیرد و همزمان با گسترش سازمان‌های بزرگ در جوامع تولیدی، تقسیم کار نیز به طرف همگانی شدن سوق پیدا کرد. تحقیقات نشان می‌دهد که تقسیم کار در سازمان‌های بزرگ در مقایسه با سازمان‌های کوچک، بیشتر است. مدیران امروزی و نظریه‌پردازان مدیریت نارسایی و عیب‌های اساسی تقسیم کار یعنی ایجاد کارهای ساده، تکراری و خسته‌کننده که موجب عدم رضایت، دخالت و تعهد کارکنان می‌شود را مشکل‌آفرین دانسته و با آن مخالف می‌باشند. به هر حال تقسیم کار نباید موجب ملامت و خستگی شود و می‌تواند پویا باشد. همچنین به نوعی از تقسیم کار بین واحدهای سطوح متعدد سلسله مراتب، تقسیم کار عمومی گویند که سه موضوع قابل تأمل باید در نظر قرار گیرد:

1- تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب

2- حیطه نظارت

3- درجه تمرکز

رابطه‌ی درجه‌ی تمرکز و حیطه نظارت

این دو رابطه‌ای معکوس با هم دارند. با کاهش حیطه‌ی نظارت، تعداد سطوح سازمانی و ارتفاع هرم سازمان افزایش می‌یابد و سازمان متمرکزتر می‌شود. حیطه‌ی نظارت بر تمرکز در سازمان تأثیر می‌گذارد. اگر حیطه‌ی نظارت گسترده باشد مدیر قادر به اتخاذ تصمیمها نخواهد بود و مجبور می‌شود که بخشی از اختیارات خود برای تصمیم‌گیری را تفویض کند ولی اگر حیطه نظارت کوچک باشد امکان تصمیم‌گیری متمرکز به وجود می‌آید. میان «حیطه‌ی نظارت و تمرکز» با سبک «رهبری و کنترل» نیز رابطه وجود دارد، که «هر چه سبک رهبری مستبدانه‌تر و کنترل شدیدتر باشد حیطه‌ی نظارت محدودتر و میزان تمرکز بیشتر خواهد شد.»

مشارکت در تصمیم‌گیری	نوع تصمیم		«حالت‌های مختلف تمرکز»
	زیاد	برنامه‌ریزی نشده	
کم		عدم تمرکز رسمی	عدم تمرکز واقعی
		تمرکز	

مسئولیت و اختیار: مسئولیت و اختیار با ابعاد شکلی یا قواره‌ای و عملیاتی ساختار در ارتباط هستند از نظر عملیاتی درجه تمرکز، منشأ اختیار تصمیم‌گیری در سازمان را معین می‌کند.

مسئولیت: عبارتست از اراده به انجام کاری به این امید که اقدامی به عمل آید یا نتیجه‌ای از آن عاید گردد. مسئولیت در نهایت از مالکیت سازمانی ناشی می‌شود.

اختیار: قدرتی است که در محدوده یک محیط اجتماعی مشروعیت پیدا کرده باشد. هنگامی که قدرت بخشی از یک نقش رسمی سازمانی باشد تبدیل به اختیار می‌شود اختیار داشتن حق مشروع برای به‌کارگیری منابع برای تحقق نتیجه‌های مورد انتظار را نیز شامل می‌شود.

مبانی سازماندهی: برای سازماندهی، مبانی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع آن باید با توجه به عوامل مختلفی چون نوع فعالیت سازمان، محیط سازمان و خط‌مشی‌های کلی آن صورت پذیرد. یکی از رایج‌ترین مبانی سازماندهی، سازمان بر مبنای وظیفه یا هدف می‌باشید که در انواع دیگر نیز غالباً به نحوی از آن استفاده می‌شود. انواع دیگر سازمانی عبارتند از: سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات، سازمان بر مبنای منطقه عملیات و سازمان بر مبنای ارباب رجوع.

۱- سازمان بر مبنای وظیفه (هدف)

واحدها برحسب وظیفه تقسیم شده و هر یک وظیفه‌ای غیرمشابه با دیگری را انجام می‌دهد. در این حالت باید وظیفه کلی و هدف اصلی سازمان، به وظایف جزئی‌تر تقسیم شود.

تقسیم‌بندی وظیفه باید تا حدی انجام گیرد که وظیفه حاصله برای یک شغل از جهت کمیت همگونی اجزا و کیفیت مناسب باشد. پس از تقسیم وظیفه باید دید برای انجام فعالیت و وظایف مورد نظر چه تعدادی پست مورد نیاز است. اطلاع از استاندارد انجام کار ما را در تعیین پست‌ها کمک می‌کند.

از مزایای این روش ایجاد حوزه‌ای قوی تخصصی در سازمان می‌باشد. همچنین این نوع سازمان بازدهی بالایی در کارهای روتین و ثابت دارند.

از معایب آن می‌توان به فاقد انعطاف لازم بودن در محیط‌های متغیر لوث شدن مسئولیت‌ها بین واحدها و دشواری ارزیابی عملکرد کل سازمان در رابطه با فعالیت واحدها اشاره کرد.

۲- سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات: واحدها براساس تولیدات یا نوع خدمات تقسیم می‌شوند. سازمان بر مبنای پروژه یا برنامه نیز یک نوع سازمان بر مبنای عملیات به‌شمار می‌آید که دارای دوره عمر محدودی است.

از مزایای آن می‌توان به روشن بودن مسئولیت مدیران عملیاتی و سهولت ارزیابی عملکرد سازمان اشاره کرد. معایب این روش نیز عبارتند از کاهش تخصص و ناهماهنگی بین واحدهای تولیدی یا خدماتی در کل موسسه.

۳- سازمان بر مبنای منطقه عملیات: هرگاه منطقه عملیات اساس تقسیم‌بندی‌های سازمان قرار گیرد سازمان بر مبنای منطقه عملیات حاصل می‌شود. مزیت اصلی این روش سرعت و سهولت شناخت نیازهای هر منطقه و محدودیت آن پراکندگی واحدهای منطقه‌ای می‌باشد.

۴- سازمان بر مبنای ارباب رجوع: واحدها به گونه‌ای تقسیم می‌شوند که هر کدام پاسخگوی گروه متفاوتی از ارباب رجوع باشند. مزیت اصلی پاسخگویی سریع و صحیح به مشتریان و محدودیت آن هزینه زیاد جهت ارائه خدمات به هر مشتری می‌باشد.

الگوهای جدید ساخت سازمانی

سازمان بر مبنای پروژه: به تعداد پروژه‌های موجود در سازمان می‌توان واحدهای مستقلی را ایجاد کرد. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه‌های مربوطه بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر پروژه خود را مستقلاً به انجام رسانند. به این ترتیب مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. در این ساخت ضعف یک واحد کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد در ضمن سنجش و مقایسه واحدهای پروژه‌ای با توجه به امکانات و منابع مصروفه به وسیله آن‌ها امر ارزیابی را به سهولت بیشتری امکان‌پذیر می‌سازد.

سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای: سازمان ماتریسی - سازمان بر مبنای پروژه + سازمان بر مبنای وظیفه

در این ساخت نیروهای فعال در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند. این خزانه‌ها که به تبع نوع فعالیت‌ها و گستردگی سازمان تعیین می‌شوند، تحت نظر مدیر سازمان قرار دارند و از نظر سازماندهی تقریباً نوعی سازمان بر مبنای وظیفه می‌باشند. این ساخت در سازمان‌هایی که دارای برنامه‌های کوتاه‌مدت و موقت می‌باشند قابل استفاده است. این ساخت به علت داشتن انعطاف بسیار زیاد، استفاده حداکثر از نیروها و منابع سازمان را فراهم می‌سازد. زیرا همه پروژه‌ها امکان استفاده یکسان و مساوی از منابع و تخصص‌های موجود سازمان را دارند.

ساخت ماتریسی نوعی سازمان موقت به شمار می‌آید که وقتی هدف و مأموریت یک پروژه عملی گردید. بلافاصله سازمان آن پروژه خاص منحل شده و پروژه دیگری که مورد نیاز است جایگزین آن می‌گردد. انتقادی که ممکن است در مورد این ساخت مطرح شود احساس عدم ثبات کارکنان است.

سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهی: در این ساخت رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد در ساخت سنتی می‌گردد، ایجاد روابط گروهی و پیوند گروه‌ها با هم، بسیاری از مشکلات ساخت سنتی را رفع می‌کند. انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات به‌سادگی و با سهولت بین گروه‌ها انجام می‌پذیرد. تصمیمات متخذه در گروه بالاتر به علت عضو مشترک، با نظرات گروه پایین‌تر هماهنگ‌تر شده و در نتیجه با تمایل بیشتری مورد پذیرش و عمل قرار می‌گیرد. وجود اعضای مشترک در گروه‌ها همبستگی در سازمان را تقویت نموده و سازمان را به صورت یک گروه بزرگ در می‌آورد.

به طور خلاصه مزایایی که در مورد وجود روابط گروهی، تصمیم‌گیری‌های جمعی و تعلق گروهی در سازمان مطرح شده به وسیله این ساخت قابل حصول خواهد شد.

سازمان با واحدهای مستقل: در این ساختار سازمان را در قالب واحدهای مستقل سازماندهی می‌کنیم به طوری که انجام مأموریتی سازمان با بهره‌گیری از فرآورده‌ها یا خدمات برخی یا تمام این واحدها امکان‌پذیر می‌گردد. در این ساختار واحدها هر کدام می‌کوشند تا مولد بوده و بتوانند هزینه‌های خود را در مقابل تولید یا ارائه خدمات پوشش دهند. بدین ترتیب مشکلی که در ساختارهای سنتی بین واحدهای صف و ستاد به وجود می‌آید و واحدهای ستادی مسئولیت‌های واحدهای صفی را مسئولیت خود نمی‌دانند رفع شده و هر واحدی خود را مسئول انجام وظیفه‌ای می‌داند که بایست درآمد آن را حاصل کرده، تا بقایش حفظ شود.

سازمان با ساخت آزاد: در این ساخت بعد از رده‌ی مدیریت عالی، واحدهای مختلفی در سازمان تشکیل می‌شوند که به صورت گروه‌ها پروژه‌ای انجام وظیفه می‌کنند. این واحدها به صورت غیرمتمرکز و با استقلال در تصمیم‌گیری به کار خود ادامه می‌دهند و قدرت تطبیق‌پذیری بسیاری دارند.

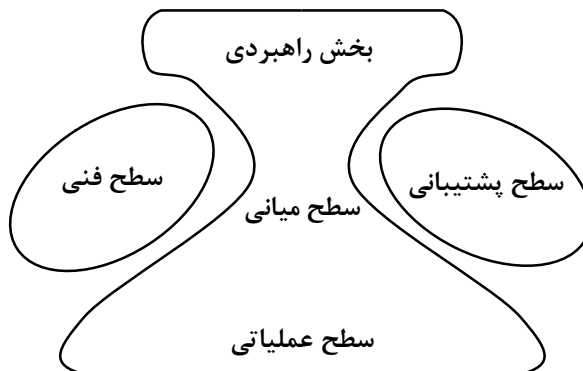
مقایسه اجمالی سازمان‌های مکانیکی و ارگانیکی

سازمان بوروکراتیک (طرح‌های مکانیکی)	اختیار	سازمان انطباق‌پذیر (طرح‌های ارگانیکی)
متمرکز	قواعد و رویه‌های اجرایی	غیرمتمرکز
محدود	ماهیت کار	گسترده
تخصصی	میزان استفاده از تیم‌های کاری	مختلط
کم	شیوه ایجاد هماهنگی	زیاد
رسمی و غیرشخصی		رسمی و شخصی

سازمان از نظر مینتر برگ

مینتر برگ سازمان را به پنج قسمت اصلی تقسیم کرده است که هر یک کارکردهای خاصی در سازمان دارند که این

قسمت‌ها عبارتند از:



۱- **سطح عملیاتی:** کارکنانی که انجام کار اصلی برای تولید محصولات و ارائه خدمات بر عهده آنان است.

۲- **سطح راهبردی:** مدیران عالی سازمان که مسئولیت کلی سازمان را برعهده دارند.

۳- **سطح میانی:** رابط بین دو سطح فوق.

۴- **ساختار فنی:** مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را برعهده دارند و تشکیل دهنده این بخش هستند.

۵- **ساختار پشتیبانی:** افرادی که وظایف پشتیبانی و خدمات کمکی را به صورت غیرمستقیم در سازمان انجام می دهند

اگر سازمان تحت تأثیر بخش راهبردی باشد سازمان ساختاری ساده خواهد داشت و کنترل متمرکز خواهد بود. بخش

میانی ساختار بخشی را ایجاد خواهد کرد. در سطح عملیاتی کنترل غیرمتمرکز و بوروکراسی حرفه‌ای را خواهیم داشت.

سطح فنی کنترل از طریق استانداردها و بوروکراسی ماشینی و سطح پشتیبانی کنترل از طریق تفاهم را ایجاد می کند.

ادھوکراسی: سازمانی است که در آن قوانین و مقررات رسمی به شدت سایر ساختارها موجودیت سلسله مراتب عمودی

وجود ندارد واحدها جنبه دائمی و ثابت ندارند و از شیوه‌های استاندارد شده دقیق و یکنواخت خبری نیست. عدم تمرکز،

انعطاف پذیری کامل، روابط افقی، موقتی بودن و حداقل مقررات رسمی از خصوصیات ادھوکراسی است.

هماهنگی: به معنی به کارگیری مجموعه‌ای از ساز و کارهای ساختاری و انسانی که برای مرتبط ساختن فعالیت اجزای

سازمان به منظور تسهیل در کسب اهداف سازمانی، طراحی می شوند هر چه تقسیم کار در سازمان افزایش یابد بر نیاز به

هماهنگی افزوده می شود.

اصول هماهنگی: 1- اصل وحدت فرماندهی

2- اصل خط فرمان: هر نوع ارتباط رسمی باید از طریق سلسله مراتب فرماندهی صورت پذیرد.

3- اصل حیطة نظارت.

روش هماهنگی از نظر مری پارکرفالت:

1- اختیارات 2- اهداف، خط‌مشی‌ها 3- افراد رابط 4- تشکیل کمیته‌ها 5- ارتباطات

6- مذاکرات 7- پاداش 8- هماهنگی داوطلبانه 9- مدیریت پروژه

تست های فصل سوم

۱- کدام یک از گزینه‌های زیر صحیح تر است؟

- 1) در سازمان بر مبنای عملیات به تعداد وظایف تخصصی واحد ایجاد می‌کنیم.
- 2) در سازمان بر مبنای پروژه بر تعداد پروژه‌های موجود واحد مستقل ایجاد می‌کنیم.
- 3) در سازمان ماتریسی به تعداد پروژه‌های موجود، خزانه تخصصی ایجاد می‌کنیم.
- 4) در سازمان بر مبنای منطقه عملیات به تعداد محصولات تولیدی، واحد ایجاد می‌کنیم.

۲- چه نوع ساختاری برای شرایط زیر مناسب است؟

«محیط داخلی پیچیده و نامطمئن، محیط خارجی دائم در حال تغییر، دواير سازمانی به شدت به یکدیگر

وابسته اطلاعات در سطح عمودی و افقی پردازش و رد و بدل می‌شود.»

- 1) ماتریس 2) وظیفه‌ای 3) جغرافیایی 4) بر حسب محصول

۳- هر چه پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، استراتژی تغییر برای کل سازمان باید از برخوردار باشد.

- 1) رسمیت بیشتر 2) پیچیدگی بیشتر 3) انعطاف‌پذیری پایینی 4) انعطاف‌پذیری بالایی

۴- ساختاری که یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین‌کننده، خدمات اساسی سازمان

است را ساختار می‌نامند.

- 1) خزانه 2) شبکه‌ای 3) وظیفه‌ای 4) تیمی

۵- در سازمان‌های انطباق‌پذیر معمولاً از ساختار استفاده شده و طرح‌های سازمانی به کار گرفته

می‌شود.

- 1) تیمی - ارگانیک‌تری 2) وظیفه‌ای - ارگانیک‌تری

- 3) تیمی - مکانیکی‌تری 4) وظیفه‌ای - مکانیکی‌تری

۶- هنگامی که مدیران، کارکنان را ناآگاه، تنبل و مسئولیت گریز بدانند، کدام نوع ساخت سازمانی را انتخاب می نمایند؟

- (1) مسطح (2) بلند (3) متداخل (4) پروژه‌ای

۷- سازمان غیررسمی هنگامی شکل می‌گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری روابط با دیگران شود.

- (1) سیاسی (2) رسمی (3) اجتماعی (4) آشتی ناپذیر

۸- هرگاه در سازمان، ستادهای پشتیبانی نقش غالب و مسلط را پیدا کنند و کنترل از طریق تفاهم بین اعضا سازمان اعمال شده و انعطاف در ضوابط و مقررات وجود داشته باشد ساختار ایجاد می‌گردد.

- (1) ادھوکرایی (2) بوروکراسی منعطف (3) سازمان‌بخشی (4) بوروکراسی حرفه‌ای

۹- این تعریف که سازمان ساختاری است که افراد براساس آن در جهت تحقق اهداف معین به تعامل می‌پردازند بر مبنای کدامیک از نظریه‌ها ارائه شده است؟

- (1) اقتضایی (2) اداری (3) بوروکراسی (4) نئوکلاسیک

۱۰- اصل سازماندهی بر دو اصل، استوار است آن دو اصل کدامند؟

- (1) تقسیم کار و هماهنگی (2) تفویض اختیارات و هماهنگی
(3) تقسیم کار و تفویض اختیارات (4) هماهنگی و بسیج منابع و امکانات

۱۱- سازمان ماتریسی معمولاً تلفیقی از سازماندهی پروژه و است.

- (1) محصول (2) وظیفه‌ای (3) زمان (4) ارباب رجوع

۱۲- در کدامیک از طرح‌های سازمانی اصل وحدت فرماندهی و سلسله مراتب سازمانی نقض می‌گردد؟

- (1) ارباب رجوع (2) منطقه عملیات (3) نوع عملیات (4) وظیفه‌ای

۱۳- واحدهای سازمانی در کدام یک از ساختارهای زیر مستقل بوده و برای انجام هدف نهایی نیازمند

یکدیگرند؟ ساختارهای

(1) ادھوکراتیک (2) پروژه‌ای (3) هرمی (4) ماتریسی یا خزانه‌ای

۱۴- کدام یک از روابط زیر میان اهداف، ساختار و کارکردهای یک سازمان صادق است؟ (سراسری ۷۹)

(1) کارکردها تابع اهداف و اهداف تابع ساختار است.

(2) کارکرد تابع ساختار و ساختار تابع اهداف است.

(3) ساختار تابع اهداف و اهداف تابع کارکردها هستند.

(4) ساختار تابع کارکردها و کارکردها تابع ساختار هستند.

۱۵- کاربرد این اصل عمل با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مربوط به سازمان در تناقض است.

(1) اصل تخصص (2) اصل تمرکز (3) اصل حیطة سرپرستی (4) اصل وحدت فرماندهی

۱۶- واحدهایی که به طور مستقیم در جهت حصول به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند، واحدهای هستند.

(1) تخصصی (2) خدماتی (3) صفی (4) مشاوره‌ای

۱۷- زمانی که محیط ساده و ناپایداری آن زیاد باشد چه ساختاری بهتر عمل می‌کند.

(1) ارگانیک (2) ماتریسی (3) مکانیکی (4) پروژه‌ای یا خزانه‌ای

۱۸- ساخت‌های سازمانی که کمتر بر ضوابط و قواعد سازمان تأکید دارند چه نام دارند؟

(1) بوروکراسی (2) وظیفه‌ای

(3) گروه‌های متداخل (4) سازمان‌های بوروکراسی (ویژه و موقت)

۱۹- عوامل مؤثر در سازماندهی کدامند؟

(1) استراتژی - تکنولوژی - محیطی

(2) استراتژی - خط‌مشی - محیط داخلی

(3) رویه‌ها - خط‌مشی - محیط خارجی

(4) قوانین استراتژی - تکنولوژی

۲۰- هنگامی که مدیران برای کسب قدرت می‌کوشند ساخت سازمانی چگونه می‌شود؟

(1) بیشتر - بلندتر (2) بیشتر - تخت‌تر (3) برخی - بلندتر (4) اکثر - تخت‌تر

۲۱- ملاک اصلی تشخیص واحدهای صف و ستاد در هر سازمانی آن سازمان است

- (1) واحدهای پشتیبانی (2) هدف اصلی (3) واحدهای خدماتی (4) واحدهای اداری و مالی

۲۲- یکی از مزایای سازمان بر مبنای وظیفه یا هدف

- (1) ایجاد حوزه‌های قوی تخصصی در سازمان است.
 (2) ایجاد واحدهای غیر متمرکز در سازمان است.
 (3) تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری سریع است.
 (4) ایجاد واحدهایی است که سریعاً به تغییرات محیط پاسخ می‌دهند.

۲۳- ارزیابی عملکرد سازمانی بر اساس نوع تولید یا خدمات در کدامیک از مبانی سازماندهی ساده‌تر و

صحیح‌تر انجام می‌گیرد؟

- (1) مبنای ارباب رجوع یا مشتری (2) مبنای نوع تولید
 (3) مبنای وظیفه یا هدف (4) مبنای منطقه جغرافیایی

۲۴- سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای ترکیبی از سازمان و سازمان می‌باشد

- (1) بر مبنای پروژه - بر مبنای تولید
 (2) بر مبنای وظیفه - بر مبنای پروژه
 (3) بر مبنای تولید - بر مبنای تولید
 (4) بر مبنای هدف - بر مبنای وظیفه

۲۵- در کدامیک از ساختارهای زیر به طور نسبی از نیروی انسانی بیشترین استفاده به عمل آمده و به

نیازهای محیط سریعتر پاسخ داده می‌شود؟

- (1) ساختار پروژه‌ای (2) ساختار متداخل
 (3) ساختار وظیفه‌ای (4) ساختار ماتریسی یا خزانه‌ای

۲۶- منظور از سنجاق اتصال در سازمان با گروه‌های متداخل است .

- (1) اعضای مشترک (2) اعضای منفرد
 (3) اعضای گروه مدیریت میانی (4) اعضای گروه مدیریت پایه

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	2
2	1
3	4
4	2
5	1
6	1
7	3
8	4
9	4
10	1
11	2
12	1
13	3
14	4
15	2
16	3
17	1
18	4
19	1
20	1
21	2
22	1
23	2
24	2
25	4
26	1

فصل چهارم: رهبری

تعریف رهبری: عبارتست از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند. یا فراگرد تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا یک گروه است که در وضعیت معینی در جهت تحقق هدفی کوشش می‌کنند. بنابراین فراگرد رهبری تابعی از متغیرهای رهبر (Leader)، پیرو (Follower)، سایر متغیرهای وضعیتی (Situational variabelen) است. یعنی: $L:F(l, f, s)$

تفاوت رهبری و مدیریت

رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع‌تری دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شود که در آن کسب هدف‌های سازمانی بر سایر هدف‌ها اولویت دارد. اختلاف اساسی میان این دو مفهوم از کلمه سازمان است. مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ او قدرت او را بپذیرند. اصولاً قدرت عبارت از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران بوده و نفوذ عبارت است از اعمالی که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌گردد.

رهبری با هر دو مفهوم قدرت و نفوذ در ارتباط است.

نتیجه این که مدیریت و رهبری یکسان نیستند مدیریت برای نفوذ بر دیگران متکی به قدرت مقام رسمی است. در حالی که رهبری از یک فرآیند نفوذ اجتماعی ناشی می‌شود. بنابراین ممکن است یک نفر، مدیر یا رهبر و یا رهبر و یا هر دو آنها باشد.

نگرش		دیدگاه‌های رهبری
اقتضایی	جهان شمول	صفات رهبری منشأ: تمرکز رفتار رهبر
نوع سوم مدل اقتضایی فیدنر	نوع اول تئوری صفات	
نوع چهارم 1- تئوری مسیر - هدف 2- مدل وروم - یتون	نوع دوم مطالعات میشیگان مطالعات اوهایو	

تئوری صفات:

نظریه خصوصیات فردی رهبری: در این گروه از نظریات برای رهبری خصوصیات ذاتی ذکر می‌گردد. براساس این نظریات رهبران ابر مردانی هستند که به علت ویژگی‌های که موهبت الهی است شایسته رهبری گردیده‌اند. این ویژگی‌ها شامل هوش، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، انگیزه‌های توفیق‌طلبی و نیل به همد و انسان‌گرایی زمینه‌های فرهنگی خصوصیات اجتماعی و ... می‌باشند.

البته آنچه در مورد تئوری‌های صفات فردی تقریباً به اثبات رسیده است میزان هوش و ذکاوت رهبران به عنوان یک خصوصیت اصلی بوده در مورد سایر خصوصیات اتفاق نظری وجود ندارد.

مطالعات میشیگان

پژوهشگران دانشگاه میشیگان برای شروع مطالعه رهبری، دسته‌هایی از صفات ویژه را که وابسته به یکدیگر به نظر می‌رسیدند معلوم کرده پس آن‌ها را به شاخص‌های اثربخشی ربط دادند.

این مطالعات دو مفهوم را مشخص کردند که آن‌ها را کارمندی و تولیدمداری نامیدند.

رهبری که به عنوان کارمندی توصیف می‌شود بر جنبه‌های مناسباتی کار خود تأکید می‌کند و احساس می‌کند که هر کارمندی اهمیت دارد. وی به یک فرد توجه می‌کند و فردیت و نیازهای شخصی آنان را می‌پذیرد. تولیدمداری بر تولید و جنبه‌های فنی کار تأکید می‌کند و کارکنان به مشابه ابزاری برای تحقق هدف‌های سازمان در نظر می‌گیرد. این دو مفهوم بر پیوستار رفتار رهبر به موازات مفاهیم رهبری دموکراتیک (روابط) و آمرانه (وظیفه) قرار می‌گیرد.

سبک‌های رهبری

تولیدمداری

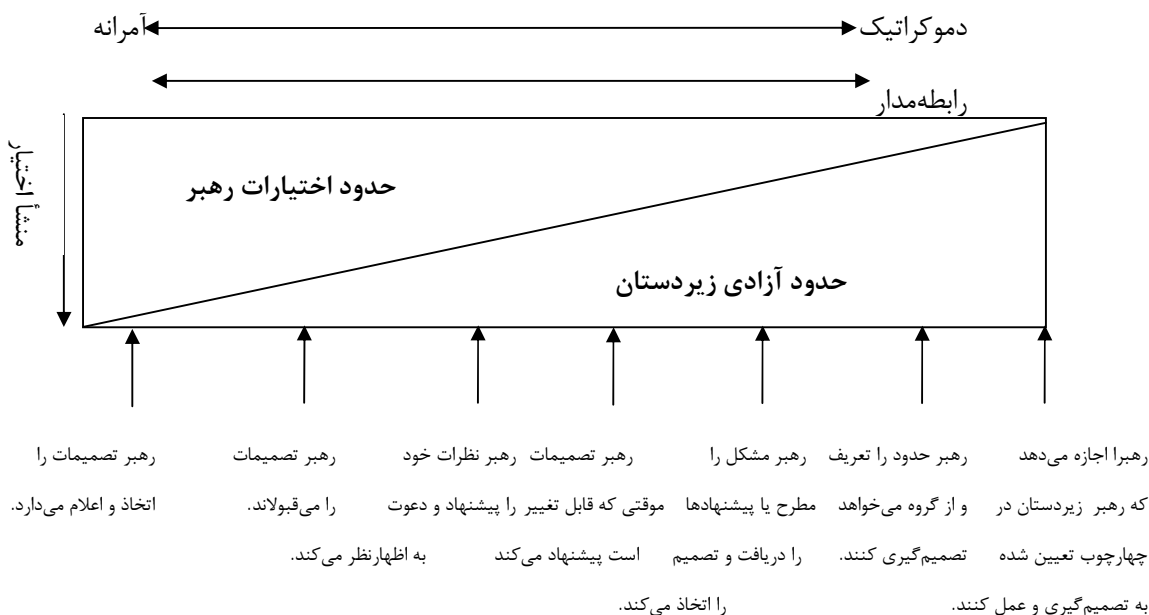
کارجو

پیوست رهبری مطالعات میشیگان

پیوستار رهبری

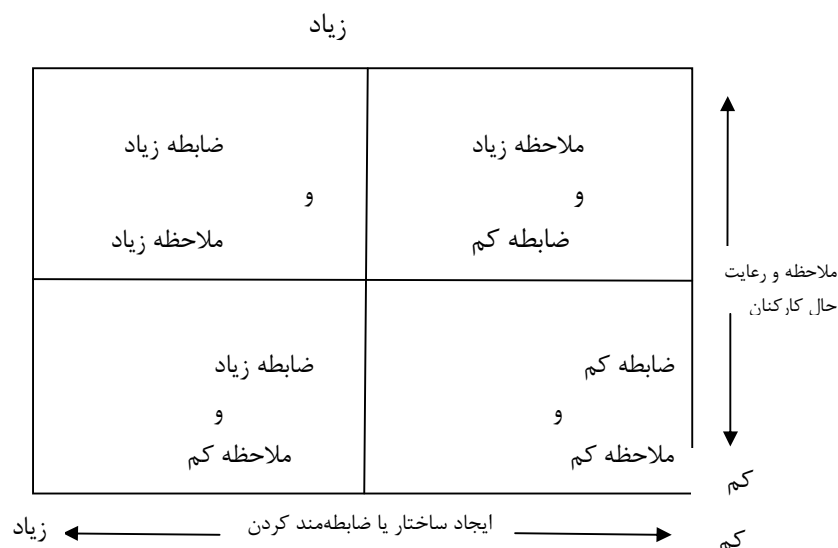
تنن بام و اشمیت سبک‌های رهبری را روی پیوستار ترسیم کرده‌اند که رفتار آمرانه رهبری در یک انتها و رفتار دموکراتیک رهبری در انتهای دیگر آن قرار می‌گیرد. این دو تحقق موقعیت را تعیین‌کننده شیوه رهبری می‌دانند و معتقدند که مشارکت دادن مرئوس در تصمیم‌گیری به سه عامل خصوصیات رئیس، مرئوس و موقعیت بستگی دارد. شیوه

تصمیم‌گیری مدیر برآیندی میان رئیس‌مداری و مرئوس‌مداری است.



مطالعات دانشگاه اوهایو

محققان این مرکز رهبری را به عنوان رفتار یک فرد هنگامی که در حال هدایت فعالیت‌های یک گروه در جهت تحقق هدفی است، تعریف کردند و رفتار رهبر را در دو بعد ملاحظه و رعایت حال کارکنان و ایجاد ساختار یا ضابطه مند کردن روابط توصیف نمودند. آن‌ها دریافتند که این دو بعد، دو بعد مشخص و مجزا را تشکیل می‌دهند. قوی بودن در یک بعد لازمه‌اش ضعیف بودن در بعد دیگر نیست.



سبک سنج مدیریت (بلیک و موتن)

در شبکه مدیریت 5 نوع مختلف رهبری براساس توجه به تولید (وظیفه) و توجه به افراد (روابط) در چهار ربع، مشخص شده به وسیله مطالعات اوهایو قرار می گیرند.

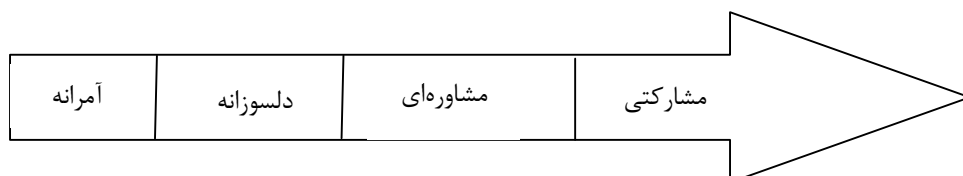
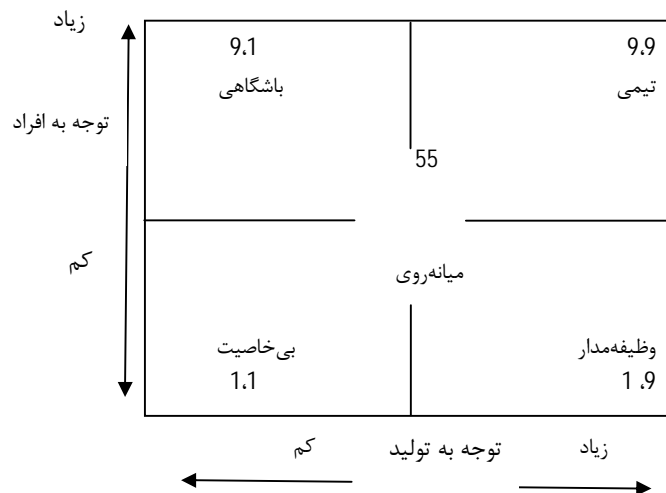
1-1 برای حفظ عضویت سازمانی، کافی است که حداقل کوشش و تلاش را در انجام کار مقرر به کار برد.

1-9 توجه ملاحظه گرانه به نیازهای افراد از حیث روابط رضایت بخش، بر پیدایی جو سازمانی دوستانه راحت و سرعت جریان کار منجر می شود.

9-1 کارایی در عملیات موقعی حاصل می شود که شرایط کار به نحوی ترتیب باید که عناصر انسانی حداقل دخالت را در آن داشته باشند.

5-5 امکان عملکرد سازمانی مؤثر هنگامی میسر می شود که میان ضرورت انجام کار و حفظ روحیه افراد در یک سطح رضایت بخش تعادل برقرار شود.

9-9 موقعیت در کار از عهده افراد متعهد بر می آید. وابستگی متقابل به واسطه «علاقه مشترک» در هدف سازمان، به روابط توأم با اعتماد و احترام منجر می شود. به هر حال مطالعات دانشگاه اوهایو نشان می دهد که سبک 9، 9 همیشه بهترین سبک نخواهد بود.



سیستم‌های مدیریت

لیکرت و همکارانش نتیجه مطالعات خود را در مورد رهبری در قالب سیستم‌های چهارگانه زیر ارائه داده‌اند:

سبک چهارم سبک سوم سبک دوم سبک اول

سبک اول: مدیر به زیردستان اعتماد ندارد. تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالای سازمان انجام می‌شود. کارکنان از طریق تهدید و تنبیه کار می‌کنند و روش‌های تشویقی ارضای نیازهای حیاتی اولیه و نیازهای ایمنی است. ارتباط با مافوق همراه با ترس و احتیاط است. کنترل از سطوح بالا انجام می‌شود و به صورت متمرکز و سازمان غیررسمی مورد مخالفت شدید قرار می‌گیرد.

سبک دوم: مدیر در حد مطلوبی به کارکنان خود اعتماد دارد. بسیاری از تصمیم‌ها در قالب چهارچوبی از پیش تعریف شده در سطوح پایین سازمان اتخاذ می‌گردند. ساز و کار تنبیه و تشویق استفاده می‌شود و رابطه مافوق و کارمند از جانب مافوق همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب کارمند همراه با ترس است. تصمیمات عمده در رأس سازمان اتخاذ می‌گردد. سازمان غیررسمی وجود دارد ولی در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت چندانی نشان نمی‌دهد.

سبک سوم: مدیر به میزان قابل توجهی به کارکنان خود اعتماد و اطمینان دارد. تصمیمات عمده در رأس سازمان اتخاذ می‌شود ولی ارتباط مدیر و کارکنان دو طرفه است و متقابل و همراه با اعتماد. احساس مسئولیت در همه سطوح سازمان وجود دارد. بنابراین سازمان‌های غیررسمی معمولاً از اهداف و مقاصد سازمان رسمی حمایت می‌کنند یا گاهی مقاومتی جزئی در برابر آن ایجاد می‌کنند.

سبک چهارم: در این سیستم اعتماد کامل به زیردستان وجود دارد قدرت تصمیم‌گیری به‌طور وسیعی در سراسر سازمان توزیع می‌شود ارتباطات دو طرفه و تعاملات خوب خواهد بود سازمان رسمی و غیررسمی تقریباً در همه ادغام می‌شوند.

رهبری اقتضایی

مدل اقتضایی فیدلر: در این تئوری شیوه‌های رهبری تقریباً همانند شبکه مدیریت در دو قطب انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی یا روابط انسانی و آمرانه قرار گرفته‌اند و سه عامل نیز به عنوان شاخص‌های موقعیت و شرایط قلمداد گردیده‌اند که عبارتند از:

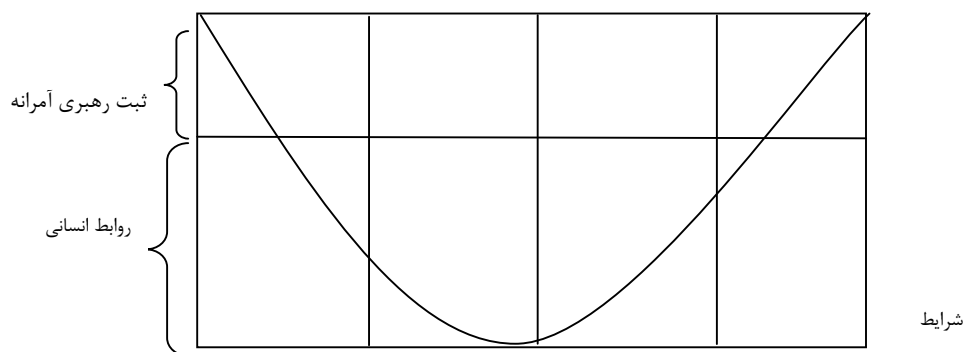
1- رابطه رهبر و پیرو

2- ساختار وظیفه

3- قدرت مقام

در صورتی که روابط رهبر و پیروان بسیار مثبت و صمیمانه بوده، وظایف در سازمان کاملاً مشخص و معین باشند و قدرت شغلی و قانونی مدیر نیز در حد بالایی باشد، موقعیت برای رهبری کاملاً مناسب است و در صورتی که هر یک از عوامل فوق نزول کنند به تناسب موقعیت برای رهبری تنزل می‌نماید.

براساس این تئوری در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشد رهبری وظیفه‌گرا و آمرانه بسیار اثربخش می‌باشد و زمانی که موقعیت در حد میانه باشد سبک رهبری انسان‌گرا و روابط انسانی اثربخشی بیشتری دارد.



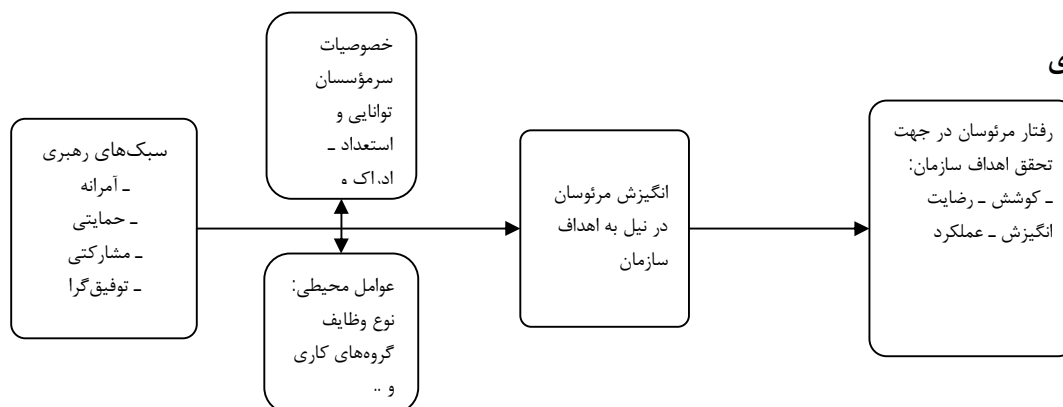
خیلی مطلوب تا اندازه‌ای مطلوب تا اندازه‌ای نامطلوب خیلی نامطلوب

تئوری مسیر - هدف

در این تئوری سبک‌های رهبری به چهار نوع تقسیم شده‌اند:

- ۱- رهبری آمرانه: رفتار رهبر آمرانه است، مشارکت وجود ندارد و رهبر تعیین‌کننده همه امور است.
- ۲- رهبری حیاتی: رفتار رهبر دوستانه است برای پیروان حرمت قائل است و در حمایت آنان کوشاست.
- ۳- رهبری مشارکتی: تصمیمات با مشارکت کارکنان انجام می‌گیرد.

۴- رهبری



توفیق‌گرا: رهبر هدف‌های سازمان را برای زیردستان مشخص کرده و به آنان اعتماد می‌دهد تا به هدف‌های مذکور نائل گردند. از این چهار نوع سبک رهبری با توجه به شرایط و موقعیت‌های که شامل عوامل محیطی و توانایی و خصوصیات پیروان می‌باشد، می‌توان استفاده کرده و با ایجاد انگیزه در مرئوسان آنان را به تحقق اهداف مورد نظر متمایل ساخت. تئوری مسیر - هدف در رهبری براساس مدل انگیزشی انتظار و احتمال بنا شده و بر این نظر استوار است که رفتار رهبر زمانی برای پیروان قابل قبول و پذیرش است که منبع رضایت و انگیزه برای آنان باشد. در این تئوری وظیفه رهبر شناخت عوامل محیطی و پیرامون به منظور ایجاد انگیزه در آنان برای نیل به اهداف سازمانی است.

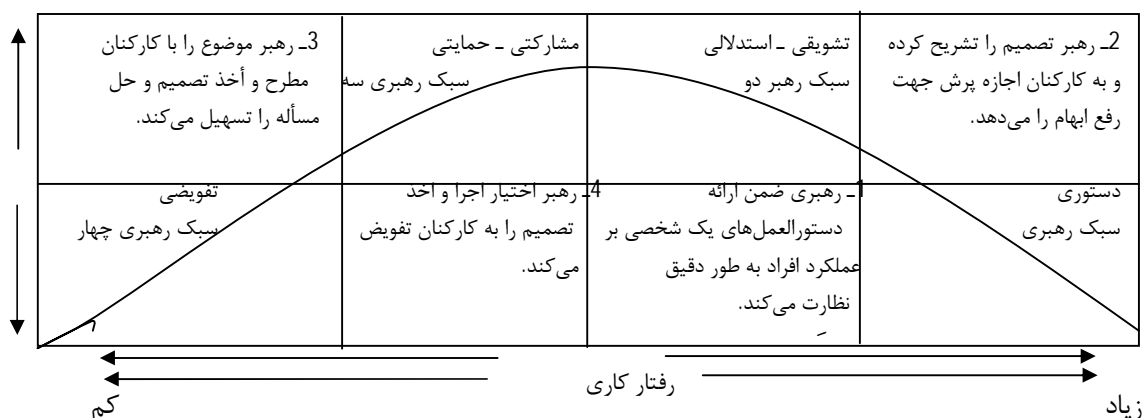
مدل وروم ویتون

در این تئوری همانند تئوری مسیر - هدف رهبر می‌تواند سبک‌های مختلفی از رهبری را اعمال کند. لیکن تنها به یک بعد از رفتار رهبر توجه دارد و آن مشارکت زیردست در تصمیم‌گیری است. هدف‌های مدل حفظ کیفیت تصمیم به وسیله رهبر و در ضمن اطمینان یافتن از پذیرش تصمیم به وسیله زیردستان می‌باشد. طبق مدل فرض بر این است که میزان تشویق کارکنان به شرکت در تصمیم‌گیری بستگی به ویژگی‌های محیطی دارد. به عبارت دیگر فرآیند تصمیم‌گیری هیچ کس در تمام موقعیت‌ها بهترین فرآیند نخواهد بود. نتیجه تکامل بخشیدن به مدل اولیه وروم ویتون استفاده از درخت تصمیم‌گیری است. در این مدل 5 سبک رهبری از کاملاً مشارکت جویانه تا کاملاً آمرانه تعیین گردیده است.

دیدگاه‌های جدید رهبری

۱- رهبری وضعیتی

بر پایه این عقیده که رفتار مناسب رهبری بستگی به بلوغ پیروان رهبر دارد استوار است. در این جا بلوغ اشاره به چگونگی برانگیختگی شایستگی تجربه و علاقه‌مندی زیردستان در پذیرش مسئولیت دارد.



زیاد	قدرت		کم
آمادگی زیاد	آمادگی بالای متوسط	آمادگی زیر متوسط	آمادگی کم
توانا - علاقه‌مند و مطمئن	توانا - بی‌علاقه و نامطمئن	ناتوان - علاقه‌مند و مطمئن	ناتوان - بی‌علاقه و نامطمئن
زیاد	آمادگی		کم

2- نظریه جانشین‌های رهبری

این نظریه لزوم رهبری را در برخی از شرایط مورد سوال و تردید قرار داده است و ادعا دارد که پاره‌ای شرایط می‌تواند جانشین برای رهبری محسوب گردند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیرضروری سازند.

این عوامل در سه گروه کلی زیر جای می‌گیرند:

- 1- خصوصیات پیروان: برای مثال تجربه و توانایی و آموزش بالای کارکنان جانشین رهبری وظیفه‌گرا خواهد بود.
- 2- خصوصیات وظیفه و شغل: ارضاکنده بودن کار جانشین رهبری حمایتی خواهد بود.
- 3- خصوصیات سازمان: وجود گروه‌های منسجم کاری جانشین رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی خواهد بود.

3- رهبری کاریزماتیک

مانند تئوری‌های خصوصیات فردی رهبر است شکلی از جذاب بودن شخصی است که الهام‌بخش حمایت و اطاعت بوده می‌تواند موجب موقعیت بیشتر رفتار سرپرستی که از این برخوردار است در مقایسه با رفتار سرپرستی که بدون این ویژگی است شود.

4- دیدگاه اسنادی

طبق تئوری اسناد ما رفتار دیگران را مشاهده می‌کنیم و سپس علت‌های آن را حدس می‌زنیم یا آن را به علت‌هایی که موجب آن رفتار شده‌اند اسناد می‌کنیم. بنابراین اگر رهبری، عملکرد ضعیف کارکنانش را به نداشتن یا به نداشتن توانایی اسناد کند ممکن است واکنش او آموزش یا اخراج کارکنان باشد. از طرف دیگر اگر رهبر رفتار کارکنان را به عامل‌های خارجی اسناد کند ممکن است توجه خود را به برطرف کردن این گونه مسائل معطوف کند.

زیاد	قدرت		کم
آمادگی زیاد	آمادگی بالای متوسط	آمادگی زیر متوسط	آمادگی کم
توانا - علاقه‌مند و مطمئن	توانا - بی‌علاقه و نامطمئن	ناتوان - علاقه‌مند و مطمئن	ناتوان - بی‌علاقه و نامطمئن

تست‌های فصل چهارم

۱- اثربخشی یک سبک رهبری خاص به اقتضای:

- (1) فرد و گروهی بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهند استفاده کنند.
- (2) محیط و موقعیتی بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهد استفاده شود.
- (3) سازمان و تکنولوژی بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهد استفاده شود.
- (4) تعداد کارکنان و کارگران بستگی دارد که آن سبک می‌خواهد برای آنان استفاده شود.

۲- در نظریه رفتار رهبری: در رابطه با رهبری آزادانه (اشمیت و تانن بوم) که کدام گزینه صحیح نیست؟

- (1) کارکنان آزادی زیادی برای تصمیم‌گیری دارند.
- (2) اقتدار مدیران در تصمیم‌گیری اندک است.
- (3) مدیران آزادی زیادی در خصوص تصمیم‌گیری و ابلاغ به دیگران دارند.
- (4) مدیران آزادی زیادی را برای مرئوسان در خصوص تصمیم‌گیری قائلند.

۳- تجربه، توانایی و آموزش کارکنان می‌تواند جانشین کدام یک از رهبری‌های سازمانی گردد؟

- (1) رهبری وظیفه‌گرا
- (2) رهبری حمایتی
- (3) رهبری انسان‌گرا
- (4) رهبری رابطه‌گرا

۴ - کدام یک از رهبران زیر به دنبال حفظ وضع موجود هستند؟

- (1) رهبری عملگرا
- (2) رهبری وضعی
- (3) رهبری کاریزماتیک
- (4) رهبری تعالی‌بخش

۵- شیوه مدیریت مشارکت با بلوغ کاری و بلوغ روانی زیرمجموعه تناسب دارد.

