

مفاهیم مدیریت با رویکرد ورزشی

ویژه دانشجویان مقطع کاردانی و کارشناسی

به کوشش دکتر مهدی شریعتی

استادیار دانشگاه فنی و حرفه ای
بهار ۱۳۹۸

مدیریت سازمان ها و طرز اجرای مسابقات ورزشی

[مجموعه کتب کارشناسی ارشد تربیت بدنی / 7]

گروه مولفان:

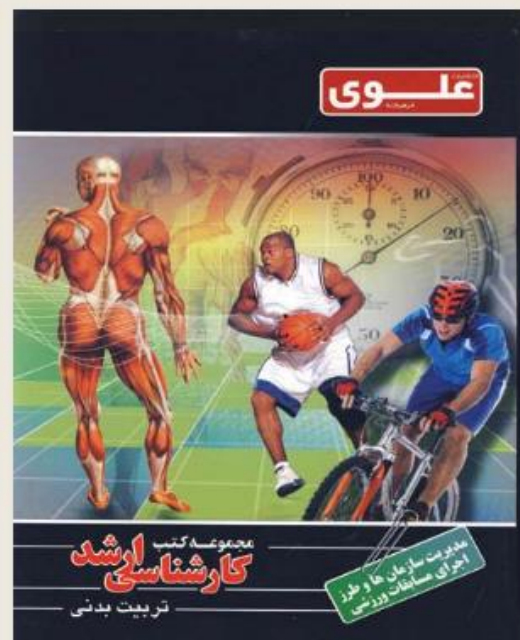
مهدی خطیب زاده (نویسنده) | مهدی شریعتی فیض آبادی (نویسنده)

ناشر:

علوی فرهیخته

درباره کتاب:

مدیریت سازمان ها و طرز اجرای مسابقات ورزشی [مجموعه کتب کارشناسی ارشد تربیت بدنی / 7] عنوان کتابی است از مهدی شریعتی فیض آبادی که در 182 صفحه و توسط انتشارات علوی فرهیخته در سال 1390 به چاپ رسیده است. موضوع اصلی این کتاب دانشگاه ها و مدارس عالی است. نیز در بازار کتاب موجود می باشد. از مهدی شریعتی فیض آبادی، کتاب های زبان عمومی و تخصصی (علوی فرهیخته)، رشد و یادگیری حرکتی (علوی فرهیخته)، بازی های تمرینی فوتبال (انتشارات حتمی)، نیز در بازار کتاب موجود می باشد.



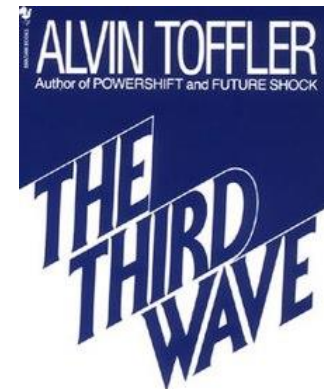
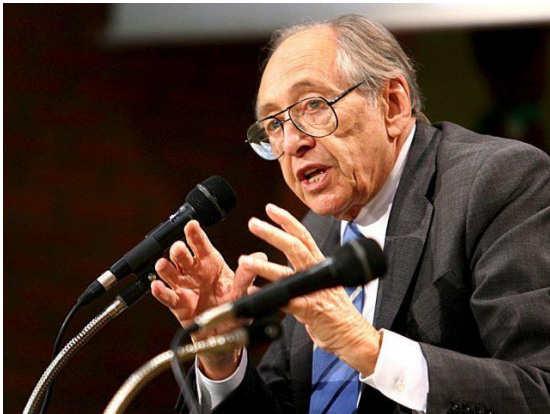
تمامی مطالب برگرفته از کتاب مدیریت سازمان ها و طرز اجرای مسابقات ورزشی به قلم دکتر مهدی خطیب زاده و دکتر مهدی شریعتی انتشارات علوی فرهیخته است.
شایسته است دانشجویان در ابتدا کتاب را مطالعه و سپس اقدام به مطالعه این فایل نمایند.

فهرست مطالب

- مقدمه
- موج های شکل دهنده تمدن حاضر
- مکاتب مدیریت
- نقش ها و وظایف مدیریت
- برنامه ریزی
- سازماندهی
- بودجه بندی
- تصمیم گیری
- سازمان های ورزشی داخلی و خارجی
- آشنایی با مفاهیم بازاریابی ورزشی
- خبر و انواع آن در رسانه های جمعی ورزش
- اعزام و سرپرستی مسابقات ورزشی

سه موج شکل دهنده تمدن حاضر از دیدگاه الوین تافلر

- کشاورزی: تا ۱۸۹۰؛ موفقیت به کیفیت محصول تولیدی
- صنعتی شدن: اوایل ۱۹۰۰؛ تولید انبوه مشاغل صنعتی و روابط اداری
- اطلاعات شروع دهه ۱۹۷۰؛ شیوع مشاغل دفتری