- (1) بالا - پایین
- (2) بالا - بالا
- (3) پایین - پایین
- (4) پایین - بالا

۶- در مدل اقتضایی فیدلر برای تعیین شرایط به کدام متغیرها بایستی توجه نمود؟

- (1) ساختار کار - روابط رهبر و پیرو - قدرت شخصی
- (2) قدرت شخصی - ساختار کار - روابط رهبر و همکاران
- (3) روابط رهبر و پیرو - ساختار کار، قدرت پست و مقام
- (4) رابط رهبر - عضو، فرهنگ سازمان - قدرت پست و مقام

۷- از نظر هرسی و بلانچارد در تعیین سبک رهبری کدام متغیر مهمتر است؟

- (1) سلسله مراتب (2) مدیران (3) سازمان (4) زیردستان

۸- افرادی که در سطوح پایین بلوغ و آمادگی هستند از کدام دسته از قدرت‌های زیر بیشتر نفوذ می‌پذیرند؟

- (1) اجبار - رابطه - پاداش (2) پاداش - مشروع - مرجع
(3) رابط - پاداش - مشروع (4) مشروع - مرجع - اطلاعات

۹- در رهبری افرادی که در سازمان به بلوغ سازمانی بالایی قائل شده‌اند به کدام یک از سبک‌های زیر باید عمل کرد؟

- (1) دستوری (2) تفویضی (3) حمایتی (4) مشارکتی

۱۰- رئیس لیگرت متغیرهای رهبری را به متغیرهای تقسیم می‌کند.

- (1) علی - میانجی و بازده (2) رهبری - سازمانی و پیروان
(3) فردی - محیطی - گروهی و سازمانی (4) علی - سازمانی و محیطی

۱۱- ویژگی‌های زیردستان، ویژگی‌های وظیفه و ویژگی‌های سازمان در کدام یک از تئوری‌های رهبری نقش

اساسی را ایفا می‌کند؟

- (1) جایگزین‌های رهبری (2) رهبری وضعی (3) کاربزماتیک (4) ویژگی‌های رهبری

۱۲- سبک‌های مخاطره‌ای عبارتند از:

- (1) حمایتی / تشویقی (2) دستوری / استدلالی (3) دستوری / تفویضی (4) تفویضی / حمایتی

۱۳- تأثیر و نفوذ مدیر بر کارکنان در انجام مأموریتی سازمان را

- (1) رهبری و هدایت نامیده‌اند. (2) ارتباط گروهی نامیده‌اند.
(3) انگیزش نامیده‌اند. (4) خلاقیت و ایجاد روحیه نامیده‌اند.

۱۴- برای نفوذ در افراد که از نظر توان متوسط هستند از چه قدرت‌هایی می‌توان استفاده کرد؟

- (1) تشویق - رابطه - مهارت (2) تشویق - قانونی - ارجاعی
(3) تشویق - اطلاعات - مهارت (4) تشویق - تنبیه - ارجاعی

۱۵- براساس نظریه اقتضایی متغیرهای مستقل و وابسته عبارتند از:

- (1) شیوه‌های مدیریت - شرایط
 (2) شرایط سازمانی - موقعیت‌های فرهنگی
 (3) شرایط - شیوه‌های مدیریت
 (4) شرایط فرهنگی - موقعیت‌های سیاسی

۱۶- در صورتی که وظایف کارکنان مخاطره آمیز بوده و فاقد روحیه توفیق‌طلبی باشند سبک رهبری مناسب به آنها است.

- (1) آمرانه (2) حمایتی (3) مشارکتی (4) تفویضی

۱۷- مدیری که انسان را موجود خود شکوفا می‌داند سبکی دارد.

- (1) حمایتی (2) تسهیل‌کننده (3) تفویضی (4) ترغیبی

۱۸- شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدن به عامل زیر بستگی دارد:

- (1) ساختار تاریخی (2) ساختار سیاسی (3) ساختار فرهنگی (4) ساختار اقتصادی

۱۹- در تئوری جانشین‌های رهبری نکته اصلی آن است که درپاره‌ای موارد وظیفه رهبری در مدیریت می‌شود

- (1) غیرضروری (2) کاملاً ضروری و لازم
 (3) به جانشین رهبر تفویض (4) به صورت کنترل‌های بالا سری ظاهر

۲۰- اختیار عبارت است از داشتن قدرت کافی برای

- (1) تحریک درونی برای نیل به مصرف بیرونی
 (2) توانایی ایجاد انگیزه درونی در افراد
 (3) حق صدور دستور و به اجرا درآوردن آن به کمک پاداش یا تنبیه
 (4) میزان تبعیت زیر دستان از مدیر

۲۱- در مدل تجویزی رهبری، سبک‌های رهبری بر کدام اساس تعیین می‌شود؟

- (1) نظرات زیردستان (2) از کاملاً آمرانه تا کاملاً مشارکی جویانه
 (3) مشروح و واضح (4) نظرات فرادستان

۲۲- نظریه (سیکل زندگی) جزء کدام یک از نظریه‌های مربوط به رهبری است؟

- (1) اقتضایی رهبری (2) رفتار رهبر (3) فرآیندی رهبری (4) ویژگی‌های رهبر

۲۳- هنگامی که مدیران زیردستان را نادان و تنبل و غیرقابل اعتماد می‌دانند، کدام شیوه رهبری را انتخاب می‌کنند؟

- (1) مکانیکی (2) سیستماتیک (3) رفتارگرایی (4) اقتضایی

۲۴- در کدام نظریه رهبری، بر رابطه رهبر با پیروان تأکید شده است؟

- (1) ابرمرد (2) اقتضایی (3) صفات شخصی (4) کلاسیک رهبری

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	2
2	3
3	1
4	1
5	1
6	3
7	4
8	1
9	2
10	1
11	2
12	3
13	1
14	3
15	3
16	2
17	3
18	3
19	1
20	3
21	2
22	1
23	1
24	2

فصل پنجم : کنترل

تعریف کنترل: فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شوند در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آن‌ها اقدام می‌شود. بدین ترتیب کنترل فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجودها و پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه کرده و تصویر واضحی از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل را در اختیار مدیر و مسئول مربوطه قرار می‌دهند.

فرآیند کنترل

۱- **تعیین معیارها و ضوابط کنترل:** منظور تعریف و تفسیر اهداف سازمان در قالب باز داده‌های دقیق و قابل سنجش است. معیارها و استانداردها بر چند نوعند.

- استانداردهای کمی: مانند هزینه و درآمد

- استانداردهای کیفی: که بر کیفیت و مطلوبیت سهولت و خدمات تعیین می‌شوند.

- استانداردهای مختلط: ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی

۲- **مقایسه‌ی عملکردها با اهداف و استانداردها:** برخی از روش‌های مورد استفاده عبارتند از:

۱- روش نمونه‌گیری: هرگاه میزان تولید زیاد باشد به طوری که بررسی همه آحاد محصول یا خدمت امکان‌پذیر نباشد.

۲- روش مشاهده و مذاکره غیررسمی: مشاهده کارکنان در زمان انجام آن نوعی روش اندازه‌گیری عملکرد از طریق غیرکمی است که می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم انجام گردد.

۳- روش پیش‌بینی: مزیت عمده این سیستم توجه به چیزی است که احتمال وقوع آن می‌رود و بدین صورت اقدامات پیش‌گیری امکان‌پذیر می‌یابد.

۴- روش گزارش‌گیری: با استفاده از گزارش‌های کتبی و در صورت لزوم اخذ توضیحات شفاهی می‌توان عملکرد سازمان را ارزیابی کرد.

۳- تشخیص میزان انحرافات و بررسی علل بروز آن‌ها: مقایسه نتایج عملیات با استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می‌شود. اندازه‌گیری نتایج در نقاط استراتژیک کاربرد اصل استثناء را نشان می‌دهد که منظور از آن تمرکز توجه مدیریت به موقعیت‌هایی است که از استاندارد انحراف پیدا کرده‌اند.

بدین ترتیب، اگر در ناحیه کم اهمیت انحرافاتی مشاهده شود، ممکن است هیچ گونه تلاشی برای انجام اقدامات اصلاحی صورت نپذیرد. بنابراین در این ناحیه، حدودی از خطای استاندارد مجاز شمرده می‌شود.

۴- اقدامات اصلاحی: اگر نتیجه عملیات از استانداردها پایین‌تر باشد، تنظیم و اجرای برنامه‌های اصلاحی ضرورت می‌یابد. البته ممکن است اقدامات اصلاحی را به همراه «عملیات اجرایی مرحله بعد» انجام دهند.

گاهی در جریان انجام اقدامات اصلاحی فقط تغییری جزئی در یک قسمت از عملیات ایجاد می‌شود. ولی گاهی نیز ایجاد تغییرات بنیادی در کل عملیات ضرورت می‌یابد.

تدابیر کنترل و نظارت

۱- کنترل عملیات: روش‌هایی است که در امور تدارکات، بازاریابی، حسابداری و نظایر آن به کار می‌رود و عملیات مرتبط را در دوره‌های عملیاتی کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت بررسی می‌کنند. نتیجه این بررسی‌ها برای تنظیم عملیات تولید مفید است.

۲- بودجه: تنظیم بودجه یعنی ارائه برنامه‌های سازمان در قالب اعداد و ارقام پولی و مالی در تنظیم بودجه، از یک «مبنای اندازه‌گیری» برای کنترل و هماهنگ ساختن کلیه فعالیت‌های یک موسسه استفاده می‌شود. به همین دلیل کلیه فعالیت‌ها گفته می‌شود که یکی از مزایای بودجه آن است که مقایسه فعالیت‌های واحدهای متعدد سازمان را با توجه به سیاهه «هزینه‌ها و عملکردها» امکان‌پذیر می‌کند.

۳- گزارش‌های بررسی آماری: این گزارش‌ها معمولاً به طور مستمر و اداری، فراخور تقاضای مدیری سازمان، تهیه می‌شوند. در صورت استمرار و ارائه دقیق این گونه گزارش‌ها، مقایسه و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به دوره‌های متناوب، برای مدیر امکان‌پذیر می‌شود.

۴- گزارش‌های عملیاتی ویژه: این گزارش صرفاً برای بررسی یک برنامه یا یک عملیات ویژه تهیه می‌شوند. در واقع این گزارش‌ها را به‌طور غیرمستمر و مقطعی در موارد استثنایی طبق درخواست مدیران تنظیم می‌کنند.

مزیت و ارزش این گزارش‌ها در آن است که توجه مدیران را به مطالعه وضعیت یک مورد خاص معطوف می‌نماید و بر آن تمرکز می‌سازند.

۵- ارزشیابی عملکرد واحدها: در این ارزشیابی‌ها، فراگردهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری با بسیج منابع و کنترل عملیات کل سازمان یا یک واحد از آن بررسی می‌شوند و تحت نظارت قرار می‌گیرند.

۶- کنترل مستمر: تدابیری است که مدیران برای نظارت دائمی بر برخی از برنامه‌ها اتخاذ می‌کنند.

۷- کنترل عملکرد مدیریت: به منظور سنجش و ارزیابی عملکرد مدیران در بخش‌های وظیفه‌ای گوناگون نظیر فروش، تبلیغات، امور مالی و همچنین ارزیابی نحوه‌ی هدایت کارکنان توسط مدیران، تدابیری جهت کنترل عملکرد آنان به کار گرفته می‌شود.

کنترل داخلی و خارجی

کنترل خارجی از طریق نظارت بر عملکرد کارکنان و با استفاده از سازوکارهای اداری و رسمی صورت می‌پذیرد.

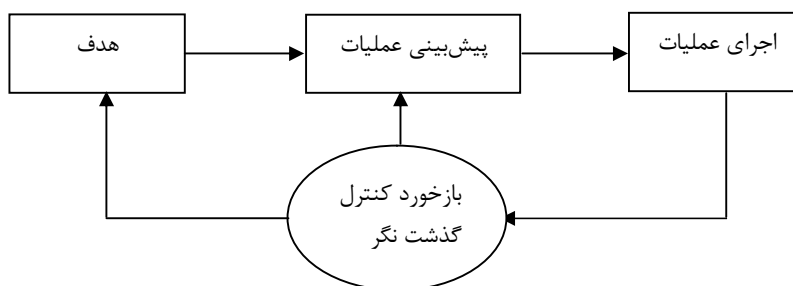
کنترل داخلی از طریق قبول مسئولیت فوری برای کارهای خود صورت می‌پذیرد.

بدین ترتیب که افراد و گروه‌ها را بر می‌انگیزانند تا به طور منضبط برای برآورده ساختن انتظارات شغلی اقدام کنند.

علی‌رغم ضرورت استفاده از شیوه کنترل خارجی، باید توجه داشت که بهره‌مندی از شیوه کنترل درونی یا خود کنترلی بسیار مطلوب‌تر از شیوه کنترل خارجی است.

انواع کنترل

۱- کنترل آینده‌نگر: این نوع کنترل با استفاده از داده‌ها کنترل را تحقق می‌بخشد و قبل از آن‌که عملی واقع و نتیجه‌ای حاصل شده باشد طریق اصلاح را ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر این نوع کنترل موانع و مشکلات را قبل از وقوع پیش‌بینی کرده و انجام اصلاحات را ممکن می‌سازد.



- ۲- **کنترل گذشته‌نگر:** در این حالت پس از پایان یافتن عملیات، با بررسی نتایج آن، میزان انحراف از برنامه‌ها مشخص می‌شود. معمولاً نتایج حاصل از این گونه کنترل‌ها برای اقدامات یا برنامه‌ریزی‌های بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ۳- **کنترل حال‌نگر:** در این حالت، عملیات هر مرحله از برنامه، در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می‌گیرد و کوشش می‌شود تا در حین اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح گردد و از وقوع خطاهای بیشتر جلوگیری شود.
- ۴- **کنترل‌های غربالی یا کنترل بله، خیر:** برای کنترل عملیات، گاهی از آزمون‌هایی که به صورت غربالی تنظیم شده‌اند، استفاده می‌شود. در این آزمون‌ها «وضعیت عملیات» در پاسخ به سوال‌هایی که جواب احتمالی آن‌ها «بله» یا «خیر» است و حالت غربال‌کننده دارند، ارزیابی می‌شود.

طراحی سیستم کنترل

1- تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) در کنترل.

2- تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار.

3- تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب.

4- تعیین نحوه و روش جمع‌آوری اطلاعات.

5- ارزیابی اطلاعات و نتیجه.

رابطه هزینه و نتیجه در کنترل

نتیجه

به طور کلی رابطه هزینه و نتیجه را می‌توان در نامساوی روبرو خلاصه کرد:

هزینه کنترل

کنترل

براساس این نامساوی هرگاه هزینه کنترلی بیش از نتیجه آن باشد، کنترل زائد بوده و باید آن را ملغی نمود.

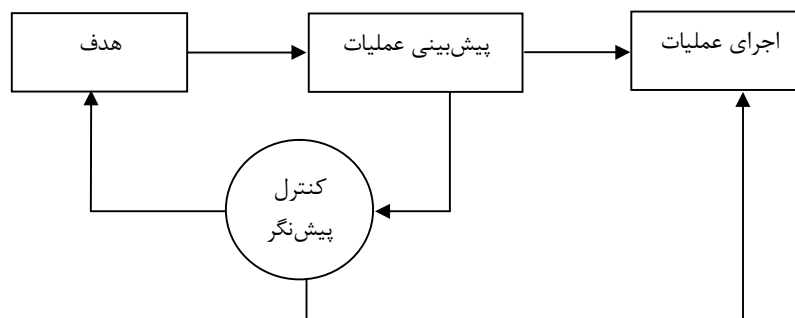
مشخصات سیستم کنترل مؤثر

1- ارائه اطلاعات دقیق و صحیح

2- ارائه اطلاعات به موقع

3- هدفمند بودن و برنامه داشتن

4- معقول بودن و مقبولیت



5- مقرون به صرفه بودن

6- تأکید بر نقاط خاص و راهبردی

7- عینی بودن

8- انعطاف‌پذیری

9- قابلیت انطباق با تفاوت‌های فردی

10- خطایابی و اصلاح‌کنندگی

11- تناسب داشتن با جایگاه سازمانی

12- قابل تجدیدنظر بودن

نکات قابل تأمل در طراحی سیستم کنترل

1- شتاب تغییرات محیطی

2- میزان پیچیدگی

3- قابلیت سیستم کنترل در آگاه ساختن مدیران از اشتباه‌ها

4- ضرورت تفویض اختیار در زمینه کنترل کارکنان

تست های فصل پنجم

۱- اگر در سازمانی هزینه ریالی کنترل در یک مورد خاص ۱۰۰ میلیون واحد پولی و نتیجه مالی آن ۸۰ میلیون

واحد پولی باشد آیا می توان با قاطعیت گفت این کنترل زائد است؟

- (1) خیر، زیرا نتایج غیر ریالی کنترل اهمیت دارد.
- (2) آری، زیرا کنترل باید با حداقل هزینه انجام گیرد.
- (3) خیر، زیرا در کنترل غالباً مسائل مالی مطرح نیست.
- (4) آری، زیرا هزینه کنترل نباید بر نتیجه آن فزونی گیرد.

۲- در کنترل مبتنی بر بازخورد برای سنجش از و در کنترل آینده نگر از استفاده می شود.

- (1) داده ها - ستاده ها
- (2) ستاده ها - فرآیندهای درونی
- (3) فرآیندهای درونی - ستاده ها
- (4) ستاده ها - داده ها

۳- کنترل بله و خیر جزء کدام نوع کنترل است؟ (سراسری ۷۶)

- (1) پیش برنده
- (2) پس از عمل
- (3) غربالی
- (4) متمرکز

۴- شاخصی که عملیات یک سازمان یا واحدی از یک سازمان را تحت الشعاع خود قرار دهد شاخص می گویند.

- (1) بده و بستان
- (2) کمی
- (3) غالب
- (4) کیفی

۵- هدف اصلی کنترل در مدیریت

- (1) یافتن انحرافات و تذکر به مسئولین است.
- (2) یافتن انحرافات و اصلاح آنهاست.
- (3) یافتن افراد کار در سازمان است.
- (4) تشویق افراد فعال در سازمان است.

۶- شاخص‌های غالب آن‌هایی هستند که:

- (1) تمام فعالیت‌های دیگر را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند.
- (2) معیار عملکرد یک فعالیت را برای افزایش عملکرد در فعالیت دیگر می‌توان کاهش داد.
- (3) تمام فعالیت‌های دیگر را تشدید می‌کنند.
- (4) معیار عملکرد یک فعالیت را برای کاهش عملکرد در فعالیت دیگر می‌توان کاهش داد.

۷- مکانیزم کنترل در سیستم‌های سازمان به‌وسیله ...

- (1) سیستم‌های داده‌ها صورت می‌گیرد.
- (2) سیستم‌های ستاده‌ها صورت می‌گیرد.
- (3) براساس هدف، پیش‌بینی عملیات را انجام می‌دهد.
- (4) با استفاده از ستاده‌ها کنترل را عملی می‌کند.

۸- برای تعیین اثربخشی سازمان عوامل گوناگونی را باید در نظر گرفت کدام مورد از موارد زیر جزء این

عوامل نمی‌باشد؟

- (1) متغیرهای داده
- (2) متغیرهای مداخله‌گر
- (3) متغیرهای باز داده
- (4) متغیرهای بازخور

۹- برای کنترل سیستم‌های بسیار پیچیده و احتمالی از استفاده می‌شود.

- (1) کنترل آماری
- (2) پژوهش‌های عملیاتی
- (3) علم کنترل و ارتباطات
- (4) اصل بازخور

۱۰- کنترل گذشته‌نگر (بازخور) با استفاده از و کنترل آینده‌نگر با استفاده عملی می‌گردد.

- (1) ستاده‌ها- داده‌ها
- (2) برون‌داد - ستاده‌ها
- (3) درون‌داد- داده‌ها
- (4) داده‌ها- ستاده‌ها

۱۱- کنترل پیش‌برنده یا پیش‌نگر یعنی:

- (1) برآورد نتایج و اقدامات اصلاحی قبل از پایان عملیات
- (2) تشخیص انحراف از معیار در پایان عملیات
- (3) تعیین معیارهای جدید در مواقع لازم
- (4) سنجش صحت کار در هر مرحله

۱۲- کنترل با استفاده از ستاده‌ها و کنترل با استفاده از داده‌ها عمل می‌نمایند.

- (1) بازخور- پیش‌نگر
- (2) پیش‌نگر - بازخور
- (3) حین وقوع- پس از وقوع
- (4) قبل از وقوع - پس از وقوع

۱۳- در مورد کدام ویژگی‌های عملیات، می‌توان معیار عینی بودن کنترل را به کار برد؟

- (1) زمان، هزینه و عوامل محیطی
 (2) زمان و هزینه
 (3) کیفیت، کمیت، هزینه و انعطاف‌پذیری
 (4) کیفیت، کمیت، زمان و هزینه

۱۴- وقتی می‌گوییم هزینه‌های کنترل نباید از نتایج آن فزونی گیرد، منظورمان از هزینه چیست؟

- (1) هزینه‌های غیر ریالی و نامحسوس
 (2) هزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی
 (3) هزینه‌های ریالی و محسوس
 (4) هزینه‌های ریالی و غیرریالی

۱۵- هرگاه کنترل با استفاده از ستاده‌ها انجام گیرد، کنترل را چه می‌نامند؟

- (1) بازخور
 (2) پیش‌نگر
 (3) حین عمل
 (4) قبل از عمل

۱۶- کنترل غربالی در کدام قسمت از فرآیند تولید انجام‌پذیر است؟

- (1) بخش داده‌ها
 (2) بخش ستاده‌ها
 (3) باکل فرآیند تولید
 (4) فرآیند تبدیل

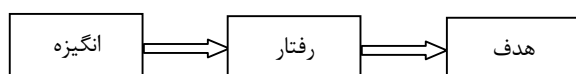
پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
1	1
4	2
3	3
3	4
2	5
1	6
4	7
4	8
4	9
1	10
1	11
1	12
2	13
4	14
1	15
3	16

فصل ششم: انگیزش

تعریف انگیزش: یعنی نیروهایی که موجب می‌شوند افراد به گونه‌ای خاص رفتار کنند و یک حالت درونی است. برخی از صاحب‌نظران انگیزه را همان نیاز، خواسته تمایل یا نیروی درونی می‌دانند که افراد را برای انجام کار راغب می‌سازد.

بنابراین اثربخشی فراگرد مدیریت به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایفشان بستگی دارد. به‌علاوه همه رفتارهای انسان هدفدار است بنابراین می‌توان گفت که دو عامل شکل‌دهنده رفتار انسان عبارتند از: «انگیزه» و «هدف»



نحوه شکل‌گیری رفتار انسان

اهمیت انگیزش

مبنای انگیزش در کارکنان روابط غیررسمی است و یکی از وظایف اولیه مدیران است به گونه‌ای که عملکرد آن‌ها به بالاترین سطح ممکن برسد. بدین معنی که سخت‌تر کار کنند و به طور منظم در محل کار حاضر شوند و برای عملی شدن هدف‌ها و تصمیم‌های سازمان کوشش کنند. البته عملکرد شغلی علاوه بر انگیزش به توانایی فرد و آمادگی محیط نیز بستگی دارد روابط متغیر به شکل زیر می‌باشد:

$$(P = F(M, A, E))$$

P: عملکرد M: انگیزش A: توانایی E: محیط

نبود هر یک از عوامل فوق به عملکرد لطمه می‌زند.

دیدگاه‌های تاریخی در مورد انگیزش

دیدگاه‌های اولیه: قدیمی‌ترین دیدگاه مفهوم لذت‌جویی و مدونیزم است.

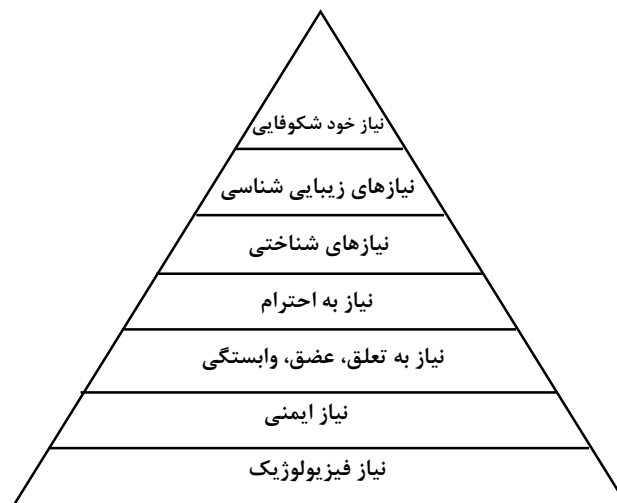
براساس این نظریه اشخاص خواهان لذت و راحتی هستند و سعی می‌کنند از درد و ناراحتی پرهیز کنند.

دیدگاه مدیریت علمی: تیلور بزرگترین نظریه‌پرداز مدیریت علمی عقیده داشت کارکنان دارای انگیزه اقتصادی هستند و برای کسب پول بیشتر، تلاش می‌کنند.

دیدگاه روابط انسانی: حاصل مطالعات هاثورن بود طبق این نظریه انسان‌ها به جز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می‌شوند وجود انگیزه مناسب مانند رضایت شغلی موجب بالا بردن عملکرد کارکنان می‌شود.

نظریه‌های انگیزش

- ۱- **تئوری‌های محتوایی:** می‌کوشند با عواملی که افراد را به کار برمی‌انگیزاننده دقیقاً مشخص سازند. در این تئوری‌ها نیازها و محرک‌هایی که موجب انگیزش می‌شوند برشمرده شده و غالباً نحوه ارضای آن‌ها در سازمان بیان گردیده‌اند. نظریات زیر در این دسته‌اند: سلسله مراتب نیازها - عوامل نگهدارنده و انگیزاننده: تئوری ERG, X, Y آلدرفر، تئوری مک‌کلند.
 - ۲- **تئوری‌های فرآیندی:** بیشتر بر جریان و فرآیند انگیزش افراد تأکید شده است و به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است. نظریات این دسته عبارتند از: تئوری انتظار - برابری - اسناد و هدف‌گذاری
 - ۳- **تئوری مبتنی بر تقویت:** نظریه‌های مذکور در دو بخش قبلی به‌طور عمده شناختی بوده و بر احساسات، حالات، تصورات و انتظارات تمرکز دارند. اما نظریه‌های تقویتی مبتنی بر روابط بین نیازهای درونی فرد و نتایج پاسخ ملموس تمرکز دارند مانند تقویت مثبت، منفی، تنبیه و خاموش‌سازی.
- سلسله مراتب نیازها (مزلو):** در این تئوری نیازهای آدمی در 5 طبقه قرار داده شده‌اند که عبارتند از: نیازهای جسمانی، نیاز به امنیت، نیاز به محبت، نیاز به حرمت و نیاز به خودیابی و کمال به طبقه‌بندی مذکور دو نیاز شناخت و درک پدیده‌ها و نیاز به زیبایی و نظم نیز اضافه شده که قبل از خودیابی قرار می‌گیرد.
- گرچه سلسله مراتب نیازها مستقیماً برای انگیزش کاری طراحی شده است اما می‌توان نتیجه گرفت که با ارضای این نیازها برای فرد انگیزه به کار در سازمان ایجاد خواهد شد و شاید این ساده‌ترین و صریح‌ترین خواسته‌هایی را به وجود می‌آوردند و در راه برآوردن این خواسته‌هاست که فرد به رفتار خاصی دست می‌زند و انگیزه عمل در او بیدار می‌شود.



نیازهای فیزیولوژیک: گرسنگی، تشنگی - سر پناه

نیازهای ایمنی: احساس ایمنی کردن، برخورداری از احساس اطمینان از خطر دور بودن

نیازهای به تعلق، عشق، وابستگی: احساس دلبستگی با دیگران، مورد قبول واقع شدن و تعلق داشتن.

نیاز به حرمت و احترام: احساس دستیابی و توفیق، توان و قابل بودن

نیازهای شناختی: نیاز به دانش اندوزی درک پدیده‌ها

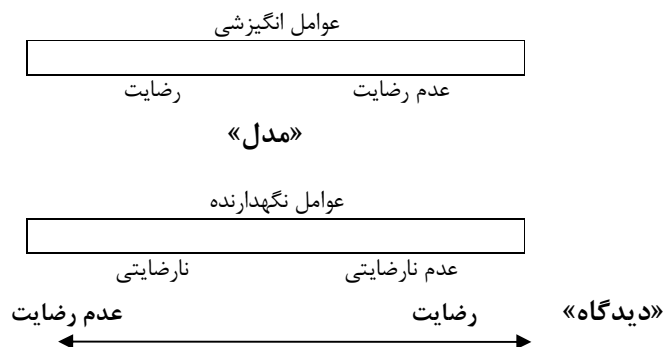
نیازهای زیباشناسی: نیاز به تقارن و نظم و زیبایی

نیاز خودشکوفایی: نیاز به تحقق خویش، نیاز به کمال و خودیابی

عوامل نگهدارنده و انگیزاننده

در این تئوری یکسری از عوامل در کار به عنوان عامل انگیزاننده و یک سری دیگر از عوامل تحت عنوان عوامل نگهدارنده نام‌گذاری شده‌اند. عوامل نگهدارنده عواملی است که وجودشان در کار ضروری است و نبودشان ایجاد مشکل می‌نماید اما باعث انگیزختن افراد به کار نمی‌شود. این عوامل که دارای خاصیت نگهدارندگی می‌باشند در صورتی که از شغل فرد حذف شوند ایجاد نارضایتی می‌کنند اما وجودشان موجب انگیزش نمی‌باشد عواملی مانند حقوق و شرایط فیزیکی محیط کار از این زمره‌اند.

عوامل انگیزاننده عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش می‌گردند. توفیق و پیشرفت در کار و احساس رضایت از شغل نمونه‌هایی از این دسته عوامل می‌باشند.



طبق مدل هرزبرگ رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی بر روی یک پیوست قرار ندارند.

تئوری X, Y

مک گریکور دو دسته مفروضات متضاد درباره‌ی طبیعت آدمی ارائه داده است. از یک سو در جنبه منفی و سوی دیگر جنبه مثبت آن مطرح شده است.

مفروضات تئوری Y	مفروضات تئوری X
1- در شرایط مطلوب کار می‌تواند مانند بازی باشد.	1- بیشتر آدم‌ها تنبل و کار بیزارند.
2- در شرایط خاص افراد مسئولیت‌پذیرند.	2- اکثر آدم‌ها از قبول مسئولیت فراری هستند.
3- اگر فرد به هدف اعتقاد داشته باشد احساس درونی بهترین پاداش و رضایت است.	3- افراد از طریق مشوق‌های مادی و محرومیت‌های اقتصادی و فیزیکی به فعالیت ادار می‌شوند.
4- نارسایی‌ها و شکست‌ها به علت سهل‌انگاری سازمان است.	4- شکست سازمانی ناشی از تنبلی افراد است.

تئوری ERG آلدرفر

هر چند تفاوت‌های زیادی بین این تئوری و تئوری سلسله مراتب نیازها وجود دارد ولی از بسیاری جهات تئوری ERG تئوری سلسله مراتب را به‌طور کامل و اصلاح کرده است.

نظریه‌های نیازهای زیستی (EXISTANCE)، تعلق (Relatendnels)، رشد (GROWTH) مطرح می‌کند بروز نیازها سلسله مراتبی را قائل نیستند و آن‌ها را در یک پیوستار مورد بررسی و کاربرد قرار می‌دهد.

در این نظریه نیازهای زیستی در واقع همان نیازهای جسمانی و ایمنی در نظریه سلسله مراتب نیازهاست نیاز تعلق به نیازهایی چون محبت، کرامت، احترام توجه دارد و نیاز به رشد در واقع همان نیاز به کمال و تعالی در آدمی اشاره دارد.

تئوری مک کلند

نظریه انگیزشی دیوید مک کلند ریشه در فرهنگ دارد. وی بیان می‌کند که همه انسان‌ها سه نیاز مهم دارند که عبارتند از:

1- نیاز به کسب موفقیت، توفیق‌طلبی، میل به انجام چیزی بهتر با کارایی بیشتر، برای حل مسائل یا تسلط بر کارهای پیچیده.

2- نیاز به تعلق: میل به برقراری و حفظ روابط دوستانه و گرم با دیگران.

3- نیاز به قدرت: میل به کنترل دیگران، نفوذ در رفتار آنان یا مسئول دیگران بودن.

تئوری انتظار

بر این فرض استوار است که اشخاص زمانی از انگیزه دستیابی به یک هدف برخوردار خواهند بود که هم تمایل به آن داشته باشند و هم کسب موفقیت را امکان‌پذیر بدانند انتظار منتج شدن کوشش به عملکرد به معنی این است که شخص پذیرفته است اگر کوشش کند به عملکرد مورد نظر دست خواهد یافت و انتظار منتج شدن عملکرد به نتایج مورد نظر

فرد، به معنی آن است که شخص پذیرفته است، دستیابی به نتیجه‌های مورد نظر از راه عملکرد امکان‌پذیر است و ارزش هر نتیجه میزان نیازمندی فرد به نتایج حاصل از عملکرد او را نشان می‌دهد.

تکمیل تئوری انتظار به وسیله پروترولا، دیدگاه‌های جدیدی را در زمینه رابطه بین رضایت و عملکرد گشوده است. طبق این مدل عملکرد ممکن است منجر به تعدادی نتایج درونی و بیرونی شود و اگر شخص احساس کند این نتایج براساس عدالت و برابری حاصل شده‌اند از دستیابی به آن‌ها احساس رضایت خواهد کرد.

نتایج مورد انتظار (E) جذابیت نتایج (r) انگیزش (M) =

E - P: اعتقاد به این که کوشش به انجام کار منجر خواهد شد.

P - O: اعتقاد به این که انجام کار به نتیجه مطلوب ختم می‌شود.

Effort = (E - P) * (p - o) * V (میزان تلاش)

بنابراین:

توانایی (A) انگیزش (M) = (P) عملکرد

توانایی (A) انگیزش (M) = (P) عملکرد یا

تئوری برابری

طبق تئوری برابری اشخاص می‌خواهند که با آن‌ها عادی رفتار شود. تئوری برابری بر این فرضیه استوار است که اشخاص نسبت بین داده به ستاده خود در داخل سازمان را با نسبت بین داده و ستاده دیگری مقایسه می‌کنند. اگر احساس کنند که در رفتار با آن‌ها عالت نسبی رعایت نشده است، تصمیم به کاهش این نابرابری می‌گیرند.

تئوری اسناد

طبق این تئوری، کارکنان رفتار خود را ناشی از علت‌های داخلی و خارجی می‌دانند و به وسیله‌ی پاداش‌هایی که با علت رفتار آن‌ها ارتباط داشته باشد برانگیخته می‌شوند.

تئوری هدفگذاری

طبق این نظریه اگر برای هر شخصی هدفی تعیین شود افراد جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می‌شوند بنابراین علاوه بر نیازها، خواسته‌ها و دیگر مفاهیم درونی، محیط، نقش بسیار مهمی در تعیین اهداف و هدایت عملکرد افراد دارد. در واقع این نظریه بیان می‌دارد که افراد دارای هدف، بیشتر و دقیق‌تر از افراد بی‌هدف تلاش می‌کنند و افراد با اهداف

رقابتی، نسبت به افرادی که دارای اهداف ساده و سهل هستند بیشتر تلاش می‌کنند صاحب‌نظران معتقدند گرچه تعیین هدف بازدهی افراد را افزایش می‌دهد، اما در رابطه با پدیده‌های غیبت، جابه‌جایی، رضایت شغلی، طرح ماقبل تحصیل ارائه نمی‌دهد.

نظریه تقویت

نظریه تقویت به روانشناس معروف اسکینز و همکارانش نسبت داده می‌شود. در این نظریه انگیزش درونی نفی شده و رفتار را متأثر از رفتار گذشته و محیط بر اقدامات آینده تحلیل می‌نمایند. در این نظریه با تفکیک رفتارهای ارادی از غیرارادی، تلاش بر تقویت رفتار ارادی مفید می‌شود و بدین گونه به اصلاح رفتار پرداخته می‌شود.

۱- تقویت مثبت: پاداشی است که در رابطه با رفتار مطلوب داده می‌شود.

۲- تقویت منفی یا پرهیز: تلاش فرد برای کسب نتایج مطلوب با حذف رفتارهای نامطلوب از نظر دیگران است. یعنی برای این که فرد از ابتلاء به نتیجه نامطلوب پرهیز کند رفتار مورد نظر دیگران را انجام می‌دهد تا از انتقاد او در امان باشد.

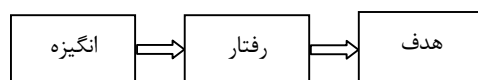
۳- تنبیه: نتایج ناخوشایند برای رفتارهای نامطلوب و غیردلخواه است. در این روش رفتار صحیح بر فرد آموزش داده نمی‌شود.

۴- خاموش‌سازی: به منظور از بین بردن تمامی تقویت‌ها متعاقب یک رفتار غیرمطلوب و نامناسب می‌باشد همانند روش تنبیه منظور از این روش جلوگیری از تکرار و تقلیل رفتار نامطلوب می‌باشد.

نکات فصل ششم

1- برخی انگیزه را ناشی از مجموعه روابطی می‌دانند که به‌طور غیررسمی جریان یافته و به تدریج رسمی شده و جریان می‌یابد.

2- انگیزه‌ها به عنوان سائق‌ها، نیازها، تمایلات یا محرکات درونی تعریف می‌کنند.



3- بالا بردن انگیزش یکی از وظایف اولیه مدیران است.

4- عملکرد شغلی تحت تأثیر انگیزش، توانایی و محیط است.

5- نظریه‌های محتوایی: بر مبنای انگیزه‌ها یا چراهای رفتار است و می‌کوشند با عواملی که افراد را به کار بر می‌انگیزانند دقیقاً مشخص سازد.

6- نظریه‌های فرآیندی: به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است.

7- نظریات محتوایی و فرآیندی به‌طور عمده شناختی بوده و بر احساسات، حالات، تصورات و انتظارات تمرکز دارند.

8- نظریات تقویتی مبتنی بر روابط بین نیازهای درونی فرد و نتایج پاسخ ملموس تمرکز دارند.

9- نظریات محتوایی عبارتند از:

1- سلسله مراتب نیازها 2- نظریه انگیزش و بهداشت 3- تئوری X,Y 4- ERG آلدرفر 5- تئوری مک

کللند

10- نظریات فرآیندی:

1- تئوری انتظار

2- تئوری برابری

3- تئوری اسناد

4- تئوری هدفگذار

11- طبقه‌بندی ساده نیازها: 1- اولیه 2- ثانویه

12- نیازهای اولیه از هنگام تولد با فرد است مانند نیاز به غذا، آب، پوشاک و ...

13- ویژگی نیازهای اولیه:

1- آموزش پذیر نیستند.

2- عمومیت دارند.

3- یکسان عمل می کنند.

14- نیازهای ثانویه: بیانگر نیازهای روحی و فکری آدمها هستند مانند احترام به خود، وظیفه شناسی، رقابت و ...

15- ویژگی نیازهای ثانویه:

1- به شدت به تجربیات شخصی وابسته است.

2- از نظر نوع و شدت در بین مردم متفاوتند.

3- در هر شخص تغییرپذیرند.

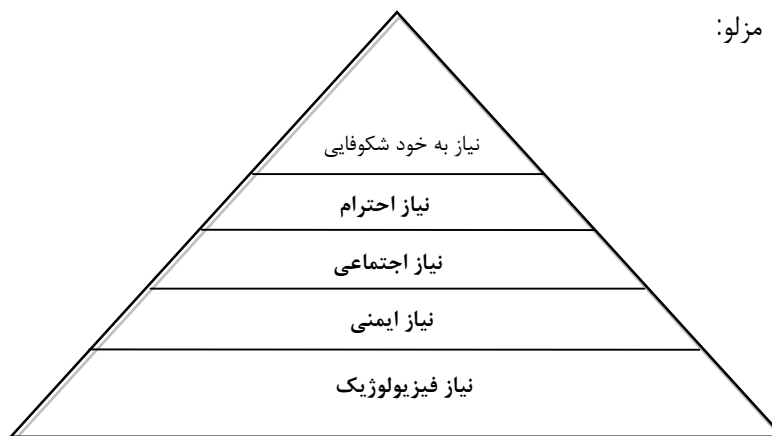
4- به طور دسته جمعی عمل می کنند نه به تنهایی.

5- اغلب در ذهن ناخودآگاه آدمیان قرار دارند.

6- مکتوم هستند.

7- بر رفتار اثر می گذارند.

16- سلسله مراتب نیازهای مزلو:



17- به طبقه بندی مذکور دو نیاز شناخت و درک پدیده ها و نیاز به زیبایی و نظم نیز اضافه شده که قبل از خودیابی قرار می گیرند.

18- نیازهای پایین پس از ارضاء شدن از شدتشان کاسته می شود ولی نیاز به زیباشناسی و کسب معرفت به ارضای

کنجکاوی بنیادین یعنی معرفت و شناخت زندگی، حیات و محیط خود است در نتیجه پس از ارضاء فرایندها بر شدتشان

افزوده می شود.

19- پس از ارضای نیازهای زیستی و ایمنی، تأمین نیازهای اجتماعی یا احساس تعلق یا بحث در ساختار نیازها به صورت غالب پدیدار می‌شود، در ساختار نیاز، چون انسان‌ها موجودات اجتماعی هستند نیاز به تعلق داشته و می‌خواهند به وسیله گروه‌های گوناگون پذیرفته شوند.

20- حالت‌های غم، شادی، مصیبت‌زدگی، ابهام، حالت‌های ضروری و طبیعی است که نیاز اجتماعی را در انسان تشدید می‌کند.

21- جهت تحلیل نیاز احترام مبنا دسته‌بندی زیر واقع می‌گردد.

1- بیرونی: پرستیژ و وجهه

2- درونی: رضایت از خود، اعتماد و آزادی

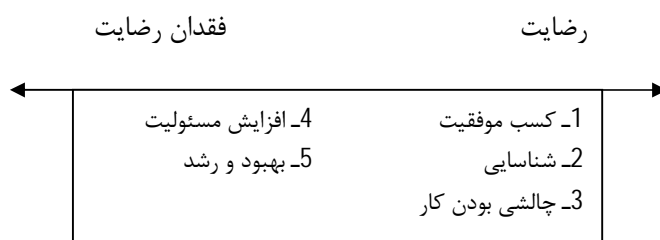
22- از نظر صاحب‌نظران نیاز احترام دو بعد دارد هرگاه این نیاز با کسب پست سازمانی این طریق شایستگی ارضا شود عامل انگیزشی و درونی می‌باشد. اما اگر سازمانی از طریق رابطه باشد جزء عوامل بهداشت روانی بوده و بیرونی محاسبه می‌شود.

23- احترام از منظر درونی دربرگیرنده مفهوم عزت نفس است.

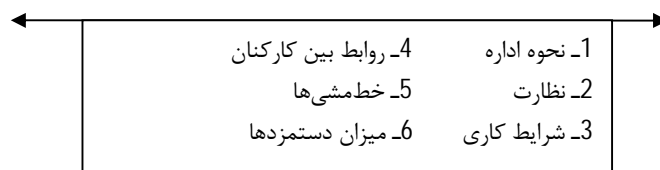
24- عوامل انگیزاننده: باعث ترغیب و انگیزش می‌گردند، و نبود آن‌ها باعث عدم رضایت خواهد شد.

25- عوامل نگهدارنده: عواملی است که وجودشان ضروری است و نبودشان ایجاد مشکل می‌کند.

26- عوامل انگیزشی:



27- عوامل نگهدارنده (بهداشت روانی):



28- مفروضات تئوری x:

1- بیشتر انسان‌ها ذاتاً و تنبیل و از کار بیزارند.

- 2- بیشتر انسان‌ها ذاتاً از قبول مسئولیت گریزانند.
- 3- برای انگیزش انسان‌ها باید از مشوق‌های مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد.
- 4- قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می‌شود.
- 5- بیشتر مردم باید تحت کنترل قرار گیرند.
- 29- مفروضات تئوری y :
- 1- کار به‌طور طبیعی مانند بازی است.
- 2- معمولاً افراد مسئولیت‌پذیرند.
- 3- اگر افراد به کار خود علاقمند باشد به طور مناسبی برانگیخته می‌شوند.
- 4- قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل به‌طور طبیعی بین جمعیت انسان‌ها توزیع شده است.
- 5- کنترل را می‌توان به خود افراد واگذار کرد، در واقع شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است.
- 30- در سبک x مدیران بر تمرکز و در سبک y مدیران بر عدم تمرکز تصمیم‌گیری تأکید دارند.
- 31- مدیران سبک x تأکید بر کنترل منابع و مدیران سبک y تأکید بر ارزیابی نتایج دارند.
- 32- مدیرمداری و ایفای نقش رهبری توسط مدیران در سبک x و کارمندمداری و ایفای نقش حمایتی توسط مدیران در سبک y مورد توجه است.
- 33- مدیران x از مشوق‌های خارجی و y از مشوق‌های درونی شغل استفاده می‌کنند.
- 34- مدیران پیرو سبک x توقع حصول نتایج کوتاه‌مدت و y نتایج بلندمدت را طلب می‌کنند.
- 35- مدیران با پیش فرض x استفاده از ساز و کارهای کنترل توسط دیگران و مدیران با پیش فرض y استفاده از ساز و کارهای کنترل درونی را منطقی می‌دانند.
- 36- مدیران با پیش فرض x تأکید بر استفاده صرف از امکانات و ظرفیت‌های موجود دارند اما مدیران با پیش فرض y کوشش برای توسعه منابع و افزایش ظرفیت تولید و خدمات دارند.
- 37- مدیران با پیش فرض x تأکید بر ضرورت دفع تضاد میان منافع افراد دارند و مدیران با پیش فرض y وحدت و همکاری در میان کارکنان یا حداقل وجود منافع متقابل را می‌پذیرند.
- 38- تفاوت‌های نظریه «زیستی متعلق رشد» با نظریه سلسله مراتب نیازها.
- 1- نظریه آلدرفر نیازها به سه دسته تقسیم کرده است.

2- نظریه آلدرفر نیازهای مضموم اصلی «ناکامی - بازگشت» است یعنی اگر نیاز سطح بالا در کسی سرکوب شود نیاز سطح پایین تر درونی فعال می‌شود.

3- در هر لحظه معین بیش از یک نیاز می‌تواند در شکل‌دهی رفتار نقش داشته باشد.

39- ERG اختصار سه مفهوم:

1- زیستی Existence

2- تعلق Relateddes

3- رشد Growth

40- نظریه نیازهای اکتسابی ملک کلند ریشه در فرهنگ هر جامعه‌ای دارد.

41- نظریه اصلی مک کلند این است که نیازهای سه‌گانه در طی زمان و در نتیجه تجربیات زندگی کسب شوند.

42- مک کلند مطرح می‌کند انگیزه‌ها در ذهن نیمه آگاه درست زیر سطح خودآگاهی کامل ذخیره شده‌اند. جایی که افراد با خودشان صحبت می‌کنند بدون این که خود متوجه باشند فرض اساسی این نظریه این است که الگوی این «افکار پوچ» را می‌توان آزمون و با تغییر آن می‌توان به افراد آموخت که انگیزش خود را تغییر دهند.

43- نیاز به توفیق‌طلبی یک نیاز مشخص انسانی است که می‌توان آن را در سطح فردی و هم در سطح اجتماعی مطالعه کرد.

44- سطح شکوفایی حرمت با نیاز به توفیق‌طلبی ساکنان آن همبستگی دارد.

45- ویژگی افراد توفیق‌طلب:

1- تعیین هدف‌های نسبتاً دشوار و گرفتن تصمیم‌های نسبتاً مخاطره‌آمیز.

2- قبول مسئولیت شخصی برای انجام کارهایشان

3- ترجیح نسبت به کارهایی که بازخورد نسبتاً فوری دارند.

4- شیفتگی نسبت به کار

5- ابتکار عمل

46- برای تقویت نیاز توفیق‌طلبی اقدامات زیر ضروری است:

1- دادن بازخور دوره‌ای به کارکنان

2- اسوه‌های خوب کسب موفقیت

3- اصلاح «تصویر از خود» کارکنان

4- کمک به کنترل تخیلات

5- تقویت نیاز به کسب قدرت اجتماعی

47- تئوری انتظار مطرح می‌کند چرا مردم یک رفتار بر رفتار دیگری ترجیح می‌دهند و انتخاب می‌کنند و انگیزه هر رفتار را با موارد زیر معین می‌کند:

1- ادراک فرد با انتظار وی از نتایج یا پاداش‌هایی که احتمالاً از یک رفتار معین حاصل می‌شود.

2- جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای اول

48- اساس نظریه برابری هر فرد نسبت ستاده‌های خود را از سازمان به نسبت داده‌های خود به سازمان مقایسه می‌کنند یا نسبت ستاده‌های دیگران از سازمان به نسبت داده‌های آن به سازمان، طبق رابطه فوق: که مطلوب‌ترین حالت حفظ تعادل و روابط است.

49- در تئوری اسناد فرض بر این است که افراد رفتاری خود را به عوامل محیطی نسبت می‌دهند و علت رفتار خود را به نحوی توجیه می‌کنند از آنجایی که اغلب این علت‌ها و توجیهات قابل مشاهده عینی نیستند افراد دریافتن علت و مستند ساختن رفتار خود به ادراکات خویش متوسل می‌گردند.

50- مشخصه اصلی تئوری اسناد، جستجو برای یافتن دلیل و توجیه رفتار فرد از دیدگاه خود اوست.

51 - اسناد رفتارها به علل درونی و بیرونی:

عملکرد فرد	بررسی‌کننده	اسناد به:
موفق	اقدام‌کننده	ویژگی‌های فردی، علل درونی
	مشاهده‌کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
ناموفق	اقدام‌کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
	مشاهده‌کننده	ویژگی‌های فردی، علل درونی

52- تفاوت: اشاره به مقایسه عملکرد فرد در یک وظیفه خاص با عملکرد او در سایه وظایف دارد. هر قدر تفاوت بین دو عملکرد بیشتر باشد، احتمال این که علت عملکرد مورد بحث یک عامل خارجی باشد، بیشتر است.

53- تداوم به چگونگی انجام یک وظیفه در طول زمان اطلاق می‌شود اگر فرد به طور مداوم از عهده ایفای وظیفه بر نیاید، شکست او به احتمال زیاد ناشی از عوامل درونی ویژگی‌های فردی اوست.

54- تطابق: اشاره به چگونگی ایفای وظیفه خاص توسط کارکنان هم تراز دارد.

55- هنگام بررسی دقیق‌تر علل رفتارها در تئوری اسناد، عوامل داخلی و خارجی به دو دسته پایدار و ناپایدار تقسیم می‌شوند.

56- انواع تقویت:

1- تقویت مثبت: محرک \bar{N} رفتار پسندیده \bar{N} ارائه پیامدهای خوشایند.

2- پرهیز (تقویت منفی) محرک \bar{N} رفتار پسندیده \bar{N} حذف پیامدهای خوشایند.

3- خاموش سازی محرک \bar{N} رفتار ناپسند \bar{N} هیچگونه پیامدی ارائه نمی شود.

4- تنبیه: محرک \bar{N} رفتار ناپسند \bar{N} ارائه پیامدهای ناخوشایند.

57 - الگوی اقتضایی انگیزش: در این الگو نه تنها خصوصیات شغل بلکه خصوصیات سازمان را نیز مدنظر قرار می دهد و

تصویر جامعی است از شرایط شغل و سازمان و خصوصیات فرد

58- در نظریه اقتضایی شاغلین براساس نیازها و انتظاراتشان به دو گروه تقسیم می شوند:

1- کارکنان با نیازهای کمال طلبی و رشد و تعالی

2- کارکنان با نیازهای سطح پایین و نازل

59- مشاغل نیز در این نظریه به دو دسته اند:

1- مشاغل توسعه یافته و غنی و بامفهوم

2- مشاغل ساده و یکنواخت

60- انواع تقویت:

1- تقویت مداوم

2- تقویت با فواصل زمانی ثابت

3- تقویت با فواصل زمانی متغیر

4- تقویت با نسبت ثابت

5- تقویت با نسبت متغیر

تست‌های فصل ششم

۱- مبنای انگیزش در کارکنان است.

- (1) احساسات
(2) روابط رسمی
(3) روابط غیررسمی
(4) رفتارهای آموخته شده از دوران کودکی

۲- رابطه زیر با کدام یک از نظریه‌های انگیزش ارتباط دارد؟ جذابیت - پاداش - عملکرد

- (1) نظریه انتظار
(2) نظریه برابری
(3) نظریه ویژگی‌های شغل
(4) نظریه دو عاملی بهداشت - انگیزش

۳- براساس نظریه اسناد اگر فردی در کار خود مواجه با عدم موفقیت گردد به چه نوع اسنادی متوسل می‌گردد.

- (1) خود را سرزنش می‌کند.
(2) عدم مهارت خود را علت قلمداد می‌کند.
(3) علت را به عوامل محیطی نسبت می‌دهد.
(4) علت را به عوامل درونی نسبت می‌دهد.

۴- عزت نفس یا احترام به خود جزء کدام بعد نیاز احترام است؟

- (1) محیطی
(2) بیرونی
(3) درونی
(4) آشکار

۵- کدام طبقه‌بندی، دربرگیرنده نظریه‌های فرآیندی انگیزش است؟

- (1) نظریه برابری - نظریه انتظار - نظریه ارزیابی شناختی
(2) نظریه قدرت - موفقیت و محبوبیت - نظریه ERG - نظریه ویژگی‌های شغل
(3) نظریه دو عاملی بهداشت - انگیزش - نظریه ERG - نظریه نیازهای آموختنی
(4) نظریه سلسله مراتب نیازها - نظریه X, Y - نظریه دو عاملی بهداشت - انگیزش

۶- براساس کدام فرآیند افراد می‌آموزند که به طریقی رفتار کنند که از پیامدهای خوشایند اجتناب کنند؟

- (1) سرکوب
(2) خاموش‌سازی
(3) تقویت مثبت
(4) تقویت منفی

۷- سه متغیر تلاش عملکرد، عملکرد و پاداش، کشش یا جاذبه مربوط به کدام یک از نظریه‌های انگیزش است؟

- (1) برابری (2) اسناد (3) انتظار (4) تقویت رفتار

۸- عامل درونی رفتار را در سازمان زمان با کدام یک از نظریه‌های زیر توضیح می‌دهند؟

- (1) انگیزش (2) شخصیت (3) نیازها (4) یادگیری

۹- رویداد بزرگی که مدل پورتر و لالر در اندیشه‌های سنتی به وجود آورند این است که:

- (1) رضایت به عملکرد مشخص می‌شود. (2) رضایت موجب عملکرد خوب می‌شود.
(3) عملکرد به رضایت مشخص می‌شود. (4) نارضایتی عملکرد را کاهش می‌دهد.

۱۰- وقتی افزایش فراوانی رفتار مطلوب از سوی فریدمن ارائه پاداش صورت گرفته باشد، کدام یک از

سازوکارهای یادگیری شرطی وسیله‌ای به کار گرفته شده است؟

- (1) تنبیه (2) تقویت منفی (3) تقویت مثبت (4) خاموش‌سازی

۱۱- یکی از دلایل میل به معاشرت با دیگران ارضای نیاز است.

- (1) ایمنی (2) تأمین (3) تعلق (4) مطرح شدن

۱۲- نظریه برابری جزء نظریه است.

- (1) موفقیت (2) محتوایی
(3) فرآیندی (4) دو ساحتی بودن انسان

۱۳- در نظریه ERG نیازها عبارتند از نیازهای:

- (1) احترام - وابستگی - صمیمیت (2) پیشرفت - وابستگی - احترام
(3) رشد - محبت - امنیت (4) زیستی - تعلق - رشد

۱۴- در طبقه‌بندی مازلو نیازهای فرد در سازمان:

- (1) نیازهای شخصیتی قبل از ارضای نیازهای اجتماعی فعال می‌شوند.
(2) نیازهای شخصیتی بعد از ارضای نیازهای اجتماعی فعال می‌شوند.
(3) نیازهای ایمنی بعد از ارضای نیازهای شخصیتی فعال می‌شوند.
(4) نیازهای شخصیتی بعد از ارضای نیازهای خودیابی فعال می‌شوند.

۱۵- در تئوری‌های انگیزش به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است.

- (1) محتوایی (2) سلسله مراتب نیازها (3) انتظار و احتمال (4) فرآیندی

۱۶- نظریه انتظار و احتمال جزء طبقه‌بندی است.

- (1) نظریه‌های محتوایی (2) نظریه‌های ساختاری (3) نظریه‌های فرآیندی (4) نظریه‌های رفتاری

۱۷- در تئوری ERG نیازها عبارتند از:

- (1) محبت، زیستی و تعلق (2) زیستی، تعلق و رشد
(3) تعلق، پیشرفت و رشد (4) حرمت، وابستگی و تعلق

۱۸- در تئوری اسناد فرض بر این است که:

- (1) افراد رفتارهای خود را براساس نیازهایشان تغییر می‌دهند.
(2) افراد رفتارهای خود را با توجه به مدارک و اسناد موجود شکل می‌دهند.
(3) افراد رفتارهای خود را براساس ادراکاتشان تغییر داده و دگرگون می‌سازند.
(4) افراد رفتارهای خود را به عوامل محیطی نسبت می‌دهند و علت رفتارهای خود را به نحوی توجیه می‌کنند.

۱۹- تفاوت انگیزه‌ها با اهداف در این است که:

- (1) انگیزه‌ها حالات درونی و اهداف خارج از فرد هستند.
(2) انگیزه‌ها در ذهن خودآگاه و هدف‌ها در ذهن ناخودآگاه قرار دارند.
(3) انگیزه‌ها و هدف‌ها هر دو درونی هستند.
(4) انگیزه‌ها و اهداف هر دو در ذهن ناخودآگاه قرار دارند.

۲۰- کدامیک از موارد زیر جزء عوامل بهداشت روانی یا نگاه‌دارنده محسوب می‌شوند؟ (سراسری ۷۱)

- (1) افزایش مسئولیت کار (2) چالشی بودن کار (3) آموزندگی کار (4) وجهه و اعتبار کار

۲۱- یکی از قوانین کلی انگیزش که مدیر باید همواره به خاطر داشته باشد این است که:

- (1) وضعیت محیط کار بدون مخاطره باشد.
- (2) همواره باید ارضای نیاز کارکنان از طریق خودکار حاصل شود. (ماهیت کار انگیزشی باشد)
- (3) همواره باید کارکنان آزادی عمل در انجام کار داشته باشند.
- (4) وضعیت محیط کار بدون تنش باشد.

۲۲- یکی از عوامل درونی تشدیدکننده انگیزه عبارت است از:

- (1) هدفها
- (2) سائقه‌ها
- (3) تجربه‌های جایگزین
- (4) محرک‌ها

۲۳- هنگامی که آدمی با محرکی مواجه می‌شود معمولاً آن را نفی می‌کند؟

- (1) اطمینان بخش و آرام
- (2) اطمینان بخش و لذت بخش
- (3) تهدیدآمیز و شرم‌آور
- (4) تهدیدآمیز و هراس‌آور

۲۴- حالت‌های غم، شادی و ابهام تشدیدکننده نیاز است

- (1) اجتماعی
- (2) احترام
- (3) اولیه
- (4) ایمنی و تأمین

۲۵- در نظریه اقتضایی انگیزش، کارکنان با نیازهای رشد و کمال در مشاغل ساده احساس می‌کنند.

- (1) رضایت می‌کنند.
- (2) نارضایتی می‌کنند.
- (3) سهولت و سادگی در کار می‌کنند.
- (4) سازمان به آنها توجه کافی کرده است.

۲۶- در مدل قدرت انگیزشی سه عامل اهمیت وظیفه، با مفهوم بودن و تنوع کار می‌توانند را

- (1) انگیزش در شغل را حداکثر سازند.
- (2) جانشین هم شده و کمبودهای یکدیگر را جبران می‌نمایند.
- (3) جانشین هم شوند، اما کمبودهای یکدیگر را جبران نمی‌کنند.
- (4) قدرت انگیزشی رابه صفر برسانند.

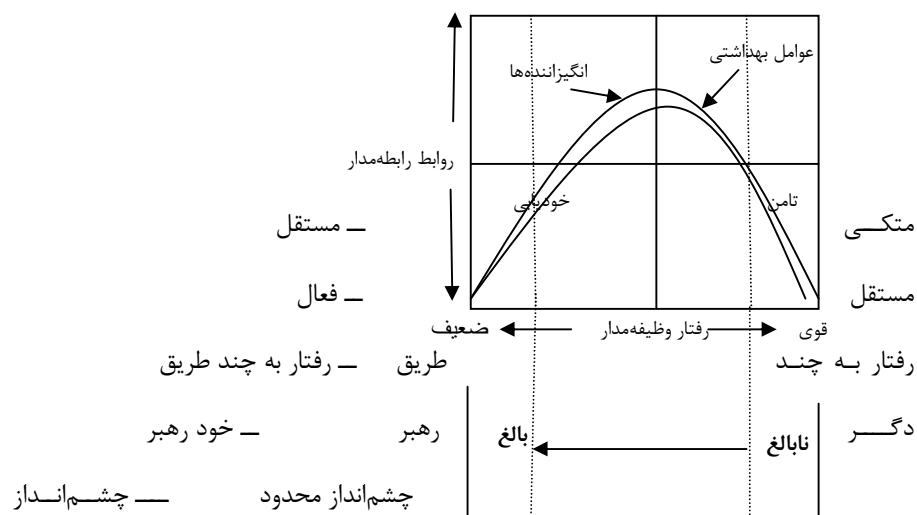
پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	3
2	1
3	3
4	3
5	3
6	4
7	3
8	3
9	3
10	2
11	3
12	3
13	4
14	2
15	3
16	3
17	2
18	4
19	1
20	3
21	2
22	2
23	3
24	1
25	2
26	2

فصل هفتم: ترکیبی از تئوری‌های مدیریت

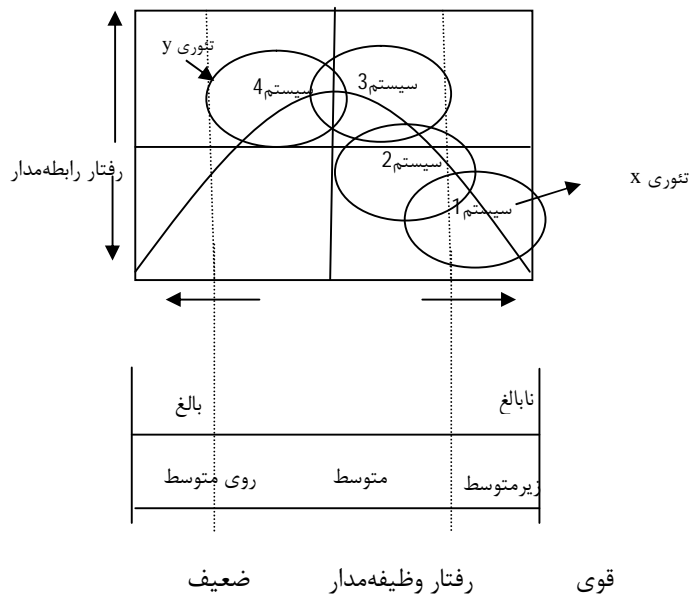
تئوری سیکل زندگی، سبک‌های مدیریت و طبیعت انسان

تئوری X و Y مک‌گریگور و سیستم‌های مدیریت لیکرت در اصل سیستم یک لیکرت رفتارهایی را توصیف می‌کند که به احتمال زیاد به وسیله مفروضات تئوری X به وجود می‌آیند. به موجب این مفروضات، اغلب افراد ترجیح می‌دهند که هدایت شوند، به پذیرفتن مسئولیت علاقه ندارند و بیش از هر چیز خواهان تأمین هستند. در مقابل سیستم چهار رفتارهایی را نشان می‌دهد که معمولاً از مفروضات تئوری Y ناشی می‌شود یک مدیر معتقد به تئوری Y فرض می‌کند که افراد طبیعتاً تنبل و غیرقابل اعتماد نیستند و از این رو اگر به طور مقتضی برانگیخته شوند می‌توانند خود فرمان و خلاق باشند.



وسیع

سیستم یک، یک سبک مدیریت وظیفه‌مدار، برخوردار از ساخت آمرانه است در حالی که سیستم چهار بر کار گروهی، اعتماد متقابل و اطمینان مبتنی است. سیستم‌های دو و سه مراحل میانه یا حد فاصل میان دو سیستم یک و چهار هستند.



تئوری رهبری «سیکل زندگی» و تغییر

هر گاه مدیریتی قصد داشته باشد که به یک سیکل تغییر اقدام کند اولین گام آن است که سطح بلوغ افرادی را که با آنها کار می‌کند تشخیص دهد اگر آنها از لحاظ بلوغ زیر متوسط باشند در این صورت رفتار آنها در مقایسه با افرادی که از لحاظ بلوغ، متوسط ورودی متوسط هستند، نیاز به تغییر بیشتری خواهد داشت سبک‌های رهبری ربع‌های یک و دو معمولاً از لحاظ ایجاد «نیاز به تغییر رفتار» مؤثر می‌شوند، در حالی که در ربع‌های دو و سه تأکید بر فراگرد «تغییر دادن» است و ربع‌های سه و چهار فراگرد «تثبیت مجدد رفتار» را مورد تأکید قرار می‌دهند.

یکی از فنون که برای رشد و توسعه بلوغ به کار می‌رود تغییر یا اصلاح رفتار است. یک مدیر هنگام کار کردن با افراد نابالغ ممکن است ابتدا از ساخت‌دهی رفتار آنها کاسته به آنها فرصت دهد که مقداری مسئولیت تقبل کنند. وقتی که مدیر کوچک‌ترین نشانه‌ای از رفتار بالغ در آنها مشاهده کرد، فوراً حمایت اجتماعی - عاطفی خود را به عنوان تقویت مثبت افزایش می‌دهد. این فراگرد پله‌ای (کاستن از ساخت و وظیفه، پس از افزودن حمایت اجتماعی - عاطفی) تا موقعی که تغییر یا تغییرات همراه با رشد و بلوغ افراد، به صورت عادی در آیند، ادامه می‌یابد. در این مرحله، مدیر همچنان که رفتار خود را در جهت ربع چهار و سبک ساخت‌دهی و مراعات ضعیف تغییر می‌دهد تقویت را هم کاهش می‌دهد. اگر این عمل قبلاً صورت می‌گرفت کاهش حمایت اجتماعی - عاطفی برای شخص یا بلوغ متوسط زیرمتوسط به منزله تنبیه تلقی می‌شد. ولی اینک برای شخص با بلوغ روی متوسط، این واقعیت که مافوق او مایل است وی را نه فقط از لحاظ وظایفش بلکه

همچنین از لحاظ حمایت اجتماعی - عاطفی به حال خود بگذارد یک تقویت مثبت به شمار می‌رود.

به نظر می‌رسد که یکی از معرف ربع‌های یک و یا دو با رفتارهای موافق با یک سیکل تغییر اجبار همخوان و سازگار باشند. در حالی که سبک‌های مربوط به ربع‌های سه و چهار بیشتر معرف یک سیکل تغییر مشارکت‌جویانه هستند. در یک سیکل تغییر مشارکت‌جویانه، تغییر در سطح معرفت شروع و بالاخره به سازمان منتهی می‌شود. در حالی که سیکل تغییر اجباری با تغییراتی در سازمان آغاز و به تدریج به تغییراتی در معرفت و گرایش‌ها منجر می‌گردد.

ربع‌های یک و دو سبک‌هایی را مشخص می‌کنند که به احتمال زیاد به عنوان نیروهای سوق دهنده تعبیر می‌شوند، ربع‌های سه و چهار به رفتارهایی می‌مانند که در جهت حذف کردن نیروهای بازدارنده عمل می‌کنند. در توسعه و تقویت نیروهای سوق‌دهنده به نظر می‌رسد که تأکید بر بازده کوتاه‌مدت باشد در حالی که هنگام کوشش برای حذف نیروهای بازدارنده توجه بیشتر به ساختن متغیرهای میانجی و تمرکز بر هدف‌های درازمدت معطوف است.

تست های فصل هفتم

۱- تئوری Z عبارتست از

- 1) روش‌هایی که در مقابل تئوری X و Y به وجود آمده‌اند.
- 2) به کارگیری شیوه مدیریت ژاپنی به جای شیوه مدیریت امریکایی
- 3) به کارگیری شیوه مدیریت ژاپنی و تلفیق آن با تئوری‌های امریکایی مدیریت
- 4) به کارگیری شیوه مدیریت امریکایی در سازمان‌های ژاپنی

۲- مدیریت که مفروضات تئوری Y دارد در موارد زیر رفتاری دستوری از خود نشان می‌دهد.

- 1) هنگامی که رئیس هم مفروضات تئوری Y دارد.
- 2) هنگامی که رئیس مفروضات تئوری X دارد.
- 3) هنگامی که تشخیص می‌دهند کارکنان توان بالایی دارند.
- 4) هنگامی که تشخیص می‌دهند کارکنانشان خلاق هستند.

۳- کدام یک از گزینه‌های زیر جزء نظریات تئوری X می‌باشد؟ (سراسری ۷۳)

- 1) مهمترین پاداش‌ها ارضای نیازهای شخصیت و خودشکوفایی است.
- 2) انسان عادی ترجیح می‌دهد هدایت شود.
- 3) تنها بخشی از استعدادهای فکری آدم متوسط تحت شرایط زندگی صنعتی نوین به کارگرفته شده است.
- 4) قدرت و ابتکار نسبتاً زیاد به طور گسترده در میان افراد به طور پراکنده وجود دارد.

۴- نظریه (سیکل زندگی) جزء کدام یک از نظریه‌های مربوط به رهبری است؟

- 1) اقتضایی رهبری
- 2) رفتار رهبر
- 3) فرایندی رهبر
- 4) ویژگی‌های رهبر

۵- تحقیقات جوآن وود وارد پیرامون (تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمان) در شکل‌دهی کدام یک از

نظریه‌های زیر به کار می‌رود؟

- 1) سایبرنتیک
- 2) سیستم‌ها
- 3) اقتضایی
- 4) چرخه زندگی

۶- در مدل رهبری وضعی هرسی بلانچارد، رهبرانی که به طور همزمان از سبک‌های دستوری و تفویضی استفاده می‌کنند رهبرانی هستند که به نظریه معتقد هستند.

Z (1) Y (2) (3) برابری (4) Y,X

۷- کدام نظریه رفتاری تحول جهشی را تحلیل می‌کند؟

(1) برابری، انتظار (2) مراحل مختلف زندگی
(3) زیستی، تعلق، رشد (4) دو ساحتی انگیزش، بهداشت روانی

۸- نظریه چرخه زندگی، مبتنی بر یک رابطه منحنی الخط میان:

(1) بلوغ (2) رفتار رابطه‌مدار
(3) رفتار وظیفه‌مدار (4) رفتار رابطه‌مدار، وظیفه‌مدار و بلوغ

۹- علمای رفتار سازمانی در یک کلام وحدت دارند و معتقدند خداوند:

- (1) راه‌حل اداره صحیح انسان را در درک علایق آنها قرار داد.
- (2) امکان تحقق هدف‌های سازمان را با نقش مؤثر خود و تشخیص موقعیت فراهم می‌سازد.
- (3) کلید موفقیت در استفاده صحیح از علوم رفتاری را (در سازمان) تشخیص موقعیت قرار داد.
- (4) همه چیزهای ساده را به جسم انسان ارتباط داد ولی او از نظر روانی بسیار پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است.

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
2	1
2	2
2	3
1	4
3	5
4	6
3	7
4	8
4	9

فصل هشتم: مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. به این ترتیب انسان‌های شاغل در کل سازمان موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی هستند.

وظایف مدیریت منابع انسانی

- 1- انتخاب و استخدام
- 2- طراحی سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی
- 3- تعیین حقوق و مزایا
- 4- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی
- 5- روابط کارگری
- 6- آموزش کارکنان و تربیت مدیران
- 7- کمک به رشد و توسعه سازمان
- 7- تجزیه و تحلیل و طراحی شغل
- 9- برنامه‌ریزی نیروی انسانی

وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است و مسئولان و متخصصان امور پرسنلی وقت و نیروی زیادی صرف آن می‌کنند، اما پرداختن به این امور تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد مسئولان امور پرسنلی اغلب به طور مستقیم در سودبخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. نمونه‌هایی از اقدامات مسئولان امور پرسنلی که می‌تواند با کاهش هزینه‌ها یا افزایش تولید و کارایی به سودبخشی بیشتر سازمان کمک کند به این شرح است:

- 1- کاهش اضافه کاری‌های غیرضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی
- 2- اتخاذ مدیریتی برای کاهش غیبت و مرخصی‌های به ظاهر موجه و کنترل آن‌ها
- 3- طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان

تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

1- انقلاب صنعتی: تقسیم کار آدم اسمیت مطرح شد. همچنین در این دوره به دلیل رواج سیاست اقتصاد و آزاد (سیاست عدم مداخله دولت در امور اقتصادی) دولت در موقعیتی نبود تا با وضع قوانین و مقرراتی قشر کارگر را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهد. به عنوان یک نتیجه‌گیری کلی باید گفت که انقلاب صنعتی، آثار اقتصادی مثبت و آثار

اجتماعی منفی بسیاری به دنبال داشت.

۲- نهضت کارگری: تشکیل اتحادیه‌های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و این دموکراسی

صنعتی تحولات اجتماعی عمیقی در جوامع صنعتی به وجود آورد.

۳- نهضت مدیریت علمی: در این مرحله تیلور چهار اصلی اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه نمود. که عبارتند از:

1- مدیریت باید علمی باشد.

2- انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد.

3- آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.

4- روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.

تیلور نسبت به جنبه‌های اجتماعی کار دیدگاهی منفی داشت و معتقد بود هر وقت کارکنان تیلور نسبت به جنبه‌های

اجتماعی کار می‌کنند، کارایی هر یک از آنها به سطح کارایی ضعیف‌ترین عضو گروه تنزل پیدا می‌کند.

۴- روانشناسی صنعتی: در ابتدا توجه روانشناسان صنعتی بیشتر، معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود، اما

به تدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن فنون مؤثرتری برای گزینش افراد علاقه‌مند شدند.

مانسبرگ پدر روانشناسی صنعتی همچون تیلور خواهان علمی‌تر کردن مدیریت بود ولی بر خلاف تیلور، کار گروهی و

وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید و در افزایش تولید و کارایی مؤثر می‌داند.

۵- متخصصان نیروی انسانی: اولین وظیفه آنها تأمین ایمنی در محیط کار بود سایر وظایف عبارتند از: انتخاب و

استخدام، آموزش و بهداشت، قیمت‌گذاری کار و مسائل رفاهی

۶- مکتب روابط انسانی: این دسته از محققان گروه را مهمترین عامل می‌دانستند و معتقد بودند میزان تولید تابع

همکاری‌های گروهی است. اهداف سیاست‌های مدیریت منابع انسانی عبارت است از:

1- یکپارچگی استراتژیک 2- تعهد کارکنان 3- انعطاف‌پذیری 4- کیفیت بالاتر

نکات فصل هشتم

1- نقش مدیریت منابع انسانی تحت تشخیص استعدادهای بالقوه، نیروی شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنهاست.

2- نتیجه عملکرد مدیریت منابع انسانی:

1- تولید و کارایی بیشتر 2- افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان 3- ایجاد جوی مساعد و مطلوب در سازمان

3- وظیفه‌ی متخصصان امور پرسنلی، ستادی است.

4- تعریف سازمان: کار و فعالیت هماهنگ و تشریک ساعی منظم گروهی از انسان‌ها برای نیل به اهدافی معین و از پیش تعیین شده.

5- وظیفه اصلی مدیران منابع انسانی و رسیدگی به امور کارکنان است.

6- تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی:

1- انقلاب صنعتی: مطرح شدن تقسیم کار توسط آدام اسمیت

2- نهضت کارگری: تشکیل اتحادیه‌های کارگری و دموکراسی مختلفی

3- مدیریت علمی: 4 اصل اساسی تیلور مطرح شد و به علاوه این‌که وی خواهان علمی‌تر کردن کار و مخالف کار گروهی بود.

4- روانشناسان صنعتی: در ابتدا برای افزایش فروش به دنبال تعیین فنونی بودند اما به تدریج به دنبال مطابقت شغل و شاغل رفتند. در ضمن این گروه موافق کار گروهی بودند.

5- متخصصان نیروی انسانی: اولین وظیفه‌شان تأمین ایمنی در محیط کار است و سایر وظایف عبارتند از: 1- انتخاب و استخدام 2- آموزش و بهداشت 4- قیمت‌گذاری، 5- مسائل رفاهی

6- مکتب روابط انسانی: در این مکتب به گروه و کار گروهی توجه خاصی می‌شود.

7- روانشناسان صنعتی از اولین کسانی بودند که از مفهوم اعتبار آماری استفاده و آن را تشریح کردند. منظور از اعتبار

آماری (یا روانی) یک آزمون «توانایی آن آزمون در سنجیدن چیزی است که می‌خواهد بسنجد».

تست های فصل هشتم

۱- مدیریت نیروی انسانی در نقش ناظر بر..... .

- (1) تنش، تضاد و روابط سازمانی نظارت کرده و نقش حکم را ایفا می کند.
- (2) استفاده برابر افراد از فرصت های استخدامی، رعایت موارد بهداشتی و ایمنی، آموزشی و برگزاری آزمون نظارت می کند.
- (3) بر طراحی شغل، طراحی سازمان، تنظیم برنامه ها به عنوان عامل تغییر نظارت می کند.
- (4) تدارک امور خدماتی، نیروی انسانی مانند تهیه غذا، تأمین خدمات درمانی، تنظیم روابط انسانی و پیشرفت شغلی نظارت می کند.

۲- تغییر در ترکیب نیروی کار منجر به

- (1) ارزش های جدید در باورهای اساسی می گردد.
- (2) ارزش های جدید در هنجارها می شود.
- (3) ارزش های جدید در اخلاق کار می گردد.
- (4) جریان کار انعطاف پذیر می شود.

۳- در بسیج نیروی انسانی یک سازمان برای حرکت به سوی اهداف سازمان.

- (1) آموزش بیش از سایر عوامل اثر دارد.
- (2) یادگیری بیش از سایر عوامل اثر دارد.
- (3) قدرت فرماندهی بیش از سایر عوامل اثر دارد.
- (4) انگیزش بیش از سایر عوامل اثر دارد.

۴- این نظریه که کارها متناسب با زمانی که می توانند اشغال کنند گسترش می یابند تحت چه اصطلاحی در

مدیریت مطرح شده است ؟

- (1) اصل پیتر
- (2) قانون پارتو
- (3) قانون پارکینسون
- (4) مهارگسیختگی بوروکراسی ها

۵- در طراحی واحد نیروی انسانی براساس طراحی خدماتی تلاش می شود که عدم رضایت به و نبود

رضایت به تبدیل شود.

- (1) مدیریت، رضایت نسبی
- (2) نبود عدم رضایت، رضایت
- (3) نبود رضایت، رضایت عموم
- (4) نبود عدم فعالیت، رضایت کارکنان

۶- کدام فرایند مدیران منابع انسانی را در انجام ثمربخش فعالیت‌های خود یاری می‌دهد و بر دیگر فرایندها مقدم است؟

- (1) برنامه‌ریزی آموزش کارکنان
 (2) تحقق و پژوهش در مسایل نیروی کار
 (3) قوانین و مقررات استخدامی
 (4) کارشکافی یا تجزیه شغل

۷- کدام مورد در تأمین اطلاعات مورد نیاز سیستم اطلاعات منابع انسانی تأثیر کمتری دارد؟

- (1) ارزشیابی کارکنان
 (2) حوادث ناشی از کار
 (3) طرح‌ریزی ساختار سازمانی
 (4) فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۸- خط مشی‌های مرتبط به حوزه فعالیت مدیریت منابع انسانی بر کدام فرایند تأثیر چندانی نخواهد گذاشت؟

- (1) انتخاب
 (2) تغییرات اهداف
 (3) کارمندیابی
 (4) طراحی شغل

۹- جهت سنجش کیفیت زندگی کاری از مقاصد راهبردی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی کدام ترتیب از شاخص‌های زیر مناسب تر است؟

- (1) افزایش عملکرد، افزایش خشنودی کار و افزایش خوش‌بینی اجتماعی و آوازه عمومی سازمان
 (2) افزایش مشارکت در کار، خشنودی از کار، کاهش فشار عصبی و سوانح و بیماری‌ها
 (3) کاهش غیبت و ترک خدمت کارکنان، کاهش فشار عصبی و کاهش ازمیان رفتن هزینه‌های پیمان‌ها
 (4) کاهش شکایت‌ها و کاهش سوانح و بیماری‌ها و همچنین کاهش از میان رفتن جریمه‌های قانونی

۱۰- پرداختن به کدام‌یک از موارد زیر به عنوان پایه و اساس، برای انجام مؤثر وظایف مدیریت منابع انسانی، دارای اولویت است؟

- (1) تنظیم روابط کار
 (2) برنامه‌ریزی آموزشی
 (3) تجزیه و تحلیل شغل
 (4) نظام ارزیابی عملکرد

۱۱- تأثیر مدیریت علمی بر توسعه رشته مدیریت منابع انسانی بیشتر از کدام جنبه بااهمیت تلقی می‌شود؟

- (1) ابداع و بهبود روش‌های کارا تر تولید
 (2) ارائه اصول انتخاب و آموزش نیروی انسانی
 (3) ارائه سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی
 (4) ارائه ساز و کارهای علمی در انجام وظایف کارکنان

۱۲- در حوزه مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان تابعی است از:

- (1) رضایت شغلی کارکنان
- (2) رفتار شغلی و سطح عملکرد کارکنان
- (3) نظام‌های مطلوب رهبری و مشارکت کارکنان
- (4) ویژگی‌ها و خصوصیات شغلی کارکنان و غنای شغلی

۱۳- پایه و اساس وظایف مدیریت منابع انسانی می‌باشد

- (1) ارزیابی عملکرد
- (2) گزینش و استخدام
- (3) بهسازی و آموزش
- (4) تجزیه و تحلیل شغل

۱۴- عدم تکرار حوادث حین کار، عمدتاً بستگی به دارد.

- (1) علائق شخصی
- (2) سابقه کار و علائق شخصی
- (3) مهارت‌های فنی و علائق شخصی
- (4) سن و علائق شخصی

۱۵- توانمندسازی کارکنان جزء کدام یک از وظایف مدیریت منابع انسانی می‌باشد؟

- (1) استخدام و جذب نیروی انسانی
- (2) بهبود و بهسازی نیروی انسانی
- (3) جبران و نگهداری نیروی انسانی
- (4) برنامه‌ریزی و نگهداری نیروی انسانی

۱۶- اهداف و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی عبارت است از:

- (1) یکپارچگی استراتژیک، تعهد کارکنان، انعطاف‌پذیری و کیفیت بالاتر
- (2) انعطاف‌پذیری کارکنان و تاکید بر یکپارچگی استراتژیک
- (3) کیفیت و کمیت برتر نیروی انسانی در سازمان
- (4) تعهد کارکنان و کمیت و کیفیت برتر آنان

۱۷- مهمترین هدف مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها کدام است؟

- (1) افزایش بهره‌وری نیروی انسانی
- (2) افزایش رضایتمندی نیروی انسانی
- (3) تأمین نیازهای مادی و روانی کارکنان
- (4) تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	2
2	3
3	1
4	3
5	2
6	4
7	3
8	2
9	2
10	3
11	2
12	2
13	4
14	3
15	2
16	1
17	1

فصل نهم: فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی به شرح زیر است:

۱- **تعیین موجودی نیروی انسانی:** که بررسی جامعه درون سازمانی است و می‌توان از روش‌های زیر به این منظور استفاده کرد:

الف. تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها: تهیه فهرستی از ویژگی‌های شاغلین در سازمان است.

ب. سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HRLS): منظور از این سیستم، استفاده از روشی منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان‌پذیر سازد. این اطلاعات باید به روز، صحیح و دقیق، کوتاه و مختصر، مربوط و مناسب، کامل، و به هنگام باشد.

طراحی و راه‌اندازی یک سیستم اطلاعاتی معمولاً در 5 مرحله است:

1- مطالعه و شناخت سیستم فعلی

2- تعیین اولویت‌های اطلاعاتی

3- طراحی سیستم اطلاع‌رسانی

4- انتخاب و نصب کامپیوتر

5- حفظ کیفیت سیستم اطلاع‌رسانی

ج. طرح جانشینی: تهیه فهرستی از ویژگی‌های مدیران میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین ردیف و توالی جانشینی تهیه می‌شود.

۲- **بررسی اهداف آتی سازمان:** تعداد افراد و نوع تخصص‌های مورد نیاز بستگی به اهداف و استراتژی‌های کلی سازمان دارد. نیاز سازمان به نیروی انسانی، تابع تقاضا برای کالا یا خدماتی است که سازمان ارائه می‌دهد. (اهداف کلی سازمان - درآمدهای مورد انتظار)

۳- **برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو):** روش‌های این برآورد عبارتند از:

الف. روش روندیابی: مطالعه روندهای گذشته و پیش‌بینی براساس آن:

ب. روش نسبت‌یابی: تعیین نسبتی است که میان یک عامل حین و تعداد افراد مورد نیاز وجود دارد. در روش نسبت‌یابی، مانند روش روندیابی، فرض بر این است که کارکرد یا راندمان افراد، ثابت است و نمی‌توان با ایجاد انگیزه، حجم روش یک فروشنده را بالا برد.

ج. روش همبستگی: رابطه آماری میان دو متغیر را می‌توان به وسیله روش همبستگی محاسبه کرد. در این روش رابطه میان میزان فعالیت در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می‌شود.

د. روش رگرسیون: رگرسیون روشی است که از طریق آن می‌توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیرهای مستقل وجود دارد، متغیرهای وابسته را پیش‌بینی کرد.

هـ. روش شبیه‌سازی: با ساختن مدل‌هایی که به طور مصنوعی، شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می‌کند مسائل را مطرح و مطالعه می‌کند.

۴- برآورد عرضه نیروی انسانی: سازمان می‌تواند نیروی مورد نیاز خود را از داخل یا خارج از سازمان تأمین کند برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی.

الف. فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی: در مواردی ممکن است که تهیه فهرست مهارت‌ها تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پست‌های مدیریتی در نظر گرفته شده‌اند.

ب. جدول جایگزینی: با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی مهارت‌ها و فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی جدول جایگزینی ترسیم می‌شود که در واقع همان نمودار سازمانی است از این جدول برای تعیین مسیر شغلی افراد استفاده می‌شود. جدول جایگزینی و طرح جانشینی به یکدیگر شباهت دارند و در هر دو از منابع اطلاعاتی یکسانی استفاده می‌شود اما در طرح جانشینی، تأکید بر شناسایی کارکنان پر توان و مستعد و تربیت و پرورش آنهاست. اما در طرح جایگزینی هدف تنها اینست که چه کسی می‌تواند جانشین چه کسی بشود؟

ج. نظر سرپرست: گروهی معتقدند سرپرستان به دلیل تجزیه و تحلیل و بینشی که درباره ماهیت و ویژگی‌های مشاغل تحت سرپرستی خود پیدا کرده‌اند، به درستی و به سرعت می‌توانند تعداد کارکنان مورد نیاز را برای کار برآورد کنند. معایب استفاده از نظر سرپرست:

1- برآورد وی نظری است.

2- پیش‌بینی به دانش و آگاهی گسترده‌ای درباره سازمان نیاز دارد.

3- کاری وقت‌گیر است.

د. **روش دلفی:** در این روش یک سری پرسشنامه میان اعضا توزیع می‌شود و نظرهای آنها جمع‌آوری می‌شود و طی مراحل به نظر اکثریت می‌رسد.

برآورد عرضه از منابع خارجی

وضعیت عمومی اقتصادی: پیش‌بینی وضعیت بخصوص بیکاری اولین قدم برای برآورد نیروی انسانی است.

2- بازارهای محلی کار

3- بازارهای تخصصی کار

در پیش‌بینی عرضه، تقاضای نیروی کار از روش‌های مقداری یا قضاوتی استفاده می‌شود روش‌های مقداری را روش‌های بالا به پایین نیز خوانده‌اند. روش‌های قضاوتی را احتمالاً روش‌های پایین به بالا نیز می‌گویند.

5- مقایسه عرضه و تقاضا:

1- تقاضا با عرضه مساوی است.

2- تقاضا بیشتر از عرضه است.

3- تقاضا کمتر از عرضه است، در این حالت می‌توان از روش‌های برکناری دائمی یا موقت بازنشستگی زودرس و باز خرید، کاهش ساعات کار حذف شغل (که در کوتاه مدت جواب می‌دهد)، کاریابی استفاده کرد.

نکات فصل نهم

1- هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه سازمان به وجود آنها بستگی دارد.

2- فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی 5 مرحله دارد:

1- تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان

2- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

3- برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی

4- برآورد عرضه نیروی انسانی

5- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی

3- بررسی اهداف آتی سازمان: اهداف کلی سازمان و درآمدهایی که انتظار می‌رود در اثر دستیابی به این اهداف عاید سازمان شود، دو عامل اصلی در تعیین نیاز سازمان به نیروی انسانی و کم و کیفیت آن است.

4- در صورتی که تقاضا کمتر از عرضه باشد می‌توان از روش‌های زیر استفاده کرد:

1- برکناری دائم یا موقت

2- بازنشستگی زودرس و باز خرید

3- کاهش ساعات کار

4- حذف شغل (حل مشکلات در کوتاه مدت)

5- کاریابی

تست های فصل نهم

۱- فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی به ترتیب شامل مراحل است.

- 1) پیش بینی تقاضای نیروی کار، پیش بینی عرضه نیروی کار، برآورد نیازها، طرح ریزی عملیات و کنترل عملیات
- 2) طرح ریزی عملیاتی، برآورد عرضه نیروی کار، استخدام، گزینش و انتصاب
- 3) پیش بینی تقاضا، بهره‌وری نیروی انسانی، طراحی ریزی عملیاتی، توسعه و بهبود نیروی انسانی
- 4) پیش بینی تقاضا، طرح ریزی عملیاتی، استخدام، انعطاف پذیری در برنامه و توسعه و بهبود نیروی انسانی

۲- برای پیش بینی میزان کاهش نیروی انسانی در ارتباط با میزان فعالیتها و اقدامات آتی سازمان، از روش استفاده می‌شود.

- | | |
|---------------|----------------------------|
| 1) بررسی روند | 2) بررسی آراء |
| 3) سری، میانی | 4) بررسی شاخص یا نسبت یابی |

۳- اگر تعداد نیروی انسانی مورد نیاز زیاد و تعداد نیروی انسانی در دسترس کم باشد، مدیریت منابع انسانی چه اقداماتی در درون سازمان و چه اقدامی در برون سازمان باید به عمل آورد؟

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1) انتصاب - انتخاب | 2) کارمندیابی - گزینش |
| 3) آموزش و بالندگی - کارمندیابی | 4) تجدیدنظر اساسی در اهداف - گزینش |

۴- در پیش بینی نیازهای نیروی انسانی اگر تعداد کارکنان را براساس تعداد واحدهای تولید برآورد نمائیم از چه شیوه‌ای استفاده کرده‌ایم؟

- | | |
|-------------------------------|-------------------------|
| 1) روش نرخ روند | 2) روش برآورد تجربی |
| 3) روش تجزیه و تحلیل فعالیتها | 4) روش تناسب شغل و شاغل |

۵- مراحل جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات جهت تعیین کردن عرضه و تقاضای آینده هر گروه شغلی و یا مهارت خاص است.

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| 1) پیش بینی نیروی انسانی | 2) تجزیه و تحلیل یا کارشکافی |
| 3) فرآیند طراحی شغل | 4) کنترل و ارزیابی نیروی انسانی |

۶- به فرآیند تشخیص پست‌های اصلی و فرعی براساس تعداد پست‌های موجود برای شغل، تعیین تعداد شاغلین رسمی و غیررسمی و شناسایی پست‌های بلا تصدی، کاهش پست‌های بلا تصدی در مشاغل غیراصولی، کاهش پست‌های غیراصولی شاغلین غیررسمی و در نهایت کاهش پست‌های غیراصولی شاغلین رسمی گفته می‌شود.

(1) طراحی شغل (2) طراحی سازمان (3) تعدیل نیروی انسانی (4) ارزشیابی مشاغل

۷- جهت جذب نیرو از داخل سازمان کدام یک از روش‌های زیر را انتخاب می‌کنید؟

(1) اعلان شغلی (2) از طریق عقد قرارداد (3) کارکنان روزمزدی (4) کارکنان پاره وقت

۸- در کدام یک از نگرش‌های زیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی به عنوان جایگزینی مطرح می‌شود، در این صورت برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کار تفکر در مورد خط مشی‌های استخدامی نیروی انسانی، ایجاد و ارزیابی برنامه‌های کارمندیابی، ارتقای افراد، تجزیه و تحلیل ترک خدمت نیروی کار و همچنین تحلیل رابطه بین سیاست پرداخت و کارمندیابی را عهده‌دار خواهد بود.

(1) اقتصادی (2) روابط صنعتی (3) اداری (4) استراتژیک

۹- برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایند نیروی انسانی مورد نیاز در شرایط متغیر سازمان و توسعه فعالیت‌های تأمین‌کننده نیازهای مذکور است.

(1) گزینش (2) کارمندیابی (3) تجزیه و تحلیل (4) استخدام

۱۰- این روش پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز اساساً از جمع‌بندی آراء مستقل خبرگان حکایت دارد.

(1) تکنیک دلفی (2) روش سری سازمانی (3) روش بررسی روند (4) روش نسبت‌یابی

۱۱- در بررسی برآورد نیروی انسانی مورد نیاز، کدام یک از عوامل باید مورد توجه قرار گیرد؟

(1) بررسی روند ضایعات پرسنلی

(2) بررسی میزان توسعه و یا تقلیل اهداف

(3) بررسی میزان و نوع تغییر در اهداف

(4) بررسی روند ضایعات پرسنلی، میزان توسعه، تقلیل و یا تغییر در اهداف

۱۲- برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی براساس روش نرخ روند، متکی بر در سازمان است.

- 1) تجزیه و تحلیل تفصیلی برنامه‌ها
- 2) اثبات و عدم تغییر در شرایط محیطی
- 3) مطالعه جزء به جزء برنامه‌ها و اندازه‌گیری کار
- 4) تعیین استانداردهای تغییر و سنجش زمان کار

۱۳- دلیل این‌که روش‌های پیش‌بینی آماری در برنامه‌ریزی نیروی انسانی محدودیت دارند، کدام است؟

- 1) به دلیل متغیرهای اجتماعی و عدم دخالت سازمان در آنها
- 2) به دلیل ضعف آمار در تشخیص نیازهای آتی سازمان
- 3) تغییرات بیش از اندازه کارکنان و عدم امکان پیش‌بینی آن
- 4) نقش اختیار و اداره انسان در انتخاب و استخدام و ترک خدمت

۱۴- فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی شامل چه مراحل می‌گردد؟

- 1) طرح‌ریزی عملیاتی به کمک مدل PERT و CPM و تعیین نیازهای عملیاتی
- 2) طرح‌ریزی عملیاتی، بودجه‌بندی و کنترل عملیات و تعیین نیازهای پرسنلی
- 3) پیش‌بینی تقاضا، بررسی جمعیت، بودجه‌بندی و کنترل نهایی عملیات برنامه
- 4) پیش‌بینی تقاضا، پیش‌بینی عرضه، پیش‌بینی نیازها، طرح‌ریزی عملیاتی و کنترل عملیات

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	1
2	1
3	3
4	3
5	3
6	3
7	1
8	2
9	3
10	1
11	4
12	2
13	4
14	4

فصل دهم : مدیریت عمومی و مبانی مدیریت

پیدایش و تکامل دانش مدیریت

مدیریت به مفهوم کلی آن سابقه‌ای به قدمت زندگی اجتماعی انسان و حتی بیشتر از آن دارد. سیر تکامل دانش مدیریت به لحاظ شکل اجتماعی خاص دوران قبل از رنسانس، کند و محدود بوده است، اما پس از انقلاب صنعتی روند تکاملی دانش مدیریت با یک جهش بلند روبه‌رو شد. انقلاب صنعتی سبب ایجاد دگرگونی و تغییرات در نظام کهنه و قدیمی گردید و با خود فرآورده‌های صنعتی و تکنولوژی را به جامعه بشری عرضه نمود. در واقع باعث ظهور دانش مدیریت به مفهوم امروزی شد. تا اواخر قرن نوزدهم دانش مدیریت مانند سایر علوم در قلمرو فلسفه قرار داشت.

در اوایل قرن بیستم در شمار یکی از علوم مستقل درآمد و در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی معتبر دنیا دانش پژوهانی به شناخت اصول و مفاهیم ناشناخته این علم برانگیخته شدند. در سال 1776، آدام اسمیت با اطلاعاتی که از کارخانه سنجاق‌سازی به‌دست آورده بود، محسنات تقسیم کار را اعلام کرد که خود گامی در جهت سازمان دهی مدیریت بود. آنچه به‌صورت مدون در زمینه مدیریت تهیه و ارائه شد، توسط فردریک تیلور انجام گرفت که به‌عنوان بنیان‌گذار مکتب کلاسیک در مدیریت شناخته شده است.