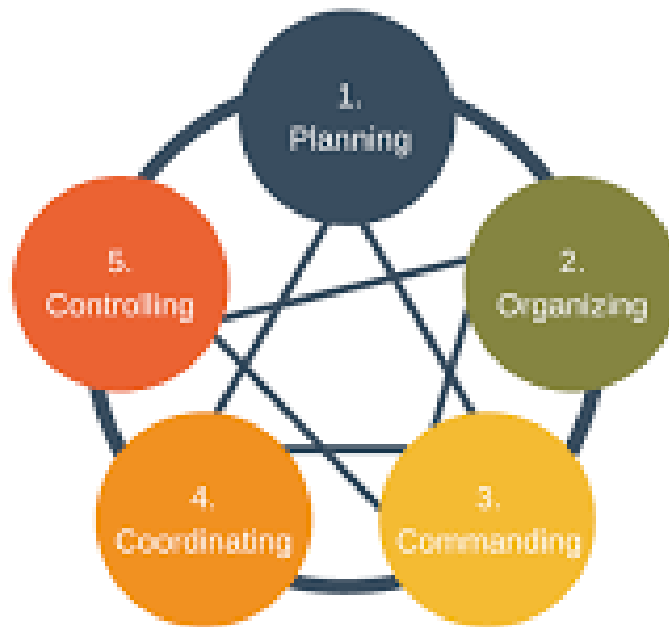
THE CLASSIC STUDY OF TOMORROW

مدیریت چیست

- استفاده موثر از منابع و بکارگیری نیروی انسانی جهت رسیدن به هدفی خاص
- هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران

وظایف مدیر از دیدگاه فایول

5 Functions of Management



www.expertprogrammanagement.com

- برنامه ریزی
- سازماندهی
- رهبری
- هماهنگی
- کنترل

- برنامه ریزی: تعریف اهداف ، تدوین استراتژی ، توسعه برنامه عملیاتی

- سازماندهی : تعیین آنچه که باید انجام شود، چگونه انجام شود و چه کسی آنرا انجام دهد؟

- کنترل: نظارت ،مقایسه و اصلاح فعالیت ها برای اطمینان از انجام درست آنها طبق برنامه

- رهبری: هدایت و ایجاد انگیزه در کلیه طرف های ذی نفع و رفع تعارض ها

بهره وری، کارایی و اثربخشی

- بهره وری Productivity حاصل جمع کارایی و اثربخشی است.

- کارایی Efficiency: فرآیند درست انجام دادن کار (ممکن است به هدف نرسد): کاهش اتلاف منابع در انجام یک فعالیت.

- اثربخشی Effectiveness: رسیدن به هدف (انجام کارهای درست)

- ترسم نرسی به کعبه ای اعرابی کین ره که تو می روی به ترکستان است

اثربخشی پرسپولیس بیشتر از استقلال است. چون پرسپولیس از هر ده موقعیت، می تواند پنج گل بزند اما استقلال از هر ده موقعیت، به دو گل می رسد.

نقش های مدیریت از دیدگاه مینتزبرگ

۱. میان فردی

- -تشریفاتی: استقبال از میهمانان و....
- -رهبر: ایجاد انگیزه در کارمندان و...
- -رابط: حفظ شبکه تماس های بیرونی مانند رابطه مدیر سایپا با مدیر کل ایران خودرو

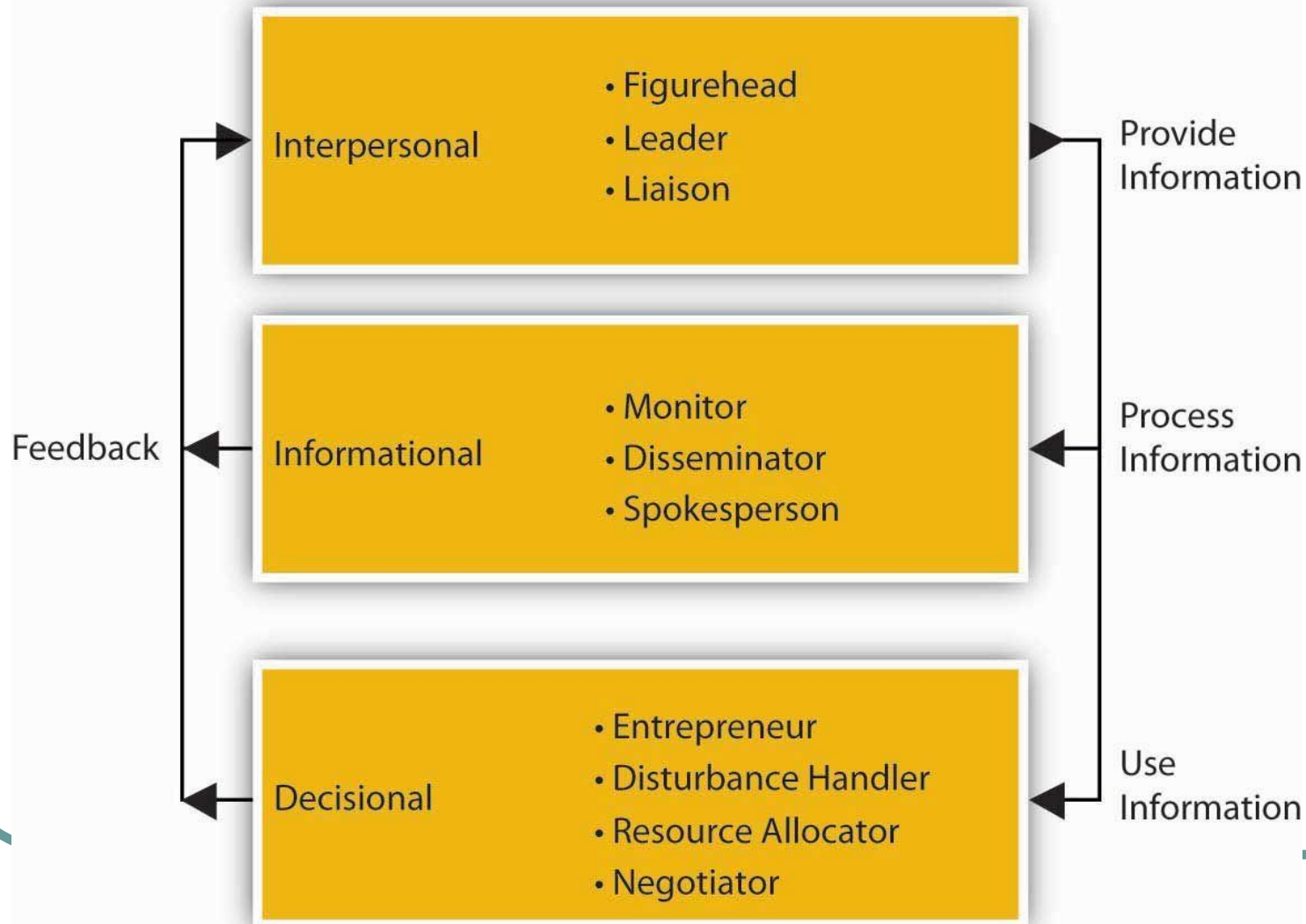
۲. اطلاعاتی

- -گردآورنده: دریافت اطلاعاتی خواندن سالنامه و حفظ ارتباطات شخصی
- -اطلاع رسانی: تشکیل جلسات اطلاعاتی و اطلاع رسانی به داخل سازمان
- -سخنگو: تشکیل جلسات هیات مدیره و اطلاع رسانی به خارج سازمان

۳. تصمیم گیری

- -کارآفرین: پروژه های بهبود
- -حل کننده مسئله: سازماندهی استراتژی و مقابله با بحران
- -تخصیص دهنده منابع: زمانبندی درخواست اعطای اختیار بودجه بندی و...
- -مذاکره کننده: شرکت در مذاکرات و چانه زنی

Mintzberg Manager Roles



فعالیت های مدیران

(۱) مدیریت سنتی: تصمیم گیری برنامه ریزی و کنترل

(۲) مدیریت نوین

● ارتباطات: تبادل اطلاعات و انجام کارهای روزمره

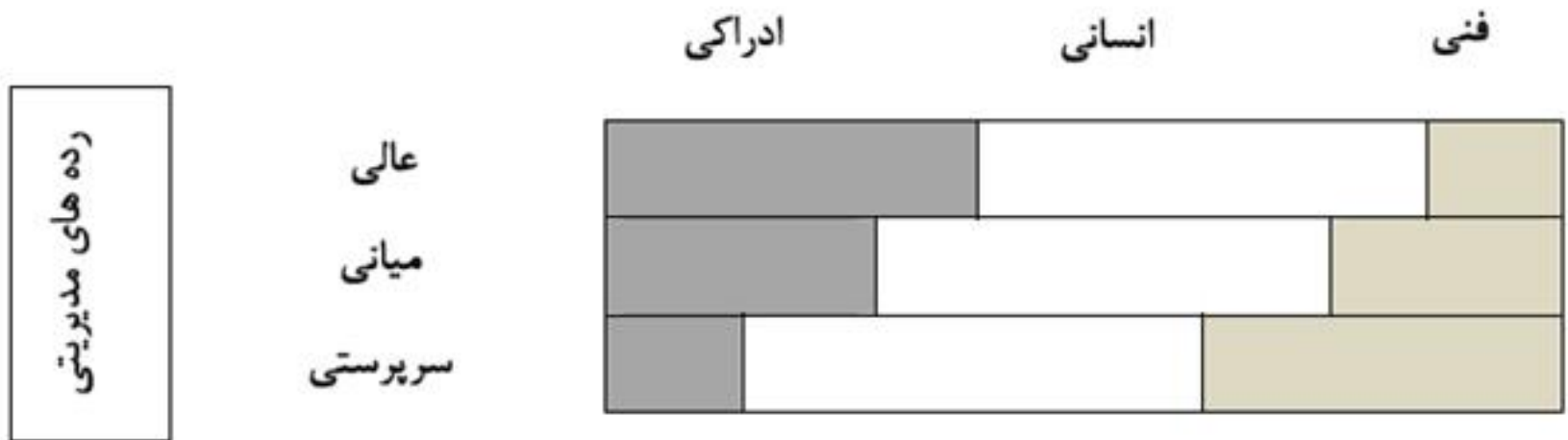
● مدیریت منابع انسانی: ایجاد انگیزه و ایجاد انضباط