مکاتب علم مدیریت

در اینجا به بررسی اجمالی مکاتب علم مدیریت می‌پردازیم.

الف - مکتب کلاسیک

این مکتب بیانگر قدیمی‌ترین نگرش حاکم بر مدیریت است که بر اساس مفروضاتی همچون

1- سازمان رسمی 2- اصول عام و ثابت 3- انسان اقتصادی 4- افزایش کارایی بنا نهاده شده است. ضمناً

این نگرش شامل سه تئوری بوروکراسی، تئوری اداری و تئوری مدیریت علمی است.

تئوری بوروکراسی یا دیوانسالاری حاصل نظریات دانشمندانی همچون ماکس وبر، موسکا و میشل است. و در واقع بوروکراسی شکلی از ساختار رسمی سازمان‌های بزرگ حکومتی است که جنبه ذهنی و ایده آل دارد و برای تجزیه و تحلیل سازمان‌های موجود الگو می‌دهد. بوروکراسی توصیفی ماکس وبر را بوروکراسی معقول نامیده‌اند، زیرا از دیدگاه وبر منشأ قدرت در چنین بوروکراسی، قانون است.

تئوری اداری حاصل نظریات هنری فایول 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، کمیته‌ها. تئوری مدیریت علمی ناشی از اصول مدیریت علمی فردریک تایلور 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 زمان سنجی، مطالعه حرکت یا حرکت سنجی و استاندارد کردن کار می‌باشد. که در نهایتاً معطوف به افزایش کارایی کارگران است. از مهمترین دیدگاه‌های تایلور در این نظریه سیستم کارمزدی و نظارت تخصصی می‌باشد.

ب - مکتب سیستمی

این مکتب از تئوری عمومی سیستم‌ها نشأت گرفته است و سازمان را به مثابه یک سیستم توصیف می‌کند، زیرا سازمان را مجموعه‌ای از اجزای مرتبط به یکدیگر که با هم در ارتباط متقابل و کنش و واکنش هستند، می‌داند که برای رسیدن به هدف تلاش می‌کنند. در این مکتب عناصر سیستم را شامل داده، ستاده، پردازش اطلاعات، بازخورد، محدوده و محیط می‌دانند. در تئوری سیستم، سازمان را یک سیستم باز تلقی می‌کنند که با محیط خود به‌طور دائم 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 می‌کند. نکته مثبت در این دیدگاه اینست که دارای دیدگاه خرد و کلان است و مشکلات سازمان را از تمامی ابعاد بررسی و مطالعه می‌کند.

ج - مکتب اقتضایی

این مکتب مبتنی بر این واقعیت است که محیط‌های گوناگون نیازمند روابط سازمانی متفاوتند، لذا موثرترین شیوه‌ی 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، مفاهیم

مدیریت، 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 و رجوع، موسسات رقیب و تدارکات تقسیم می‌گردد. و عوامل درونی در واقع همان مفاهیم مدیریت هستند نظیر ساختار سازمانی، اهداف، برنامه ریزی، سیستم‌های نظارتی. در این مکتب یک بهترین شرایط برای مدیریت وجود ندارد و هر شرایط و محیط خاصی متناسب با اقتضات خودش سبک مدیریتی خاصی را می‌طلبد.

د - مکتب نئوکلاسیک یا مکتب روابط انسانی

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 و همین دیدگاه باعث عدم موفقیت این مکتب گردید و در ادامه مکتب نئوکلاسیک به وجود آمد.

مکتب نئوکلاسیک به واسطه عواملی همچون توسعه شهرنشینی و صنایع، پیدایش جنبش‌های کارگری، بالا رفتن سطح اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کارگران و گسترش علوم رفتاری بوجود آمد. تئوریهای اولیه این مکتب مرهون مطالعات هائورن به سرپرستی التون مایو است و به همین علت به این فرد پدر مکتب روابط انسانی نام داده اند. از دیگر نظریه پردازان این مکتب می‌توان به کریس آرجریس، مک گریگور و مازلو اشاره کرد.

سازمان

- وسیله ای است برای ترکیب منابع مادی و انسانی جهت تولید و توزیع کالا و خدمات
- یک سلسله نقش‌ها، ارزش‌ها، مراتب و مقامات را که بر مبنای نهادها و موسسات اجتماعی پی ریزی شده باشند.
- سازمانها عبارت هستند از سیستمهای اجتماعی بزرگ و پایداری که فعالیت های اعضای آنها برای رسیدن به اهداف محدود و مشخص شده هماهنگ شده است .
- عناصر ضروری یک سازمان یا به تعبیری دیگر ارکان یک سازمان عبارتند از ، منابع انسانی، منابع مادی، منابع مالی و

منابع تسهیلاتی

یک تعریف دیگر از سازمان

سازمان عبارتست 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 (ادگاردشاین، ترجمه ابوالفضل صادق پور، روانشناسی سازمانی، صفحه 14)

انواع سازمان

الف- سازمان رسمی: سازمانی است که در آن اختیارات مقامات و روابط بین آنها و کارکنان بر حسب مقررات و قواعد وضع شده. یا سلسله روابطی که بین مشاغل و مقامات سازمانها برای دستیابی به هدفی معین و بر اساس طرح و نقشه قبلی ایجاد می گردد و حدود آن نیز از طریق مقررات یا به وسیله مدیران تعیین می شود.

در هر سازمان رسمی موارد ذیل مشخص می باشد:

- 1- اختیارات و قدرت سازمانی هر مقام
- 2- نوع مشاغل کارکنان سازمان و محل سازمانی آنها
- 3- کیفیت سلسله مراتب رسمی بین افراد
- 4- حدود و قلمرو وظایف هر یک از مشاغل و صاحبان مشاغل

سه ویژگی اصلی یک سازمان رسمی عبارتند از:

- 1- برخورداری از یک ساختار دقیق در فعالیتها
- 2- ثبات و دوام سازمانی
- 3- پویایی و رشد سازمان

در سازمان رسمی دو ابزار کمکی وجود دارد، یکی نمودار سازمانی است و دیگری شرح مشاغل

نمودار سازمانی

این نمودار ارتباط مشاغل با یکدیگر را در قالب شبکه ای از اختیارات و مسئولیتها مشخص می سازد و ضمن تعیین جریان ارتباطات رسمی، نشان می دهد که هر عضو سازمان به چه کسی گزارش می دهد، به چه کسی دستور می دهد چه کارهایی انجام می دهد و فعالیتهای اصلی و فرعی در سازمان نسبت به هم چه وضعی دارند.

شرح مشاغل

این ابزار کمکی در رابطه با اینکه وظایف محوله به یک پست یا موقعیت شغلی چیست، مسئولیت احتمالی سرپرستی در پست مزبور و توانایی‌ها و آموزش‌های مورد نیاز و شرایط احراز آن را توضیح می‌دهد.

دلایل نیاز به سازمانهای رسمی عبارتند از:

- 1- توانایی ذهنی محدود انسان‌ها
- 2- تفاوت در مهارتها و توانائی‌ها
- 3- برخورداری از زمان محدود

ب- سازمان غیر رسمی

این سازمان‌ها از گروه‌ها و افرادی تشکیل می‌شوند که در درون یک سازمان دارای روابط شخصی و اجتماعی بین خود هستند و این روابط از طرف مقامات سازمان به رسمیت شناخته نمی‌شود.

خصوصیات سازمان‌های غیر رسمی عبارتند از:

- 1- چون به واسطه خواسته‌های درونی افراد به وجود آمده است، نمی‌توان آنها را با دستورالعمل‌های اداری از بین برد.
- 2- در این سازمان‌ها اختیارات به صورت افقی یا از پائین به بالا تفویض می‌شوند.
- 3- این سازمان‌ها غالباً کوچک و محدود هستند.
- 4- اختیارات و تفویض آن در سازمان غالباً بر اساس اعتماد است نه بر اساس سلسله مراتب و مشاغل
- 5- رهبران این سازمان‌ها بر اساس معیارهایی همچون شخصیت، کبرسن، نفوذ معنوی و لیاقت مشخص می‌شوند.
- 6- گروه‌های غیر رسمی نسبت به تغییر و تحولات سازمان رسمی یا غیر رسمی مقاومت نشان می‌دهند.
- 7- شایعات در محتوای شبکه ارتباطات غیر رسمی تأثیر زیادی دارند.

سازمان غیر رسمی را سایه سازمان نیز می‌نامند.

از دلایل شکل‌گیری سازمان غیر رسمی می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- 1- ارضای نیاز اجتماعی
- 2- ارتباطات و اطلاعات
- 3- هویت یابی
- 4- همدردی
- 5- کمک به دستیابی به اهداف
- 6- فرصت برای نفوذ و خلاقیت
- 7- شناسایی رفتار معقول
- 8- دوام ارزش‌های

فرهنگی گروه

ابتدایی ترین توضیح برای علت پیوستن و یا پیدایش سازمان‌های غیر رسمی را می توان ناشی از لزوم تحقق نیازهای انسانی مهمی که نمی توان از طریق سازمان رسمی به آن دست یافت دانست. از فواید سازمان‌های غیر رسمی می توان به چند نکته اشاره نمود:

- 1- پشتیبانی از اهداف سازمان
- 2- ابزار دیگری برای ایجاد ارتباط
- 3- وسیله‌ای برای رضایت اجتماعی
- 4- جبران کمبود توانایی مدیر

اما از موارد زیان‌بار سازمان‌های غیررسمی نیز می توان چند مورد نام برد شامل:

1- شایعات منفی 2- مقاومت در برابر تغییر 3- پیروی و سازگاری گروهی
 باید به خاطر داشت که سازمان بخشی از مدیریت است، همانطوری که سازماندهی بخشی از وظایف مدیریت و مدیر است.

سازمان‌های صف و ستاد

فعالیت‌های ستادی در یک سازمان به فعالیت‌هایی گفته می شود که به طور غیر مستقیم در تأمین هدف‌های سازمان نقش دارند و به واحدهای صف کمک می کنند تا بتوانند به نحو موثرتری فعالیت کنند، مانند واحدهای طرح و برنامه، تشکیلات مشاوره، پشتیبانی. این فعالیت‌ها، جنبه اجرایی ندارند بلکه ماهیتاً کمکی و مشورتی هستند.

فعالیت‌های صفی، فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً در تأمین هدف‌های سازمان نقش دارند مانند فعالیت کارمندان ادارات، معلمین مدارس و ... در حقیقت فعالیت آنها ماهیت اجرایی دارد و کارهایی است که به تولید یا خدمات منجر می شود.

سازمان‌های صف، سازمان‌های کوچکی هستند که کلیه کارکنان آنها زیر نظر یک فرد کار می کنند و همه آنها از یک نفر دستور می گیرند. در سازمان‌های ستاد، مدیران مسئولیت‌های خاصی دارند و هر مدیر بر اساس تخصصی که دارد به کارکنان صف دستور می دهد و نتیجه کار را به مدیریت عمومی گزارش می کنند.

سازمان‌های صف و ستاد رایج‌ترین الگوی سازمان‌دهی در ایران است که در آن واحدهای ستادی به مدیر و بالاتر در رده صف دستورات لازم را می دهد و او توصیه‌های ستاد را با واحد صف هماهنگ کرده و اجرا می نماید.

تفویض اختیار در سازمان

تفویض اختیار در سازمان عبارت است از، واگذاری بخشی از مسئولیت‌ها از طرف مدیر به مرئوسین خود.

مراحل تفویض اختیار عبارت است از:

- 1- واگذاری وظایف از طرف رئیس به مرئوسین بلاواسطه خود
- 2- اعطای اجازه و حق تصمیم‌گیری به منظور انجام تعهدات، استفاده از منابع مالی و انسانی
- 3- تعیین مسئولیت مرئوسین در مقابل رئیس جهت حسن انجام وظایف محوله بر حسب معیار و موازینی که قبلاً انتخاب شده است.

اصول تفویض اختیار

- 1- اختیار واگذار شده متناسب با مسئولیت فرد در اختیار گیرنده باشد.
- 2- تفویض اختیار موجب حذف مسئولیت از طرف رئیس نمی‌گردد.
- 3- جریان تفویض اختیار هر زمانی که صلاح دیده شود، لغو می‌گردد.
- 4- تفویض اختیار همواره شامل بخشی از وظایف است، نه همه وظایف
- 5- در تفویض اختیار باید نحوه انجام کار معین و مشخص باشد.

اختیار و مسئولیت

اختیار یعنی حق دستور دهی و تصمیم‌گیری. مسئولیت، پاسخ‌گو بودن در قبال وظایف محوله

تعاریف مدیریت

- 1- هماهنگ کردن منابع مادی و انسانی برای نیل به هدف‌های سازمان
- 2- کار کردن با افراد و به‌وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق اهداف سازمانی
- 3- فرآیند به‌کارگیری موثر و کارآمد منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد. نکات اساسی این تعریف از مدیریت عبارتست از:

الف- مدیریت یک فرآیند است.

ب- مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت می‌کند.

ج- مدیریت موثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است.

د- مدیریت کارا متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.

ه- مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار، تمرکز دارد.

تعریف فرآیند

فرآیند، عبارتست از تغییر به سمت هدف با استفاده از ساز و کار بازخورد. فرآیند شامل هدف، ساختار و نتیجه است.

- تعریف مدیریت از دیدگاه هنری فایول:

مدیریت، علم و هنر متشکل کردن، هماهنگ نمودن رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی است که برای رسیدن به هدف یا اهداف مشترک انجام می‌گردد.

از دیدگاه سایمون مدیریت هم علم و هم هنر است و اگر مدیری تجربه کافی برای تصمیم‌گیری داشته باشد و از تکنیک‌ها و روش‌های علمی استفاده کند از موفقیت بیشتری در مدیریت برخوردار است.

وظایف مدیریت از دیدگاه لوترگیولیک:

لوترگیولیک وظایف اصلی یک مدیر را در کلمه‌ی قرار دادی و البته بدون معنای لغوی خاص POSDCORB، خلاصه کرد که بیانگر موارد ذیل است:

Planning (P) یا برنامه ریزی، عبارت است از پیش بینی عملیات آتی و تعیین طرق اجرای آن به منظور تأمین هدف-های سازمان

Organizing (O) یا سازمان‌دهی، عبارت است از تعیین حدود اختیارات و وظایف و ارتباط و هماهنگی لازم بین این وظایف.

Staffing (S) یا استخدام و کارمند گزینی، شامل استخدام، آموزش و تأمین شرایط مساعد کاری.

Directing (D) یا هدایت و جهت دهی، یعنی صدور دستور جهت هدایت و راهنمایی کارکنان.

Coordinating (CO) یا هماهنگی، شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق اهداف سازمان.

Reporting (R) یا گزارش دهی، یعنی اخذ اطلاع مستمر از جریان پیشرفت امور.

Budjeting (B) یا بودجه بندی، شامل تنظیم صورت فعالیت‌ها، درآمدها، هزینه‌های سازمان و نظارت بر اجرای آنها.

گیولیک وظیفه‌ی بودجه بندی مدیر را مهمترین وسیله جهت اعمال کنترل سازمان و فعالیت‌های آن تلقی می‌کند.

اصول مدیریت از دیدگاه هنری فایول

یکی از تلاش‌های هنری فایول در رابطه با مدیریت تدوین اصول چهارده گانه مدیریت است که در زیر می‌آید:

- | | |
|--------------------------|--|
| 1- اصل اختیار و مسئولیت | 2- اصل وحدت فرماندهی |
| 3- اصل وحدت هدف | 4- اصل تقسیم کار |
| 5- اصل سلسله مراتب | 6- اصل انضباط و نظم |
| 7- اصل عدالت و مساوات | 8- اصل ابتکار |
| 9- اصل ثبات و امنیت شغلی | 10- اصل تمرکز |
| 11- اصل حقوق و مزایا | 12- اصل صدور دستور |
| 13- اصل روحیه همکاری | 14- اصل تابعیت منافع فردی از منافع سازمانی |

مهارتهای مورد نیاز یک مدیر

هر فردی که به عنوان مدیر یک مجموعه سازمانی منصوب می‌گردد باید از یک سری مهارتها برخوردار باشد که ذیلأ به آنها اشاره می‌گردد:

- 1- مهارت فنی، یعنی اینکه فرد مدیر باید از دانش و فن موجود در فعالیت‌ها، در ارتباط با روش‌ها، فرآیندها و روبه‌های برخوردار باشد.
- 2- مهارت انسانی، یعنی اینکه مدیر باید توانایی کار کردن با مردم و به‌وسیله مردم از طریق رفتارهای تعاملی داشته باشد.
- 3- مهارت ادراکی یا مفهومی، یعنی اینکه مدیر باید بتواند یک تصویر کلی از مجموعه سازمانی خود ترسیم نماید و عناصر مهم را در وضعیت‌ها و شرایط خاص ببیند و روابط بین آن عناصر را درک نماید.

کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری

دراکر کارآیی را «انجام درست کارها» تعریف کرده است. در حقیقت «مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آن را برحسب نسبت محصول به مصرف محاسبه کرد» را کارآیی گویند، کارآیی جنبه کمی دارد.

$$\text{کارآیی} = \frac{\text{برون‌دار مفید}}{\text{واحد درون‌دار}}$$

دراکر اثربخشی را «انجام کارهای درست» تعریف کرده است. در حقیقت «درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای موردنظر خود می‌رسد» را اثربخشی می‌گویند. اثربخشی جنبه کیفی دارد.

دراکر بهره‌وری را «انجام درست کارهای درست» تعریف کرده است. بنابراین بهره‌وری دو مفهوم کارایی و اثربخشی را در بردارد و شامل «استفاده کاراً از ورودی‌ها برای تولید خروجی‌هایی می‌شود که اهداف سازمانی را تأمین می‌کنند.» یا حداکثر استفاده از امکانات موجود با حداقل هزینه در کوتاه‌ترین زمان را بهره‌وری گویند.

$$\text{اثربخشی} + \text{کارایی} = \text{بهره‌وری}$$

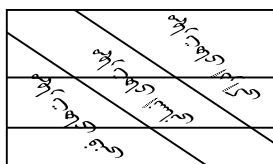
مدیریت مؤثر و مدیریت کارا

مدیریت مؤثر بیانگر مدیریتی است که تصمیمات مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی می‌رسد. مدیریت کارا، مدیریتی است به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌پردازد. همان‌طور که در اثربخشی دنبال این هستیم که هدف‌های اصلی و اساسی تعیین شوند و ما به آن‌ها دست یابیم، در کارایی هدف رسیدن و نیل به هدف‌های تعیین شده با حداکثر بازدهی مقصود است. در اثربخشی می‌کوشیم تا کارهای صحیح و درست را انجام دهیم در حالی که در کارایی تلاش می‌کنیم تا کارها را به درستی انجام دهیم. افزایش کمیت و کیفیت کار انجام شده در مقایسه با منابع مصرف شده را بهره‌وری گویند. هرچه از سطوح پایین‌تر مدیریتی به سمت سطوح بالاتر می‌رویم مدیر به مهارت‌های فنی کمتر و مهارت‌های ادراکی بیشتری نیاز دارد.

مثلاً در سازمان تربیت بدنی ایران رئیس سازمان تربیت بدنی و معاونان جز مدیران عالی هستند.

روسای فدراسیون‌ها و مدیران کل تربیت بدنی استان‌ها جز مدیران میانی محسوب می‌شوند.

و روسای هیئت‌های ورزشی استان‌ها و شهرستان‌ها جز مدیران عملیاتی محسوب می‌شوند.



نقش‌های مدیریتی

نقش‌های مدیریتی فعالیت‌هایی هستند که انجام آنها از مدیران انتظار می‌رود. مینتزرگ این نقش‌ها را در ده مورد و سه گروه کلی تقسیم کرده است.

الف) نقش‌های متقابل فردی

- 1- تشریفاتی (شرکت در مراسم و ...)
- 2- رهبری (انگیزش کارکنان، مشاوره و ...)
- 3- ارتباطی (ارتباط با فرادستان، فرودستان و ...)

ب) نقش‌های اطلاع‌رسانی

- 1- گیرنده (دریافت‌کننده اطلاعات و ...)
- 2- نشردهنده (پخش اطلاعات در سازمان و ...)
- 3- سخنگو (دادن اطلاعات به بیرون سازمان و ...)

ج) نقش‌های تصمیم‌گیری

- 1- کارآفرینی (تأیید نوآوری‌ها، طرح‌ریزی آینده و ...)
- 2- تشنج‌زدایی (حل مشکل‌ها، رفع بحران‌ها و ...)
- 3- تخصیص منابع (مالی، انسانی و ...)
- 4- مذاکره‌کننده (در کارها، قراردادها و ...)

برنامه ریزی

برنامه ، عبارتست از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن یا تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف.

تعریف برنامه ریزی

- 1- تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن
- 2- تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
- 3- تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم می‌کند.
- 4- طراحی عملیاتی که شیی یا موضوعی را که بر مبنای شیوه‌ای از پیش تعریف شده، تغییر بدهد.

اهداف برنامه ریزی

- 1- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت‌ها
- 2- افزایش جنبه اقتصادی

3- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر

4- تهیه ابزاری برای کنترل

انواع برنامه ریزی

1- برنامه ریزی اساسی، استراتژیک یا جامع که عبارت است از دور اندیشی سازمان یافته‌ای که مراحل زیر را در بر می‌گیرد:

الف- تعیین مأموریت‌ها و اهداف دور برد.

ب- تفکیک مأموریت‌ها به اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت

ج- تعیین خط مشی‌ها یا سیاست‌ها

د- طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی یا تاکتیکی

2- برنامه ریزی عملیات یا اجرایی که توالی آن شامل موارد زیر است:

الف- تعیین برنامه کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمان بندی)

ب- تعیین معیار عملکرد و موقعیت (کمیت، کیفیت و هزینه)

ج- بازبینی و تعیین موارد انحراف

د- تهیه برنامه جدید

3- برنامه‌ریزی تخصصی که شامل انواع زیر است:

الف- برنامه‌ریزی کنترل تولید (مدیریت تولید)، عبارت است از تعیین و تحصیل کلیه نیازمندی‌های لازم برای تولیدات آتی محصولات و برای تأمین نیازهای قابل پیش بینی یا غیر قابل پیش بینی بازار.

ب- برنامه‌ریزی پرسنلی (مدیریت نیروی انسانی)، عبارت است از تعیین تعداد افرادی که در سال‌های آینده برای تأمین اهداف سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته شوند یا اخراج گردند.

ج- برنامه ریزی مالی، عبارت است از تعیین میزان و چگونگی تأمین منابع مالی و متقابلاً تعیین میزان و چگونگی مصارف منابع مالی مذکور به منظور تأمین اهداف مؤسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن.

گامهای عمده‌ی برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی شامل مراحل زیر است:

- 1- آگاهی از فرصت‌ها ، مسائل و نیازها
- 2- تعیین اهداف کوتاه مدت
- 3- کسب اطلاعات کامل در رابطه با فعالیت‌ها
- 4- دسته بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات
- 5- تعیین فرضیه‌ها و موانع
- 6- تعیین بدیلها یا راه حل‌ها
- 7- ارزیابی راه‌حل‌های گوناگون
- 8- انتخاب راه‌حل مطلوب
- 9- فرموله کردن برنامه‌های پشتیبانی
- 10- تنظیم تفصیلی توالی برنامه ها و جدول زمان‌بندی
- 11- بیان برنامه‌ها به ارقام
- 12- پی‌گیری پیشرفت کار

فنون برنامه ریزی به ترتیب پیدایش آنها

۱- نمودار پایان نمای گانت یا جدول کارنما

این نمودار یا جدول، پیشرفت اجرای کار را در طول زمان نشان می دهد و از دو محور تشکیل شده است، محور افقی آن زمان را بر حسب ساعت، روز، ماه هفته یا سال نشان می دهد و محور عمودی آن نمایانگر مراحل اجرای فعالیت‌ها می‌باشد. این نمودار اثر تغییر متغیرهای گوناگون را بررسی می‌کند.

۲- فنون تجزیه و تحلیل شبکه

این فنون از اواخر دهه 1950 و با استفاده از تفکر سیستمی و دانش ریاضی در برنامه‌ریزی کنترل پروژه‌ها، مخصوصاً پروژه‌های تولیدی به کار گرفته شد. در کاربرد این فنون به سه عامل زمان، هزینه و منابع موجود در هر پروژه به تنهایی یا به صورت ترکیبی توجه می شود که از انواع آن می توان به موارد زیر اشاره کرد.

الف- روش ارزیابی و تجدید نظر در برنامه (پرت) PERT

این روش برای به حداقل رساندن تأخیر و وقفه و تضاد در امر تولید، هماهنگ کردن قسمت‌های مختلف کار و تسریع در تکمیل طرح‌ها به کار می‌رود.

ب- شیوهی مسیر بحران یا C.P.M

که مشابه پرت جزء فنون شبکه ای است که در آن زمان اتمام پروژه و فعالیت‌های لازم برای اتمام پروژه به‌طور مشخص تعیین می‌گردد.

تعریف پروژه: عبارت است از اعمال اجرایی در برنامه یک هدف کوتاه مدت تک موردی که دارای زمان آغاز و پایان مشخص است.

هدف

هدف ، عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار شامل کار مشخص و قابل اندازه گیری در محدوده زمانی خاص و با بیان هزینه‌ای معین.

منظور از هدف‌گذاری، عبارتست از تفکیک مأموریت‌ها یا اهداف دوربرد به اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت برای یک واحد و سرانجام برای یک فرد شاغل.

استراتژی، عبارت است از برنامه جامع واحد و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف دوربرد سازمان تضمین می‌گردد در واقع استراتژی نوعی برنامه است که مقصود و منظور اصلی سازمان را بر حسب نوع خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد معین می‌نماید. استراتژی الگوی پاسخگویی سازمان به محیط اطرافش در طول زمان است.

خط مشی، عبارت است از انتخاب بهترین شیوه در زندگی شخصی و سازمانی و در واقع راهنما و حدودی است که تصمیمات آنی باید در آن محدوده اتخاذ گردد. خط مشی یک برنامه عمومی عملی است که نحوه اجرای هدف را بیان می‌کند و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله موثری برای کنترل عملیات است.

رویه، محدودتر از سیاست یا خط مشی است و جریان عملیات را در مدیریت مشخص می‌کند. در واقع رویه یک برنامه زمانبندی شده برای اجرای فعالیت‌های آتی است.

روش‌ها ، نحوه اجرای جدول زمان‌بندی رویه را تعیین می‌کند.

سازماندهی

سازماندهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنها، به منظور کسب اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد و در کل یک فرآیند سه مرحله‌ای است، شامل:

1- طراحی کارها و فعالیت‌ها

2- دسته‌بندی کردن فعالیت‌ها به پست‌های سازمانی

3- برقراری رابطه میان پست‌ها به منظور کسب هدف سازمانی مشترک

انواع طراحی سازمانی را به شرح زیر نام می‌بریم.

- 1- سازماندهی وظیفه‌ای که در آن واحدها بر اساس وظیفه‌ای که به آنها محول شده طراحی می‌شوند.
- 2- سازماندهی محصولی که در آن واحدها بر اساس نوع محصول تولیدی طراحی می‌شوند.
- 3- سازماندهی فرآیندی که در آن واحدها با توجه به فرآیندهای اجرایی طراحی می‌گردند.
- 4- سازماندهی بر اساس ارباب و رجوع که در آن واحدها بر اساس نوع مشتری طراحی می‌شوند.
- 5- سازماندهی بر اساس زمان که در آن واحدها بر اساس زمان انجام کار تقسیم بندی و طراحی می‌شوند.
- 6- سازماندهی بر اساس ناحیه که در آن واحدها در بخش‌های مختلف جغرافیایی طراحی می‌گردند.

حیطه نظارت

به گروه یا تعدادی از افراد که به‌طور مستقیم زیر نظر یک مسئول فعالیت می‌کنند و از او دستور می‌گیرند و به او پاسخ می‌دهند، حیطه نظارت آن مسئول گویند و در واقع حیطه نظارت برابر با محدوده‌ی سرپرستی و نظارت یک مسئول تلقی می‌گردد.

حیطه نظارت تحت تأثیر عوامل زیر است:

- 1- عوامل شخصی همچون دیدگاه مدیر و لیاقت مدیر
- 2- عوامل محیطی شامل تکنولوژی، پراکندگی جغرافیایی کارکنان، وضعیت محیط سازمان از لحاظ درجه ثبات و تغییر
- 3- عوامل شغلی شامل ماهیت شغل مدیر، اهمیت نسبی شغل و نیاز مشاغل به مشورت با مدیر و درجه همبستگی

کارهای هر اداره

رهبری

تعریف‌ها:

- 1- رهبری عبارت است از علم و هنر نفوذ در افراد به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف‌های تعیین شده گام بردارند.
 - 2- رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند.
- در واقع مهمترین نکته در رهبری جهت دادن و نفوذ بر افراد است، یعنی رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاری بر افراد است. در تشریح بحث هدایت و رهبری سه موضوع مهم ارائه می‌گردد که عبارتند از:
- الف- ارتباطات ب- انگیزش ج- رهبری
- باید به خاطر داشت که فرآیند رهبری تابعی از متغیرهای رهبر، پیروان، متغیرهای وضعیتی و محیط است. رهبری اصولاً مفهومی وسیع‌تر از مدیریت می‌باشد و مدیریت یک نوع خاص از رهبری است که در آن تحقق اهداف سازمانی اهمیت دارد در حالیکه رهبری مستلزم کارکردن با افراد و به وسیله افراد برای تحقق اهداف است ولی این هدفها لزوماً هدف‌های سازمانی نیستند.
- در واقع باید به خاطر داشت که مدیریت زمانی صورت می‌پذیرد که مدیران در نقش‌های پدید آمده در ساختار سازمانی، فعالیت می‌کنند، در حالیکه رهبری حتی می‌تواند در گروه‌هایی که در قالب سازمانی رسمی نیستند نیز در آید.

مهارت‌های رهبری

همچون مدیریت، رهبری نیز نیاز به یک سری مهارت‌ها دارد که به اختصار به آن اشاره می‌کنیم:

- 1- مهارت تشخیص، یعنی اینکه رهبر باید توانایی شناخت وضعیتی که قصد نفوذ در آن دارد را داشته باشد.
- 2- مهارت تطابق، یعنی اینکه رهبر باید توانایی انطباق رفتار خویش و دیگر عوامل و منابع موجود رهبر برای رویارویی با هر وضعیت و شرایط احتمالی را داشته باشد.
- 3- مهارت ارتباطی، یعنی اینکه رهبر باید توانایی برقراری ارتباط به روشی که اعضاء به آسانی آن را بفهمند و بپذیرند را داشته باشد.

وظایف رهبری

به طور کلی وظایف رهبری را در چهارده مورد خلاصه می‌کنند که ما در اینجا تنها آنها را نام می‌بریم.

- 1- رهبر به عنوان مجری برنامه
- 2- رهبر به عنوان فرد برنامه ریز
- 3- رهبر به عنوان سیاستگذار
- 4- رهبر به عنوان متخصص
- 5- رهبر به عنوان فرد الگو و نمونه
- 6- رهبر به عنوان سپر بلا
- 7- رهبر به عنوان شبه پد ر
- 8- رهبر به عنوان یک ایدئولوژیست
- 9- رهبر به عنوان واسطه یا داور
- 10- رهبر به عنوان مسئول تشویق و تنبیه
- 11- رهبر به عنوان علامت گروه
- 12- رهبر به عنوان نماینده ی خارجی گروه
- 13- رهبر به عنوان جانشین مسئولیت‌های فردی
- 14- رهبر به عنوان کنترل کننده ی روابط داخلی

نظریه‌های رهبری

همچون مدیریت ، در رابطه با رهبری نیز نظریه‌های متعددی ارائه شده است که در اینجا به‌طور اختصار به آن می‌پردازیم:

۱- نظریه رهبری بعنوان مجموعه صفات مشخصه

این نظریه شاید قدیمی‌ترین نظریه‌ای است که در مورد رهبری مطرح شده است. براساس این نظریه، رهبران دارای خصوصیتی هستند که این خصوصیت‌ها از زمان تولد در آنها وجود داشته است یعنی به نوعی رهبری را ذاتی می‌دانند و با نظریه ابرمرد که اعتقاد دارد مدیران و رهبران با خصوصیات رهبری متولد می‌گردند، شباهت دارد.

۲- نظریه‌های مبتنی بر نگرش‌ها و یا رفتارهای مربوط به رهبری

که بر طبق آن به طور کلی دو نوع سبک رفتاری برای رهبری در نظر قرار گرفته است، یکی شیوه رفتاری آمرانه یا دستوری یا تکلیف‌گراست و دیگری شیوه رفتاری دموکراتیک یا رابطه‌گرایانه است.

۳- نظریه‌های مبتنی بر روش‌های وضعی رهبری

که این نظریه یک نظریه اقتضایی است و بیانگر این موضوع است که شرایط مختلف کار و شغل به سبک‌های مختلفی از رهبری نیازمند است. و عوامل موثر در رهبری عبارتند از رابطه رهبر- پیرو، ساختار وظیفه و قدرت موقعیت که در آن رابطه رهبر- پیرو را مهمترین عامل دانسته‌اند.

سبکهای رهبری

سبک، عبارت است از الگوی رفتاری ثابتی که رهبران سازمان‌ها به هنگام اجرای امور سازمانی با و به وسیله کارکنان خود و از روی برداشت شخصی کارکنان به کار می‌گیرند.

عوامل موثر بر سبک رهبری را می‌توان به صورت زیر بیان نمود:

- 1- نظام ارزشی رهبر، که بیانگر میزان تمایل رهبر در اجرای تصمیمات سازمانی، تفویض اختیار، تنظیم اهداف و روش‌ها و خط مشی‌های سازمانی و مشورت با افراد است.
- 2- دیدگاه و نگرش رهبر، که به شخصیت کارکنان سازمان خود از این زاویه که آیا آنها افراد مسئول و متعهدی هستند یا غیر قابل اعتماد و غیر مسئول توجه دارد.
- 3- میزان تحمل رهبر از موقعیت‌های نامطمئن و مبهم به وجود آمده در سازمان
- 4- آگاهی رهبران از انتظارات خویش در مورد رفتار در وضعیت‌های خاص
- 5- تمرکز یا عدم تمرکز سازمان
- 6- سطح آمادگی کارکنان
- 7- مدت زمان مورد نیاز برای تصمیم‌گیری
- 8- انتظارات کارکنان از رهبر و رفتار او در موقعیت‌های متفاوت سازمان
- 9- ماهیت و محتوای شغلی
- 10- وضعیت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی حاکم بر جامعه

با توجه به آنچه گفته شد سبک‌های رهبری را می‌توان در انواع زیر خلاصه کرد:

- | | | |
|--------------------|---------------------------------|--------------------|
| 1- رهبری اقتدارگرا | 2- رهبری بوروکراتیک | 3- رهبری دیپلماتیک |
| 4- رهبری مشارکتی | 5- رهبری لجام گسیخته و رها کرده | |

منابع قدرت در رهبری

همانطور که در تعریف رهبری نفوذ کردن در افراد و تاثیر گذاری بر آنها مد نظر قرار گرفت، برای اعمال نفوذ در افراد نیاز به قدرت داریم که، منابع قدرت را در زیر می‌آوریم:

- الف- منابعی که از منصب و مقام مدیر ناشی می‌شوند و تنها تا زمانی همراه فرد هستند که دارای آن مقام و منصب هستند. مانند قدرت پاداش دهی، تنبیه و مشروعیت. این منابع را سازمان به فرد می‌دهد و از او می‌گیرد.
- ب- منابعی که از توان شخصی فرد نشأت می‌گیرند و هیچ فرد یا سازمانی نمی‌تواند آن را از او بگیرد یا به او بدهد. مانند قدرت مهارت و تخصص، قدرت صلاحیت و شایستگی و قدرت مرجعیت.

کنترل و نظارت

هر نوع مدیریتی که بدون سیستم کنترل باشد فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای کامل و صحیح برنامه‌ها می‌باشد. بنابراین کنترل به‌عنوان یک بخش مهم از اجزای مدیریت به حساب می‌آید. با این توضیح می‌توان کنترل را این‌گونه تعریف کرد: «کنترل عبارتست از ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده.»

مراحل کنترل

فرآیند کنترل شامل چهار مرحله اساسی به شرح زیر است:

- 1) تعیین شاخص‌ها و معیارها برای اندازه‌گیری، متناسب با هدف‌های برنامه و پیش‌بینی نتایج برنامه
- 2) تهیه و تنظیم اطلاعات مربوط به عملیات انجام یافته و در حال انجام
- 3) مقایسه اطلاعات به‌دست آمده و تنظیم یافته با معیارها و نتایج پیش‌بینی شده
- 4) تصمیم‌گیری و اقدامات اصلاحی در عملیات و روش‌ها و یا برنامه‌ها در صورتی که دارای نقایص بوده و یا از هدف‌ها انحراف پیدا کرده باشند.

چهار شاخص کنترل که هر یک از آنها یا ترکیبی از آنها به کار می‌رود عبارتند از:

1- هزینه

2- زمان

3- کمیت (وزن، تعداد، مترآژ، درجه حرارت و ...)

4- کیفیت (رضایت کارکنان، انگیزه کارکنان و ...)

(از کتاب اصول و مبانی مدیریت، دکتر عبدالله جاسبی، ص 261 و ص 262)

فصل یازدهم : مدیریت منابع انسانی

مقدمه

همانطور که در فصل قبل بیان شد یک سازمان دارای چهار رکن اساسی می باشد که عبارتند از، منابع انسانی، منابع مادی، منابع مالی و منابع تسهیلاتی. از آنجایی که هیچ مجموعه‌ای بدون حضور نیروی انسانی، سازمان تلقی نمی شود و مدیریت تنها با وجود سازمان معنی پیدا می کند، پس باید گفت منابع انسانی مهمترین جزء و رکن اساسی یک سازمان می باشد که نیاز به مدیریت و رهبری اصولی و صحیحی دارد. هرگاه مدیر یک سازمان بتواند نیروهای انسانی شاغل در بخش های مختلف سازمان خود را به نحو احسن مدیریت نماید، در واقع اساسی ترین گام را در راستای تحقق اهداف مجموعه ی سازمانی خود برداشته است.

مدیریت منابع انسانی، بعنوان قلمرویی از پدیده های قرن حاضر به حساب می آید و موفقیت های اقتصادی کشورها بعد از جنگ جهانی دوم و حرکت های وسیع توسعه ای پاره ای از کشورهای جهان، به خاطر آگاهی از نقش و جایگاه مهم و ضرورت توجه به نیروی انسانی خود بوده است. این مدیریت و رهبری در هر مجموعه ی سازمانی یک نیاز و ضرورت است، حال می خواهد این مجموعه یک مجموعه صنعتی باشد یا آموزشی و تربیتی یا بازرگانی و ... در هر صورت حضور افراد و انسان ها در کنار هم نیازمند، حضور یک مدیر برای مدیریت برنامه های آنها در چهارچوب اصول، وظایف و قوانین و مقررات مقتضی می باشد.

سیستم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در واقع بخشی اساسی و عمده از حیطه علم، هنر و تجربه مدیریت را تشکیل می دهد که اگر بخواهیم برای آن تعریفی ارائه دهیم، می توانیم بگوییم، مدیریت منابع انسانی عبارت است از تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و بلاخره به کارگیری بجا موثر این رکن اساسی سازمان، با شناخت و اعمال جنبه های تاثیر پذیری و تأثیرگذاری محیط درون سازمان و برون سازمان، در راستای تبیین استراتژی ها ، به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان. (ناصر میرسپاسی)

مدیریت منابع سازمان در واقع در بر گیرنده تمامی مراحل مدیریت از جمله برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی ایجاد انگیزش، کنترل و نظارت برای افراد سازمان و مجموعه‌ی سازمانی می باشد و در کل تمامی مواردی را که ما قبل از ورود و به‌کارگیری یک فرد برای حضور در مجموعه‌ی سازمانی انجام می دهیم و تمام فعالیت‌هایی را که برای استفاده‌ی صحیح و اصولی همراه با یک ارتباط تعاملی در حین کار تا انتهای خروج و بعد از خروج از مجموعه سازمانی در نظر می‌گیریم را شامل می شود که این خود منوط به برخورداری سازمان از ارکان مهم دیگری همچون تسهیلات و رفاه و منابع مادی می باشد.

عناصر یا اجزای اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی

سیستم مدیریت منابع انسانی را اگر بخواهیم با یک نگرش استراتژیک و دورنگر بررسی کنیم، باید به 5 عنصر زیر اشاره نماییم:

- 1- برون داد سیستم ، عبارت است از تحقق منافع فرد، سازمان و جامعه، بر حسب اولییتی که نظام ارزشی و مدیریتی جامعه تعیین می‌کند.
- 2- فرآیند عملیات و اقدامات در چهار حوزه ی استخدام، آموزش، نگهداری و کاربرد موثر نیروی انسانی، که چگونگی تبدیل درون دادهای سیستم رابه برون دادها، برنامه‌ریزی و اجرا می‌کند.
- 3- نیازمندی‌ها یا درون داد سیستم که علاوه بر منابع انسانی و مالی، ارزش‌ها و خط مشی‌های کلی را تأمین و دیکته می‌کند.
- 4- شرایط محیط درون و برون سازمانی که تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف را برای تبیین استراتژی‌ها و برنامه ریزی‌های اجرایی مشخص می‌کند.
- 5- بازخورد یا دریافت عکس العمل سیستم از محیط خارج خود و دریافت اطلاعات از محیط، قبل از اینکه نتیجه عملیات فرآیندی سیستم به محیط بیرونی آن منعکس شود.

نظام مدیریت منابع انسانی

در توضیح عناصر پنجگانه سیستم مدیریت منابع انسانی باید گفت، اهداف سیستم مدیریت منابع انسانی در واقع تحت تأثیر و تحت الشعاع اهداف استراتژیک و جامع هر موسسه، مجموعه یا سازمان قرار می گیرد و با توجه به این اهداف، مهمترین و اولین توقع و انتظار از یک سازمان، همانا تأمین نیروی انسانی یا منابع انسانی مورد نیاز شایسته می‌باشد که

این اقدام عمدتاً در جهت تامین منافع سازمان صورت می‌پذیرد. اگر چه افرادی که وارد یک مجموعه کسب و کار می‌شوند، خود دارای نیازها و اهداف شخصی می‌باشند و برای نیل به آن اهداف وارد مجموعه شده‌اند و این وظیفه سازمان یا هر سیستم می باشد که علاوه بر توجه به منافع سازمانی، منافع کارکنان و افراد سازمان را نیز مد نظر قرار دهد.

در بحث فرآیند عملیات سیستم مدیریت منابع انسانی در ابتدا باید به تعریف و بیان ویژگی فرآیند بپردازیم. در واقع فرآیند عبارت است از جریانی قابل تشخیص و معین از یک سری رویدادهای به هم پیوسته و مرتبط که در راستای نیل به اهداف قرار دارند. در این تعریف دو ویژگی فرآیند به‌طور بدیهی و واضح قابل درک است، یکی اینکه فرآیند، بیانگر، تحرک و پویایی در دوره‌ی زمانی رسیدن به اهداف یا هدف است و دیگر اینکه فرآیند، بیانگر یکسری فعل و انفعالات و ارتباط تعاملی بین رویدادها و اقدامات مرتبط به هم می باشد.

آنچه لازم است بعنوان فرآیند عملیات و اقدامات سیستم مدیریت منابع انسانی، طراحی و اجرا گردد در چهار زیر مجموعه کلی قابل تقسیم بندی است:

الف - نظام جذب، تامین و تعدیل نیروی انسانی

ب- نظام پرورش و آموزش و یا به تعبیر کلی بهسازی نیروی انسانی

ج- نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی

د- نظام به‌کارگیری و استفاده ی موثر از منابع انسانی

درون دادهای سیستم مدیریت منابع انسانی را از این منظر نگاه کنیم که تمامی فعالیت‌های چهارگانه‌ی بیان شده‌ی قبلی در رابطه با فرآیند طراحی و اجرای سیستم مدیریت منابع انسانی، به منابع و اطلاعات کافی که عمده ترین آنها، منابع مالی، انسانی، تکنولوژیکی، اطلاعات و از همه مهمتر، ارزش‌ها که رفتار یک سازمان و اولویت اهداف آن را تعیین می‌کند، نیازمند است و از آنجایی که عملکرد و اثر بخشی هر سازمان و سیستمی را با شاخص‌هایی اندازه می‌گیرند که در واقع برخواسته از ارزشها و فرهنگ جامعه است، بنابراین در فرآیند عملیات سیستم منابع انسانی و تعیین اولویت‌ها در منافع جامعه، منافع کارکنان و منافع سازمان، تنها تفاوت‌های ارزشهای حاکم بر جامعه است که ماهیت مدیریت منابع انسانی را تعیین می کند.

در بررسی محیط برون سازمانی می توان به مواردی همچون شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی حاکم بر جامعه، ویژگی دولت‌ها، عوامل جغرافیایی، میزان استفاده و بهره برداری از تکنولوژی، ویژگی‌های ارباب رجوع، سهامداران،

دینفعان، بازار کار، رقبا، اتحادیه‌ها و فرهنگ عمومی اشاره کرد. که در این میان آنچه بر حوزه ی مدیریت منابع انسانی می تواند بیشتر تأثیر بگذارد، به ویژه اکنون که بحث جهانی شدن وجود دارد، عوامل فرهنگی محیط های مختلف است. زیرا انسان‌ها با باورها و هنجارهای اجتماعی خود در مورد خوب و بد، زشت و زیبا، ظلم و عدل و مقولاتی از این نوع قضاوت می کنند و این نیاز به آن دارد که برای جلب رضایت و ایجاد انگیزه ی کار برای آنها سبک‌های مدیریتی و رهبری متفاوتی را مورد استفاده قرار داد.

همینطور در رابطه با محیط درونی سازمانها عوامل و عناصری را مد نظر قرار دهیم که با یک جمع بندی کلی می توان آنها را به صورت چهار مورد زیر بیان کرد:

- 1- ویژگی‌های کمی و کیفی منابع انسانی به ویژه شرایط سنی، تحصیلی، مهارتی، تأهل و عایله مندی
 - 2- نوع و ماهیت تکنولوژی به کار رفته یا مورد استفاده در کار در یک سازمان
 - 3- جایگاه سازمان در چرخه عمر خود، بر حسب اینکه سازمان در کدامیک از مقاطع عمر خود باشد رفتارهایی ویژه دارد.
 - 4- فرهنگ سازمان که بیانگر درک عمومی از شرایط فضای سازمانی توسط اعضای سازمان یا به تعبیر دیگر یک سیستم غیرمرئی سازمانی که همه در مفهوم آن سهیم‌اند.
- در واقع فرهنگ سازمان عبارت است از باورها، هنجارها و عادات غالب در سازمان که در ضمیر ناخود آگاه کارکنان سازمان شکل می‌گیرد و بر رفتار کارکنان سازمان سایه می‌اندازد.

برنامه ریزی عملیاتی نیروی انسانی

همان طور که بیان شد، برنامه ریزی عبارت بود از تعیین هدف و راه رسیدن به آن و تجسم آینده ی مطلوب و نهایتاً طراحی عملیاتی. برنامه ریزی نیروی انسانی بخشی از برنامه‌ریزیهای کلی هر سازمانی می باشد و در واقع هدف آن شناسایی و تأمین نیروی مورد نیاز با توجه به تغییر و تحولات سازمان در آینده، متناسب با دنیای متحول آینده می‌باشد. این عمل به طور کلی در دو مرحله انجام می‌پذیرد:

1- برنامه‌ریزی بررسی احتیاجات نیروی انسانی در رده‌ها و سطوح سازمان در طول مدت برنامه‌ها.

2- برنامه‌ریزی تامین نیروی انسانی برای رفع نیازهای سازمان.

به طور کلی در برنامه ریزی بررسی احتیاجات نیروی انسانی به دو طریق عمل می‌کنیم:

الف- استفاده از روش تجزیه و تحلیل فعالیتها و هدفها که مربوط به سازمانهایی است که به سرعت تغییر می کنند و ساختاری منعطف دارند.

ب- استفاده از روش نرخ روند که مربوط به سازمانهایی است که از یک ساختار ثابت برخوردارند و در تولیدات و خدمات آنها تغییرات نسبتاً کمی صورت می پذیرد.