● شبکه سازی: اجتماعی کردن. سیاسی کاری و تحلیل افراد

باخارج سازمان

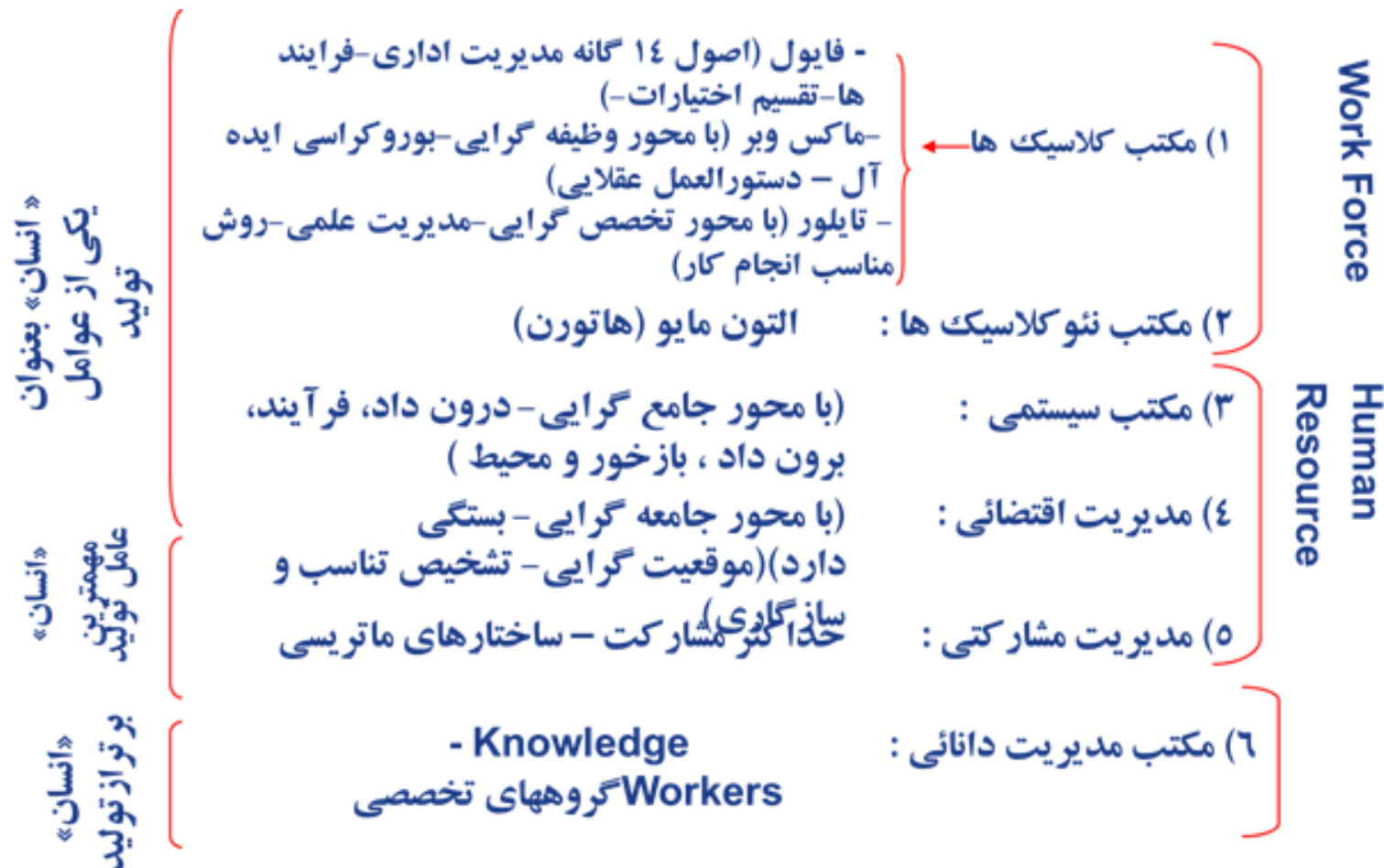
سطوح و مهارت های مدیران

میزان نسبی مهارت های مورد نیاز در رده های مختلف مدیریتی



- ادراکی: هماهنگی همه فعالیت سازمان
- فنی: استفاده از شیوه های مختلف مدیریت
- انسانی: کارکردن و انگیزه دهی به کارکنان

مکاتب مدیریت



نگرش کلاسیک

این نظریه‌ها از سال ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ شروع شدند و به ۳ دسته کلی تقسیم می‌شوند:



نام: فردریک وینسلو تیلور Frederick Winslow Taylor
متولد: ۲۰ مارس ۱۸۵۶ میلادی، فیلادلفیا
وفات: ۲۱ مارس ۱۹۱۵ میلادی، پنسیلوانیا
ملیت: آمریکایی
شهرت: پدر مدیریت علمی و جنبش بهره‌وری
تخصص: مهندسی مکانیک، دکتری مدیریت
افتخارات: دریافت مدال Elliott Cresson (۱۹۰۲)

- مکتب مدیریت علمی فردریک تیلور
- مکتب مدیریت اداری (اصول‌گرایان) هنری فایول
- نظریه بروکراسی آرمانی ماکس وبر



نگرش کلاسیک

مفروضات نگرش کلاسیک

- سازمان رسمی: طرح و نقشه ای که سازمان براساس آن شکل میگیرد.
- اصول عام و ثابت: اصولی که در هر سازمان ثابت و قابل اجرا هستند (هماهنگی، خدمت، سلسله مراتب، صف و ستاد، حیطه نظرات، اختیار و مسئولیت)
- انسان اقتصادی: عامل انسانی در چهارچوب سازمان رسمی ابزار و پیچ مهره های ماشین سازی است
- تاکید بر کارایی: با حداقل امکانات به حداکثر تولید کالا و خدمت برسیم

وجه اشتراک نظریه های مکتب کلاسیک

- انسان موجودی اقتصادی، عقلانی و منطقی است.
- انسان همانند ماشین است و رفتار آن مکانیکی است.
- تاکید بر ساختار رسمی و نادیده گرفتن سازمان غیر رسمی
- معرفی و ارائه یک سلسله اصول عام و انجام شدن در تمامی شرایط زمانی و مکانی.
- تاکید بر جنبه های فنی سازمان در دستیابی به بهره وری بالاتر و نادیده گرفتن تمایلات انسانی

مکتب مدیریت اداری (اصول گرایان) هنری فایول

به دلیل اینکه پدر هنری فایول از مهندسان سازنده مدخل شاخ طلایی در شهر استانبول بود وی ۶ سال از اوایل عمرش را در این شهر سپری کرد. او به همراه خانواده اش در سال ۱۸۴۷ به کشور فرانسه بازگشت. فایول در شهر سنت اتین در مدرسه معدن این شهر به تحصیل پرداخت. او پس از فارغ التحصیل شدن در رشته مهندسی معدن سرپرست معدنی در کشور فرانسه شد. فایول در سال ۱۹۱۶ تجربیات خود را در کتابی با نام **مدیریت صنعتی و عمومی** منتشر کرد و چندی پس از آن فردریک تیلور نظریه مدیریت علمی را ارائه کرد.

فایول نظریه مدیریت اداری را شامل ۶ دستورالعمل اصلی مدیریتی و ۱۴ قانون مدیریتی می‌داند که در ادامه آمده است:

مکتب مدیریت اداری (اصول گرایان) هنری فایول

این اصول، جزو اولین مسائلی باشد که هر مدیری نیاز به دانستن آن‌ها دارد، دانستنی که باید در مدیریت به کار آید.

اصول ۱۴ گانه هنری فایول (۱۹۱۶)



اصول ۱۴ گانه فایول

- اصل اول – تقسیم کار: دامنه توجه و کوشش را برای هر نفر یا گروه محدود میسازد، همچنین آشنایی و انجام کار را بهبود می بخشد.
- اصل دوم – اختیار: حق صدور دستور ، که نباید بدون توجه به مسئولیت مورد نظر قرار گیرد.
- اصل سوم – نظم و انضباط: تمامی افراد دخیل در سازمان باید از یک اصول خاص پیروی نمایند.
- اصل چهارم – وحدت فرماندهی: از اجراءات کاری خویش تنها به یک شخص پاسخگو باشد.
- اصل پنجم – وحدت هدف: تمامی افراد سازمان دنبال یک هدف مشترک باشند.
- اصل ششم – تبعیت تمایلات شخصی از تمایلات گروهی
- اصل هفتم – پاداش کارکنان
- اصل هشتم – تمرکز زایی (ایجاد تمرکز)
- اصل نهم – زنجیره عددی (چارت سازمانی)
- اصل دهم – نظم و ترتیب: هر شخص و هر شی در مکان خاص خویش قرار گیرد.
- اصل یازدهم – انصاف
- اصل دوازدهم – ثبات افراد
- اصل سیزدهم – ابتکار
- اصل چهاردهم – روح صمیمیت و یگانگی