در روش تجزیه و تحلیل هدفها و فعالیتها برای برنامه ریزی بررسی احتیاجات نیروی انسانی، ما از تجزیه و تحلیل تفصیلی و جزء به جزء برنامه‌های سازمان شروع می کنیم. برنامه‌های سازمان شامل یک سری فعالیتها، اطلاعات، از جمله تشکیلات و ساخت سازمانی در وضعیت فعلی و آینده است. که این برنامه‌ها ممکن است از طریق هدف گذاریها، واحدها و بخش‌های اصلی و فرعی یک سازمان را تعیین کرده باشد و ما برای بررسی احتیاجات نیروی انسانی باید تا حد وظایفی که یک فرد عهده دار آن است به تجزیه و تحلیل بپردازیم و به مشاغل مورد نظر در برنامه دست یابیم. در این تجزیه و تحلیل باید تا آنجا پیش رفت که ضمن همگون بودن وظایف حاصله، یک فرد قادر به انجام آنها در یک شغل معین باشد. با توجه به تنوع ایجاد شده در مشاغل سازمان، می توان تعدد آنها را نیز تعیین کرد و تعداد مشاغل مورد نظر سازمان را مشخص نمود. تدوین شرح شغل دقیق برای مشاغل حاصله در برنامه ریزی منابع و نیروی انسانی دارای اهمیت فراوان است، زیرا برنامه‌های آموزش و ارتقاء در آینده را تحت تأثیر قرار میدهد.

نکته‌ی دیگر در تعیین نیازهای نیروی انسانی، آگاهی از طول مدت برنامه است. اگر یک برنامه ی بلند مدت اساس پیش بینی نیازها قرار گیرد، دقت آن از برنامه های کوتاه مدت کمتر خواهد بود. در هر حال برنامه ریزیهای دقیق در هر سازمان، اساس پیش بینی‌های دقیق خواهند بود. در تعیین تعداد پیشنهادهای مورد نظر در برنامه باید استاندارد کارها مشخص باشند، بدین معنی که باید معین شود، هر کاری چه زمانی را به خود اختصاص می دهد.

به طور خلاصه در روش تجزیه و تحلیل هدفها و فعالیتها برای بررسی احتیاجات نیروی انسانی باید، هدفهای فعالیت- های اصلی برنامه را در نظر گرفت و آنها را تجزیه و تحلیل کرد تا به کوچکترین جزء که شغل‌های مورد نیاز است رسید و سپس با استفاده از استاندارد کار، تعداد مشاغل مورد نظر را به دست آورد.

در شیوه‌ی نرخ روند برای بررسی احتیاجات نیروی انسانی بر ثبات و عدم تغییر در شرایطی محیط سازمانی اطمینان داریم. در واقع در این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را می پذیریم و آنها را به برنامه‌های آتی تعمیم می دهیم. مثلاً تعداد کارکنان را براساس تعداد واحدهای تولید، تعداد فروشندگان را بر اساس میزان فروش، تعداد سرپرستان را بر اساس

تعداد کارکنان تعیین می کنیم. به عبارت دیگر بر اساس نسبت‌هایی که بین این عوامل از وضع گذشته، به دست آمده است، به تعیین نیازها می پردازیم. البته عواملی همچون نوع کار، میزان بازدهی و تغییر در کل فعالیت‌ها بر روش نرخ روند تأثیر می‌گذارد و نسبت‌های حاصله را تغییر می‌دهد.

در شیوه‌ی نرخ روند، ما کار را بر اساس تجزیه و تحلیل نیروی انسانی موجود سازمان آغاز می‌کنیم، تا نشان دهیم که در آینده اگر کار و شرایط کار ثابت باشد، نیاز به نیروی انسانی چگونه خواهد بود، به همین خاطر وجود آمار و اطلاعات در این روش نقش مهمی را ایفا می‌کند. به غیر از اطلاعات و آمار گذشته، پیش بینی وقایعی که ممکن است در آینده رخ دهد، نیز در روش نرخ روند بسیار مهم است. در این روش اساسی‌ترین کار: انتخاب نسبت‌های درست و معقول است، منظور از نسبت‌های معقول، نسبت‌هایی است که رابطه متعادل و متعارفی بین میزان فعالیت‌ها و نیروی انسانی مورد نیاز بیان کند. مثلاً تجزیه و تحلیل مشاغل در طبقات مختلف سازمان مانند نسبت بین سرپرستان و کارکنان شان یکی از طرق کسب نسبت‌های معقول است.

لازم به ذکر است که در صورتیکه نتایج حاصل از دو روش نرخ روند و تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها برای بررسی احتیاجات نیروی انسانی را با هم به دست آورده و مقایسه و ترکیب کنیم، نتیجه‌ای به دست می‌آید که قابل اعتمادتر از یک روش به تنهایی خواهد بود. در واقع تحلیل گر و برنامه‌ریز نیروی انسانی باید با سازمان مورد بررسی آشنایی کامل داشته باشد، تا بتواند نتایج حاصله را از هر روش ارزیابی کرده و پیش بینی صحیحی به عمل آورد.

در مرحله‌ی تأمین نیروی انسانی، پیش بینی نحوه‌ی تدارک و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز مد نظر قرار می‌گیرد. برای عملیاتی کردن این مرحله می‌توان از نیروی انسانی در بازار استفاده کرد و یا آنکه با اجرای برنامه‌های آموزشی و اتکا بر تجارب شغلی، افراد مورد احتیاج را از میان کارکنان فعلی سازمان تأمین کرد یا با آگهی‌های استخدامی، دعوت به کار از متخصصان و بستن قرارداد با دانشجویان ممتاز به تأمین نیروی انسانی سازمان پرداخت. در تأمین نیروی انسانی از طریق کارکنان موجود در سازمان و ارتقاء و جابجایی آنها در مشاغل مختلف، موضوع برنامه‌ریزی خدمتی مطرح می‌گردد، بدین معنی که چگونه کارکنان واجد شرایط را در سازمان شناخته، آموزش دهیم و آماده سازیم تا بتوانیم نیازهای نیروی انسانی سازمان خود را تأمین نمائیم.

برنامه‌های آموزش و توسعه با توجه به نیازهای سازمان طراحی شده و افرادی که احتمال دارد در سال‌های آینده متصدی شغل بالاتری می‌گردند، آموزش می‌بینند. طی برنامه‌های آموزش و توسعه تلاش می‌شود تا شرکت کنندگان از اطلاعات علمی و تجربه عملی در زمینه‌های مورد نظر بهره‌مند شوند، بینش و طرز تفکر آنها در رابطه با شغل و سازمان وسیع

گردد و اعتماد به نفس و حس مسئولیت پذیری در آنان تقویت شود. این شیوه‌ی تأمین نیروی انسانی باعث می‌شود که ضمن رفع نیازهای نیروی انسانی سازمان، در کارکنان این احساس به وجود آید که برایشان آینده‌ی بهتری از نظر شغلی وجود دارد و در نتیجه انگیزه‌ی کاری بیشتری در آنها ایجاد شود.

انگیزش نیروی انسانی

یکی از مسائل اصلی و اساسی مدیریت منابع انسانی و در واقع مدیریت کارکنان و افراد یک سازمان، آگاهی و شناخت انگیزش کارکنان و به طور کلی موضوع انگیزش و انگیزه هاست. هر مدیری در هر سازمانی به دنبال چرایی رفتار کارکنان سازمان خود است. در واقع کنکاش در مسئله‌ی انگیزش رفتن به دنبال علت و چراهای رفتار آدمی است. مواردی همچون چرا انسان در سازمان کار می‌کند؟ چرا برخی خیلی فعالند و برخی کم کارند؟ علت علاقه به شغل و بی‌علاقه‌گی نسبت به شغل چیست؟ از این رو برای پاسخگویی به این سئوالات یک مدیر نیازمند آگاهی و شناخت نحوه‌ی انگیزش کارکنان و انگیزه‌های آنان در راستای تحقق اهداف سازمانی است. در واقع انگیزش را می‌توان حالتی در افراد دانست که آنها را متمایل به انجام دادن یک رفتار یا عمل خاص می‌کند. در رابطه با انگیزش صحبت‌ها و نظرات گوناگونی ارائه شده است که در اینجا به عنوان یکی از وظایف مدیر در سازمان به طور خلاصه به آن اشاره می‌کنیم.

- نظریه‌های انگیزش را می‌توان به دو گروه کلی زیر تقسیم بندی کرد:

الف- نظریه‌های محتوایی، که در واقع بیانگر عواملی هستند که باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شود و در آن نیازها و محرک‌هایی که موجب انگیزش می‌شوند را مد نظر قرار می‌دهد و غالباً نحوه‌ی ارضای آنها را در سازمان بیان می‌کند.

ب- نظریه‌های فرآیندی، که در آن جریان فرآیند بروز انگیزش در افراد را بررسی کرده‌اند. در واقع در این نظریه‌ها قبل از اینکه به یک یا چند عامل خاص که موجب انگیزش است تکیه شود به چگونگی و نحوه‌ی انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته می‌شود. این تئوری‌ها به دنبال تشریح و بیان فرآیند و جریان کلی انگیزش در انسان هستند.

به طور خلاصه در زیر به برخی از تئوری‌های محتوایی و فرآیندی اشاره می‌کنیم.

1- تئوری سلسله مراتب مازلو، در این تئوری نیازهای آدمی در 5 طبقه قرار داده شده است که به ترتیب عبارتند از نیازهای فیزیولوژیکی، نیاز به امنیت، نیازهای اجتماعی، نیاز به احترام، نیاز به خودیابی و کمال.

در رابطه با ارتباط بین نیاز و انگیزش گفته شده است که نیاز در فرد ایجاد محرک کرده و محرک باعث می‌شود فرد بسوی هدفی برای ارضای نیاز خود حرکت کند و انگیزش اتفاق بیفتد. بر اساس این نظریه محرک یا انگیزه، احساس نیازی است

که جهت‌دار شده و به سمت هدفی حرکت می‌کند. نیاز یک احساس است، اما محرک یا انگیزه حاوی اقدام و عمل بوده و نیرویی زائیده و برخاسته از نیاز است.

2- تئوری دو جنبه‌ای انسان. در این تئوری که به نام تئوری X و Y داگلاس مک‌گریگور معروف است، دو دسته مفروضات متضاد در رابطه با طبیعت انسان و نحوه‌ی نظارت و سرپرستی او ارائه شده است. جنبه منفی، که باید با ترس، اجبار و زور آنها را به کار گماشت، افراد طبیعتاً گریزان از کار و راحت‌طلب هستند، تنها محرک‌های خارجی مثل پاداش و تنبیه را باید برای ایجاد انگیزه در کار به کار برد و شغل و کار در افراد ایجاد انگیزه نمی‌کنند. از طرف دیگر در جنبه مثبت فرد را ذاتاً دوست‌دار کار و مسئولیت می‌شناسند که اگر به او فضایی داده شود و شرایط مطلوب کار فراهم آید، او به کار و مسئولیت خود عمل خواهد کرد و نیازی به ترس و اجبار ندارد. در این توصیف انسان را فردی خود‌انگیزاننده و خود‌کنترل دانسته‌اند.

3- تئوری دو عاملی انگیزش، که هرزبرگ آن را معرفی کرد و در این تئوری به دو دسته از عوامل در کار تحت عنوان عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی اشاره کرد. در واقع از دیدگاه وی، عوامل انگیزش، عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش کارکنان می‌گردند مانند توفیق و پیشرفت در کار، احساس رضایت از شغل، عوامل بهداشتی عواملی هستند که وجودشان در کار ضروری است، نبودشان باعث ایجاد اختلال و مشکل در کار می‌شود ولی در کل باعث ایجاد انگیزش در فرد نمی‌شوند و در صورتی که از شغل حذف شوند باعث بروز نارضایتی کارکنان می‌گردند، مانند حقوق، شرایط فیزیکی محیط کار.

4- تئوری انگیزش موفقیت، که مک‌کلند آن را معرفی کرد که در آن ما انگیزه‌هایی را که باعث می‌شود یک فرد بهتر و بیشتر از فردی دیگر کار کند را می‌شناسیم و بررسی می‌کنیم که آیا می‌توانیم این انگیزه‌ها را در افرادی که ظاهراً فاقد آنها هستند، به وجود آوریم یا خیر؟ بر این اساس باید به افراد توانایی‌ها و استعدادهایشان را شناساند و به آنها کمک کرد تا به انگیزه‌ی توفیق‌طلبی دست یابند. مک‌کلند نیازهای انسان را سه دسته می‌داند: نیاز به قدرت، نیاز به ارتباط و نیاز به موفقیت.

5- تئوری نیازهای زیستی، تعلق و رشد یا (ERQ)، که در واقع به تئوری نیازهای مازلو شبیه است ولی تفاوت آن با نظریه مازلو در این است که در این تئوری مراتبی برای نیازها وجود ندارد و آنها در یک پیوستار قرار گرفته‌اند و هر فردی بر اساس شخصیت، روحیات، فرهنگ و آموخته‌های خود ممکن است گروهی از نیازها برایش مطرح باشند و اهمیت یابند.

در رابطه با تئوری‌های فرآیندی به سه تئوری زیر اشاره می‌کنیم.

1- تئوری انتظار و احتمال ، در واقع بیانگر این است که انگیزه‌ی یک فرد برای انجام یک کار خاص، ناشی از میزان انتظار و احتمال است که او بر حصول نتایج خاصی مرتبط می‌داند . به عبارت دیگر، فرد انگیزه‌ی کاری را پیدا می‌کند که حداکثر نتیجه را برای او ایجاد کند.

2-تئوری برابری، بر اساس این نظریه فرد نسبت نتایج کار خود را به نهاده‌هایش در آن کار با دیگران مقایسه می‌کند و در این مقایسه احساس برابری یا نابرابری می‌کند.

3-تئوری اسناد ، در واقع نقش برداشت‌ها و ادراکات فرد را در انگیزش او به کار مورد تحلیل قرار می‌دهد. در این نظریه نقش برداشت‌های افراد از علل رفتارها در نقش مشاهده‌کننده‌ی رفتار یا انجام دهنده‌ی آن رفتار بررسی شده و تحلیل می‌گردد. غالباً شخص هنگام بررسی رفتار خود در صورتی که موفق شده باشد، علت آن را ویژگی‌های فردی و توانایی‌های خود قلمداد می‌کند و عدم موفقیت خویش را به عوامل محیطی و علل خارجی نسبت می‌دهد. اما در نقش مشاهده‌کننده ممکن است موفقیت فرد را به عوامل خارجی و شکست‌های او را ناشی از عوامل درونی و شخصی وی نسبت دهد. برای عملیاتی کردن انگیزش در کار و شغل می‌توانیم از شیوه‌هایی همچون مهندسی شغل، توسعه شغل، چرخش شغلی، غنی سازی شغل، خصوصیات مطلوب شغلی و مشاغل گروهی استفاده نمائیم.

منابع انسانی در ورزش و تربیت بدنی

ویژگیهای رفتاری مدیر سازمان ورزشی:

- 1- آگاهی دقیق از اهداف سازمان و توجه به آنها در تمامی فعالیت‌های سازمان
- 2- شناخت رفتار سازمانی و آگاهی از نحوه عملکرد در سازمان در ارتباط با انسان‌ها
- 3- عدم دستور دهی و آمرانه بر خورد کردن با افراد
- 4- استفاده از یک نگرش ارشادی و راهنمایی گونه برای هدایت دیگران
- 5- مساعدت و یاری رساندن به کارکنان در مواقع ضرورت
- 6- برقراری ارتباط عاطفی و نزدیک با کارکنان
- 7 – ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام وظایف به نحو احسن و توأم با علاقه و عشق به کار

اگر بخواهیم به طور وسیع به منابع انسانی در ورزش و تربیت بدنی بنگریم، چند گروه خاص را می‌توانیم مد نظر قرار دهیم.

1- مدیران ورزشی

در واقع این گروه از افراد حاضر در ورزش و تربیت بدنی کسانی هستند که مسئولیت‌های اجرایی و هدایت و رهبری سازمان‌ها، ادارات و واحدهای مختلف تربیت بدنی و ورزش کشور، باشگاه‌ها و موسسات ورزشی را بر عهده دارند و به طور کلی به عنوان سکان دار، مدیر یا رئیس یک مجموعه ورزشی آموزشی یا غیر آموزشی محسوب می‌گردند. بدیهی است که این افراد ضمن برخورداری از دانش مدیریت بعنوان یک علم، و تجربه مدیریت به‌عنوان یک ضرورت در این عرصه متنوع باید در رابطه با علم تربیت بدنی و ورزش نیز آگاهی داشته باشند. اگرچه در برخی از موارد مدیریت را هنر و علم کار با و به‌وسیله‌ی دیگران تعریف می‌کنیم، اما باید اذعان کنیم که در دنیای مدرن و امروزی، مدیرانی موفق‌تر عمل می‌کنند و سریع‌تر سازمانهای خود را به سر منزل مقصود هدایت می‌کنند که دارای علم و دانش حوزه‌ی کاری خویش نیز باشند. به همین خاطر مدیران ورزشی باید برخاسته از بین توده‌ی عظیم متخصصان ورزشی و قهرمانان تحصیل کرده‌ی ورزشی گزینش شوند تا از این طریق بتوانند ضمن ارائه و استفاده از تجربیات و علم خود در این عرصه، پاسخگوی حوزه‌ها و رشته‌های مختلف این عرصه متنوع باشند.

در دنیای امروز با توجه به اینکه علوم مختلف به صورت تفکیکی و اختصاصی به زیر بخشهایی تقسیم شده و متخصصین در هر حوزه به فعالیت می‌پردازند، تربیت بدنی و ورزش نیز با تفکیک حوزه‌های علمی خاص خود، بخشی را به مدیریت اختصاص داده است که باید برای هدایت صحیح این حوزه علمی، افرادی را به صورت تئوریک و اجرایی آموزش داد و سکان هدایت این حیطه عملیاتی را به آنها سپرد. برخورداری از تحصیلات علمی ورزشی به طور عام و مدیریت ورزشی و تجربه اجرایی به طور خاص باید به عنوان ملاک و معیار گزینش افراد برای احراز این پست تلقی شود. اگر فرد در رابطه با ورزش قهرمانی هم سوابقی داشته باشد می‌تواند مثمرتر واقع گردد.

2- مربیان ورزشی

این گروه از منابع انسانی ورزش باید از ویژگی‌هایی همچون تحصیلات ورزشی و تجربیات ورزشی برخوردار بوده و دارای مدارک مربیگری در هر رشته ورزشی خاص باشند باید از روابط عمومی مناسب و شناخت کافی از ارباب رجوع (ورزشکاران، تماشاگران، مدیران ورزشی) برخوردار باشند. ضمن اینکه سلامت و تندرستی به معنای عام کلمه (ذهنی، روانی- حرکتی، جسمی و عاطفی) نیاز تمامی مسئولین به ویژه مسئولین ورزش و تربیت بدنی هر جامعه محسوب می‌گردد.

3- ورزشکاران

این گروه از منابع انسانی در ورزش یک ضرورت انکارناپذیر در ورزش و تربیت بدنی می باشند، زیرا تمامی فعالیت‌های ما در عرصه‌ی ورزش متوجه تعلیم، تربیت و رشد و توسعه این گروه از افراد حاضر در ورزش است. مدیران، مربیان و دست‌اندرکاران حاضر در عرصه ورزش و تربیت بدنی باید ضمن برخورداری از علم و تجربه تربیت بدنی ورزش، اطلاعات و آگاهی‌های جامعی در رابطه با نیازها، تعلقات، علاقه‌مندی‌ها، انگیزه‌ها، و رفتارهای ورزشکاران مقاطع سنی مختلف داشته باشند، تا بتواند در زمان مناسب، واکنش‌های مناسبی، متناسب با شرایط و موقعیت خاص از خود نشان دهند. عدم درک و شناخت ویژگی‌های رفتاری افراد در مقاطع سنی مختلف می تواند باعث بروز بسیاری از مشکلات و معضلات در عرصه ورزش و تیمداری گردد. ضمن اینکه ورزشکاران یک جامعه را باید نسبت به جایگاهشان در خیل عظیم جامعه به خصوص تماشاگران و طرفداران هر رشته خاص آگاه نمود و آنها را برای بروز رفتارهای متناسب و متعارف آموزش داد و نقش رفتارهای آنها را در فرهنگ خاص یک رشته ورزشی متذکر شد. آنها باید تربیت شوند و نسبت به واکنش‌های خود مسئول باشند و آگاهانه وارد عرصه ورزش و تعلیم و تربیت شود. مسئولین ورزش و تربیت بدنی، ضمن آموزش تکنیک‌ها و تاکتیک‌های خاص به افراد ورزشکار باید زمانی را هم به آموزش و تربیت این افراد در رابطه با کنترل رفتارهای هیجانی خود در هنگام حضور در این عرصه اختصاص داده و در این زمینه به خاطر حفظ فرهنگ صحیح ورزش و تربیت بدنی و تاثیر بسیار عمیق این حوزه بر فرهنگ جامعه و به‌خصوص رفتارهای تماشاگران بسیار سخت گیرانه عمل نمایند.

4- معلمان و مدرسین ورزش و تربیت بدنی

شاید بتوان به جرأت بیان کرد که نقش اصلی و اساس ورزش و تربیت بدنی در هر کشوری را معلمان و مدرسین ورزش و تربیت بدنی بر عهده دارند. زیرا حضور این افراد در سطح مدارس برابر است با تعلیم و تربیت انسان‌هایی با سلامت جسمی روانی- حرکتی که از آگاهی و دانش جایگاه جسم سالم در بین سایر ابعاد وجودی انسانی (شناختی، عاطفی، روانی- حرکتی، جسمانی) برخوردارند که این خود می تواند به تعلیم و تربیت و پرورش نیروها و منابع انسانی به عنوان رکن اصلی هر جامعه در هر عرصه‌ای بیانجامد و از طرف دیگر حضور مدرسین علوم ورزش و تربیت بدنی می تواند نیازمندی‌های منابع انسانی آگاه و دانشمند و علمی را برای سایر حوزه‌های ورزشی از قبیل مدیریت، مربیگری، داوری و ... مرتفع سازد.

5- تماشاگران و هواداران

این طیف از منابع انسانی در ورزش را شاید بتوان تنهاگروهی قلمداد نمود که تنها به خاطر عشق، علاقه و ارضاء تمایلات درونی خود به حمایت از ورزش می پردازند و بدون هیچگونه چشمداشت مادی از ورزش، در بین منابع انسانی ورزش قرار می گیرند. این گروه را می توان تحت عنوان پتانسیل و نیروهای بالقوهی ورزش هر کشور، هر باشگاه و یا هر رشته ورزشی قلمداد نمود. اما باید به خاطر داشت که این گروه نیز همانند سایر گروه های ذکر شده نیاز به تعلیم و تربیت و آموزش در رابطه با نحوه ی بروز هیجانات مثبت و منفی و کنترل اصولی این هیجانات دارند. باید با برنامه ریزی صحیح به تربیت مدیران، مربیان و ورزشکاران بپردازیم و از این راه به برنامه ریزی برای تماشاگران و هواداران نیز توجه کنیم و از طریق تربیت رهبرانی برای آنها، به اشاعه فرهنگ صحیح فعالیت های جسمانی و فرهنگ صحیح حمایت از ورزش کمک کنیم.

6- داوران ورزشی

داوران ورزشی باید ویژگی های زیر را داشته باشند:

1- آگاهی از رشته ورزشی تحت داوری خود

2- آگاهی از مدیریت ورزشی

3- داشتن مدرک داوری در رشته ورزشی تحت داوری خود

4- بهره مندی از آمادگی جسمانی، روانی و حرکتی

7- اسپانسر ها و حامیان ورزش و تربیت بدنی

یکی از گروه های انسانی که شاید کمتر به آن پرداخته باشیم اما جایگاه آنها در دنیای امروزی ورزش بسیار برجسته و انکارناپذیر است، حامیان مالی ورزش و تربیت بدنی هستند. استفاده ی مناسب از این گروه از افراد حاضر در ورزش نیاز به یک شیوه ی صحیح مدیریتی دارد و باید افرادی را جهت جذب سرمایه های این گروه و تقویت بنیه مالی ورزش تربیت نمود. در واقع آنچه می تواند باعث رشد و توسعه سریع ورزش در هر مملکتی گردد جدای برخورداری از منابع انسانی متخصص و کارآمد، منابع مالی قوی و قدرتمند است که خود نیاز به مدیریت قوی دارد، زیرا این منبع از ارکان سازمان است.

8- کارکنان پشتیبانی

این گروه نقش بسیار مهمی را در زمینه‌سازی و بسترسازی مناسب جهت فعالیت ورزشکاران، مربیان و مدیران و حتی تماشاگران برعهده دارند. آگاهی و شناخت نیازها، تمایلات، علاقه‌مندیها و عوامل انگیزشی در آنها از وظایف مهمی مسئولین ورزشی است. این افراد نیز نیاز به مدیریت صحیح، تعلیم و تربیت صحیح توجه عمیق و محترمانه دارند.

9- داوطلبان ورزشی

گروهی از افراد هستند که علاقه‌مند هستند که با کمترین چشمداشت مادی و تنها به‌خاطر ارضاء علائق و تمایلات درونی خود در زمینه‌های ورزشی به مدیران، مربیان و مسئولین حوزه‌های مختلف ورزشی کمک کنند. مسئولین حاضر در ورزش باید بتوانند با یک وسعت دید و مدیریت صحیح از پتانسیل‌های این طیف از منابع انسانی بهره‌ی کافی و وافی ببرند و از انرژی نهفته آنها برای پیشبرد اهداف و برنامه‌های سازمانی خود استفاده کنند. مدیریت انرژی و توان این افراد بسیار حائز اهمیت است و یک مدیر باید بتواند با شناخت و آگاهی از جایگاه ارزشمند این افراد و توان بالقوه آنها و نحوه‌ی جذب، حفظ و نگهداری و استفاده‌ی مناسب و به موقع از آن، ضمن کاهش هزینه‌های اضافی برنامه‌های خود را عملی سازد. مدیر باید به نیازهای انگیزشی این افراد توجه کند و باید واقف باشد که نیازهای این افراد در بسیاری از مواقع مادی نیست. این طیف از منابع انسانی برای حضور خود دارای دلایلی همچون، خدمت به دیگران، نیاز به ارتباط با دیگران، مشارکت خانوادگی، نیاز به دیدار مردم، منافع مادی و منزلت اجتماعی می‌باشند و این وظیفه مدیر ورزشی است که از این نیازها و انگیزه‌ها مطلع شود تا بتواند با توجه به مقتضیات برنامه آنها را ارزیابی کرده و داوطلبان را در شرایطی قرار دهد که هم برای خودشان و هم برای برنامه مفید باشند. یکی از راه‌های شناسایی و تأمین نیازهای داوطلبان ورزشی، پرسش از آنها در رابطه با دلیل مشارکت شان در ورزش است. (سجادی) در واقع یک مدیر ورزشی باید بر این امر واقف باشد که نهضت داوطلبی، فرصتهای خوبی را برای مردان و زنان جهت مشارکت در امر ورزش و پیشرفت جوانان فراهم نموده است. ماهیت ورزش در کشورهای پیشرفته جهان بیشتر مبتنی بر داوطلب‌گرایی است که توسط توده‌ی عظیمی از افراد داوطلب هدایت و به پیش برده می‌شود. نیاز روز افزون به حضور داوطلبان در کمک به توسعه ورزش در سرتا سر جهان احساس می‌شود. رواج این نهضت باعث کاهش استفاده از کارمندان حقوق بگیر و کارگران رسمی شده و امکان صرف منابع بیشتر برای آماده‌سازی، به‌کارگیری و نگهداری منابع انسانی را به وجود آورده است. در

حال حاضر موفقیت بزرگ المپیک ها نه تنها به خاطر رهبری شگرف مدیران آن است بلکه به خاطر صرف دقت، انرژی، تلاش فراوان هزاران داوطلب است که با فداکاری و عشق و علاقه به پیشبرد امور کمک می کنند. (حمیدی) اسمیت (1981) و ناک و پرنسکی (1984) عوامل برانگیزاننده داوطلبان را به سه حیطة زیر تقسیم کردند:

۱- **محركه‌های فایده نگر:** این محرك ها را می توان در موارد زیر عنوان نمود:

الف- پرداخت مستقیم حقوق و یا مزایای مادی

ب- تجربه کار

ج- کمک رساندن به اعضاء خانواده که در یک مسابقه شرکت کرده اند.

د- دریافت گواهی داوطلبی به منظور دستیابی به مشاغل آتی

۲- **محركه‌های عاطفی:** این محركها تابعی از روابط درونی فرد است که باعث توسعه دوستی و منزلت اجتماعی می گردد و به ویژه در سازمان هایی که بر وظایف اجتماعی تأکید می کند این محركها نقش بیشتری دارد.

۳- **محركه‌های هنجاری:** برخی از گروهها هدف خویش را ارتقاء سطح رفاه، تندرستی و شادابی جامعه قرار می دهند. (حمیدی) بعد از اینکه یک مدیر ورزشی از انگیزه ها، علایق و دلایل شرکت افراد به طور داوطلبانه در عرصه ورزش آگاه گردید باید مواردی همچون جایابی برای داوطلبان متناسب با علایق و نیازمندی ها و استعدادهایشان نحوه ی جذب داوطلبان، نحوه ی حفظ داوطلبان و شیوه ی مدیریت آنان را مد نظر قرار دهد. مدیر ورزشی باید بداند که می تواند افراد داوطلب را از میان اقشاری همچون افرادی که سابقاً در ورزش و برنامه های ورزشی فعال بودند، متخصصین تربیت بدنی و ورزش، دانشجویان تربیت بدنی و ورزش، شهروندان علاقه مند به ورزش و غیره تأمین کند. وی برای این کار باید فرم هایی را تهیه کند و متناسب با علاقه مندی ها، استعدادها، کارایی و نیازمندی های برنامه های خود افراد را به کار گمارد و همچنین به خاطر داشته باشد که جهت حفظ داوطلبان باید مهارتهای مدیریتی یعنی مهارتهای فنی، انسانی، ادراکی و به ویژه انسانی را در خود تقویت کند و سبک مدیریتی خود را در ارتباط با این افراد و افراد رسمی سازمان خود متفاوت قرار دهد. ضمن اینکه باید به داوطلبان انگیزه، فرصت اظهار نظر و ارائه پیشنهاد، آموزش و تشویق هایی ارائه دهد. باید برای آنها چارچوب روشنی از وظایف محوله ترسیم کرده و در اختیار آنها قرار دهد تا بین روابط و مسئولیت های نیروهای رسمی و نیروهای داوطلب مشکلی ایجاد نگردد و آنها دچار سوء تفاهم در جایگاه عملیاتی نگردند. (سجادی)

انواع سازمان‌های ورزشی

1- سازمان‌های ورزشی خصوصی ، شامل .

الف- سازمانهای خصوصی انتفاعی (برای کسب در آمد)

ویژگی :

- 1- مالکیت این سازمان‌ها در اختیار افرادی است که کنترل آن را بر عهده دارند .
- 2- هدف این سازمان‌ها کسب در آمد از طریق فروش کالا و خدمات ورزشی است .
- 3- دارای سه نوع مالکیت انفرادی، مشارکتی و شرکتی هستند .
- 4- بقای این سازمان‌ها به کسب در آمد وابسته است .

ب- سازمان‌های خصوصی غیر انتفاعی :

- ویژگی :

- 1- افراد و تیم‌های علاقه‌مند ، این گونه مؤسسات را برای اعضایشان تأمین می‌کنند .
- 2- باشگاه‌های سرمایه‌گذاری و سهامی عام و باشگاه‌های حومه شهری و دانشگاهی از این نمونه‌اند.

2- سازمان‌های ورزشی عمومی

ویژگی :

- 1- شاید به دلیل بر قراری روابط اجتماعی، فراهم آوردن فعالیتهای اجتماعی و تسهیل روابط سیاسی به وجود آیند .
- 2- در این سازمان‌ها هیچگونه سهام مالکیتی برای فروشنده عرضه نمی‌شود .
- 3- در این سازمان‌ها در آمد مزاد بر هزینه به جیب صاحبان سرمایه یا سرمایه گذاران ریخته نمی‌شود .
- 4- در آمد اضافه برای بهبود خدمات استفاده می‌شود .
- 5- هدف آنها کسب در آمد نیست .
- 6- این سازمان‌ها شامل تشکیلات رسمی ، داوطلبانه یا تقریباً عمومی می‌شوند.

داوطلبین نیز می توانند از یک سازمان برخوردار باشند، ویژگی های یک سازمان داوطلب از دیدگاه سیلس عبارتند از:

یک سازمان داوطلب گروهی سازمان یافته دارای این ویژگی هاست:

1- به منظور افزایش برخی از علایق مشترک اعضایش شکل می گیرد.

2- عضویت در آنها داوطلبانه است نه الزامی

3- به طور مستقل از دولت شکل می گیرند .

در همین راستا پالیسی و جاکوبن سازمان های داوطلب را در 5 طبقه جای می دهند که عبارتند از:

1- سازمان های انتفاعی برای اعضا (که برای فایده رساندن به اعضای خود ایجاد شده اند مانند اتحادیه باشگاه ها یا

اتحادیه داوران)

2- سازمان های انتفاعی برای دیگران که با هدف تولید کالا یا خدمات برای اعضا جامعه تشکیل شده اند مانند جمعیت

هلال احمر

3- سازمان های عملکردی لذتبخش: این سازمان ها فعالیت هایی را ارائه می دهند که به طور انحصاری اعضا آنها

می توانند از آن بهره مند شده و لذت ببرند. مانند یک هیئت ورزشی.

4- سازمان های اجتماعی: هدف آنها ارضای نیازهای اجتماعی اعضا خود است و فعالیت های آنها وسیله ای برای

توسعه مهارت های اجتماعی اعضا است.

5- سازمان های ایدئولوژیکی و مذهبی: زمانی است که فعالیت های سازمان برای تأیید مجدد و تقویت یک نظام

اعتقادی با ارزش مانند ارتباط با مساجد مصداق پیدا می کند.

در واقع تفاوت بین گروه های داوطلب در سمت گیری آنها نسبت به فواید برای اعضای خود و یا کسب فواید برای جامعه

است و بر مبنای قابلیت ابزاری و موثر بودن از یکدیگر تفکیک می شوند.

مصاحبه از داوطلبین به خاطر مواردی همچون انتخاب افراد اصلح و تعیین میزان علاقه و توانایی و بررسی انگیزه ها و

ویژگی های آنها از قبیل نظم و انضباط، وقت شناسی، مسئولیت پذیری، اجتماعی بودن و توانایی ایجاد ارتباط موثر

صورت می پذیرد، ضمن اینکه سازمان دهی و به کارگیری این افراد باید بر مبنای دانش، تجربه، توانایی، علاقه و شرایط

برنامه انجام شود. بررسی زمانی که این افراد می توانند به طور داوطلب در اختیار برنامه های یک مدیر ورزشی باشند،

برای یک مدیر جهت تعیین نوع مسئولیت یک داوطلب از اهمیت زیادی برخوردار است. (حمیدی)

نکات مهم فصل

- 1- مسابقات منطقه‌ای به صورت رسمی و دوستانه برگزار می‌گردد .
- 2 – مسابقات منطقه‌ای بیشتر برای آمادگی تیم‌ها برگزار شده و منظم نیست .
- 3 – مسابقات منطقه‌ای رسمی بصورت منظم و همه ساله یا یک سال در میان انجام می‌گردد .
- 4 – دورهٔ زمان مسابقات قهرمانی قاره‌ای را فدراسیون قاره‌ای یا فدراسیون ورزشی قاره‌ای تعیین می‌کند .
- 5 – بازی‌های قاره‌ای در قارهٔ آسیا ، آفریقا و آمریکا برگزار می‌گردد .
- 6 – بازی‌های قاره‌ای در قارهٔ اروپا و اقیانوسیه برگزار نمی‌شود .
- 7 – بازی‌های قاره‌ای هر 4 سال یکبار برگزار می‌شود .
- 8 – مسئولیت برگزاری بازی‌های قاره‌ای بر عهده انجمن المپیک یا شورای هر قاره است .
- 9- بازی‌های قاره‌ای در آمریکا، بازی‌های پان آمریکن نام دارند .
- 10 – مسابقات قهرمانی جهان زیر نظر فدراسیون‌های بین المللی برگزار می‌شود .
- 11 – بازی‌های المپیک مهمترین رویداد ورزشی جهان است .
- 12 – نحوه اداره و سرپرستی تیمها و هیئت‌های ورزشی به تعداد نفرات این هیئت‌ها بستگی دارد .
- 13 – سر پرست تیم 18 ماه قبل از شروع بازی‌ها انتخاب می‌شود و مسئول کلیه امور یک تیم در مسابقات برون مرزی است .
- 14 – به ازای هر صد نفر یک سر پرست و یک معاون مسئولیت امور یک هیئت ورزشی در اعزام برون مرزی بر عهده دارند .
- 15 – یک هیئت ورزشی حداکثر سه معاون دارد .
- 16 – دورهٔ برگزاری بازی‌های المپیک و قاره ای 15 روز است .
- 17 – یک هیئت کوچک ورزشی بین 30 – 70 نفر است و معمولاً در بازی‌های المپیک و چند جانبه شرکت می‌کنند .
- 18 – تعداد اعضای یک هیئت ورزشی بزرگ بیش از 70 نفر است .
- 19 – مسابقات قهرمان قاره ای، هر ساله، یک سال در میان یا هر چهار سال یکبار انجام می‌گردد .
- 20- کاروان ورزشی همان هیئت بزرگ ورزشی است .

- 21 – ساختار ارگانیک دارای ویژگی تفکیک افقی زیاد و عمودی کم، غیر متمرکز، دارای حساسیت و انعطاف پذیری است. مانند تشکیلات یونیورسیاد. این ساختار برای واکنش سریع در اجرای شایسته یونیورسیاد مناسب است .
- 22 – در صورت وجود گروه‌ها و هسته‌های تخصصی، ساختار ارگانیک برای اجرای رویدادهای ورزشی بزرگ توصیه و پیشنهاد می‌شود .

فصل دوازدهم : مدیریت بازاریابی

مقدمه

بازاریابی یکی از پیچیده‌ترین و مهمترین وظایف سازمان‌هاست و آنها باید از طریق فرآیند بازاریابی فرآورده‌هایشان را تبلیغ کرده و در اختیار مصرف‌کنندگان و متقاضیان قرار دهند. در واقع رکن اصلی و اساسی بازاریابی نیازها و خواسته‌های انسان است، زیرا افراد برای تداوم زندگی با برخورداری از حداکثر رفاه و آسایش تلاش می‌کنند و در این راه میل به دریافت محصولات یا خدماتی دارند که نیازها و خواسته‌های آنها را ارضاء و تأمین نماید.

بازاریابی یک حوزه‌ی اصلی و عملی برای کلیه حرفه‌های امروزی است که باید تحت عنوان یک فرآیند کاربردی به آن نگریسته شود و مدیریت بازاریابی نه تنها وظایف مدیر روابط عمومی و تبلیغات را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد، بلکه نقش عوامل بسیاری را در این زمینه مد نظر قرار می‌دهد. در واقع چرخه یا سیکل منتفع کردن افراد یا ارضاء نیازها و خواسته‌های انسان با تحقیق و تجزیه و تحلیل بازار و محیط شروع شده و با ارائه فرآورده‌ها که می‌تواند خدمات رفاهی، کالا یا محصول و یا یک شیء باشد به پایان می‌رسد. اگر چه امروزه خدمات پس از فروش و تحویل کالا به متقاضیان جهت تداوم عمر کالا یا سازمان امری بسیار حیاتی می‌باشد، اما توجه به نیاز و توقع و انتظار مشتری و در واقع جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و گزارش اطلاعات به منظور پاسخگویی به نیازهای افراد جامعه ملی و بین‌المللی نیز بسیار مهم می‌باشد. پس با این توصیف یک بازاریاب در هنگام تدوین استراتژیهای بازاریابی خود باید بر مشتری و تأمین رضایت مشتری در ارائه خدمات و محصولات خود بسیار تأکید نماید.

مدیریت بازاریابی

اتمام جنگ سرد در دهه 1990، با آزاد شدن منابع و فزونی گرفتن نیاز به محصولات سرمایه‌ای برای ایجاد زیر ساخت‌های منابع اقتصادی انجامید و استفاده از فنون و شیوه‌های بازاریابی جهت موفقیت در بین شرکت‌های رقیب و برخورداری از اعتبار و وجهه و همچنین کسب درآمد و سودآوری بیشتر مد نظر شرکت‌های مختلف گردید. طی یک تحقیق این نتیجه به دست آمد که ناموفق بودن و شرکت برخی از شرکت‌ها تنها به دلیل عدم بهره‌گیری از فنون بازاریابی نشأت گرفته است، زیرا این شرکت‌ها به جای روی آوردن به بازار پیشرفته، به فروش می‌پرداختند و کسب سود بیشتر را بر رضایت مشتری ترجیح می‌دادند. اما موفقیت‌های چشمگیر برخی از شرکت‌ها همچون مک دونالد، نایک،

آدی داس ، که از توجه دقیق آنها به نیاز مشتریان، بازار و انگیزه‌های کارکنان در راستای افزودن بر کیفیت محصولاتشان سرچشمه می‌گرفت، سبب شد تا تدوین استراتژی کارای بازاریابی در اولویت قرار گیرد. اکنون بازاریابی مورد توجه روز افزون سازمان‌ها و نهادهای خصوصی و دولتی و ملت‌های مختلف قرار گرفته است و از مرحله ی اول توزیع و فروش به فلسفه‌ای پیچیده برای ارتباط پویای سازمان‌ها با بازارهایشان تبدیل شده است. و کشورهای در حال توسعه در مرحله‌ی آزمایش اصول بازاریابی برای بهبود سیستم توزیع داخلی خود و شناخت نقش احتمالی آن در بازارهای جهانی هستند. بعضی از کشورها نیز در مرحله مطالعه چگونگی استفاده از تخفیفات بازاریابی، تبلیغات و قیمت گذاری برای بهبود برنامه‌ریزی‌های خود می‌باشند. (مدیریت، بازاریابی، انتشارات سمت)

تعریف بازاریابی

— فرآیند مبادله یا انتقال مالکیت

— فرآیند تعدیل عرضه و تقاضا

— فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق فرآیند مبادله (فلیپ کانلر) است.

— بازاریابی عبارت است از عملیاتی از تجارت، که جریان کالا یا خدمات را به مصرف کننده یا استفاده کننده هدایت می‌کند.

— بازاریابی عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌های انسانی اقتصادی هدایت شده در جهت ارضای نیازها و خواسته‌های افراد جامعه از طریق فرآیند مبادلات. (پیام نور)

در واقع بازاریابی در برگیرنده‌ی تمامی عملیاتی است که شیوه‌های مختلف فروش کالا و ایجاد ارتباط مناسب و مطلوب بین تولید کننده و مصرف کننده‌ی کالا جهت عرضه کالا را در بر می‌گیرد.

عوامل مرتبط با بازاریابی یا فرآیند بازاریابی

1- نیازها و خواسته‌های انسانی، که این عامل بیانگر درک نیاز به یک کالا یا خدمت از طرف انسان در هنگام عدم وجود آن است. که این نیاز می‌تواند شامل نیازهای فیزیکی که باعث تأمین راحتی جسمانی افراد برای افزایش فعالیت گردد و در واقع همان نیازهای فیزیولوژیکی را در بر می‌گیرد، دیگری نیازهای اجتماعی که در برگیرنده احساس نیاز فرد به پذیرش از طرف سایر هم‌نوعان است و سوم انگیزه درونی که شامل نیازهایی است که به رفتارهای انسانی مانند وقف اموال و کارهای انسان دوستانه بر می‌گردد و به ارزش‌های فردی یک انسان مربوط می‌شود.

2- کالاها، محصولات یا خدمات این عامل در واقع در برگیرنده‌ی مهمترین انگیزه‌ی تولید یعنی نیاز به کالاها و خدمات در انسان است. این عامل در مفهوم وسیع و گسترده‌ی خود می‌تواند به صورت یک شیء، خدمت، فعالیت، یک مکان، یک ایده ارائه گردد. در بازاریابی باید نقش کالاها و خدمات در رفع نیازها و حل مشکلات و بهبود کیفیت زندگی انسان مد نظر قرار گیرد.

3- مبادله، که در واقع بیانگر روشی است که افراد بدین روش می‌توانند نیازها و خواسته‌های خود را تأمین نمایند و این عامل مستلزم وجود سه شرط اساسی است:

الف- وجود دو طرف بعنوان تولید کننده و مصرف کننده یا عرضه کننده و متقاضی

ب- توانایی ایجاد ارتباط جهت عرضه و تولید و همچنین دریافت و تحویل محصول، کالا یا خدمت و توانایی پرداخت بهای آن

ج- برخورداری از آزادی عمل برای دو طرف مبادله جهت پذیرش یا رد پیشنهاد طرف مقابل

واژه های خاص بازاریابی

تولید:

تولید، در لغت به معنای ایجاد کردن، ساختن و آفرینش، درست کردن و صنعت است. در معنای اقتصادی تولید عبارت است از ایجاد تغییرات در منابع خام و اولیه‌ی موجود و تبدیل آن به صورت محصولات اعم از کالا یا خدمات به منظور رفع احتیاجات. (سمت)

تولید، در مفهوم وسیع خود بیانگر ایجاد تغییر در مواد طبیعی و آماده سازی آن برای رفع نیاز عمومی، چه به صورت تغییر شکل ظاهری مواد خام باشد، چه به صورتی که محل و مکان مواد جابجا گردد و در اثر انتقال مکانی، در دسترس عموم قرار گیرد و به این وسیله ارزش جدیدی پیدا کند. (سمت)

بازار: عبارت است از محلی برای مبادلات بالقوه و بالفعل.

تبلیغ: عبارت است از انتقال اطلاعات از شخصی به شخص یا اشخاص دیگر به منظور آگاهی از آنها.

آگهی: هر نوع تبلیغات غیر شخصی در رابطه با اندیشه‌ها، کالاها یا خدمات که بابت آن پیش پرداخت شده باشد. عرضه: عبارت است از مقادیر مختلفی از کالا که فروشندگان حاضرند در ازای قیمت‌های مختلف ارائه نمایند، به شرط آنکه سایر موارد ثابت مانده و تغییر نکند.

تقاضا: عبارت است از مقادیر مختلفی از یک کالا که مصرف کنندگان در قیمت‌های مختلف حاضر به خرید آن هستند.

ابعاد گوناگون بازاریابی

- 1- بازاریابی
 - 2- بازاریابی
 - 3- بازاریابی
 - 4- بازاریابی
 - 5- بازاریابی
 - 6- بازاریابی
 - 7- بازاریابی
- 1- بازاریابی، در واقع بیانگر گرایش مدیران به بازار و نیازهای مشتریان به عنوان اولین ویژگی بازاریابی از طریق پذیرش بازاریابی به عنوان یک فرهنگ و بینش از طرف کارکنان و مدیران است.
- 2- بازاریابی، تلاش نظامند جهت گردآوری، ضبط و ثبت اطلاعات مربوط به همه ی اجزای تشکیل دهنده ی نظام بازار و همه ی عوامل موثر بر نظام بازار است.
- 4- بازاریابی، یعنی تمام فعالیت هایی که در راستای یافتن مناسب ترین بازار و بخش هایی که سازمان می تواند در آنجا به صورت مفیدتر و موثرتر حضور یابد و پاسخگوی نیازها و خواسته های مردم باشد، است.
- 4- بازاریابی، یعنی نفوذ در بازار و معرفی و شناساندن سازمان و محصولات و خدمات آن با استفاده از عوامل قابل کنترل بازاریابی.
- 5- بازاریابی، در واقع بیانگر وظیفه ای است که بازاریاب را وادار می سازد تا بیش از دیگران با تغییر و تحولات بازارها آشنا گردد، به عبارتی دیگر، مهمترین نقش بازاریابی، تقویت و گاهی تغییر «دید» است. «دید» یکی از مهمترین ویژگی های هر انسان و مدیر است و آن مهارت و هنر دیدن چیزهایی است که دیگران نمی بینند.
- 6- بازاریابی در واقع یعنی تحلیل موقعیت بازار با توجه به آنچه بودیم و داشتیم و آنچه هستیم و داریم و آنچه باید داشته باشیم. یعنی اندازه گیری عملکردها، یافتن انحرافها و تشخیص فاصله ها بین هدف و عملکرد واقعی و ارائه پیشنهاد برای اصلاح امور بازاریابی سازمان.
- 7- بازاریابی، یعنی حفظ مشتریان کنونی و ترغیب آنان به خرید بیشتر و تداوم خرید از طریق ایجاد رضایت در آنان. بازاریابی هنر و مهارت راضی سازی مشتری است.
- 8- بازاریابی، عبارت است از تبلیغات و تشویقات به موقع جهت آگاه ساختن، متقاعد کردن و ترغیب مشتریان برای ارتباط بیشتر با سازمان و خرید از آن و مقابله با حرکات رقیب است. این عمل نیاز به استفاده از خلاقیت، نوآوری و ابتکار دارد.
- 9- بازاریابی، عبارت است از مدیریت بازار که شامل برنامه ریزی، اجرا و کنترل امور بازار و ابعاد مختلف بازاریابی است و در واقع در برگیرنده ی استفاده از تجربیات، دانش، هنر و مهارت های گوناگون برای اداره ی بازارها و یافتن راه چاره و

عاقبت اندیشی است. بازار گردانی شامل تنظیم و تعیین استراتژی‌ها و برنامه‌ها، سازمان‌دهی و اجرای همه‌ی امور مربوط به شناساندن و معرفی محصولات شرکت به بازارها، نظارت بر فعالیت‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان و ایجاد رضایت برای مشتریان و جامعه است.

با توجه به ابعاد گوناگون بازاریابی می‌توان گفت واژه‌ی مناسب برای بازاریابی، مارکتینگ یا Marketing همان واژه‌ی بازرگردانی است که بیانگر مدیریت بازار می‌باشد. حال با توجه به آنچه بیان شد، در زیر تعریف دیگری از بازاریابی ارائه می‌کنیم که در برخی از نکات با سایر تعاریف، تفاوت‌هایی دارد:

بازاریابی عبارت است از همه‌ی تلاش‌های نظام مند برای شناخت نظام بازار و اقدام مناسب نسبت به انواع تقاضاها با توجه به نظام ارزشی جامعه و هدفهای سازمان.

این تعریف از یک طرف بیانگر نیاز به برخورداری یک مدیر بازاریاب از یک نگرش سیستمی برای در نظر گرفتن تمامی اجزاء و ارکان محیط بازار است، از طرف دیگر در نظر گرفتن نظام ارزشی حاکم بر جوامع که عبارت است از مجموعه‌ای از باورها، اعتقادات، سنن و عادات، گرایش‌ها و برداشت‌های جامعه مورد نظر بسیار حیاتی است و مورد دیگر اقدام و واکنش مناسب و به موقع نسبت به نیازها می‌باشد که این واکنش‌ها نیز باید در چهارچوب توجه به نظام ارزشی حاکم بر جامعه و سازمان صورت پذیرد.

تعریف مدیریت بازاریابی

مدیریت بازاریابی، عبارت است از تجزیه و تحلیل، طرح ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌های تعیین شده برای فراهم کردن مبادلات مطلوب با بازارهای مورد نظر به منظور دستیابی به اهداف سازمان. (سمت)

با توجه به این تعریف می‌توان گفت که یک مدیر بازاریاب جهت سیاست‌گذاری بازاریابی و انجام سایر وظایف مدیریت نیازمند در نظر گرفتن شش عامل، تحت عنوان 6p می‌باشد که در زیر به آن اشاره می‌گردد.

- | | |
|---------------------|---------------------------------|
| 1- product یا محصول | 2- promotion یا پیشرفت یا ترویج |
| 3- place یا مکان | 4- pakaging یا بسته بندی |
| 5- price یا قیمت | 6- people یا مردم |

وظایف مدیریت بازاریابی

شاید تصور همگان بر این باشد که نقش و وظیفه اصلی و اساسی یک مدیر بازاریاب، ایجاد تقاضا برای محصولات سازمان باشد، اما با تعمق بیشتر در این زمینه می توان به این نکته پی برد که این وظیفه تنها یکی از چندین وظیفه یک مدیر بازاریاب است و به عبارتی ساده تر وظیفه ی یک مدیر بازاریاب، مدیریت تقاضاست. در واقع یک سازمان سطح مطلوبی از معاملات یا بازارها را در نظر می گیرد که در هر مقطعی از زمان ممکن است سطح تقاضای واقعی پائین تر از یا بالاتر از این سطح مطلوب یا مساوی با آن باشد. در این شرایط 8 وضعیت خاص به وجود می آید که یک مدیر بازاریاب موظف به مدیریت آن است، این هشت مورد را به صورت خلاصه در زیر ارائه می کنیم:

1- تقاضای منفی، که در واقع وضعیتی است که در آن تقریباً بیشتر بخش های مهم بازار بالقوه، به محصول و خدمات تمایل ندارند. در این شرایط وظیفه مدیر بازاریابی این است که با ارائه طرح ها و پیشنهاداتی صحیح باعث افزایش تقاضا شده و با شناخت علل و دلایل مقاومت بازار در مقابل محصولات و خدمات سازمان به رفع آنها پردازد این وظیفه را بازاریابی تبدیلی گویند.

2- نبودن تقاضا، بیانگر وضعیتی است که در آن برای تعداد زیادی از محصولات و خدمات تقاضایی وجود ندارد و مردم نسبت به آنها بی توجه و بی اعتنا هستند. در واقع وظیفه یک مدیر بازاریابی در این شرایط آگاهی دادن و آموزش مردم در رابطه با محصولات و خدمات سازمان است. این وظیفه را بازاریابی ترغیبی گویند.

3- تقاضای پنهان، وضعیتی است که در آن عده ی زیادی از مردم نیاز شدید مشترکی به محصولات و خدماتی دارند که فعلاً وجود ندارد. این وظیفه ی مدیر بازاریابی است تا جهت پرورش و ارائه محصول یا خدمتی که مردم خواهان آن هستند از طریق نوآوری و خلاقیت اقدام نماید. این وظیفه بازاریابی را بازاریابی پرورشی گویند.

4- تقاضای متزلزل یا کنترلی، وضعیتی است که در آن تقاضا برای محصول یا خدمتی کمتر از سطح قبلی است و کاهش بیشتر تقاضا در آن زمینه پیش بینی می شود. که می تواند به خاطر عدم تلاش در جهت بهسازی و بازسازی بازار مورد نظر، محصولات یا فعالیت های بازاریابی است. وظیفه ی بازاریاب در این شرایط یافتن بازارهای جدید، جلب مشتریان رقیب، نوآوری و ابتکار در تولید یا توزیع و قیمت گذاری متنوع است. این وظیفه بازاریابی را بازاریابی احیایی گویند.

5- تقاضای فصلی یا نامنظم، وضعیتی است که در آن الگوی زمانی تقاضا بر اثر تغییرات فصلی از الگوی زمانی عرضه، جدا و منفک است. وظیفه‌ی یک بازاریاب در این شرایط همزمان کردن بیشتر عرضه و تقاضاست، این وظیفه بازاریابی را بازاریابی تعدیلی گویند.

6- تقاضای کامل، تقاضای کامل یا متعادل، وضعیتی است که در آن زمان و سطح تقاضا با زمان و سطح مطلوب عرضه برابر است. وظیفه بازاریاب در چنین شرایط حفظ تقاضا است. این وظیفه بازاریابی را بازاریابی محافظتی و نگهداری کننده می نامند.

7- تقاضای بیش از حد، که وظیفه‌ی بازاریاب در این شرایط کاهش تقاضا یا بازاریابی تضعیفی است. در واقع بازاریابی تضعیفی تلاش برای دلسرد کردن مشتریان به طور عام یا گروهی از مشتریان بطور خاص به طور موقت یا دائم است.

8- تقاضای ناسالم، وضعیتی است که در آن هر نوع تقاضا زاید به نظر می رسد. در واقع تولید برخی از محصولات برای رفاه مصرف کننده و رفاه عمومی و عرضه کننده مضر است. مثال آن تقاضا برای سیگار و مواد مخدر یا مشروبات الکلی است. این وظیفه مدیر بازاریابی را بازاریابی مقابله یا عدم فروش گویند.

تجزیه و تحلیل محیط بازار و عوامل موثر بر آن

در واقع محیط بازار یا همان محیط بازاریابی یا بازارگردانی مجموعه‌ای است از نیروها و امکانات که در عملکرد یک سازمان به منظور به وجود آوردن و نگهداری عرضه و تقاضای موفق و ایجاد ارتباط با بازار هدف تأثیر می گذارند. پس هر حرکتی که یک بازاریاب انجام می دهد هم متاثر از محیط است و هم بر محیط تأثیر می گذارد و از آنجایی که ویژگی اصلی محیط، دگرگونی و متغیر بودن آن است وظیفه یک مدیر بازاریاب تجزیه و تحلیل دقیق محیط بازاریابی خود است. به همین منظور در این جا به بررسی و ارائه یک تعریف از محیط شناسی می پردازیم.

محیط شناسی، عبارت است از فرآیند گردآوری اطلاعات مربوط به انواع محیط از طریق بررسی، مطالعه و روش‌های گوناگون تحقیق، که این اطلاعات را می توان از فروشندگان، واسطه‌ها، توزیع کنندگان، عرضه کنندگان، کارگزاران و نمایندگان دولت، مجلات و روزنامه‌ها، کتاب‌ها و گزارش‌های گوناگون بدست آورد. و در واقع تحلیل محیطی یعنی تفسیر و تعبیر اطلاعات گردآوری شده‌ی محیطی. در این رابطه مدیر بازاریابی نه تنها باید محیطها را بشناسد، بلکه لازم است عوامل محیطی را پیش بینی کند و خود را برای مقابله با آنها آماده سازد، به عبارت دیگر مدیر مقتدر و موفق کسی است که با محیط شناسی و فرصت یابی به موقع، سریعتر از دیگران نسبت به نیازها و خواسته های افراد و جامعه واکنش

نامیده می شود (شرکت یا Company، مشتری Customer، رقیب یا Competitor) شناخته می شود. در تجزیه و تحلیل و تحقیقات بازاریابی که از طرف یک بازاریاب صورت می پذیرد باید هفت مورد مهم و کلیدی را مد نظر قرار دهد که ذیلاً به آنها به طور اختصار اشاره می گردد و تحت عنوان هفت O نام برده می شوند:

- 1- مصرف کنندگان یا افرادی که بازار فرآورده ها و خدمات ما را تحت پوشش قرار می دهند. (Occupants)
- 2- فرآورده ها یا محصولات که بازار هدف ما خریداری می کند. (Objects)
- 3- اهداف و مقاصد که یک خریداری از در اختیار گرفتن محصولات یا خدمات ما دارد. (Objectives)
- 4- سازمان هایی که در خرید مشارکت می کنند. (Organizations)
- 5- نحوه ای که عملیات خرید از طرف مشتریان صورت می پذیرد. (Operatombs)
- 6- موقعیت ها و زمان های خرید مشتریان (Occasions)
- 7- مکانها و فروشگاههایی که خریداران محصولات یا خدمات را تحویل می گیرند. (Outiets)

در ادامه ای این موضوع به مقوله ای تحت عنوان ترکیب بازاریابی می پردازیم. در واقع ترکیب بازاریابی ، عبارت است از مجموعه ای از اجزاء یا مقوله های مهم در ارزیابی و تصمیم گیری های مربوط به بازاریابی سازمان و بیانگر توجه به عملیاتی است که باید برای ارزیابی انجام دهیم که این اجزاء و عناصر موثر را بصورت 4p می شناسند و شامل موارد زیر است:

- 1- Product ، یعنی محصول یا خدمتی که باعث تأمین نیاز مصرف کننده می گردد.
- 2- Price ، که بیانگر بهایی است که یک مشتری جهت دریافت فرآورده یا خدمات ارائه شده باید بپردازد.
- 3- Place ، که نشانگر مسیرها و شیوه های توزیع کالا است که مشتریان می توانند جهت تأمین نیازها و خواسته های خود به آن رجوع کنند.
- 4- Promotion ، یا پیشرفت و ترویج که در برگیرنده ی فنون تبلیغی و فناوری های رسانه ای برای ترغیب و تشویق مشتریان در راستای خرید فرآورده ها یا تحویل خدمات می باشد.

بازاریابی ورزش

همچون تمامی زمینه ها و حوزه های تجاری و تولیدی، تولید، توزیع و فروش کالاها و تجهیزات ورزشی در سالهای اخیر رشد چشمگیری داشته است. از دلایل رشد فروش فرآورده های ورزشی می توان به مواردی همچون علاقه مردم به ورزش و آمادگی جسمانی، پخش فعالیت های ورزشی از طریق رسانه ها، حضور مردم در مسابقات و رقابت های ورزشی بعنوان

تماشاچی و طرفداری از یک رشته یا تیم خاص در ورزش اشاره کرد. این افزایش رشد باعث افزایش فرصتهای شغلی از قبیل فروشندگی کالاهای ورزشی شده است. به تبع این موضوع موفقیت یک فروشنده تا حدود زیادی مستلزم برخورداری از کیفیت و مرغوبیت کالای عرضه شده و همچنین ارائه محصول و خدمات با پایین‌ترین هزینه پرداختی از طرف مشتری همراه بوده است. شرکت‌ها و موسسات ورزشی باید از طریق استفاده از فنون و شیوه‌های مطلوب بازاریابی فرآورده‌ها و خدمات خود را تبلیغ و آن را به مشتریان تحویل دهند. از آنجایی که مفهوم فرآورده و محصول تنها به کالا-ها محدود نمی‌گردد و در برگیرنده خدمات نیز می‌باشد، پس بازاریابی ورزشی نیز به تبع این مفهوم می‌تواند فرآیند تامین خدمات خوشایند، مطلوب و مناسب ورزشی برای جامعه باشد. حال با توجه به این توضیح و تفسیر اگر بخواهیم تعریف نسبتاً جامعی از بازاریابی در ورزش یا بازاریابی ورزشی ارائه دهیم به تعریفی که پیتزواستونلار در کتاب مبانی بازاریابی ورزشی به آن اشاره کرده‌اند می‌پردازیم. از دیدگاه آنها، بازاریابی ورزشی، عبارت است از «فرآیند طراحی و اجرای فعالیت‌هایی برای تولید، قیمت‌گذاری، ترویج و توزیع فرآورده‌های ورزشی جهت تأمین نیازها یا تمایلات مشتریان و نیل به اهداف مورد نظر سازمان، موسسه یا شرکت» در واقع همچون بازاریابی در دیگر حوزه‌های تولیدی و خدماتی، بزرگترین وظیفه در حوزه بازاریابی ورزشی عبارت از این است که تمامی افراد حاضر در این حوزه به این امر مسلم که رکن و عنصر اساسی و اصلی در وظیفه‌شان کسب رضایت مشتری و در نظر گرفتن خواسته‌ها و نیازهای اوست، توجه لازم داشته باشند.

همانطوری که مولین اظهار نظر کرده است، مدیریت ورزشی از سه جنبه‌ی منحصر به فرد برخوردار است که عبارت است از بازاریابی ورزشی، ساختارهای مالی طرح‌های ورزشی و مسیرهای شغلی صنعت ورزش. که این سه جنبه سبب تمایز ورزش و حوزه‌ی ورزش از سایر حوزه‌های تجاری شده است، هر چند می‌توان از قدرت و تأثیر فراوان ورزش به عنوان نهادی اجتماعی تحت عنوان چهارمین ویژگی و جنبه منحصر به فرد ورزش و مدیریت ورزش نام برد. در واقع ورزش به دلیل مواردی همچون مقوله‌ی ذهنی و غیر قابل لمس بودن، ناپایدار و غیر قابل پیش‌گویی بودن، با هیجان و عواطف مرتبط بودن از سایر حوزه‌های تولیدی و تجاری متمایز است. چون برداشتها و تجارب و تفاسیر افراد مختلف در رابطه با یک رویداد یکسان ورزشی متفاوت است، بازاریاب ورزشی باید بتواند در رابطه با برداشتهای هر فردی در مورد رویدادهای ورزشی پیش‌بینی نماید. ورزش یک کالای فاسد شدنی است زیرا مشتریان آن افرادی هستند که فرضاً به دنبال رویدادهای زنده‌ی ورزشی هستند تا اینکه رویدادهایی که در گذشته رخ داده است را مشاهده کنند یا تعصب و طرفداری از یک تیم خاص سبب خواهد شد که این طرفداران از فرآورده‌های تیم مورد نظر خود جهت حمایت و

هواداری از آن استفاده نمایند. این وظیفه بازاریاب ورزشی است که بتواند با فراست و زیرکی تمام، همه‌ی موارد مورد نیاز در رابطه با نیازها و خواسته‌های مشتری را بشناسد و به او ارائه خدمت و یا محصول نماید و رضایتش را جلب کند. بازاریاب ورزشی این عمل را می‌تواند از طریق مواردی همچون مشاهده‌ی رفتار مشتریان، نظرسنجی و نیازسنجی از مشتریان از طریق پرسشنامه یا مصاحبه، و روش ملی یا آزمایشی انجام دهد.

چگونه طرح بازاریابی ورزشی را طراحی نمائیم؟

همان طور که قبلاً بحث شد برای اینکه بتوانیم در عرصه بازاریابی موفق شویم نیاز به ایجاد طرح بازاریابی داریم که ایجاد این طرح برای بازاریابی ورزشی نیز ضروری است. به همین خاطر مجدداً به تعریف ترکیب بازاریابی که بیانگر مجموعه‌ای از اجزا یا مقوله‌ها در ارزیابی و تصمیم‌گیری‌های مربوط به بازاریابی یک سازمان بود، اشاره می‌کنیم و در همین راستا چهار جزء اولیه موثر بر بازاریابی را که تحت عنوان ترکیب بازاریابی از آنان یاد می‌شود، ارائه می‌دهیم:

- 1- محصول یا فرآورده ورزشی، عبارت است از یک کالا یا خدمت یا ترکیبی از هر دو که برای استفاده‌ی تماشایی ورزشی، ورزشکار یا حمایت‌کننده ورزشی تدوین شده است.
- 2- قیمت یا بها، ارزش است که مشتری به هنگام دریافت محصول یا فرآورده ورزشی باید به ارائه‌کننده آنپردازد.
- 3- مکان در واقع کانال یا مسیری است که در آن فرآورده‌ها یا خدمات ورزشی به مشتریان ارائه می‌شوند.
- 4- ترویج، توسعه یا پیشرفت بیانگر استفاده از فناوری‌ها جهت ایجاد ارتباط با مشتریان جهت ترغیب آنها به خود و یا تحویل گرفتن محصولات و خدمات است.

البته برخی از منابع ترکیب بازاریابی را به صورت $4p+S$ ارائه کرده اند که (S) بیانگر خدمات است. و در این مورد خدمات شامل کلیه کمک‌ها و مشورت‌هایی است که قبل از دریافت سفارش ارائه می‌شود، حمایتی است که از عاملان فروش به-عمل می‌آید، خدماتی است که به خریدار در حین فروش و پس از فروش ارائه می‌گردد. پس این وظیفه بازاریاب ورزشی است که در ابتدا با ارائه یک طرح جامع در رابطه با بازاریابی ورزشی موارد فوق را در نظر گرفته و فنون و شیوه‌های نیل به هدف هر مورد را به‌طور وسیع بررسی کرده و از این طریق مسیر موفقیت‌های موسسه یا سازمان و ورزش خود را هموارنماید.

گامهای ایجاد طرح بازاریابی ورزشی

برای ایجاد یک طرح بازاریابی ورزشی از فرآیند 10 موردی استفاده می‌کنیم که به طور اختصار به آن می‌پردازیم:

۱- هدف:

هدف از ایجاد طرح بازاریابی روشن ساختن مقاصد طرح بازاریابی ورزشی و ایجاد ارتباط بین هدف طرح با رسالت سازمان و ارزش‌های کانونی آن است. بازاریاب ورزشی باید علتی را که باعث شده است اقدام به طراحی طرح بازاریابی، ترویج و فروش کند و اینکه چگونه این طرح را عملی سازد، بیان دارد. لازمه‌ی این عمل بررسی ارزش‌های اساسی سازمان به گونه‌ای که در رسالت سازمان آمده است، می‌باشد.

۲- فرآورده یا تحلیل فرآورده ی ورزشی:

بازاریابی ورزشی در این مرحله به ارائه مشخصات فرآورده خود می‌پردازد. فرآورده ورزشی به طور کلی سه بعدی است:

الف- فرآورده‌ی ورزشی از کالاهای محسوس و قابل مشاهده است مانند پوشاک و تجهیزات ورزشی.

ب- خدمات پشتیبانی که عبارت است از فعالیت‌ها یا برنامه‌های وابسته و فرعی ورزش مانند خدمات روانشناس ورزش.

ج- خودبازی یا رویداد که در واقع فرآورده‌ی اصلی ورزش است و معمولاً به آن بعنوان یک تفریح نگریسته می‌شود.

از دیدگاه بروکز چهار جزء محسوس زیر به عنوان بخش‌های اصلی فرآورده‌ی ورزش می‌شوند:

الف- نوع ورزش؛ فوتبال، والیبال و ...

ب- شرکت کنندگان؛ ورزشکاران، مربیان و ...

ج- تیم؛ استقلال، پرسپولیس

د- مسابقه؛ لیگ برتر، قهرمانی، محلی

۳- بازار طرح:

که در این گام یک بازاریاب ورزشی روند آتی بازار را برآورد، پیش بینی و تحلیل می‌کند، که این عمل خود نیاز به بررسی عوامل درونی و بیرونی اثرگذار بر تلاشهای بازاریابی ورزشی دارد. تعیین روند گذشته بازار به مدیر بازاریابی کمک می‌کند تا عوامل مرتبط با موفقیت یا شکست تلاشهای بازاریابی را بشناسد و از سوی دیگر پیشگویی روند آتی بازار نیاز به بررسی دوباره‌ی اهداف و رسالت سازمان دارد و اینکه تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان یا فرصت‌ها و تهدیداتی که سازمان با آن روبرو خواهد شد را تحت عنوان تحلیل سوات SWOT نام می‌برند، که یک مدیر بازاریاب ورزشی باید آنرا در تجزیه و تحلیل بازار طرح مدنظر قرار دهد.

۴- سمت یا جا انداختن فرآورده‌ی ورزشی:

به تمامی فعالیت‌هایی که یک بازاریاب ورزشی جهت تأثیرگذاری بر اذهان مشتریان خود در راستای ترغیب آنها به خرید و تحویل فرآورده‌ها و خدمات تولیدی موسسه یا سازمان خود می‌پردازد، جا انداختن فرآورده‌ی ورزشی گویند، که در واقع هدف اصلی و اساسی از این عمل متمایز کردن فرآورده‌های سازمان یا موسسه خود از سازمان یا موسسه رقیب است.

بهترین شیوه برای جا انداختن فرآورده‌های ورزشی در بازار فروش، در نظر گرفتن بازاریابی به عنوان ابزاری برای ارتباط صادقانه است که شکل مشخص و از دیدگاه اجتماعی، مسئولانه‌ای از فرآورده‌ی ورزشی را به مشتریان ارائه می‌دهد.

در واقع برای ورزش شش بازار مشخص وجود دارد که تحت عنوان دو شاخه‌ی کلی

الف- بازارهای اولیه شامل شرکت کنندگان، تماشاگران و داوطلبان

ب- بازارهای ثانویه شامل حمایت کنندگان، تبلیغ کنندگان و تأییدکنندگان، تقسیم می‌گردد.

۵- گزینش بازار هدف:

در این مرحله وظیفه بازاریاب ورزشی این است که بازار را تحلیل و مصرف کنندگان یا مشتریان را مشخص سازد. که این عمل عبارت است از دسته بندی کردن یا طبقه بندی نمودن مشتریان و مصرف کنندگان بر مبنای ویژگی‌های مشترک آنها است و به همین دلیل کسب اطلاعات از گروه‌های مختلف مصرف کنندگان برای بازاریاب ورزشی یک نیاز حیاتی است. در این مرحله یکی از وظایف بازاریاب ورزشی، بازاریابی هدف است که عبارت است از تمرکز کردن بر آن دسته از مشتریان و مصرف کنندگانی که بیش از دیگران امکان دارد فرآورده‌ها و خدمات موسسه یا سازمان ما را تحویل بگیرند.

۶- بسته بندی:

در واقع بیانگر این مطلب است که یکی دیگر از وظایف مدیر بازاریابی توجه وسیع به موضوع بسته بندی کردن و فروش فرآورده یا خدمات ورزشی است. هدف از این عمل عرضه محصول یا خدمت به بهترین نحو ممکن برای ترغیب و جلب توجه مشتریان و مصرف کنندگان است. از آنجایی که دیدگاه و نگرش مشتریان و مصرف کنندگان مختلف فرآورده‌های ورزشی با یکدیگر فرق دارد، این وظیفه بازاریاب ورزشی است که در این زمینه در رابطه با خواسته‌های مشتریان اطلاعات جامعی را گردآوری کرده و محصولات شرکت یا موسسه را متناسب با تمایل و علاقه‌مندیهای گروه‌های مختلف بازار فروش به آنها به صورت متنوع ارائه دهد.

۷- قیمت گذاری فرآورده‌ی ورزشی:

یکی دیگر از وظایف مدیر بازاریابی ورزشی، موضوع قیمت گذاری فرآورده ورزشی است. در واقع در این مرحله بازاریاب ورزشی به تعیین ارزش و بهای فرآورده تولیدی موسسه یا سازمان خود می‌پردازد. قیمت و بها به عنوان قابل مشاهده ترین جزء فرآورده، به علت تخفیفات و کسورات عرضه شده قابل انعطاف است و ایجاد خط مشی قیمت گذاری به دلیل تاثیر بسیار زیاد آن بر موفقیت طرح بازاریابی بسیار مهم و حیاتی است. در این راستا از دیدگاه پیتر داستاتلار به هنگام اتخاذ خط مشی قیمت گذاری هر مدیر بازاریابی ورزشی باید چهار عامل زیر را مدنظر قرار دهد:

الف- خریدار: همه ی جنبه های مصرف کننده شامل ابعاد شکل جمعیت شناسی، شکل‌های روانشناختی، رفتارهای خرید و موارد باب سلیقه رسانه‌ها را تحلیل کند.

ب- رقبا: مدیر بازاریابی باید بینش مصرف کننده و مشتری در رابطه با ارزش فرآورده را در مقایسه با سایر فرآورده‌های رقیب تحلیل و قیمت‌های ارائه شده به وسیله رقبا را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهد.

ج- شرکت، موسسه یا سازمان: مدیر بازاریاب ورزشی باید هزینه‌های تولید فرآورده (شامل مواد، تجهیزات، دستمزدها و اجاره) را تحلیل کرده و بهای کمینه‌ای که بتواند تمامی هزینه‌ها را در برگرد، تعیین نماید.

د- گرایشها: بازاریاب ورزشی باید عوامل بیرونی همچون قوانین مربوط به قیمت گذاری، مقررات دولتی، وضعیت اقتصادی و وضعیت سیاسی را تجزیه و تحلیل کند.

۸- ترویج فرآورده‌ی ورزشی

از وظایف دیگر بازاریابی در ایجاد طرح بازاریابی ورزشی این است که آمیزه‌ای از فعالیت‌ها که به بهترین شکل مطلوب فرآورده‌ی مورد نظر سازمان و موسسه‌ی خود را به بازار هدف یا جامعه هدف انتقال دهد، برگزیند و اجرا کند. در این راستا یک مدیر بازاریاب باید بداند که اجزای تشکیل دهنده‌ی خط مشی ترویج و توسعه شامل موارد زیر هستند:

الف- تبلیغات، (یعنی عرضه پیام‌های یک جانبه هزینه بر در رابطه با فرآورده های ورزشی)

ب- معرفی، (نوعی ارتباط بدون هزینه در مورد فرآورده‌ی ورزشی) که در آن فرد حمایت کننده معمولاً شناسایی نمی‌شود و پیام برای آن به افراد جامعه می‌رسد که از لحاظ خبری ارزش دارد.

ج- روابط عمومی، طرح کلی سازمان برای ایجاد شکلی مثبت در رابطه با فرآورده‌هایش برای جامعه

د- فروشهای شخصی ، یعنی برقرار کردن ارتباط مستقیم بین شخصی یا افراد، تیمها یا سازمان‌های در ترغیب آنها به خرید فرآورده‌ی ورزشی

ه- ترویج: شامل تمهیداتی برای تشویق مصرف کنندگان به خرید کالای ورزشی یا استفاده کردن از خدمات ارائه شده‌ی ورزشی است.

۹- تعیین مکان برای عرضه فرآورده ی ورزشی

در این مرحله یک بازاریاب ورزشی به تعیین محل عرضه فرآورده‌ی ورزشی (ورزشگاه یا مدیران ورزشی)، نقطه ی مبدأ (خاستگاه) توزیع فرآورده و جایگاه جغرافیایی بازارهای هدف می پردازد. کارخانه‌های مرتبط با ورزش ممکن است بر فرآورده‌های ورزشی تأثیرات مطلوب یا نامطلوبی بگذارند، یک مدیر بازاریاب ورزشی خوب جهت حصول اطمینان در رابطه با اینکه کدامیک از این عوامل اثر مطلوبی بر طرح بازاریابی بر جای می‌گذارند باید به موارد زیر توجه نماید:

الف- دسترسی آسان به تسهیلات ورزشی (شاهراه‌ها، پارکینگ و ...)

ب- داشتن ظاهر فیزیکی جذاب (خوب و تمیز نگهداری و رنگ شده باشد).

ج- برخورداری از محیطی جذاب، راحت و عملی

د- برخورداری از محیطی بی خطر و مطلوب

۱۰- تعهد، پیاده سازی و ارزشیابی خط مشی ها و روش‌ها

در این مرحله، دامنه عملکرد طرح بازاریابی برای نیل به وعده هایی که در جهت کمک به حصول اهداف سازمان ارائه شده بود، مورد ارزشیابی قرار می گیرد که این ارزشیابی مستلزم دریافت و سپس تجزیه و تحلیل باز خورد بیرون و درون سازمان در مورد طرح بازاریابی است. این ارزشیابی باید بر تعیین درجه ای که طرح یا عملکرد در راستای ارزش‌های کانونی سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان کمک کرده است متمرکز باشد.

اخلاقیات و مسئولیت اجتماعی و چالش‌های پیش روی مدیران بازاریابی

طرح بازاریابی از اهداف و رسالت و فرهنگ سازمان با بیانیه اهداف و ارزش‌های کانونی آن برای حصول اطمینان از اینکه بازاریابی ارتقاء دهنده است و فروش به شیوه‌هایی که از نظر اجتماعی مسئولانه و متعهدانه است نشأت می‌گیرد. در بسیاری از بخش‌های صنعت ورزش، بازاریابان ورزشی برای بالا بردن میزان فروش و تولید درآمد بیشتر برای سازمانشان تحت فشار مسئولان خود قرار می‌گیرند، که این فشار برای افزایش فروش یکی از چالش‌های پیش روی مدیران بازاریابی ورزشی است. از طرف دیگر وضعیت سریع در حال دگرگونی جمعیت شناسی جامعه است که به عنوان چالش دوم فن‌آوری مدیران بازاریاب ورزشی قلمداد می‌گردد. لازم به ذکر است که در ابتدا بازاریابان ورزشی باید یاد بگیرند، چگونه فرآورده‌های خود را از طریق شیوه‌هایی مسئولانه به مصرف‌کنندگان خود عرضه کنند، که این عمل خود مستلزم کسب مهارت‌هایی برای ایجاد ارتباط با دیگران است. آنها باید شیوه‌های گوناگون نگرش به این جهان را مطالعه کنند تا بتوانند در ورای مرزهای فرهنگی، درون کشورشان و در سایر کشورها، حرف‌های دیگران را درک کنند و گفته‌هایشان را به آنها بفهمانند. (مدیریت معاصر)

نکات مهم فصل

- 1- منشأ و رکن اصلی نظام بازاریابی، نیازهای انسان است .
- 2- ابعاد مدیریت بازاریابی عبارتند از، بازارگردی ، بازارشناسی ، بازار سازی ، بازارگرایی .
- 3 – مفهوم گرایش به بازار و نیازهای مشتریان با بازارگرایی همخوانی دارد .
- 4 – مفهوم نفوذ در بازار و معرفی محصولات و خدمات با بازار سازی منطبق است .
- 5 – منظور از حفظ رضایت مشتری و تشویق آنها برای خرید همان بازاریابی است .
- 6 – ارزیابی گذشته و حال بازار و پیش بینی آینده آن را بازار سنجی گویند .
- 7 – چرخه خدمات رسانی به مشتری با تحقیق بازار آغاز و با ارائه خدمات تمام می شود .
- 8 – رکن اصلی تعاریف بازاریابی، مشتری است .
- 9- بزرگترین وظیفه افراد درگیر در حوزه بازاریابی ورزشی اعتقاد به فرایند بازاریابی ورزش و کسب رضایت مشتریان است .
- 10 – در تحقیقات بازاریابی 70 وجود دارند که عبارتند از :
 - الف – بازار شامل چه کسانی است (مصرف کنندگان) occupants
 - ب – بازار چه می خرد ؟ (موضوعات خرید) objects
 - ج – بازار چرا می خرد؟ (اهداف خرید) objectives
 - د – چه کسانی در خرید مشارکت می کنند ؟ (سازمان خرید) organizations
 - ه – بازار چگونه می خرد ؟ (عملیات خرید) operatomps
 - ن – بازار از کجا می خرد ؟ (فروشگاه ها) outiets
- 11- منظور از 4p در ترکیب بازاریابی عبارت است از، محصول، قیمت، مکان و ترویج است .

product ، price ، place ، Promote
- 12 – فواید حمایت مالی در ورزش عبارتند از : وفاداری به آرم، اثر بخشی هزینه تبلیغات، فعال سازی، مشتریان خاص، ایجاد انحصار، مشارکت جامعه و بازگشت سرمایه .

- 13 – شرکت کوکاکولا به عنوان یکی از حامیان بازی‌های المپیک، فرهنگ جمع آوری و مبادله سنجاق‌های سینه را ایجاد کرد .
- 14 – شرکت IBM به عنوان یکی از حامیان بازی‌های المپیک، از طریق ثبت داده‌ها، اعلام نتایج و تفسیر آنها به بازی‌ها کمک می‌کند.
- 15 – شرکت کداک، به عنوان یکی از حامیان بازی‌های المپیک ، نیازهای تصویری این بازی‌ها را بر طرف می‌کند .
- 16 – شرکت مک دو نالد، با ارائه خدمات غذایی در بازی‌های المپیک به این بازی‌ها کمک می‌کند .
- 17 – شرکت سامسونگ ، سیستم ارتباط بی‌سیم را در بازی‌های المپیک ارائه می‌دهد .
- 18 – مجله تایم و شرح ورزشی ، حق انحصاری چاپ یادبودهای بازی‌های المپیک را دریافت نموده است .
- 19 – شرکت پستی VPS ، خدمات ارسال مراسلات، بسته‌ها و دعوتنامه‌ها را برای خانواده المپیک بر عهده دارد .
- 20 – شرکت ویزا ، خدمات مالی بازی‌های المپیک را بر عهده دارد . ضمناً با برگزاری یک مسابقه فرهنگی تحت عنوان "تصویر بازی‌های المپیک" برای دانش آموزان 11 – 13 ساله جهان افراد منتخب را برای شرکت در المپیک دعوت می‌کند.

فصل سیزدهم : مدیریت جلسات و شوراها در ورزش

مدیریت جلسات در ورزش و فعالیت‌های تربیت بدنی

از آنجایی که یکی از نقشهای اصلی و اساسی مدیران در حوزه‌ی عملیاتی، نقش اطلاع رسانی و از طرف دیگر نقش تصمیم گیری است، اهمیت قائل شدن نسبت به تمامی عناصر مدیریت باعث توفیق و نیل به اهداف سازمانی برای مدیران چه در حوزه‌ی ورزش و چه در سایر حوزه‌ها می‌گردد. بدین خاطر در این جا به بررسی فرآیند مورد نیاز جهت مدیریت یک جلسه‌ی مطلوب، ویژگیها و الزامات حیاتی در زمان و قبل از برگزاری یک جلسه می‌پردازیم. همانطور که قبلاً بیان شد، از آنجایی که نیروی انسانی رکن و پایه اصلی هر مجمع یا انجمنی که دارای سازمان و قوانین و مقررات است را تشکیل می‌دهد و این عنصر به عنوان پیچیده‌ترین عنصر موجود در دنیای گذشته و حاضر عرض اندام کرده است و همیشه در پی کسب و نیل به شرایط بهتر بوده است، یک مدیر باید این مقوله را مدنظر قرار دهد که مهارت روابط انسانی یعنی نحوه‌ی برقراری ارتباط و فعال نمودن افراد، در موفقیت های آتی سازمانش از اولویت بسزایی برخوردار است و در این راستا جهت نیل به اهداف و کسب حداکثر بهره وری از جلسات و افراد حاضر در جلسه به تمامی عناصر تشکیل دهنده‌ی مادی، مالی، تسهیلاتی یک جلسه که باید در خدمت منابع انسانی قرار گیرد، توجه ویژه نشان دهد. با این مقدمه که به صورت مختصر به اهمیت و ضرورت توجه به موضوع از طرف برگزارکنندگان اصلی یک جلسه اشاره نمود، وارد بحث اصلی این مبحث می‌شویم.

تشکیل جلسات و نکات مهم قبل از برگزاری جلسه

از آنجایی که برگزاری و تشکیل هر جلسه قطعاً به منظور بررسی و رسیدگی یا اتخاذ تصمیم در رابطه با مورد یا موضوع ویژه‌ای اتفاق می‌افتد و هدف از آن دخیل کردن سایر افراد در فرآیند تصمیم گیری و استفاده از نظرات و پیشنهادات سایرین و رسیدن به یک نتیجه‌ی مطلوب تر و نشات گرفته از مشارکت افراد صاحب نظر و شایسته است، همهی مدیران سازمانها، چه ورزشی، چه سایر حوزه‌ها، باید با یک برنامه ریزی دقیق، منسجم و از پیش طراحی شده برای هر یک از جلسات تلاش کنند تا حداکثر بهره و استفاده از این جلسات به دست آید.

در برگزاری هر جلسه فرضاً برگزاری جلسه مسابقات ورزشی یا جلسه شوراها و ورزش و تربیت بدنی اصولی وجود دارد که رعایت آن باعث ارتقاء و بهبود کیفیت و همچنین افزایش احتمال نیل به نتایج موفق می‌گردد. این اصول عبارتند از:

۱- **هدفمند بودن جلسه:** که در واقع بیانگر این موضوع است که هدف از تشکیل جلسه چیست و ما به دنبال رسیدن به چه نتیجه‌ای هستیم. از آنجایی که برنامه ریزی یعنی تعیین هدف و یافتن و ساختن راه‌های وصول به آن، هر مدیر در زمان برنامه ریزی و طراحی جلسات خود باید، اهدافی را که از برگزاری آن جلسه پیگیری می کند را تعیین نماید.

۲- **تنظیم دستور کار جلسه:** این اصل به اینکه محورهای مورد بحث در جلسه چیست و افراد حاضر در جلسه یا مدعوین (اعضای رسمی یا مدعوین جلسه) باید با چه اطلاعات و مطالعاتی وارد جلسه شوند تا بتوانند در یک زمان مشخص به تبادل نظر بپردازند و به نتیجه‌ی قابل قبول دست یابند، اشاره می کند که از وظایف مدیر می باشد که باید قبل از زمان برگزاری جلسه آن را تعیین نماید. از آنجایی که اولویت بندی موضوعات مورد نظر برای تبادل نظر در جلسه نقش مهمی در دستور کار جلسه ایفا می کند و تا حدودی بیانگر اهمیت مطالب است، بهتر است در ابتدای جلسات مسائلی مطرح شود که نیازمند به حوصله بیشتر و دقت نظر است. به همین دلیل بهترین و موثرترین زمان جهت مطرح نمودن مسائل و موضوعات مهم در ابتدای جلسات می باشد و در واقع مسائل و مباحث حساس و بحث برانگیز که نیاز به تبادل نظر جامعتری دارد باید در اولویت کار هر جلسه قرار گیرد.

بطور کلی یک دستور جلسه می تواند در برگیرنده مواردی همچون موارد زیر باشد:

الف- اعضا و حاضرین را به رعایت نظم و ترتیب دعوت کند.

ب- اطلاع رسانی در خصوص موضوعات و تصمیمات اتخاذ شده در جلسات قبل در صورتی که جلسه‌ی قبل به این جلسه مرتبط باشد. این عمل را در زمانی که نیاز به اصلاحیه در صورت جلسه قبل باشد نیز انجام می دهند.

ج- مطرح نمودن موضوعات خارج از دستور جلسه ی جدید.

هر موضوعی که در صورت جلسه‌ی قبل مطرح شده باشد می تواند در این جلسه مورد بحث قرار گیرد و اقدامات انجام شده بر اساس تصمیمات اتخاذ شده قبلی، باید به جلسه گزارش شود.

د- گزارش خزانه دار: در صورتیکه جلسه و مجمع ما خزانه دار داشته باشد و موضوع جلسه نیاز به گزارش خزانه داری و فرد خزانه دار در رابطه با برخی از موارد این حوزه کاری داشته باشد، خزانه دار، گزارش‌های خود را ارائه می کند.

ه- گزارش دبیر، دبیر جلسه سعی می کند گزارشات خود را در رابطه با موضوعات جلسات قبلی ارائه کند.

و- مطرح کردن موضوعات جلسه جدید، در این جلسه، موضوعات جدید قابل بحث مشخص می گردند و در صورت نیاز موارد پیوستی به دستور جلسه الصاق می شوند.

ن- مطرح کردن موضوعات متفرقه بنا به تشخیص رئیس و مدیر جلسه

ی- درخواست تعیین تاریخ برگزاری جلسه‌ی بعد با مشارکت سایر اعضا

ک- پایان جلسه

۳- تعیین زمان جلسه: مدیران و مدعوین جلسه باید از زمان برگزاری جلسات اطلاع داشته باشند و این مورد را باید مسئولین برگزاری یک جلسه از قبل در دعوتنامه‌های ارسالی به مدعوین قید نمایند. در هنگام تعیین زمان جلسه باید به مواردی همچون هدف از تشکیل یک جلسه، شرایط ایجاد هماهنگی بین مدعوین، شرایط تسهیلاتی و مکانی و تجهیزاتی محل برگزاری، زمان مرسوم جلسات و ... توجه نمود.

۴- تعیین مکان جلسه: یک مدیر باید در هنگام طراحی و برنامه ریزی جلسات به محل برگزاری و امکانات مورد نیاز برای کسب حداکثر بهره‌وری از جلسات توجه ویژه ای داشته باشد. در واقع یک مدیر باید به دو نوع از وسایل برای محل تشکیل جلسات خود توجه نماید، یکی وسایل و امکانات عمومی همچون وضعیت نور، صدا، گرمایش و سرمایش، تهویه و پلاکاردهای خیر مقدم، گل، وسایل پذیرایی، صندلی و یک جلد قرآن کریم ... است و دیگری، وسایل و تجهیزات تخصصی مورد نیاز هر جلسه مانند، پوشه همراه با دستور کار جلسه، ورقه سفید، تابلو یا وایت برد، دستگاه پروژکتور یا ویدئو، رایانه، تلویزیون و ضبط صوت. اگر چه در ظاهر این موارد جزئی به نظر می رسند اما بسیار مهم و حیاتی هستند.

۵- تعیین افراد جلسه: مدیر جلسه تعیین کننده‌ی مدعوین و افرادی است که متناسب با دستور کار جلسه حضورشان در جلسه مفید است. ورود افراد بی اطلاع از دستور کار جلسه و ناآگاه و کسانی که حضورشان در جلسه نفعی واقعی برای نتایج و تصمیمات ندارد، می تواند باعث بروز مشکلات و اختلافات در ارائه نظرات و پیشنهادات گردد و روند بحث و بررسی و نتیجه گیری و اتخاذ تصمیم را با مشکل مواجه سازد.

۶- تعیین مدیر و اداره کننده‌ی جلسه: هر جلسه‌ای که می‌خواهد برگزار شود نیاز به یک مدیر جهت مدیریت جلسه در یک مسیر مناسب جهت نیل به اهداف و اتخاذ تصمیمات نشأت گرفته از تفکرات و اظهار نظرهای مشارکتی مدعوین دارد. رئیس یا مدیر جلسه تعیین می‌کند که روند برگزاری جلسه چگونه انجام گردد، در واقع تعیین فعالیت‌های آغازین، فعالیت‌های در حین برگزاری جلسه و فعالیت‌های اختتامیه جلسه بر عهده‌ی مدیر جلسه یا رئیس جلسه است. یک مدیر می‌تواند متناسب با نوع جلسه مواردی همچون تلاوت آیاتی از قرآن کریم توسط یک قاری، پخش سرود جمهوری اسلامی، خیر مقدم گویی، بیان دستور جلسه و تبادل نظرات مدعوین، جمع بندی و تصمیم گیری را در روند برگزاری جلسه رعایت نماید.

۷- تنظیم صورت جلسه: مدیر جلسه باید فردی را به‌عنوان دبیر جلسه در نظر بگیرد و از قبل با او این موضوع را در میان بگذارد. وظیفه دبیر جلسه در جلسات، تنظیم صورت جلسه می باشد که باید از نحوه ی تنظیم صورت جلسه اطلاع

داشته باشد، زیرا صورت جلسه در واقع حکم سندی دارد که در هنگام اجرایی شدن تصمیمات به آن استناد می شود و مبنای هر نوع فعالیتی است که در صورت لزوم به آن مراجعه می گردد، به همین خاطر دبیر جلسه باید از مسائل فنی و عمومی موضوع جلسه آگاهی داشته باشد.

وظیفه اصلی دبیر جلسه در هنگام تنظیم صورت جلسه شامل موارد زیر است:

- یادداشت و نگارش روند کلی جلسه از زمان شروع رسمی جلسه
- نگارش تاریخ، زمان و مکان برگزاری جلسه
- نگارش اسامی حاضرین و غائبین جلسه با توجه به لیست اسامی دعوتنامه‌های ارسال شده به افراد
- نگارش مباحث و مواردی که مدعوین در جلسه بر اساس دستور کار جلسه بیان نموده اند.
- نگارش مباحث و موضوعاتی که مدعوین در جلسه خارج از دستور کار جلسه بیان کرده‌اند.
- نگارش و ثبت نتایج بحث و تبادل نظر به ترتیب تصمیم گیری در جلسه
- ثبت و نگارش مسئولیتهایی که در جلسه به افراد محول شده است و نحوه ی پیگیری آنها
- تنظیم صورت جلسه موقت، به رویت رساندن و تأیید صورت جلسه از طریق ارائه به تک تک مدعوین
- تنظیم قطعی صورت جلسه و ارسال آن به افراد ذیربط و اخذ امضاء از آنها و ارسال یک نسخه از صورت جلسه نهایی برای آنها
- بررسی دلایل غیبت و عدم حضور در جلسه غائبین در جلسه که دعوت شده بودند و ارسال یک نسخه از صورت جلسه نهایی برای آنها در صورت لزوم و تشخیص که باید با هماهنگی و موافقت مدیر جلسه و مسئولین برگزاری جلسه صورت پذیرد.

1- در نظر گرفتن تدارکات و پذیرایی جلسه. مدیر جلسه باید قبل از زمان برگزاری هر جلسه نحوه ی پذیرایی و محتوای پذیرایی را مدنظر قرار دهد و برای آن زمان، مکان، تجهیزات و نیروی انسانی در نظر گیرد، تا خستگی احتمالی مدعوین را پوشش دهد.

ضمن اینکه این وظیفه مدیر یک سازمان یا مسئولین برگزاری جلسات است که طوری برنامه ریزی نمایند که دعوتنامه‌های کتبی که حاوی تاریخ، زمان شروع و پایان جلسه، مکان و نشانی تشکیل جلسه، دستور جلسه و ضوابط مورد نیاز است، حداقل یک هفته قبل از برگزاری جلسه به دست اعضای رسمی یا مدعوین جلسه برسد و در صورت نیاز به حضور کارشناسان و صاحب نظرانی که از اعضای رسمی مجمع یا آن جلسات نیستند، این افراد را نیز قبلاً در جریان

امر قرار دهند و نظرشان را در رابطه با حضور یا عدم حضورشان در جلسه کسب نمایند و در صورت امکان وسیله ایاب و ذهاب آنها را فراهم نمایند، اگر چه باید بخاطر داشت که این افراد در هنگام رأی گیری برای اتخاذ تصمیم، حق رأی ندارند.