مکتب مدیریت علمی فردریک تیلور

پیش از انقلاب صنعتی، در مدیریت، روشهای معمول و سنتی به کار گرفته میشد، ولی با وقوع انقلاب صنعتی و تولید انبوه، دیگر این روشها جوابگوی نیاز جامعه و صنایع نبود. چرا که معایب اصلی آن انتخاب تصادفی کارگران، عدم تشویق افراد کوشا و استفاده از روش استبدادی در رهبری سازمان ها و صنایع موجب بروز مشکلات عدیده می شد. در این زمان صاحب نظران مدیریت علمی که بیشتر مهندسان جوانی بودند که به صورت تجربی با شیوه های انجام کار روبرو بودند مدیریت علمی را مطرح نمودند. فردریک تیلور که فردی معمولی بود و به علت کم بینایی نتوانسته بود در رشته حقوق ادامه تحصیل دهد به عنوان یک کارگر ساده در کارخانه مشغول کار شد. تیلور به دلیل فعالیت زیاد خیلی زود از کارگری ساده تبدیل به سرمکانیسین شد. وی در طول این مدت از نزدیک با روشهای انجام کار و مشکلات آن آشنا شد و در صدد حل آن برآمد. اینجا شروع کار تیلور و مطالعات وی در زمینه اداره امور به نحوی که تولید به حداکثر برسد بود که بعداً با تحقیقات و آزمایشاتی که انجام داد پایه مدیریت علمی را بنیان نهاد و به **عنوان پدر مدیریت علمی** نیز شهرت یافت. علاوه بر تیلور که **نقش اساسی در تکوین مدیریت علمی داشته صاحب نظرانی همچون هنری گانت، فرانک ولیلیان گیلبرگ و هارینگتون امرسون** نیز در تکامل آن سهمی عمده داشته اند.

مکتب مدیریت علمی فردریک تیلور

مدیریت علمی منسوب به فردریک وینسلورتیلور بوده است که مشهور به پدر علم مدیریت می باشد.

مکتب کلاسیک به نام همین نظریه آمیخته شده و به همین دلیل گاهی آن را مکتب تیلور یا تیلوریسم نیز می نامند.

فلسفه مدیریت علمی بر عقلایی بودن علم استوار است و هدف نهایی آن پرورش هریک از کارکنان برای رسیدن به حداکثر ظرفیت تولیدی است.

مدیریت علمی بر تجزیه و تحلیل فیزیکی کار تکیه دارد.

به عقیده تیلور تامین رفاه جامعه فقط با همکاری مدیریت و کارگردار استفاده از روشهای علمی برای اداره امور سازمانها امکان پذیر است. به نظری
"برای انجام دادن هر کار، همیشه راه بهتری وجود دارد."

عناصر ۴ گانه مدیریت علمی

- علم به جای تجربه ی محض
- هماهنگی به جای افتراق
- هماهنگی گروهی به جای فردگرایی
- حداکثر تولید به جای محدودیت

اصول مدیریت علمی

- ۱- استفاده از روش علمی برای هر جزء از کار به جای روش های غیر علمی
- ۲- انتخاب کارکنان با استفاده از روشهای علمی برای آموزش آنان برای انجام بهتر وظایف
- ۳- همکاری صمیمانه و تشریک مساعی مدیریت با کارکنان و تقسیم تقریبا " مساوی کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان (در گذشته تمامی کار و بخش از مسئولیت بر عهده کارکنان بود)
- ۴- ایجاد کنترل و برقراری نظام تشویق و تنبیه (کارکنانی که وظیفه خود را به خوبی انجام می دهند تشویق شوند و مزد بیشتری دریافت نمایند)

نظریه بروکراسی آرمانی ماکس وبر

- کلمه "بروکراسی" ابتداء در قرن هیجدهم توسط اقتصادان فرانسوی به نام "وینست دوگورنی" مطرح شد. اما در سال ۱۹۱۰ جامعه شناس آلمانی ماکس وبر موضوع و بحث بروکراسی را عنوان و تشریح کرد.
- نظریه بوروکراسی یکی از نظریاتی است که بر اساس اعتقاد به مدل ماشین گونه از سازمان پایه ریزی شده است. اصطلاح بوروکراسی یکی از مفاهیم جنجالی و چالش برانگیز محافل آکادمیک مدیریت می باشد. این اصطلاح در قرن هیجدهم پا به عرصه وجود گذاشته و از لحاظ نظری همگام با پیدایش ابر سازمان ها و ابر صنایع مورد مطالعه قرار گرفته است.

نظریه بروکراسی آرمانی ماکس وبر

- بوروکراسی، به معنی یک روش سازماندهی و مدیریت است که در آن رعایت قوانین و مقررات، ثبت کلیه مکاتبات و جریان امور، رعایت سلسله مراتب، تخصص‌گرایی و ساختار رسمی مورد توجه اکید قرار می‌گیرد. بوروکراسی در معنای متفاوت دیگری نیز بکار می‌رود از جمله:
- ۱- بوروکراسی به معنای سازمان معقول
- ۲- بوروکراسی به معنای عدم کارایی سازمان
- ۳- بوروکراسی به معنای حکومت به دست ماموران اداری
- ۴- بوروکراسی به معنای اداره عمومی
- ۵- بوروکراسی به معنای سازمان
- ۶- بوروکراسی به معنای جامعه نوین