جلسات و نکات عمده و اساسی آن

در هر سازمان ورزشی برای رسیدگی به امور جاری، برنامه ریزی و بررسی مسائل و موضوعات مختلف نیاز به نشستها، جلسات و کنفرانسهای مختلف می باشد. بعضی از جلسات دارای اساسنامه یا آئین نامه از پیش تعیین شده است و از جایگاه ثابتی برخوردار می باشد و برخی دیگر در صورت نیاز و ضرورت به صورت اضطراری یا عادی برگزار می گردد. با توجه به این موضوع در حین برگزاری یک جلسه نیز همانند آنچه قبل از جلسه یک مدیر مدنظر قرار می دهد، مواردی باید مورد توجه قرار گیرد که در این رابطه می توان به موضوعاتی همچون موارد زیر اشاره نمود:

1- تفسیر آئین نامه، همانطور که قبلاً بیان شد برخی از جلسات بر اساس اساسنامه و آئین نامه ی از قبل تعیین شده ی خاصی در یک سازمان برگزار می گردند. حال در صورتی که بخشی از این آئین نامه بنا به دلایلی برای سایر اعضا یا مدعوین قابل درک و فهم نباشد یا مواردی مبهم در آن آمده باشد که جای سؤال و بحث پیش بیاورد، از وظایف مدیر جلسه است که آن بخش از آئین نامه را تفسیر نماید و رفع ابهام کند.

2- تساوی در رأی گیری. طبق آئین نامه در هر سازمانی، چه ورزشی و چه غیر ورزشی هر یک از اعضای رسمی حاضر در جلسه در رابطه با هر موضوعی، می توانند تنها یک بار رای خود را اعلام نمایند و تنها استثنایی که در این مورد وجود دارد زمانی است که تعداد آرای کسب شده بین موافقین و مخالفین با یک موضوع مساوی باشد که در آن صورت مدیر جلسه حق رأی دوم دارد و از این طریق می تواند رأی نهایی را در رابطه با اتخاذ تصمیم در مورد آن موضوع صادر کند.

3- ارائه پیشنهادها. برای اینکه همه ی موارد و موضوعات برای اعضا و مدعوین مشخص و روشن باشد، باید تمامی موارد ضروری در آئین نامه جلسه آورده شده باشد. یکی از این موارد نحوه و چگونگی ارائه و مطرح کردن نظرات و پیشنهادات از طرف اعضاست. برای این امر هم می توان آن را به صورت کتبی و هم در صورتی که زمان، فرصت بررسی دهد به صورت شفاهی جهت بررسی در جلسه تصمیم گرفت. در این صورت این وظیفه مدیر یا رئیس جلسه است که به یکی از موارد زیر متوسل شود.

الف- ممانعت از طرح پیشنهاد

ب- طرح پیشنهاد و تعیین زمان مشخص برای بحث و گفتگو و تصمیم گیری در رابطه با آن در جلسات آتی

ج- ارجاع پیشنهاد به بخشهای ذیربط در سازمان به صورت کتبی جهت رسیدگی

د- مطرح کردن پیشنهاد، بررسی پیشنهاد و طرح مجدد آن در جلسه آینده

برای تصویب پیشنهادهای مربوط به آئین نامه 2/3 آرای اعضاء ضروری است ولی برای تصویب سایر پیشنهادهای، رأی اکثریت حاضر در جلسه کفایت می کند.

4- تذکر آئین نامه ای: آئین نامه ی جلسه برای این موضوع تهیه می شود که اعضای جلسه بدانند متناسب با موضوع جلسه چه رفتار یا گفتاری را می توانند در حین جلسه از خود نشان داده یا ابراز کنند و همه ی آنها ملزم به رعایت مفاد و موضوعات آئین نامه هستند. حال اگر در این شرایط باز هم مواردی که ناقض مفاد آئین نامه است، مشاهده شود، هر یک از اعضاء جلسه می توانند طبق مفاد آئین نامه به سایرین تذکر دهند و وی را از موضوع مطلع گرداند و در این زمینه رئیس جلسه ملزم به رعایت دقیق مفاد آئین نامه است. معمولاً تذکر آئین نامه ای خطاب به رئیس جلسه است و او ملزم به پاسخگویی و هدایت جلسه طبق آئین نامه می باشد. آنچه بر نظر هر یک از اعضای حاضر در جلسه مقدم است، آئین نامه نحوه ی اداره ی جلسه می باشد و در ارتباط با آن هیچگونه انعطاف و چشم پوشی از طرف رئیس جلسه جایز نیست. بنابراین تذکرات آئین نامه ای بر هر امر دیگری اولویت دارد و نباید در مورد آن بحث شود و این تذکرات باید در چهارچوب سؤال از رئیس جلسه و در ارتباط با اداره ی جلسه مطرح شود.

5- نحوه ی تدوین و تحریر صورت جلسه. همانطور که قبلاً گفته شد، صورت جلسه به منزله ی سندی است که در صورت عملیاتی شدن تصمیمات، تمامی موارد بر مبنای آن و با استناد به آن صورت می پذیرد. حال دبیر جلسه باید در رابطه با نحوه ی تدوین و تحریر صورت جلسه به عنوان یک سند رسمی توجه ویژه ای داشته باشد. دبیر جلسه باید بداند که یک صورت جلسه شامل مواردی همچون عنوان و شماره ی جلسه، تاریخ و زمان و مکان برگزاری جلسه، فهرست اسامی افراد حاضر و غایب جلسه، مواردی که باید پیگیری، ارجاع یا اقدام شود، همه تصمیمات اتخاذ شده، موضوعات قابل طرح در جلسات آینده و زمان، تاریخ و مکان تشکیل جلسه بعدی می باشد. همینطور یک دبیر باید بداند که برای تحریر و نگارش یک صورت جلسه می تواند از دو روش استفاده کند بدین صورت که یا اینکه تمامی موارد و مذاکرات را به صورت ضبط شده تهیه نماید یا اینکه موضوعات مهم که منجر به تصمیم گیری شده را نگارش و ثبت نماید.

در کل باید به خاطر داشت که اگر صورت جلسه به روش مناسب و مطلوبی تهیه شود، یک ثبت واقعی از مسائلی است که در جلسه گذشته است و همچنین مبنای موثق و صحیحی برای اقدامات بعدی منتج شده از تصمیم گیری های جلسه است و همچون سند مهمی برای مراجعات بعدی سازمان در برگیرنده اسناد مهم تاریخی و بایگانی سازمان است. بنابراین باید تهیه صورت جلسات بسیار جدی گرفته شوند.

یک مدیر یا رئیس جلسه چگونه می‌تواند جلسه را بهتر اداره کند ؟

بعد از اینکه با اصول و نکات اساسی و عمده ی برگزاری یک جلسه آشنا شدید، در اینجا به بررسی مواردی می‌پردازیم که یک مدیر جلسه موفق برای بهتر اداره کردن جلسات مدنظر قرار می‌دهد و از این طریق حداکثر بهره را از جلسات به عمل می‌آورد.

1- رسمی بودن یا رسمیت یافتن جلسه. رسمیت یافتن یک جلسه از دو منظر قابل بررسی است، یکی اینکه زمانی می‌گوئیم جلسه رسمی است که تعداد اعضای حاضر در جلسه بر اساس آئین نامه به حد نصاب رسیده باشند و مورد دیگر اینکه زمانی که بحث رسمیت یافتن جلسه مطرح شد، اعضاء و سایرین نباید به خود اجازه بروز واکنش‌های نامتعارف، همچون شوخی‌های بی‌مورد دهند.

2- تهیه شرایط صوتی مناسب

3- مختصر و گزیده صحبت کردن افراد

4- مدنظر قرار دادن موضوع دستور جلسه و بیراهه نرفتن

5- دعوت از صاحب‌نظران و کارشناسان ، در صورت لزوم رئیس یا مسئولین برگزاری جلسه می‌توانند جهت پربارتر شدن بهتر جلسه و استفاده از نظرات افراد شایسته و صلاحیت دار در موضوع علاوه بر اعضای ثابت جلسه که در آئین نامه نحوه ی اداره ی جلسه سازمان آمده است، استفاده نمایند.

6- طراحی و تدارک فضای آرام و مطلوب: نحوه ی چیدن و تنظیم سالن و صندلی‌ها نیز از مواردی است که رئیس جلسه باید آن را مورد توجه قرار دهد. مثلاً مناسب ترین نوع چیدن صندلی‌ها، میزگرد یا بیضی است تا از این طریق همه ی اعضا بتوانند دیدی یکسان داشته باشند.

7- رعایت زمان شروع و پایان جلسه

8- اتخاذ تصمیمات صحیح و با قابلیت اجرایی

همانطور که می‌دانید اتخاذ هر تصمیم در واقع بیانگر نوعی تعهد جدید و یا متعهد شدن سازمان می‌باشد، پس باید تصمیمات متخذه را با وسواس و دقت بیشتری مدنظر قرار داد و از تصمیم گیری‌های سطحی و خارج از وظایف سازمان اجتناب نمود بنابراین تصمیمات باید با شناخت کامل منابع موجود سازمان و امکان اجرای عملیاتی آنها صورت پذیرد. رئیس جلسه موظف است بر اجرای دقیق تصمیمات نظارت کند.

9- افزایش و تقویت تحمل سخنان انتقادی یا مخالف از طرف سایرین

10- عدم رأی گیری غیابی:

شیوهی رأی گیری به این صورت است که برای تصویب پیشنهادهای مربوط به آئین نامه یا اساسنامه نیاز به برخورداری از 2/3 آرای اعضاست و برای تصویب سایر پیشنهادهای، رأی اکثریت اعضای حاضر در جلسه کفایت می کند و همچنین برای تصویب پیشنهادهای مربوط به تعلیق ماده ای از آئین نامه، 2/3 آرای اعضای حاضر در جلسه ضروری است و باید آن ماده مورد بحث و تبادل نظر بیشتری قرار گیرد. رأی گیری باید متناسب با حد نصاب تعیین شده در آئین نامه باشد که می تواند به صورت کتبی یا شفاهی صورت پذیرد. ضمناً در زمان رأی گیری تنها افرادی که در جلسه حاضر هستند حق رأی دارند و رأی گیری غیابی و یا وکالتی از طرف افرادی که در جریان مباحث و موضوعات قرار نگرفته اند، مجاز نیست.

11- جلسه باید بر اساس آئین نامه اداره شود. آئین نامه ای جلسات در اولین جلسه در هر سازمانی تهیه و تدوین می گردد که در آن نحوه ای اداره ای جلسه بیان می شود و باید بعد از آن در سایر جلسات از آن تبعیت شود.

آئین نامه جلسه می تواند شامل مواردی همچون آنچه در زیر آمده است باشد:

الف- تعداد اعضای رسمی و نحوه ای رسمیت یافتن جلسه

ب- نحوه ای رأی گیری و حد نصاب مورد قبول در شمارش آرا

ج- حضور و غیاب، تاخیر و روش برخورد با تأخیر و غیبت

د- زمان و دوره ای تشکیل جلسه و تعداد آن در هر سال

ه- مکان جلسه

و- وظایف اصلی جلسه

ن- نحوه ای انتخاب رئیس، نایب رئیس و دبیر جلسه و وظایف هر یک از آنها

فصل چهاردهم : مدیریت اماکن و تجهیزات در ورزش

مقدمه

همانطوری که قبلاً بیان شد ، یک سازمان مجموعه ای است از منابع انسانی، منابع مادی، منابع مالی و منابع تسهیلاتی. فردی که بعنوان مدیر یک سازمان منصوب می گردد موظف به ایجاد هماهنگی بین منابع انسانی و منابع مادی از طریق تهیه، تنظیم و استفاده از منابع مالی است و در این راستا برای اهمیت قائل شدن هر چه بیشتر به منابع انسانی خود، منابع رفاهی و تسهیلاتی ویژه‌ای را در راستای نیل به اهداف سازمانی در اختیار می گیرد. در این مبحث نظر خود را به منابع مادی معطوف می کنیم و به وظیفه و نقشی که یک مدیر ورزشی در جهت بهره وری هر چه بهتر این منبع باید بعهده بگیرد، می پردازیم. بنابراین در اینجا بد نیست سوالاتی را مطرح کنیم که چه ضرورتی برای مدیریت اماکن و تجهیزات در ورزش یا سایر حوزه ها وجود دارد؟ یا در واقع هدف از مدیریت اماکن و تجهیزات چیست؟ آیا مدیریت منابع انسانی در یک سازمان برای رسیدن به هدف کافی نیست؟ چه انگیزه یا نیازهایی مدیران را متقاعد کرده است تا برای اماکن و تجهیزات در اختیار خود به طراحی و برنامه ریزی مدون بپردازند؟ آیا بحث مدیریت اماکن و تجهیزات معطوف به زمانی است که ما این اماکن و تجهیزات را در اختیار داریم یا اینکه به پیش از زمان در اختیار گرفتن و صاحب شدن این منابع نیز اشاره و نظر دارد؟ با این مقدمه وارد بحث می شویم.

ضرورت و اهمیت توجه به اماکن و تجهیزات ورزشی

دنیای امروز، نیازمند مدیرانی با وسعت دید، آینده‌نگر و پیش‌بینی‌کننده آنها است. مدیرانی که بتوانند برای تمامی عناصر و اجزاء در اختیار خود برنامه ریزی جامع و استراتژیک ارائه دهند و اهداف کوتاه مدت خود را با اهداف جامع و بلند مدت پیوند دهند، خواهند توانست نتایج مطلوب و فوق‌العاده به دست آورند. امروزه کسب موفقیت منوط به حداکثر استفاده و بهره‌وری از تمامی فرصت‌ها و امکاناتی است که مدیران و هر فرد دیگری در اختیار دارند. ضمن اینکه یک مدیر باید از تهدیدها و تهدیدکننده های سازمانی اش آگاه باشد. کارایی و اثر بخشی یک مدیر از طریق ارزیابی تمامی حوزه‌های مدیریتی اش برآورد می‌شود.

از این رو اگر بخواهیم در رابطه با ضرورت و دلایل اصلی نیاز به مدیریت در حوزه‌ی تجهیزات و اماکن در اختیار یک مدیر صحبت کنیم می‌توانیم به موارد زیر اشاره کنیم:

1- تعهد نسبت به سازمان و جامعه در حال حاضر و نسبت به نسل آینده جامعه: اگر به این موضوع بی توجه باشیم در واقع بیانگر بی مسئولیتی در قبال هزینه های سازمان و جامعه که صرف خرید و احداث اماکن و تجهیزات شده است می باشد و از طرف دیگر ضمن عدم رعایت مسئولیت اجتماعی، با دیدی کوتاه مدت هزینه زمانی، مادی، مالی و انسانی زیادی را بدون توجه به آینده به هدر داده ایم. به همین دلیل در زمان خرید و احداث و یا سایر مواردی که در این زمینه باید مدنظر قرارگیرد، یک مدیر باید به کیفیت و کمیت فضاهای در نظر گرفته شده برای حال و آینده توجه خاصی معطوف نماید.

2- در دنیای امروز هزینه های زیادی را باید صرف تهیه مواد خام، تبدیل مواد خام به مواد قابل مصرف و دستمزد بالای نیروی انسانی ماهر نمود و از طرف دیگر، عدم وجود زمین و فضای قابل استفاده جهت ساخت و ساز به ویژه در شهرها و کلان شهرها مزید بر علت است و عدم توجه به این مسائل می تواند خسارت های جبران ناپذیری را به یک سازمان و مأموریت هایش وارد نماید و سازمان و مدیریت آن را با مشکلات و تنگناهای متعددی در آینده ی نزدیک روبه رو سازد.

3- امروزه بخشی عظیم از هزینه های یک سازمان ورزشی صرف حفظ و نگهداری اماکن و تأسیسات و دستمزد کارکنان مسئول در این حوزه می شود. این وظیفه مدیریت سازمان است که با یک برنامه ریزی صحیح و مناسب ضمن بهره مندی از تمامی امکانات و فضاها، در به کارگیری و استفاده ی بهینه از منابع انسانی شاغل در این حوزه و با آموزش و اطلاع رسانی به موقع و مطلوب کارکنان دقت کند به بهره وری سازمانی کمک نماید.

4- از آنجایی که هزینه زمانی، مالی و مادی زیادی صرف در اختیار گرفتن اماکن و تجهیزات ورزشی می شود، مدیریت سازمان باید در رابطه با کیفیت، کمیت، ایمنی و حراست از این تجهیزات و اماکن در برابر عوامل طبیعی یا غیر مترقبه واکنش صحیح و اصولی نشان دهد تا حداقل زیان متوجه سازمان و منابع سازمانی گردد.

5- تقاضای روزافزون استفاده از امکانات و تسهیلات و تجهیزات از طرف مردم، ارگانها و سایر سازمانها باعث برجسته تر شدن نیاز به برنامه ریزی در جهت ارائه خدمات، حفظ و نگهداری، حراست و ایمنی، نیاز به نیروی متخصص و کاردان و اصلاح و تجهیز شده است.

برنامه ریزی جهت احداث اماکن ورزشی جدید

از آنجایی که اقدام به هر کاری نیاز به برخورداری از یک هدف یا یکسری اهداف دارد و باید نیازسنجی ویژه ای صورت پذیرد برای احداث یا در اختیار گرفتن فضاهای نساخته شده جهت ساخت و ساز آینده باید با یک وسعت دید ویژه به موضوع پرداخته شود به همین دلیل به مواردی در این زمینه اشاره می کنیم که می تواند به عنوان فرآیند برنامه ریزی جهت

احداث اماکن ورزشی مدنظر قرار گیرد:

- 1- یک مدیر ورزشی باید به همراه یک تیم کارشناسی خبره ضمن در نظر گرفتن هدف و انجام نیازسنجی‌های لازم در خصوص احداث اماکن ورزشی طرح جامعی را در رابطه با فرآیند توسعه کمی و کیفی اماکن در آینده تدوین نماید و از طریق گردآوری اطلاعات کامل و وسیع اقدام به فعالیت نماید. این طرح باید در برگیرنده نحوه و میزان توسعه جمعیت و فضاهای موجود مکان احداث باشد.
 - 2- گام دوم برای این برنامه ریزی تهیه موقعیت جغرافیایی و نقشه برداری از منطقه و حوزه پیرامونی مکان احداث است. در این زمینه باید اطلاعات جامع و کاملی گرد آوری شود تا همه ی جوانب امر در نظر گرفته شود.
 - 3- همچنین تهیه و تدوین فهرستی از تمامی امکانات، تجهیزات و خدماتی که مورد نیاز جامعه آینده است از اهمیت به‌سزایی برخوردار است که تیم کارشناسی باید آنرا مدنظر قرار دهد.
 - 4- تهیه فهرست کاملی از اطلاعات در زمینه احداث اماکن و تجهیزات ورزشی و وسایل داخل و خارج محل مورد استفاده همگانی را نیز باید مدنظر قرار داد.
- گردآوری اطلاعات دقیق در رابطه با طول فصلها، میزان بارندگی، میزان درجه حرارت، وزش باد و طوفان، ترکیب و نوع خاک و فاضلاب و کانالهای زیر زمینی.

نکات مهم فصل

- 1- حداقل سطح سرانه در ساخت سالن‌های ورزشی پیشنهاد شده برای هر دانش آموز در مدرسه برابر با یک متر مربع است.
- 2- در رابطه با تعیین محل و موقعیت اردوهای ورزشی در فضاهای باز، جنگل در ارزیابی برای انتخاب محل در درجه بسیار عالی ارزیابی می‌شود.
- 3- در جدول بندی کلاسهای درس تربیت بدنی و ورزش، باید به تعداد معلمان تربیت بدنی و ورزش، تعداد مکانهای تدریس، وسایل و امکانات و تعداد دانش آموزانی که باید در کلاسهای شرکت کنند، توجه کرد.
- 4- دلیل انتخاب بعدازظهرها برای فعالیتهای فوق برنامه مدارس عبارتست از، صرفه جویی در بودجه، استفاده از وسایل و امکانات خارج از مدرسه و عدم نیاز به مصرف برق.
- 5- هنگام انتخاب فعالیتهای حرکتی و ورزشی برای کلاسهای فوق برنامه ورزشی، توجه به نکاتی همچون فصول مختلف سال و شرایط مؤثر در فصول سال، ادامه تمرین آنها در طول زندگی و عدم احتیاج به تمرین و آمادگی قبلی مد نظر قرار می‌گیرد.
- 6- توصیه می‌شود که تعداد دانش آموزان کلاسهای اصلاحی تربیت بدنی در مدارس، 20-25 نفر و در کلاسهای عملی تربیت بدنی 30 - 35 نفر باشند. (مطلوب 30 و حداکثر 35 نفر در کلاسهای عملی باید شرکت کنند).
- 7- بودجه عمومی دولت، شامل بودجه عادی، بودجه عمرانی و بودجه شرکتهای دولتی است.
- 8- در رابطه با شرح مواد هزینه در زمینه، کمک و اعانه به بخش خصوصی، شهریه مدارس، هزینه تشکیل اردوها و برگزاری مسابقات، ماده 17 قابل اجراست.
- 9- ارکان یک برنامه عبارتند از، هدف و خط مشی، شرح عملیات، و روش اجرای عملیات
- 10- نحوه هزینه وجوه ورزش آموزشگاهها، بصورت تجهیز و تکمیل وسایل ورزشی و لوازم مورد نیاز میادین و تأسیسات کانون‌های ورزشی، شرکت دانش آموزان در مسابقات و اردوهای ورزشی و پرداخت حق الزحمه داوران و مسئولان مسابقات است.

- 11 - در طرح ساخت یک مجموعه ورزشی باید به نکات زیر توجه کرد : امکان توسعه آن در آینده، همبستگی مجموعه‌های مجاور ، در نظر گرفتن نیازها و امکانات، کامل بودن مجموعه ورزشی ، حوزه عمل و کارایی مجموعه ، توجه به آمار جمعیت غیر دانش آموز ، در نظر گرفتن وضعیت جغرافیایی، اجتماعی و اقتصادی در آینده
- 12 - توصیه می‌شود میزان تدریس یک معلم تربیت بدنی و ورزش، 5 ساعت در روز و 1500 دقیقه در هفته باشد. (نباید بیش از 6 ساعت در روز و 1800 دقیقه در هفته باشد.)
- 13 - 40 درصد از اعتبارات مربوط به وجوه ورزشی، سهم هر آموزشگاه با احتساب آمار دانش آموزان می‌باشد .
- 14 - میزان وجوه ورزشی تعیین شده بر حسب سرانه در بودجه وزارت آموزش و پرورش برای هر دانش آموز دوره ابتدای 500 ریال و برای دانش آموزان دوره راهنمایی و دبیرستان 1000 ریال است .
- 15 - مدت زمانی که به برنامه فوق برنامه‌های مدارس اختصاص می یابد ، بستگی به مواردی همچون برنامه مدارس، نوع کلاسها، فصول سال، امکانات و وسایل موجود و قابل استفاده در خارج از محیط آموزشی ، نیاز و احتیاجات دانش آموزان و بودجه دارد .
- 16 - برای انتخاب و گماردن یک مدیر در یک نهاد و سازمان ورزشی برخورداری از شرایط احراز شغلی او مهمترین اصل است .
- 17 - مهمترین وظیفه یک مدیر تربیت بدنی در هر نهاد و سازمان ورزشی که به مردم خدمات ورزشی ارائه می دهد ، برنامه ریزی برای آموزش صحیح حرکات و مهارتهای ورزشی است .
- 18 - از ویژگی‌های گروه‌بندی افراد در فعالیتهای آموزشی حرکتی و ورزشی دلخواه می‌توان به مواردی همچون، ارائه آموزش متناسب با توانایی حرکتی افراد، بازده قابل قبول آموزشی از طرف مربی و سنجش بهتر میزان پیشرفت افراد اشاره کرد .
- 19 - برای تهیه هوای یک سالن ورزشی، باید دستگاه‌های تهویه در قسمت شمال و جنوب سالن نصب شوند
- 20 - بر اساس آئین نامه کمیته بین‌المللی المپیک ، ورزش قهرمانی در هر کشور زیر نظر کمیته ملی المپیک هر کشور و فدراسیون‌های جهانی مربوطه است .
- 21- بودجه فعالیتهای ورزشی و مسابقات در سازمان ورزش کشور از ماده 17 هزینه خرج می شود .
- 22 - در ساخت استخرهای سرپوشیده، درب ورودی به استخر باید به قسمت کم عمق باز شود .

- 23 - از اهداف المپیک نوین می توان به زندگی در صفا و پیروز شدن در صفا ، خوب مبارزه کردن و شرکت در بازیها به منظور نیرومندی و تندرستی اشاره کرد .
- 24 - ورزش های شنا ، تیر اندازی و اسب دوانی در اسلام به طور صریح تأکید شده است .
- 25 - فتیان، گروهی بودند که فضیلت ، سخاوت ، رشادت و جوانمردی در برخوردهای اجتماعی آنان متجلی بود .
- 26 - عیاران، گروهی بودند که دفاع از خاندان نبوت و امامت را شعار مبارزه خود قرار داده بودند .
- 27 - شاطران، گروهی بودند که به ارزشهای تقوی ، طهارت، صداقت و امانت داری اعتقاد داشته و به ورزش راهپیمایی می پرداختند .
- 28 - تقویم ورزشی برنامه عملیاتی یک سازمان ورزشی است .
- 29 - ترسیم نمودار سازمان تربیت بدنی بر اساس نوع وظیفه است .
- 30 - عدم تمرکز = نظارت + تفویض اختیار
- 31 - طبق منشور کمیته بین المللی المپیک (IOC) کشوری می تواند کمیته ملی المپیک خویش را تأسیس نماید که حداقل 5 رشته ورزشی در آن کشور فعال باشد .
- 32 - در مسابقات تک حذفی قهرمان مسابقات از طریق مسابقه برنده نیمه پایینی با برنده نیمه بالایی جدول مشخص می شود .
- 33- پهلوان در اصطلاح معمولی ورزش باستانی کسی است که در کشتی باستانی در سراسر کشور بی همتا باشد .

فصل پانزدهم : مدیریت امور مالی و بودجه نویسی

بودجه

این کلمه از زبان فرانسه به انگلیسی وارد شده است و مترادف انگلیسی آن کلمه باجت (Budget) است . معنای لغوی آن عبارت است از یک کیف چرمی کوچک که صورت دریافتها و پرداختها در آن قرار می‌گیرد .

تعاریف بودجه

- 1- مهمترین وسیله برای اداره اقتصاد یک کشور یا یک سازمان است .
- 2- لایحه پیش بینی کلیه عواید و مخارج مملکتی برای یک سال مشخص

خصوصیات و ویژگی های بودجه

- 1- بودجه یک برنامه مالی معمولاً یکساله حاوی پیش بینی درآمدها و هزینه‌های دولت است .
- 2- یکی از مهمترین وسیله ها و ابزارها برای اعمال کنترل مالی و حسابداری توسط قوه مقننه است .
- 3- وسیله ای است جهت راهنمایی و هدایت مدیران دولتی در اداره صحیح و مؤثر امور مالی دولت و دستگاه‌های دولتی .
- 4- اساس و مبنای نظام حسابداری دولتی و سیستم دریافت و پرداخت‌های دولت است .

انواع بودجه

الف – طبقه بندی بودجه از نظر تکنیک تهیه و تنظیم بودجه

- 1- بودجه متداول سالیانه
- 2- بودجه افزایشی
- 3- بودجه برنامه‌ای
- 4- بودجه عملیاتی
- 5- بودجه بر مبنای صفر
- 6- بودجه برنامه‌ریزی – طرح‌ریزی - بودجه‌ریزی

ب- طبقه‌بندی بودجه از نظر ماهیت بودجه‌بندی :

1- بودجه جاری

2- بودجه عمرانی

ج - طبقه بندی بودجه از نظر زمان

1- بودجه پیشنهادی از طرف قوه مجریه به قوه مقننه

2- بودجه مصوب از طرف قوه مقننه

3- بودجه تخصیصی

4 - تفریع بودجه (گزارش عملکرد قوه مقننه)

د - طبقه بندی بودجه براساس برنامه و بر اساس مسئولیت

ویژگی بودجه برنامه‌ای : در آن بودجه بر اساس طرح‌های اصلی مورد نظر تقسیم می‌شود .

ویژگی بودجه مسئولیتی : بودجه بر اساس مسئولیت ادارات و اشخاصی که باید بعداً هر قسمت از آن بودجه را اجرا کنند، تقسیم می‌شود .

ه - بودجه اعتبار

ویژگی :

1- در آن حداکثر اعتبار برای اقلام هزینه تشخیص داده می‌شود که نباید از آن فراتر رفت .

2- بیشتر در عملیات دولتی کاربرد دارد .

3- بودجه های دولتی جنبه قانونی و رسمی دارند و الزام آورند .

4- این نوع بودجه برای عملیات بازرگانی مفید نیست .

5 - در بودجه دولتی ابتدا هزینه و سپس در آمد پیش بینی می‌گردد .

6- در بودجه بازرگانی ابتدا بودجه درآمد و سپس بودجه هزینه تنظیم می‌شود .

7 - در بودجه دولتی، هزینه ، اساس بودجه است .

8- در بودجه بازرگانی، فروش ، اساس بودجه است .

و- بودجه عملیات : بودجه سرمایه‌ای ، بودجه نقدی

ز - بودجه ثابت ، بودجه منعطف

ویژگی بودجه ثابت : برای یک سطح فعالیت تهیه می شود .

ویژگی بودجه منعطف :

1- برای چند سطح فعالیت تهیه می شود .

2- از یک سری بودجه‌های ثابت که هر یک برای درجه فعالیت معینی می‌باشند ، تشکیل شده است .

ن- بودجه منعطف و متغیر :

ویژگی :

1- به منظور غلبه بر مشکلات عدم انعطاف بودجه‌های سنتی تدارک دیده می‌شود.

2- برای تهیه آن ابتدا بودجه های ثابت و متغیر را تعیین می کنند و سپس با توجه به اعتبار و امکانات مؤسسه

می‌توان در هر زمان تصمیم به نوع هزینه گرفت و نتیجه را به دست آورد .

اصول بودجه بندی

1- سالانه بودن بودجه

2- تعادل در بودجه

3- وحدت در بودجه

4- جامعیت بودجه

5- انعطاف پذیری بودجه

مراحل یا چرخه بودجه بندی

الف- تهیه و تنظیم بودجه : شامل مراحل :

1- تهیه گزارش اقتصادی سالانه 2 - بخشنامه بودجه 3- تهیه بودجه در دستگاه‌های اجرای

4- بررسی بودجه در سازمان برنامه و بودجه

ب- تصویب بودجه : شامل مراحل :

1- واگذاری بودجه از طرف دولت به مجلس 2- ارجاع لایحه بودجه به کمیسیون بودجه

3- بررسی لایحه در جلسه علنی مجلس و تصویب آن با توجه به گزارش کمیسیون بودجه

ج- اجرای بودجه شامل :

1- ابلاغ بودجه 2- تخصیص بودجه 3- مبادله موافقت نامه های بودجه

د- نظارت بر بودجه : شامل :

1- نظارت اداری 2- نظارت قضایی 3- نظارت پارلمانی

مراحل تفصیلی اجرای بودجه

1- تشخیص 2- تأمین اعتبار 3- تعهد 4- تسجیل

5- حواله 6- در خواست وجه 7- هزینه

کسر بودجه

1- اداری 2- ناشی از مشکلات اقتصادی 3- ناشی از ساختار اقتصادی

روش های تأمین کسر بودجه :

1- سیاست مالی 2- سیاست قرضه 3- سیاست کاهش هزینه

نکات مهم

- 1- مهمترین وسیله برای اداره اقتصادی یک کشور، بودجه است .
- 2- بودجه یک برنامه مالی است که معمولاً برای مدت یک سال تهیه می شود .
- 3- در بودجه افزایشی، سطح عملیات دستگاه ثابت فرض می شود و هزینه های عملیات جدید به بودجه اضافه می شود .
- 4- در بودجه برنامه‌ای، وظایف دولت در قالب برنامه‌های بزرگی طبقه بندی شده و به آنها اعتبار اختصاص می یابد .
- 5- در بودجه بر مبنای صفر، تأکید بر متناسب شدن حجم عملیات دستگاه‌ها و مؤسسات دولتی با وظایف محول شده به آنها است .
- 6- بودجه بندی بر مبنای صفر ، مکملی است برای سیستم بودجه بندی برنامه‌ای عملیاتی
- 7- از نظر ماهیت هزینه دو نوع بودجه داریم بودجه عمرانی و بودجه جاری
- 8- بودجه پیشنهادی از طرف قوه مجریه به قوه مقننه پیشنهاد می شود .
- 9- مدت زمان بودجه تخصیصی که از طرف کمیسیون تخصیص اعتبار به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می شود، سه یا یک ماه است .
- 10- بودجه در حال تفریع، همان بودجه سال گذشته است .
- 11- بودجه در حال تنظیم، همان بودجه سال آینده است .
- 12- لایحه تفریع بودجه تحت نظارت قضایی دیوان محاسبات و تحت نظارت پارلمانی مجلس شورای اسلامی است .
- 13- در بودجه برنامه‌ای، بودجه بر اساس طرح‌های اصلی مورد نظر تقسیم می شود .
- 14- در بودجه‌های دولتی ، هزینه، اساس بودجه است در بودجه‌های بازرگانی فروش اساس بودجه است .
- 15- در بودجه سرمایه‌ای، هزینه طرح‌های سرمایه مد نظر است .
- 16- در بودجه نقدی، احتیاجات کوتاه مدت و درازمدت، رابطه بین پرداخت و دریافت‌ها بر اساس بودجه جاری اعتبارات اعطایی به مشتریان، امکانات موجود برای استقراض مد نظر قرار می گیرد .
- 17- بودجه قابل انعطاف، برای چند سطح فعالیت و بودجه ثابت، برای یک سطح فعالیت در نظر گرفته می شود .

- 18 - اصل وحدت بودجه بیان می کند که، بودجه دولت فقط برای یک بار که شامل هزینه‌های تمام عملیات دولت است به مجلس تقسیم می شود .
- 19 - اصل تعادل بودجه بیان می کند که، میزان دخل و خرج یعنی درآمد و هزینه دولت باید همخوانی داشته باشد.
- 20 - اصل جامعیت بودجه بیان می کند که ، بودجه باید جامع و کامل باشد و تمام درآمدها و هزینه های دولت را به همان صورت که است، در برگیرد .
- 21 - اصل انعطاف پذیری بودجه بیان می کند که، اعتبارات هر ماده باید برای همان ماده هزینه شود و در صورت حصول به هدف در یک ماده ،اضافه اعتبار آن ماده با رعایت قوانین و مقررات مالی در ماده دیگر هزینه شود .
- 22 - بر اساس اصل جامعیت بودجه، کلیه عواید دولت باید به خزانه واريز شود و هر گونه خرجی به وسیله عامل خزانه پرداخت شود .
- 23 - چرخه بودجه شامل مراحل تهیه و تنظیم، تصویب، اجرا و نظارت بر بودجه است .
- 24 - تهیه و تنظیم بودجه ، تحت نظارت سازمان برنامه و بودجه و به وسیله دفتر مرکزی بودجه صورت می پذیرد .
- 25 - دفتر مرکزی بودجه در سازمان برنامه و بودجه، محل تصمیم گیری برای انتخاب اولویت‌ها در بودجه بندی است .
- 26 - تصویب نهایی بودجه در مجلس شورای اسلامی انجام می گیرد .
- 27 - تخصیص بودجه برای هر سازمان توسط وزارت دارایی و امور اقتصادی صورت می‌پذیرد .
- 28 - بودجه ستادی و بودجه دانش آموزی از انواع بودجه تربیت بدنی و ورزش در آموزش و پرورش است .
- 29 - روش بودجه بندی در سازمان تربیت بدنی معمولاً بر اساس بودجه بندی بر مبنای صفر است .
- 30 - هزینه بازی‌های آسیایی ، جهانی ، المپیک و اعزام تیم‌ها و تشکیل اردوها به‌وسیله کمیته ملی المپیک تأمین می شود .
- 31 - عبارت تشخیص در مراحل تفصیلی اجرای بودجه، همان تعیین و انتخاب کالاها و خدمات و سایر پرداختها جهت نیل به اجرای برنامه‌های دستگاههای اجرایی است .
- 32 - عبارت تأمین اعتبار در مراحل تفصیلی اجرای بودجه، اختصاص دادن تمام یا قسمتی از اعتبار مصوب برای هزینه معین
- 33 - عبارت تعهد در مراحل تفصیل اجرای بودجه، یعنی ایجاد دین بر ذمه دولت به دلیل تحویل کالا یا خدمات ، اجرای قرار دادهای منعقد شده قانونی، احکام صادره از سوی مراجع قانونی و ذی صلاح .
- 34 - عبارت تسجیل در مراحل تفصیلی اجرای بودجه ، یعنی تعیین میزان بدهی قابل پرداخت به موجب اسناد و مدارک اثبات شده بدهی

- 35 – عبارت حواله در مراحل تفضیلی اجرای بودجه، یعنی اجازه‌ای که به طور کتبی از طرف مقامات مجاز وزارتخانه یا مؤسسه دولتی یا دستگاه اجرایی یا نهادهای عمومی غیر دولتی برای تأدیه تعهدات و بدهی‌های قابل پرداخت از محل اعتبار مربوطه عهده ذی حساب در وجه ذی نفع صادر می‌شوند .
- 36 – عبارت درخواست وجه، عبارت است از سندی که ذی حساب برای دریافت وجه به منظور پرداخت حواله های صادر شده ارائه می‌کند .
- 37 – هزینه عبارت است از ، پرداخت‌هایی که به طور قطعی به ذی نفع در قبال انجام تعهد یا تحت عنوان کمک و یا عناوین مشابه با رعایت قوانین و مقررات مربوط صورت می‌گیرد .
- 38 – اقدام برای تهیه کالا و اجناس با کمترین قیمت را مناقصه و فروش کالا یا اجناس با بالاترین قیمت را مزایده گویند .
- 39 – اعتباری که برای پرداخت بدهی‌های قابل پرداخت سالهای گذشته وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی به‌کار می‌رود را اعتبار دیون بلامحل گویند .
- 40- علت کسر بودجه اداری عبارت است از، عدم وصول درآمدهای پیش بینی شده از مالیات، سازماندهی نامناسب و اتخاذ شیوه‌های غلط اقدام است .
- 41 – علت کسر بودجه ناشی از مشکلات اقتصادی، سیستم غلط و ناکارآمد مدیریتی است .
- 42 – علت کسر بودجه ناشی از ساختار اقتصادی، افزایش مخارج مربوط به طرح‌های عمرانی است .

فصل شانزدهم : مدیریت انعکاس اخبار رویدادهای ورزشی

اطلاعیه مطبوعاتی

ویژگی :

- 1- یکی از مهمترین روشهای ارتباط با مردم است .
- 2- عنصر اصلی آن ، محتوای خبر است .
- 3- محتوای اطلاعیه خبر، افکار و واقعی است که مورد توجه مخاطبین رسانه‌های گروهی و مردم باشد .
- 4- یک اطلاعیه مطبوعاتی موفق باید توجه رسانه‌های گروهی را به رویداد جلب کند .
- 5- اطلاعیه یعنی ورقه‌ای که برای آگاه کردن دیگران از امری توزیع می‌شود .

سبکهای نگارش اطلاعیه مطبوعاتی

۱- سبک هرم وارونه

ویژگی :

- ✓ در این سبک جالب‌ترین قسمت خبر در ابتدای آن می‌آید و هدف از آن تشویق خواننده به ادامه خواندن است .
- ✓ به جملات ابتدای خبر ، لید گویند .
- ✓ در این سبک اگر از رأس هرم بخشی را حذف کنیم ، به محور اصلی لطمه‌ای وارد نمی‌شود .
- ✓ بیشتر اخبار ورزشی به این صورت گفته می‌شود .

۲- سبک تاریخی :

ویژگی :

- ✓ مطالب خبر به ترتیب زمان وقوع آن ثبت می‌شود .
- ✓ بدون دخل و تصرف به خبر درج می‌گردد .
- ✓ مطالب طولانی تر و کامل تر بیان می‌شود .
- ✓ نیاز به وقت و حوصله بیشتری برای خواندن دارد .

✓ صفحه بندی آن سخت تر از سبک هرم وارونه است .

۳- سبک تاریخی همراه با لید (سبک ترکیبی)

ویژگی :

✓ ترکیبی از سبک هرم وارونه و سبک تاریخی است .

✓ برای انعکاس اخبار حوادث به کار می رود .

✓ در آن اصل ماجرا به صورت لید ارائه می گردد ، سپس با فضا سازی به تعیین ماجرا پرداخته می شود .

✓ برخی از اخبار ورزشی به این صورت می گویند .

۴- سبک پایان شگفت انگیز :

ویژگی :

1- معمای خبر در پایان آن می آید و خواننده را متعجب و شگفت زده می کند .

2- برای اخبار کوتاهی که دارای نکات شگفت انگیز هستند ، به کار می رود .

ویژگی لید نویسی

1- در لید نویسی باید از بین تمامی عناصر خبر تنها به، چه کسی و چه وقت، که در اتصال مطلب خبر نقش اساسی دارند ، توجه کرد.

2- لید باید فشرده و حداکثر در 30 کلمه و یک پاراگراف آورده شود .

3- لید با جمله ساده اخباری شروع می شود و باید حاوی کلمات جذاب و هیجان انگیز باشد .

4- درج منبع خبر در لید ، ضروری است.

نکات مهم فصل هفتم

- 1- سمینارهای علمی و کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی تربیت بدنی از جلسات اطلاعاتی محسوب می‌شوند .
- 2 – جلسات هیئت مدیره باشگاه‌های ورزشی ، سرپرستان و مربیان تیمهای ورزشی از جلسات تصمیم‌گیری محسوب می‌شوند .
- 3 – سمینارهای علمی و اداری تربیت بدنی از جلسات اطلاعاتی و تصمیم‌گیری هستند .
- 4- جلسات از نظر هدف و نحوه برگزاری به سه نوع ، جلسات اطلاعاتی، جلسات تصمیم‌گیری و ترکیبی از این دو تقسیم می‌شوند .
- 5 – نتایج گزارش جلسات توسط دبیر یا مسئول هر کمیسیون گزارش می‌شود .
- 6 – در هر جلسه تنها رئیس جلسه حق تفسیر آئین نامه دارد .
- 7 – اعضای جلسه حق تذکر آئین نامه‌ای دارند .
- 8 – برای نوشتن یک گزارش خوب باید به مقدمه ، روش شناسی، نتایج گزارش، پیشنهادات و جمع بندی توجه نمود .
- 9 – بالاترین مرجع تصمیم‌گیری و هماهنگی در بخش تربیت بدنی کشور ، رئیس سازمان تربیت بدنی است.
- 10- رئیس جمهور، وزیر کشور و وزیر آموزش و پرورش از اعضای شورای سازمان تربیت بدنی هستند.
- 11 – اعضای شورای تربیت بدنی برای مدت چهار سال انتخاب می‌شوند .
- 12 – شورای عالی تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌ها، بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در زمینه برنامه‌های تربیت بدنی در سطح دانشگاه‌هاست .
- 13 – جلسات عادی شورای عالی تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌ها حداقل 2 بار در سال انجام می‌گیرد و با دو سوم اعضا رسمیت می‌یابد .
- 14 – مصوبات شورای عالی تربیت بدنی توسط شورا ابلاغ و توسط دبیر شورا پیگیری می‌شود .
- 15 – در شورای برون مرزی ، فدراسیون‌های ورزشی، ادارات کل ستادی و سازمانهای مسئول در تربیت بدنی تصمیم‌گیری می‌کنند .
- 16 – خبر، عنصر اصلی اطلاعیه مطبوعاتی است .
- 17 – در سبک هرم وارونه، جالبترین و مهمترین خبر در شروع خبر می‌آید .

18 – سبک های نگارش اطلاعیه مطبوعاتی عبارتند از، سبک هرم وارونه، سبک تاریخی ، سبک ترکیبی و سبک پایان

شگفت انگیز .

19 – لید ، جملات مهم ابتدای خبر است که باید حداکثر 30 کلمه باشد .

20 – صفحه بندی یک روزنامه با سبک تاریخی بسیار دشوار است .

فصل شانزدهم: مدیریت اعزام تیمها به مسابقات برون مرزی

مقدمه

نحوه اداره و سرپرستی تیمها و هیئت‌های ورزشی اعزام به خارج از کشور ارتباط مستقیمی با تعداد اعضای شرکت کننده یا اعزامی تیم دارد. در زمان اعزام یک تیم باشگاهی یا یک تیم ملی، سرپرست تیم کلیه امور را بر عهده دارد. به طور کلی در مسابقات قاره‌ای و المپیک قاره ای و المپیک، هیئت‌های ورزشی تا صد نفر، یک سرپرست هیئت و یک معاون دارند و به ازای هر صد نفر ورزشکار که به این مورد اضافه شود، یک معاون اضافه می گردد. یک هیئت ورزشی حداکثر سه معاون دارد.

وظایف اصلی سرپرست هیئت ورزشی قبل از اعزام

- 1- تهیه و تنظیم تقویم ورزشی
- 2- انتخاب کادر اجرایی
- 3- تهیه فهرست وسایل مورد نیاز هر یک از تیمهای ورزشی
- 4- تهیه فهرست وسایل مورد نیاز هیئت اعزامی
- 5- تهیه بلیط، گذرنامه ارز و روادید
- 6- ارتباط با کمیته برگزاری مسابقات
- 8- کسب اطلاعات لازم در رابطه با کشور میزبان
- 9- برگزاری جلسات منظم با سرپرستان و مربیان تیمهای اعزامی
- 10- برگزاری جلسه اعزامی به فاصله دو هفته قبل از اعزام
- 11- نظارت بر نحوه انجام تمرینات تیمها
- 12- اعزام چند نفر به کشور میزبان قبل از اعزام تیمها
- 13- برنامه ریزی در رابطه با نحوه اعزام هیئت ورزشی
- 14- برنامه ریزی در رابطه با نحوه بازگشت هیئت
- 15- تهیه گزارش دقیق از فعالیتهای انجام شده

تقسیم بندی گروههای ورزشی

الف - تیم ورزشی

ویژگی :

گروهی از ورزشکاران ، مربیان ، سرپرستان و نفرات همراه تیم که در یک رشته ورزشی در مسابقات شرکت می کنند .

ب - هیئت ورزشی کوچک

ویژگی :

1- متشکل از 30-70 نفر است .

2 – شامل چند رشته ورزشی است .

3 – در بازیهای المپیک و بعضی از بازیهای چند جانبه شرکت می کنند .

ج - هیئت بزرگ ورزشی

ویژگی :

1- تعداد نفرات آن بیش از 70 نفر است .

2- چنین هیئت هایی معمولاً در بازیهای آسیایی شرکت می کنند .

3 – در چندین رشته ورزشی شرکت می کنند .

نکات مهم فصل

- 1- عالی ترین مرجع تصمیم گیری تربیت بدنی، رئیس سازمان تربیت بدنی است .
- 2- پائین ترین سطح مدیریت به لحاظ تشکیلاتی در بخش تربیت بدنی، دبیر ورزش است .
- 3- مسئولیت یک رشته ورزشی در استان، بر عهده هیئت ورزشی است .
- 4- انجمن های ورزشی، مسئولیت ورزش سازمانهای فعال در ورزش را بر عهده دارند .
- 5- روسای هیئت های ورزشی، توسط مجمع عمومی استان تعیین می شوند .
- 6- روسای هیئت ها در استان به مدت 4 سال انتخاب می شوند .
- 7- روسای کمیته های ورزشی بانوان توسط مدیر تربیت بدنی استان و با نظارت و هماهنگی معاونت ورزش بانوان کشور انتخاب می شوند .
- 8- مدیران کل تربیت بدنی استان مسئولیت کلیه امور ورزشی در بخش عمومی یا همگانی و قهرمانی استان را بر عهده دارند .
- 9- بالاترین سطح مدیریت در ادارات کل ستادی سازمان تربیت بدنی، مدیر کل ستادی سازمان تربیت بدنی و سایر دستگاههاست .
- 10- ایجاد هماهنگی در فعالیت های تربیت بدنی و تفریحات سالم کشور و تعیین خط مشی فعالیت های مذکور بر عهده شورای سازمان تربیت بدنی است .
- 11- بالاترین مرجع ذیصلاح در هر رشته ورزشی، فدراسیون ورزشی است .
- 12- ارکان فدراسیون ورزشی شامل هیئت هر رئیس، بازرس، رئیس و مجمع عمومی می باشد .
- 13- هیئت رئیسه فدراسیون ورزشی شامل رئیس، نایب رئیس، دبیر کل و خزانه دار است .
- 14- دبیر فدراسیون به عنوان دبیر مجمع در جلسات مجمع حق رأی ندارد .
- 15- مجمع عمومی فدراسیون حداقل سالی دوبار با دعوت رئیس فدراسیون به طور عادی تشکیل می شوند و با حضور دو سوم اعضا رسمیت می یابد و تصمیم مجمع با نصف به علاوه یک آرای اعضای حاضر مجمع معتبر است .
- 16- بالاترین مرجع تصمیم گیری کمیته ملی المپیک، مجمع عمومی کمیته ملی المپیک است .