نئوکلاسیک ها

- بین ۱۵ تا ۲۰ سال اوایل دهه‌های ۱۸۷۰ و ۱۸۸۰ و به وجود آمدن مشکلات و حتی بحران‌هایی در اوضاع زندگی اجتماعی-اقتصادی مردم، به‌ویژه در جوامع سرمایه‌داری، وجود فقر و اختلاف طبقاتی، شکل‌گیری کارتل‌ها و تراست‌ها و حاکمیت آن‌ها بر اقتصاد و اجتماع، فقدان یک سیستم حمایتی از کارگران و بسیاری از مشکلات دیگر، همگی حکایت از این امر داشتند که با وجودی که حدود یکصد سال از انقلاب صنعتی و اجرای راه‌های کلاسیک می‌گذشت، هنوز بسیاری از مشکلات، حل نشده باقی مانده بود. از همین‌رو زمینه‌های شکل‌گیری انقلاب نهایی‌گرایی به وجود آمد. بی‌ثباتی مالی کشورهای اروپایی و دیگر کشورهای سرمایه‌داری از دیگر مسائل و مشکلات این دهه بود؛ به‌طوری‌که در خلال بیست سال (۱۸۷۳-۱۸۹۳) بیش از چهار بحران اقتصادی و مالی در آن کشورها به وقوع پیوست.

نئوکلاسیک ها

- در سال ۱۹۲۰ تا ۱۹۵۰، در حالی که غرب رکود اقتصادی را تجربه می کرد، برخی از دانشمندان علوم اجتماعی به رهبری التون مایو مطالعاتی را درباره چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید در صورت تغییر شرایط کاری، طراحی شغل و محرک های مدیری آغاز کردند. بخش اعظم این مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن صورت گرفت که بعدها به مطالعات هائورن مشهور شد. نئوکلاسیک ها بر جنبه های انسانی مدیریت تأکید می کردند. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند؛ به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می دانستند.

نئوکلاسیک ها

- ویلیام استنلی جونز+لئون والراس+جان استوارت میل=بنیان گذار نئوکلاسیک
- به آن ها انقلاب نهاییون نیز میگویند چراکه اصل مطلوبیت نهایی مورد بررسی قرار گرفت

التون مايو

روانشناس، جامعه‌شناس و همچنین نظریه‌پرداز سازمان استرالیایی می‌باشد.



طی سالهای ۱۹۱۱-۱۹۲۳ سخنرانی‌هایی را در دانشگاه کوپن‌هاگن ایراد کرد و سپس به دانشگاه پنسیلوانیا رفت اما بیشتر فعالیت‌هایش را در دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد انجام داد.

اداره مطالعات هاثورن با وی بود. مايو در نوشته‌هایش در سال ۱۹۳۱ مدیران را به توجه به نیازهای عاطفی کارکنان فرا می‌خواند.

نئوکلاسیک ها

عمده فعالیت‌هایی که در این دوره انجام شد، به دو دسته زیر تقسیم می‌شود:

- مطالعات هاثورن

- نگرش رفتاری (مدیریت) که بر این مبنا استوار بود که مدیرانی که روابط انسانی خوبی در محیط کار برقرار می‌کنند، می‌توانند به بهره‌وری دست یابند. به علاوه، جنبش روابط انسانی مرحله‌ای را ایجاد کرد که تکامل یافته آن امروز به‌عنوان رشته رفتار سازمانی، یعنی مطالعه افراد و گروه‌ها در سازمان مطرح است

مطالعات هاثورن (آزمایش رله)

- در یکی از آزمایش‌ها، محققین دو بانو را انتخاب کرده و از آن‌ها خواستند تا چهار کارگر دیگر را انتخاب نمایند. آن‌ها به مدت پنج سال در دو اتاق مجزا مشغول به نصب رله تلفن بودند. خروجی این عمل به صورت مکانیکی و با شمردن رله‌های کامل شده، محاسبه می‌شد. این مطالعات از دوهفته قبل از اینکه این بانوان را به اتاق مجزا انتقال دهند آغاز شد و تا انتهای مطالعات این روند ادامه یافت. در این مطالعات سرپرستی بود که در ارتباط با تغییرات با کارکنان مشورت می‌کرد و در لحظه از نظرات آن‌ها استفاده می‌کرد.
- برخی از متغیرهایی که در این دوره پنج ساله مورد تحقیق قرار گرفته بودند عبارتند از:
 - دادن دو وقت تنفس پنج دقیقه‌ای.
 - سرو غذا در طی وقت تنفس.
 - کوتاه شدن سی دقیقه ای روز.
 - ایجاد هر نوع تغییری موجب بهبود عملکرد می‌گشت حتی اگر این تغییرات برگشتن به شرایط قبلی می‌بود.

مطالعات هاثورن (آزمایش رله)

محققان هاثورن از التون مایو، روان‌شناس دانشگاه هاروارد کمک خواستند تا بدان‌ها در تحلیل نتایج حیرت‌آور این آزمایشات یاری رسانند. نتیجه کمک وی، آن‌ها را به این نقطه رساند که تغییرات ناگهانی شرایط کاری زنان نسبت به محیط معمول کاری‌شان به حدی زیاد بوده که این نتایج را باعث شده‌است.