- 17 - رأی‌گیری در انتخابات رئیس ، دبیر کل و خزانه‌دار کمیته ملی المپیک به طور انفرادی و رأی‌گیری در انتخابات نایب رئیس و اعضای مجمع به صورت جمعی خواهد بود .
- 18 - تعداد اعضای هیئت رئیسه کمیته ملی المپیک، 5 نفر هستند .
- 19 - اعضای هیئت رئیسه کمیته ملی المپیک شامل رئیس ، دو نایب رئیس ، دبیر کل و خزانه‌دار هستند .
- 20 - اعضای هیئت اجرای کمیته ملی المپیک 11 نفر هستند که از بین اعضای رسمی مجمع انتخاب می شوند
- 21 - مسئول اجرایی کمیته ملی المپیک دبیر کل کمیته است .
- 22 - کمیته تدارکاتی بازیهای المپیک و آسیایی شامل رئیس ، نایب رئیس ، دبیر ، خزانه دار و سه نفر عضو می باشند.
- 23 - پیر دو کوبرتن ، بنیانگذار نهضت المپیک است .
- 24 - ارکان کمیته بین المللی المپیک عبارتند از، اجلاس، هیئت اجرایی، دبیر خانه
- 25 - اعضای هیئت اجرایی کمیته بین المللی المپیک ، یازده نفرند .
- 26 - انتخاب شهر میزبان بازیهای المپیک 7 سال قبل از بازیها و توسط اجلاس کمیته بین المللی المپیک صورت می‌پذیرد .
- 27 - اولین اقدام کشور میزبان بازیهای المپیک، تشکیل کمیته تشکیلاتی بازیهای المپیک است .
- 28 - حداقل 15 رشته ورزشی باید در بین بازیهای المپیک باشند .
- 29 - تأیید فنی وسایل و لوازم مورد نیاز هر رشته ورزشی در بازیهای المپیک، بر عهده فدراسیون ورزشی مربوطه است .
- 30- هزینه اقامت، تغذیه، حمل و نقل و پزشکی ورزشکاران تا سقف 17 روز بر عهده کشور میزبان است .
- 31 - مبلغ و دیعه برای بازیهای المپیک، یک میلیون ریال و برای بازیهای المپیک زمستانی 500 هزار دلار آمریکاست .
- 32 - جوایز المپیک عبارتند از، جام و نشان المپیک .
- 33 - نشان المپیک شامل مدال و نوار ویژه آن و دیپلم افتخار است .
- 34 - نشان رسمی کمیته بین المللی المپیک 5 حلقه حک شده بر روی پرچمی با زمینه سفید است .
- 35 - پرچم المپیک در ژوئن 1914 به مناسبت بیستمین سال تأسیس کمیته بین المللی المپیک در پاریس توسط کوبرتن ارائه شد .
- 36 - رنگ حلقه های روی پرچم المپیک آبی ، زرد ، سیاه ، سبز و قرمز در زمینه سفید است .
- 37 - سوگند المپیک برای اولین بار در بازیهای المپیک 1920 آنتورپ خوانده شد .

- 38 – مشعل المپیک برای اولین بار در بازیهای المپیک 1928 آستردام (نهمین دوره) روشن شد .
- 39 – مشعل المپیک زمستانی برای اولین بار در بازیهای المپیک زمستانی اسلو 1952 روشن شد .
- 40 – اولین کشور آسیایی که در بازیهای المپیک به مدال دست یافت، ژاپن و در بازیهای المپیک آنتورب 1920 بود که دو مدال نقره به دست آورد .
- 41 – سیستم عکس برداری اولین بار در بازیهای المپیک 1932 لس آنجلس و در خط پایان پیست دو و میدانی مورد استفاده قرار گرفت .
- 42 – پخش تلویزیونی بازیهای المپیک برای اولین بار در بازیهای المپیک 1936 برلین و در بازیهای المپیک زمستانی 1960 اسکوادلی صورت گرفت .
- 43 – استفاده از رایانه اولین بار در بازیهای المپیک زمستانی 1964 اینسبورگ صورت پذیرفت .
- 44 – اولین مدال المپیک در رشته ورزشی پرش جفت در بازیهای المپیک 1896 آتن اهدا شده
- 45 – اولین حضور ایران در بازیهای المپیک در سال 1948 لندن (چهاردهمین دوره) بود که در آن جعفر سلماسی اولین مدال ایران (برنز) را در رشته وزنه برداری از بازیهای المپیک کسب کرد .
- 46 – ایران بازیهای المپیک 1980 مسکو و 1984 لس آنجلس را تحریم کرد و تنها در این دو دوره بازیها شرکت نکرد .
- 47 – فدراسیون بین المللی ورزشی ، مسئولیت فنی رشته ورزشی مربوطه را در سطح بین المللی بر عهده دارند .
- 48 – فدراسیون بین المللی ورزشی باید از طرف کمیته بین المللی المپیک به رسمیت شناخته شوند
- 49 – ASOIF ، انجمن فدراسیون بین المللی بازیهای المپیک تابستانی، AIWF مجمع فدراسیون های بین المللی ورزشهای زمستانی، ISF فدراسیون بین المللی ورزش مدارس و CISM شورای بین المللی ورزش ارتشهای جهان است .
- 50 – ANOC همان انجمن کمیته های ملی المپیک است .
- 51 – بزرگترین رویدادهای بین المللی ورزش دنیا به ترتیب عبارتند از، بازیهای المپیک تابستانی، بازیهای المپیک زمستانی، یونیورسیاد تابستانی ، یونیورسیاد زمستانی
- 52- یونیورسیادهای تابستانی هر دو سال یکبار در ده رشته اجباری و سه رشته اختیاری به انتخاب کمیته برگزاری کشور میزبان برگزار می گردد .

53- از ویژگیهای یونیورسیادها می توان به وسیع بودن حوزه مدیریت دبیر کل و دبیر ستاد اجرایی رویداد، محدود بودن سطوح سلسله مراتب در سراسر تشکیلات ، وسعت زیاد تفکیک واحدهای سازمانی از یکدیگر، اختصاصی شدن فعالیتها، بالا بودن قدرت علمی و تخصصی هر بخش اشاره کرد .

54 – سازماندهی تخت و پهن یونیورسیاد، حاکی از آن است که رویدادهای بزرگ ورزشی دانشجویی در محیطهای متغیر سازمانی به مرحله اجرا گذاشته می شود .

55 – ساختار ادھوکراسی (متخصص سالاری) که از ویژگیهای ساختار ریونیورسیاد ژاپن بود دارای سطوح افقی گسترده و سطوح مدیریت اندک است. در این ساختار تصمیم گیری غیر متمرکز و منعطف است و اعضای واحدهای سازمان مسئولیت پذیرترند .

فصل هفدهم : مدیریت برگزاری مسابقات

برنامه ریزی عملیاتی در ورزش

یک مدیر ورزشی می تواند برای اجرای برنامه های خود از موارد زیر استفاده کند:

الف - به کارگیری و استفاده از جدول زمان بندی عملیاتی به طور ماهیانه

از آنجایی که یک مدیر ورزشی زمان زیادی از روز را به منظور شرکت در گردهمایی ها ، سمینارها ، بازدیدها و ملاقاتهایی که با سایر مسئولان تحت نظارت خود یا سایر مؤسسات می گذارند، استفاده از چنین طرحی یک ضرورت است . در این جدول روزهای ماه را به ترتیب در ستون عمودی و ساعات کار روزانه را در جدول افقی ثبت و متناسب با هر روز و هر ساعت ، فعالیت های مدیر در آن قید می شوند.

ب - استفاده از جدول کار نما یا نمودار گانت

ویژگیهای این جدول عبارتند از :

- 1- در این جدول ارتباط بین فعالیتها و زمان اجرای آن پیش بینی می شود .
- 2- واحد زمان مورد استفاده در این جدول معمولاً روز، هفته یا ماه است .
- 3- برای استفاده از این جدول باید ابتدا تمامی فعالیتها را بنویسیم .
- 4 - اولویت بندی فعالیتها برای ثبت در جدول باید مد نظر قرار گیرد .
- 5 - زمان شروع، طول مدت فعالیت و زمان خاتمه هر فعالیت را باید در جدول به صورت هاشور زده نشان داد.
- 6 - فعالیتهای متقارن و فعالیتهای متوالی را باید از قبل مشخص نمود .
- 7- در ستون عمودی ، فعالیت ها به صورت اولویت بندی آورده می شوند .
- 8 - در ستون افقی ، زمان انجام فعالیتها را به صورت روز، هفته و ماه نوشته می شود.

ج - تقویم ورزشی

تقویم ورزشی بیانگر برنامه عملیاتی یک سازمان ، فدراسیون و هیئت ورزشی است که معمولاً به طور سالیانه تهیه و تنظیم می شود و در آن کلیه فعالیت‌های یک سال کاری قید می‌گردد .

نکات اساسی در طراحی یک تقویم ورزشی عبارتند از :

1- تعیین هدف

2- پیش بینی کلیه عملیات‌های مورد نظر

3- تعیین زمان مناسب به منظور اجرای هر فعالیت :

الف- در نظر گرفتن روزها و فصلهای سال

ب- به کارگیری مناسبت ها

ج- توجه به برنامه‌های سراسری افراد شرکت کنند .

4- تعیین مکان مناسب برای اجرای هر فعالیت

5- محاسبه و تخصیص بودجه مورد نیاز برای اجرای هر فعالیت

6- جمع بندی برنامه

7- تصویب نهایی تقویم ورزشی (باید بین فدراسیونها ، تربیت بدنی استانها و مراکز تربیت بدنی جلسه مشترک گذاشته شود.)

8- ابلاغ تقویم ورزشی

9- اجرای تقویم ورزشی

برگزاری یک دوره مسابقه رسمی به عنوان یک برنامه عملیاتی نیازمند رعایت فرآیند زیر است:

الف - کارهای قبل از تقاضای میزبانی :

1- بررسی تسهیلات و امکانات

2- بررسی نیروی انسانی

3- بررسی وضعیت بودجه و منابع مالی

4- بررسی زمان

5- بررسی محیط و شرایط آب و هوایی

6- بررسی وضعیت حمایت و پشتیبانی محلی

ب- کارهای بعد از قبول میزبانی :

تعیین فردی با سابقه، مجرب، مدیر، مدیر و مقبول به عنوان رئیس کمیته برگزاری مسابقات

ج- عملیات لازم قبل از اجرای مسابقات :

۱- برنامه ریزی، شامل :

§ طراحی برنامه

§ تعیین هدف

§ ارائه پیشنهاد به مسئولین مافوق برگزاری مسابقه

§ تصویب برنامه پیشنهادی

§ اعلام آمادگی و کسب موافقت نهایی از سازمان مربوطه

۲- سازماندهی، شامل :

§ ترسیم چارت سازمانی

§ تشکیل کمیته‌ها

§ گزینش و انتخاب افرادی برای هدایت کمیته‌ها

§ ابلاغ شرح وظایف کمیته‌ها به مسئولین آنها

§ شروع به کار کمیته‌های مختلف

۳- هماهنگی، شامل :

§ هماهنگی و مکاتبات داخلی

§ هماهنگی و مکاتبات خارجی

§ هماهنگی جهت باز دید مسئولین کمیته‌ها از مکان برگزاری مسابقات

§ مکاتبات متفرقه

§ تهیه نیازمندیها و ارائه گزارش به مسئولین ذی ربط

§ جمع بندی نیازهای کمیته‌ها توسط سرپرست کل مسابقات

§ انعکاس نیازمندیها به سرپرست عالی مسابقات

§ تقسیم بندی نیازمندیها بین مسئولین کمیته‌ها و پیگیری همه جانبه تمامی مسئولین برگزار برای رفع

نیازمندیها

د- عملیات لازم در حین اجرای مسابقات :

هدایت و کنترل برنامه توسط مدیر (کنترل و نظارت بر کلیه فعالیت‌های کمیته‌های مختلف)

ه - عملیات لازم پس از اجرای (تمام) مسابقات :

۱- بخش عمومی، شامل :

§ تسویه حساب

§ بدرقه و مشایعت شرکت کنندگان

§ انتقال وسایل

§ انجام امور بهداشتی

۲- بخش ارزیابی ، شامل :

§ تشکیل جلسه نهایی با حضور مسئولین کمیته‌ها

§ بررسی و مقایسه عملکردها

§ بررسی نتایج فنی مسابقات

§ بررسی کمیت و کیفیت مسابقات

§ بررسی امور فرهنگی و اخلاقی مسابقات

§ جمع بندی و ارزیابی نهایی

مدیریت بلیط فروشی در مسابقات و رویدادهای ورزشی

مدیریت بلیط‌فروشی رویدادهای ورزشی مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل است که تحت تأثیر

استراتژی رویداد ورزشی قرار گرفته و به قیمت‌گذاری، توزیع و ترویج به منظور جلب توجه افراد ختم می‌شود.

اهمیت مدیریت بلیط‌فروشی

مدیریت سنجیده و سازمان یافته فروش بلیط رویدادها نه تنها به کسب درآمد و ایجاد نقدینگی قبل از برگزاری رویدادهای ورزشی می‌انجامد، بلکه در ایجاد نظم و انضباط و کنترل حوادث مسابقات و اعمال مدیریت عرضه و تقاضا به مدیران برگزاری مسابقات کمک می‌کند.

عوامل مؤثر بر فرآیند بلیط‌فروشی

موضوعاتی مانند سودآوری، حضور جمعیت فراگیر، رضایت تماشاچیان، اعتبار و امنیت مسابقات، تبلیغ و معرفی نشان مسابقات و حامیان مالی، پخش مستقیم رویداد از رسانه‌های گروهی و ... فرآیند بلیط‌فروشی را تحت تأثیر قرار خواهند داد.

اهداف فروش بلیط

- 1- فراهم کردن امکان تماشای رویدادهای مهم ورزشی برای هواداران و تماشاچیان
- 2- تأمین بخشی از هزینه‌های برگزاری مسابقات
- 3- برگزاری منظم و توأم با امنیت رویداد ورزشی
- 4- ایجاد تقاضای اجتماعی و افزایش تعداد تماشاگران
- 5- ایجاد رضایت‌مندی شهروندان علاقه‌مند

عوامل تأثیرگذار بر قیمت بلیط

- 1- میزان علاقه‌مندی و استقبال مردم شهر یا کشور میزبان به مسابقات
- 2- وجود توانمندی و امکانات مطلوب در مکان برگزاری
- 3- مناسب بودن زمان برگزاری مسابقات
- 4- تقارن زمان برگزاری مسابقه با مسابقات مشابه
- 5- سطح برگزاری مسابقه (فینال و اهدای جایزه) و یا اهمیت رویداد (مراسم افتتاحیه یا اختتامیه)
- 6- توانایی تیم کشور میزبان در رقابت با سایر کشورها
- 7- میزان قیمت بلیط در رویدادهای مشابه قبلی
- 8- نزدیکی یا دوری صندلی تماشاچی به صحنه مسابقه

روش های قیمت گذاری متداول

- ۱- قیمت گذاری یکسان: در زمانی که امکان جداسازی محل تماشاچیان وجود ندارد صورت می گیرد.
 - ۲- قیمت گذاری متفاوت: براساس شاخص های گروه های جمعیتی، محل جغرافیایی رویداد، محل استقرار صندلی تماشاچیان و غیره تعیین می شود.
 - ۳- قیمت گذاری توأم با چانه زنی: قیمت بلیط براساس چانه زنی بین مشتری و فروشنده مشخص می شود.
 - ۴- قیمت گذاری توأم با تخفیف: برای افرادی که مجموعه ای از بلیط مسابقات مختلف را تهیه می کنند تخفیف و کاهش قیمت منظور می شود.
 - ۵- قیمت گذاری مرکب: هزینه های بلیط، مسافرت، هتل، غذا و ایاب و ذهاب به طور یکجا از متقاضی دریافت می شود.
- نکته: رایج ترین قیمت گذاری، روش قیمت گذاری متفاوت است.

مجاری توزیع بلیط

- 1- باجه بلیط فروش
- 2- آژانس های توزیع بلیط
- 3- مراکز ارتباطی و وبسایت ها
- 4- تخصیص بلیط به حامیان و سایر سهامداران
- 5- بازار دوم بلیط (بازار سیاه)

فصل هجدهم : تشریح کاربردی جداول مسابقات ورزشی

مقدمه

مسابقات ورزشی در رشته‌های مختلف براساس جدول‌های مسابقات اجرا می‌شود. این جدول‌ها هر یک با توجه به مقتضیات زمانی، مکانی و امکاناتی اعم از بودجه، فضای ورزشی و نیروی انسانی ابداع شده‌اند و مدیران و مسئولان برگزارکننده مسابقات نیز با عنایت به جمیع جهات بهترین جدول ممکن را انتخاب و اقدام به برگزاری مسابقات و تداوم آن تا تعیین نتیجه نهایی می‌کنند.

عوامل مؤثر در انتخاب نوع جدول

عوامل مؤثر در انتخاب نوع جدول برای مسابقات و رویدادهای ورزشی عبارتند از:

- 1- رشته ورزشی
- 2- زمان موجود
- 3- امکانات موجود
- 4- تعداد تیم‌های شرکت‌کننده
- 5- سطح مسابقات (قهرمانی جهانی، ملی، استانی و ...)
- 6- هدف از برگزاری (دوستی و آشنایی اعضای تیم‌ها، انتخاب تیم منتخب و ...)

انواع جدول‌های ورزشی

برای برگزاری مسابقات ورزشی معمولاً از جدول‌های زیر استفاده می‌شود:

الف - جدول دوره‌ای

در این جدول کلیه شرکت‌کنندگان مقابل یکدیگر رقابت می‌کنند. در جدول دوره‌ای تیم قهرمان و رده‌بندی تیم‌ها برحسب تعداد امتیازات کسب شده تعیین می‌شود. در مواقعی که زمان، مکان و اعتبارات کافی در اختیار باشد بهترین نوع جدول مسابقات، جدول دوره‌ای است. زیرا هر تیم این امکان را می‌یابد که با کلیه تیم‌های دیگر مسابقه دهد.

مزایای جدول دوره‌ای

- زمانی که مکان، زمان و بودجه کافی داریم بهترین شیوه جهت تعیین قهرمان است.
- در این جدول هر تیم با تمام تیم‌ها مسابقه می‌دهد.
- از طریق آن می‌توان برنامه کلیه بازی‌ها را از پیش تعیین و زمان‌بندی کرد.
- در پایان مسابقات، امکان رتبه‌بندی کلیه تیم‌ها وجود دارد.

معایب جدول دوره‌ای

- وقت‌گیرترین نوع جدول‌های مسابقات است.
- به وسایل و امکانات زیادی نیاز دارد.
- اگر تعداد تیم‌ها بیش از هشت تیم باشد انگیزه شرکت‌کنندگان کاهش می‌یابد.
- احتمال تبانی تیم‌ها در این جدول زیاد است.
- این روش از لحاظ مادی، مالی، تسهیلاتی و زمانی بسیار هزینه‌بر است.

تعداد بازی‌ها

در این جدول تعداد کل بازی‌ها از فرمول زیر به دست می‌آید:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

در این جا «N» تعداد تیم‌های شرکت‌کننده در مسابقات است.

تعداد دور بازی‌ها

1- اگر تعداد تیم‌ها یا نفرات شرکت‌کننده زوج باشد: $N-1$ = تعداد دور

2- اگر تعداد تیم‌ها یا نفرات شرکت‌کننده فرد باشد: N = تعداد دور

معرفی جداول مسابقات ورزشی و نحوه استفاده از آنها

§ در جدول دوره ای شیوه گردش تیمها به صورت زیر است :

الف : اگر تعداد تیمهای شرکت کننده زوج باشند، ابتدا تیمها را نصف کرده و از بالا از شماره یک تا نصف تیمها در ستون سمت چپ می نویسیم و سپس نصف دیگر را از پایین به بالا در سمت راست ستون قبل می آوریم .

مثال:

1 6	1 5	1 4	1 3	1 2
2 5	6 4	5 3	4 2	3 6
3 4	2 3	6 2	5 6	4 5

نکته : در دور دوم عدد شماره یک ثابت می ماند و تنها بقیه شمارهها حرکت می کنند .

ب- اگر تعداد تیمهای فرد باشد، می توان تیمها را نصف کرد و در بالای ستون سمت چپ حرف B بعنوان استراحت نوشت و از زیر آن از شماره یک می نویسیم به طوریکه اگر کل شمارهها را بنویسیم جلوی هر کدام یک شماره دیگر قرار گیرد. مثال اگر 5 تیم داشته باشیم به صورت زیر عمل می کنیم .

B 5	B 4	B 3	B 2	B 1
1 4	5 3	4 2	3 1	2 5
2 3	1 2	5 1	4 5	3 4

نکته : در این جدول چرخش بر خلاف جهت عقربههای ساعت است .

۱- مسابقات دوره‌ای در دو گروه

ویژگی :

۱- به دلیل مطلوب نبودن استفاده از روش دوره‌ای در تمامی موارد در صورت زیاد بودن شرکت کنندگان استفاده می‌شود .

۲- به دلیل عدم یکسانی قابلیت‌های فنی تیمهای شرکت کننده استفاده می‌شود .

۳- تعداد تیمها به نصف کاهش پیدا می‌کنند.

۴- نحوه تقسیم تیمها در دو گروه نیاز به دقت زیاد دارد.

۲- مسابقات دوره ای در سه گروه

ویژگی :

- 1- شبیه جدول دوره‌ای در دو گروه است .
- 2- در این روش بازیهای بیشتری باید انجام شود .
- 3- زمانی جانشین مسابقات دو حذفی می شود که تعداد شرکت کنندگان زیاد باشد .
- 4- در این شیوه برندگان سه گروه در دور دوم به صورت دوره ای برای تعیین قهرمان نهایی با هم مسابقه می دهند.

۳- مسابقات دوره‌ای در چهار گروه

ویژگی :

- 1- به منظور حل مشکلات مسابقات دوره ای در دو گروه تدوین شده است .
- 2- تعداد تیمها به چهار گروه تقسیم می شوند .
- 3- زمانی که تعداد تیمها بیش از یازده تیم یا بازیکن باشند، مفید است .
- 4- نفرات برتر تیمها با یک مسابقه دوره‌ای ، تیم یا نفر قهرمان و دوم تا چهارم را مشخص می کنند .

۴- جدول دو دوره ای یا رفت و برگشت

ویژگی:

- زمانی صورت می گیرد که بودجه کافی و امکانات لازم وجود داشته باشد .
- باید دور اول که به صورت رفت است، تمام شود تا دور برگشت برگزار شود مانند لیگ برتر .

۵- جدول دوره ای با روش ضربدری

ویژگی :

- از این جدول برای تعیین مقام تمام تیمهای شرکت کننده در دو گروه استفاده می شود .

دو تیم اول و دوم دو گروه برای کسب مقام اول تا چهارم ، دو تیم سوم و چهارم هر گروه برای مقام‌های پنجم و هشتم و الی آخر با هم مسابقه می‌دهند .

۶- جدول دوره‌ای با روش های زیگزاگ و ضربدری

ویژگی :

کلیه تیمها به چهار گروه تقسیم می‌شوند .

تیمهای هر گروه به صورت دوره‌ای با هم بازی کرده تا تیم یا نفرات اول تا آخر هر گروه مشخص شود .

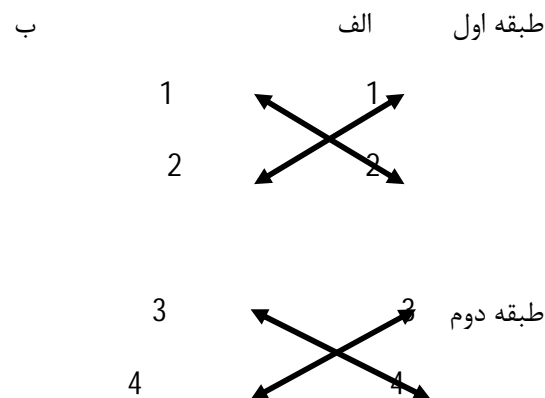
از هر گروه مقام‌های اول و دوم به دور بعد راه پیدا می‌کند .

هشت تیم دور دوم بصورت زیگزاگ ، دو دسته چهار تیمی را تشکیل می‌دهند .

گروه اول	یعنی	گروه دوم
A اول		A دوم
B دوم		B اول
C اول		C دوم
D دوم		D اول

در مرحله دوم باز هم تیمها بصورت دوره‌ای با هم بازی می‌کنند و مقام اول تا چهارم هر گروه مشخص می‌شود .

مرحله بعدی مرحله ضربدری است .



مرحله بعد بازی بین تیمهای برنده برای تعیین مقام بالای هر طبقه و بین تیمهای بازنده برای تعیین مقامهای پایین هر طبقه برگزار می‌گردد و بدین صورت مقامهای اول تا هشتم تعیین می‌شود.

۷- جدول رده بندی مستقیم

ویژگی :

مانند جدول ضربداری است با این تفاوت که تیمها به شیوه ضربداری با هم بازی نمی‌کنند .
بعد از اینکه در مرحله اول تیمها در دو گروه بصورت دوره‌ای با هم بازی کردند و مقامهای هر تیم در هر گروه تعیین شد . در دوره بعدی اولهای هر گروه برای کسب مقام اول و دوم ، دومهای هر گروه برای کسب مقام سوم و چهارم ، سومهای هر گروه برای کسب مقامهای پنجم و ششم و همین طور الی آخر با هم بازی می‌کنند .

ب - جداول حذفی

- از انواع آن می‌توان به جدول تک حذفی و دو حذفی اشاره کرد .

۱- جدول تک حذفی

ویژگی :

- 1- بهترین روش و سریع ترین نوع تعیین نفر یا تیم برنده است .
- 2- به محض اتمام یک بازی، بازنده از جدول حذف می‌شود .
- 3- زمانی که امکان استفاده از سایر جداول نیست از آن استفاده می‌شود .
- 4- موجب صرفه جویی در هزینه و زمان می‌شود .
- 5- امکان تسانی تیمها در آن بسیار ضعیف است .
- 6- بهترین روش برای زمانی است که تعداد تیمها زیاد هستند .
- 7- این نوع جدول ملاک تشخیص شایستگی و قدرت بهترین تیم یا بازیکن نیست .
- 8- این جدول امکان بروز حداکثر توانایی و لیاقت را از تیم یا بازیکن سلب می‌کند .
- 9- برای به دست آوردن تعداد کل بازیها در جداول یک حذفی از فرمول $N-1$ استفاده می‌شود .

10- تعداد شاخه‌های جدول تک‌حذفی یا دو حذفی همیشه برابر 2^n است که در آن n می‌تواند اعدادی نظیر 1، 2، 3 و ... را اختیار کند. بنابراین تعداد شاخه‌ها 2، 4، 8، 16، 32، 64 و ... خواهد بود.

11- برای تعیین تعداد دور مسابقات دو حالت وجود دارد:

الف- اگر تعداد تیم‌های شرکت‌کننده با تعداد شاخه‌ها برابر بود، تعداد دورها برابر با توان n خواهد بود. مثلاً اگر تعداد تیم‌ها 8 تا باشد: $2^3 = 8$ در نتیجه تعداد دورها برابر 3 است.

ب- اگر تعداد تیم‌های شرکت‌کننده با تعداد شاخه‌ها برابر نبود، مثلاً 9 تیم، با توجه به این که $2^4 < 9 < 2^3$ در این صورت توان بزرگتر محسوب خواهد شد و تعداد دور مسابقات برابر 4 خواهد بود.

12- برای ترسیم جدول تک حذفی از سه روش زیر استفاده می‌کنیم:

الف - زمانی که تعداد شرکت‌کنندگان توانی از عدد 2 باشد مثلاً 16 تیم.

ب - زمانی که تعداد شرکت‌کنندگان توانی از عدد 2 نباشد و از استراحت Bye استفاده کنیم.

ج - زمانی که تعداد شرکت‌کنندگان توانی از عدد 2 نباشد و از استراحت Bye استفاده نکنیم.

13- برای تعیین استراحت در جداول حذفی از دو روش زیر استفاده می‌شود:

الف - تعیین تعداد استراحت با توان بالا

تعداد شرکت‌کنندگان - حاصل توان بالاتر = تعداد استراحت .

مثلاً اگر 9 تیم داریم پس $16 - 9 = 7$ = تعداد استراحت در دور اول .

$9 - 7 = 2$ = تعداد خط در دور اول

$2 / 2 = 1$ = تعداد بازی در دور اول

ب- تعیین تعداد استراحت با توان کمتر:

یعنی تعداد شرکت‌کنندگان - حاصل توان پائین‌تر

$9 - 8 = 1$ = تعداد بازی‌های دور اول

$1 * 2 = 2$ = تعداد خط در دور اول

$9 - 2 = 7$ = تعداد استراحت در دور اول

۲- جدول روش حذفی جبرانی

ویژگی :

- 1- فردی که بازی اول را می بازد می تواند بار دیگر بازی کند و برای مقام دوم رقابت نماید .
- 2 - چون در این شیوه بازیهای زیادی انجام می شود علاقه بازیکن به آن نسبت به جدول تک حذفی بیشتر است .
- 3 - زمانی که امکانات، تسهیلات و زمان کافی برای برگزاری تعداد زیادی بازی داشته باشیم از این شیوه استفاده می کنیم.
- 4 - زمانی که تیمها مسافت زیادی برای حضور در مسابقه طی می کنند می توانیم از این روش استفاده کنیم.
- 5 - هر بازیکن می تواند حداقل در دو بازی شرکت کند .

۳- تورنمنت حذفی بگنال وایلد

ویژگی :

- 1- شکل تغییر یافته و اصلاح شده جدول یک حذفی جدول حذفی - جبرانی است و برای انتخاب حقیقی مقامهای دوم و سوم طراحی می شود .
- 2 - اولین گام در این روش تعیین مقام اول به شیوه یک حذفی است .
- 3 - برای تعیین مقام دوم باید تمامی تیمهایی که قبل از دورنهایی به تیم قهرمان باخته اند، به صورت نیمه حذفی با هم مسابقه دهند . لذا برنده مسابقات نیمه حذفی با بازنده فینالیست با هم مسابقه می دهند .
- 4 - سپس تمام تیمهایی که به تیم دوم باخته اند، برای کسب مقام سوم به صورت نیمه حذفی با هم مسابقه می دهند، برنده این دوره مقام سوم را کسب می کند .
- 5 - برای تعیین تعداد بازیها در مسابقات بگنال وایلد به صورت زیر عمل می کنیم :
 - الف - ابتدا به صورت جدول یک حذفی $N - 1$ ، تعداد بازیهای مورد نیاز برای کسب مقام اول را تعیین می کنیم .
 - ب- برای محاسبه تعداد بازیهای مورد نیاز برای مقام دوم از تعداد تیمهای بازنده به قهرمان یکی کم می کنیم .
 - ج - برای محاسبه تعداد بازیهای مورد نیاز برای مقام سوم از تعداد تیمهای بازنده به تیم دوم یکی کم می کنیم .
 - د - سپس این تعداد به دست آمده را با هم جمع می کنیم تا تعداد کل به دست آید .

۴- جدول دو حذفی

ویژگی :

- 1 - معمولاً به مسابقه شانس دوم معروف است .
- 2 - تیمی که یکبار می بازد می تواند در جدول بازنده ها به مسابقات ادامه دهد .
- 3 - تیمی که دو بار ببازد از جدول حذف می شود .
- 4 - تا حدودی به جدول دوره ای شبیه است اما از نظر قدرت و شایستگی به مراتب بهتر از جدول یک حذفی است .
- 5 - تیمی موفق می شود که بیشترین بازی را در جدول انجام دهد و نبازد .
- 6 - اگر تیمی در جدول تا فینال نبازد، در فینال دو حالت پیش می آید :
الف - اگر در بازی فینال نیز برد، اول است .
ب - اگر تیم در بازی فینال به برنده بازنده ها ببازد ، بازی مجدد بین این دو تیم برای تعیین قهرمان برگزار می شود .
- 7 - برای تعیین تعداد کل بازیها در جدول دو حذفی از فرمول $2(N-1)$ برای حداقل بازی و $2(N-1)+1$ ، در صورت وجود بازی مجدد برای حداکثر تعداد بازی استفاده می شود .
- 8 - جدول دو حذفی را می توان به دو صورت ترسیم کرد .
الف - افقی (چپ و راست) ب - عمودی (بالا و پایین)
- جدول افقی مرسوم تر و احتمال خطا در آن کمتر است .
- 9 - جدول افقی به دو صورت با Bye استراحت و بدون Bye استراحت ترسیم می شود .
- 10 - برای ترسیم جدول دو حذفی ابتدا جدول تک حذفی آن را ترسیم می کنیم و سپس آن را تبدیل به جدول دو حذفی می کنیم .
- 11 - تعداد استراحت ها ، دور بازیها و خطاها مانند روش جدول تک حذفی تعیین می شود .

۵- جدول نیمه حذفی :

ویژگی :

- 1- عیناً شبیه جدول دو حذفی است .
- 2 - در آن تمام تیمهایی که در دور اول بازنده می شوند در یک جدول به مسابقات ادامه می دهند .

- 3- برندگان دور اول بازیها نیز در یک جدول دیگر به مسابقات ادامه می دهند .
- 4- مسابقات این دو جدول هر یک به صورت تک حذفی انجام می گردد .
- 5- باید ابتدا جدول بازنده ها با هم مسابقه دهند و برنده آنها مشخص شود و سپس این برنده به جدول برندگان دور اول ملحق شده و در این جدول بازیها بصورت تک حذفی بر گزار می گردد .

سیدینگ چیست ؟

- 1- از لحاظ لغوی ، یعنی تخم و بذر پاشیدن و یعنی پاشیدن بذرها در نقاط مختلف زمین به طوریکه از نظر قدرت و توان با هم مساوی و متوازن باشند .
 - 2- از لحاظ اصطلاحی در ورزش، یعنی تقسیم بندی تیمها و آرایش آنها در گروه های مختلف از نظر قدرت و مهارت تکنیکی مد نظر قرار گیرد تا در یک گروه قدرتهای برابر در دور اول با هم مواجه نشوند که باعث حذف یکی از آنها شده و از طرف دیگر تیمهای ضعیف در گروه های دیگر به دور بعدی مسابقات راه پیدا کنند .
 - 3- شیوه تعیین سر گروه (یعنی عمل سیدینگ) با توجه به مواردی همچون سوابق قبلی تیمها یا افراد، تشخیص مسئولین فنی مسابقات و نظرات کارشناسان ، سهمیه بندی و چیدمان منطقه ای و قاره ای، بر اساس پیشرفت تکنیکی آن مناطق و قدرت و مهارت تیمی که در مسابقات مربوطه از خود نشان داده اند، تعیین می گردد .
- نحوه تعیین سر گروه ها در جدول دوره ای و جدول حذفی

ج- جداول ترکیبی

1- جدول آسیایی :

ویژگی :

- 1- با حداقل زمان و بودجه می توان مقام تمام تیمها را مشخص کرد .
- 2- اگر تیمی دو بازی متوالی را برنده شود، در بازی سوم برای مقام اول دومی رقابت می کند.
- 3- اگر تیمی بازی اول را ببرد و بازی دوم را ببازد در بازی سوم برای مقام سوم و چهارمی رقابت می کند.
- 4- اگر تیمی بازی اول را ببازد و بازی بعدی را ببرد در بازی سوم برای مقام پنجم و ششمی رقابت می کند .
- 5- اگر تیمی دو بازی متوالی را ببازد در بازی سوم برای مقام هفتم و هشتمی رقابت می کند .

6- این جدول با 8 تیم برگزار می‌گردد .

7- در آن ابتدا جدول تک حذفی 8 تیمی رسم شده و سپس در جدول بازنده‌ها با حداقل بازی مسابقه به اتمام می‌رسد.

۲- جدول المپیک :

ویژگی :

- 1- بیشتر، مواقعی استفاده می‌شود که تعداد تیمها زیاد و زمان مسابقه کم باشد .
- 2- تیمها بر اساس قانون چیدمان با تعیین سر گروههای اول و دوم خود در 8 گروه چهار تیمی قرار می‌گیرند.
- 3- دور اول بازیها به صورت دورهای انجام می‌شود، دو تیم اول و دوم هر گروه مشخص می‌شوند .
- 4- در دور دوم ابتدا مسابقات به صورت ضربدری انجام می‌شود و تیمهای اول و دوم گروههای نزدیک به صورت ضربدری با هم بازی می‌کنند و بازنده‌ها حذف می‌شوند .
- 5- برنده های بازیهای دور قبل به صورت یکی در میان در یک گروه قرار می‌گیرند و بازیها به صورت دورهای ادامه پیدا می‌کند و مقامهای اول تا چهارم هر گروه مشخص می‌شود .
- 6- در مرحله بعد بازیها به صورت ضربدری انجام می‌شود تا مقامهای اول تا هشتم مشخص شوند .

۳- جدول جام جهانی فوتبال :

ویژگی :

- 1- زمانی استفاده می‌شود که تعداد تیمها زیاد و زمان برگزاری مسابقات تا حدودی محدود باشد .
- 2- تا حدودی به جدول المپیک شبیه است .
- 3- مانند جدول المپیک تعداد تیمها به 32 تیم است .
- 4- چیدمان و سیدینگ بازیها نیز بر اساس قوانین سیدینگ تعیین می‌شود .
- 5- فدراسیون جهانی تعداد تیمها را در چهار سطح درجه بندی می‌کند و در هر سطح 8 تیم قرار می‌دهند .
- 6- مرحله اول بازیها به صورت دورهای برگزار می‌شود و تیمهای اول و دوم به مرحله بعد می‌روند و تیمهای سوم و چهارم حذف می‌شوند .

7- در مرحله دوم بازیها به صورت ضربدري ادامه مي يابد و از اين دور به بعد بازيها به صورت تک حذفی انجام مي شود . در اين مرحله اول و دوم گروههاي نزديک به صورت ضربدري با هم بازي مي کنند . و بازنده حذف و برندهها به دور بعد راه پيدا مي کنند .

8- در مرحله بعد باز هم بازيها به صورت ضربدري انجام مي شود .

9- بازيهاي مرحله نيمه نهايي در اين مرحله مسابقات به صورت يکي در ميان بين برندگان مسابقات دور قبلي انجام مي شود .

10- بازي رده بندي بين بازندههاي دور قبل بر گزار مي شود تا مقام سوم و چهارمي مشخص شود .

11- بازي نهايي بين برندگان دور قبل انجام مي شود تا مقام اول و دوم مشخص شود .

4- جدول دوره اي در دوره اي :

ويژگي :

1- هنگامي که زمان کافي در اختيار داشته باشيم و ضمناً تعداد شرکت کنندگان خیلی زياد نباشد.

2- دور اول بازيها به صورت دوره اي برگزار مي شود و اگر مثلاً 32 تيم حاضر باشند آنها را در 4 گروه 8 تيمي قرار مي دهيم و بعد از دور اول به دو روش زير بازيها را ادامه مي دهيم تا مقام اول تا هشتم را مشخص مي کنيم.

الف - 8 تيم را در يک گروه قرار داده به صورت دوره اي با هم بازي مي کنند و مقامهاي اول تا هشتم را مشخص مي کنيم .

ب - 8 تيم را بر اساس قرعه کشي در دو گروه چهار تيمي قرار داده و هر گروه باز به روش دوره اي با هم بازي مي کنند پس مقامهاي اول هر گروه براي کسب مقام اول و دومي مقامهاي دوم هر گروه براي کسب مقام سوم و چهارمي با هم مسابقه مي دهند . يا مقامهاي اول و دوم هر گروه به صورت ضربدري با هم بازي کرده برنده بازي براي مقام اول و دومي و بازندهها براي مقام سوم و چهارمي با هم رقابت مي کنند .

5- جدول دوره اي - آسيابي :

ويژگي :

1- از جدول دوره اي در دوره اي زمان کمتری به خود اختصاص مي دهد .

2- بازيها ابتدا به صورت دوره اي و سپس بصورت جدول آسيابي برگزار مي شود .

3- در اين جدول مي توان مقام تمام تيمها را مشخص کرد.

- 4 - متناسب با تعداد تیمها ، گروه‌بندی را انجام می دهیم و 4 گروه 4 تیمی در نظر می‌گیریم .
- 5 - تیمهای اول و دوم برای مقامهای اول تا هشتم، تیمهای سوم و چهارم هر گروه برای مقامهای نهم تا شانزدهم و تیمهای بعدی برای مقامهای بعدی جدول آسیایی و به طور جداگانه با هم به رقابت می پردازند .

۶- جدول تک حذفی در دوره‌ای :

ویژگی :

- 1 - از جدول دوره ای آسیایی زمان کمتری می گیرد .
- 2 - ابتدا تیمها در چند جدول تک حذفی با هم مسابقه می‌دهند و نفرات برتر هر جدول طبق قرعه کشی در جدول قرار می‌گیرند .
- 3 - دور بعدی بازیها به صورت دوره ای در یک جدول دوره‌ای برگزار می‌گردد و مقام تیمها مشخص می‌گردد .

د - جداول مبارزه طلبی (انتقامی)

ویژگی :

- 1- بیشتر برای ورزشهای انفرادی و دونفره استفاده می شود .
- 2- انواع آن شامل موارد زیر است :

جدول نردبانی

جدول پیرامیدی یا هرمی

جدول قیفی

جدول تار عنکبوتی

جدول سنگ قبری

جدول تاج

۱- جدول نردبانی

ویژگی :

- 1 - شکل نردبان است .

- 2- اسامی بازیکنان در وسط پله ها قید می شود .
- 3- در پایان بازیها، بازیکنان بر حسب شایستگی و قدرت خود حائز رتبه می شوند .
- 4- بازیکنان می توانند بازیکن یک تا سه پله بالاتر خود را به بازی دعوت کنند .
- 5- زمانی که بازیکنی بازیکن دیگر را شکست داد جای خود را با او عوض می کند (برنده جای بازنده را می گیرد.)
- 6- این جدول 4 نوع است :

- عمودی : که بازیکنان به صورت طبقات پایین به بالا مسابقه می دهند .

- افقی : که بازیکنان به صورت چپ و یا راست با هم مسابقه می دهند .

- چند جدول عمودی در کنار هم

- چند جدول افقی در کنار هم

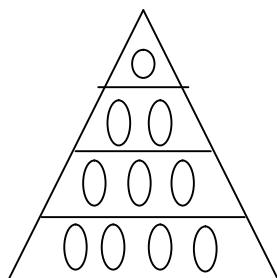
۲- جدول پیرامیدی یا هرمی

ویژگی :

- 1- تفاوت آن با نردبانی در این است که در این گونه مسابقات افراد بیشتری می توانند شرکت کنند.
- 2- در این جدول افراد قبل از برگزاری حداقل یک بازی با هم ردیفان خود نمی توانند با افراد طبقه بالا مسابقه دهند .
- 3- پس از برگزاری یک مسابقه با هم ردیفی های خود بازیکن می تواند از طبقات دیگر بازیکنی را به بازی دعوت کند و در صورت شکست او جای وی را بگیرد و جای خود را به او بدهد .

۳- جدول قیفی

ویژگی :



- 1- ترکیبی از جدول‌های نردبانی و پیرامیدی است که شکل قیف بر عکس را درست می‌کنند .
- 2- ابتدا بازیکنان قسمت پیرامیدی طبق مقررات پیرامیدی با هم بازی کرده و در نهایت شش تیم یا بازیکن به قسمت نردبان راه می‌یابند و همانند جدول نردبانی با هم رقابت می‌کنند .

۴- جدول گردش عقربه ساعت :

ویژگی :

- 1- در این جدول بازیکنان روی اعداد صفحه ساعت جای می‌گیرند .
- 2 - برنده کسی است که بر طبق گردش عقربه ساعت به طرف عدد 12 حرکت کند .
- 3 - برنده نهایی کسی است که به عدد 12 برسد .
- 4 - یک بازیکن می‌تواند یک یا دو یا سه بازیکن جلوتر از خود را به مسابقه دعوت کند .
- 5 - فلش یا عقربه ساعت همیشه روی عدد 12 یا قهرمان قرار دارد .

۵- جداول تار عنکبوتی

ویژگی :

- 1- از چندین جدول پیرامیدی تشکیل شده و مسابقات طبق مقررات جدول پیرامیدی برگزار گردد.
- 2 - در این جدول افراد بیشتری می‌توانند شرکت کنند .
- 3 - در این جدول ابتدا طبق جداول پیرامیدی مسابقات برگزار می‌گردد و تیم اول هر پیرامید تعیین می‌شود . (کل پیرامیدها 6 تاست .)
- 4 - بعد از این مرحله و تعیین 6 تیم رأس یا اول هر پیرامید هر کدام از این 6 تیم می‌توانند تیم داخلی تار مرکزی را به مبارزه رقابت دعوت کنند .
- 5 - اگر هر یک از 6 تیم پیرامیدی بتوانند تیم داخلی تار مرکزی را شکست دهند جای خود را با او عوض کرد و آن تیم به رأس پیرامید منتقل شده و برنده به مرکز تار می‌رود و سعی می‌کند با شکست دادن رقبا که در واقع تیمهای رأس پیرامید هستند ، جای خود را حفظ کند .
- 6 - این مسابقات تا زمانی که تیمهای رأس پیرامیدی در خواست برای رقابت با تیم داخلی تار را نداشته باشند و به نوعی او را شاخص بدانند، ادامه پیدا می‌کند و در این صورت تیم داخل تار ممتاز شناخته می‌شود .
- 7 - برای تعیین مقام سایر تیمها که در رأس پیرامیدها قرار دارند ممکن است بین آنها مسابقات دوره ای برگزار شده و مقام اول تا ششم آنها مشخص گردد .

8- هدف این جدول این است که تیم یا فرد به سوی مرکز تار پیشرفت نموده و پس کسب پیروزی جای خود را حفظ کند .

۶- جدول سنگ قبری

ویژگی :

1- این جدول بر اساس جمع امتیازات است و فرد یا تیمی که بیشترین امتیازات را در یک زمان معین به دست آورد، برنده محسوب می شود .

2- این شیوه برای مسابقاتی همچون راهپیمایی بارفیکس ، دراز نشست ، دو استقامتی ، پرش طول و پرتاب وزنه استفاده می شود .

۷- جدول تاج

ویژگی :

1- نوعی جدول ترکیبی است که از چندین جدول پیرامیدی تشکیل شده است .

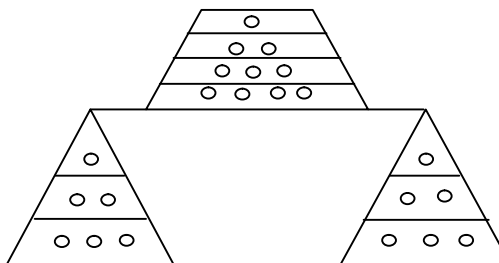
2- جداول پیرامیدی در چند سطح قرار می گیرند و تعداد آن بستگی به تعداد شرکت کنندگان دارد .

3- تعیین جا و مکان شرکت کنندگان با قانون و مقررات جداول پیرامیدی صورت می گیرد .

4- پس از آنکه بازیکنی به بالای خانه پیرامیدی خود رسید می تواند بصورت افقی حریفی را از ردیف پایین پیرامید بالا به مسابقه دعوت کند . چنانچه او را شکست دهد در پیرامید بالا و در ردیف مربوطه محلی را به دست آورد .

5- بدین ترتیب مسابقات در خانه های پیرامید بالا برای تعیین قهرمان و مقامهای مختلف شرکت کنندگان آغاز و ادامه می یابد .

6- قهرمان کسی است که در پایان مسابقات به بالا ترین مقام در فوقانی ترین ردیف پیرامید برسد و آن را حفظ کند .



منابع

- 1- مدیریت عمومی ، تألیف دکتر الوانی
- 2- تئوری و مبانی سازمان، تألیف رضائیان
- 3- رفتار سازمانی، تألیف رضائیان
- 4- تئوری سازمان، دکتر افجه‌ای
- 5- مدیریت منابع انسانی، اسفندیار سعادت
- 6- تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها، شمس‌الصادق زاهدی
- 7- تئوری سازمانی، تألیف رابینز، ترجمه: الوانی - دانایی فرد
- 8- رفتار سازمانی، تألیف رابینز، ترجمه: اعرابی - پارسائیان
- 9- رفتار سازمانی، تألیف بلانچارد، ترجمه: علاقه‌بند
- 10- تئوری سازمان، تألیف دفت، ترجمه: پارسائیان - اعرابی
- 11- رفتار سازمانی، تألیف بلانچارد، ترجمه: کبیری
- 12- مدیریت منابع انسانی، میرسپاسی
- 13- مدیریت منابع انسانی، سیدجوادین
- 14- مدیریت منابع انسانی، ابطحی و یامیر سپاسی
- 15- تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها، رضائیان