هدف از انجام این مطالعات یافتن عواملی برای به انگیزش در آوردن کارگران بود و در ابتدا به نتایج خیره‌کننده‌ای رسید. با انجام این تحقیقات مشخص شد که تغییر در میزان نور تأثیر زیادی بر روی سطح تولید ندارد و نظر کلاسیک‌ها در این مورد اشتباه است. به نظر محققین این گروه، افزایش سطح تولید به عوامل روانی بیشتر مربوط می‌شود تا به عوامل فیزیکی.

X و Y مک گریگور

نظریه X و Y یکی از نگرش های معروف مدیریت در بخش منابع انسانی است. این نظریه توسط داگلاس مک گریگور در کتاب معروف خود با عنوان «بعد انسانی سازمان» ارائه داده شد و بر این موضوع تاکید داشت که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. مک گریگور در این نظریه، برداشت ها، طرز تلقی ها و نگرش های مدیران را در مورد انسان به دو گروه تقسیم کرد. وی برای اجتناب از پیش داوری افراد در مورد این دو گروه، آنها را با دو حرف X و Y مشخص کرده است.

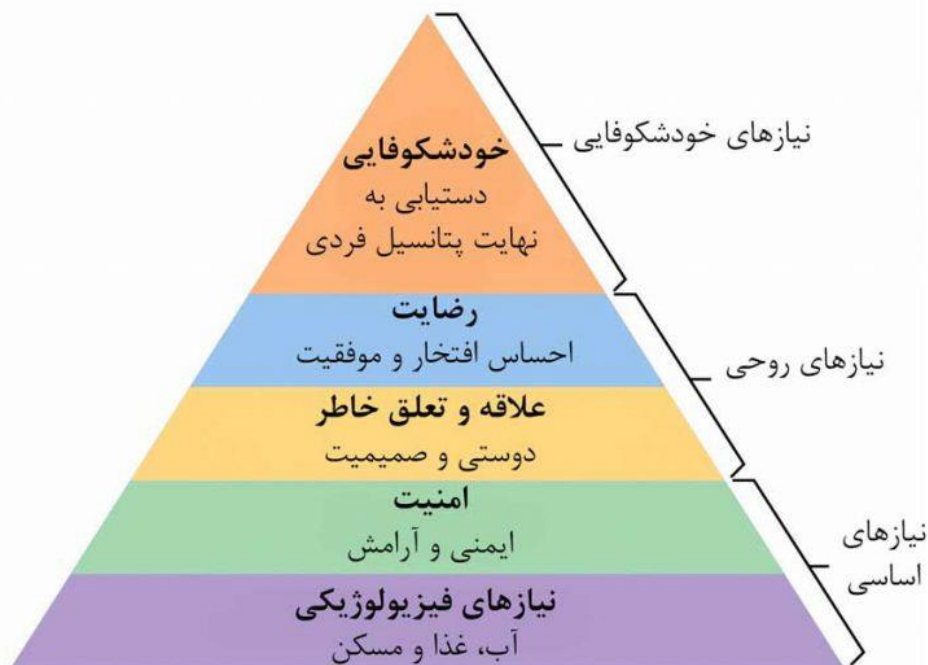
X و Y مک گریگور

به طور کلی مفروضات نظریه X عبارتند از:

- ۱- بیشتر آن ها ذاتاً تنبل و از کار بیزارند.
- ۲- بیشتر آن ها از قبول مسئولیت گریزانند و ترجیح می دهند که تحت هدایت دیگری قرار گیرند.
- ۳- برای انگیزش آن ها باید از مشوق های مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد.
- ۴- قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می شود که به مشاغل مدیریت و رهبری می پردازند.
- ۵- بیشتر آن ها باید تحت کنترل دقیق قرار گیرند، زیرا معمولاً این افراد از علاقه کافی برای کار برخوردار نیستند.

نیازهای مازلو

ابراهام مازلو یکی از مهم ترین گزارش های مربوط به انگیزه انسان را به صورت سلسه مراتب نیازها فراهم کرده که شناخته شده ترین فعالیت او در این زمینه است.



شخصیت و سازمان کریس آرجریس

سازمان هایی که بر روی سلسله مراتب سنتی اتکا دارند با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند این کار منجر به بی علاقه‌گی، بی حوصلگی و پایین آمدن سطح امیال کارکنانشان می شوند. وی معتقد است که اصل تخصص گرایی که موجب می شود افراد وظایف خود را به طور کارا تر انجام دهد مانع خود شکوفایی افراد می گردد.

بخش دوم



مبانی مدیریت و برنامه ریزی

برنامه ریزی چیست؟

- برنامه ریزی، فرایندی برای رسیدن به اهداف است.
- فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد.
- محدودیت زمانی، مکانی و هزینه سازمان را بسوی برنامه ریزی هدایت می نماید.

انواع برنامه ریزی

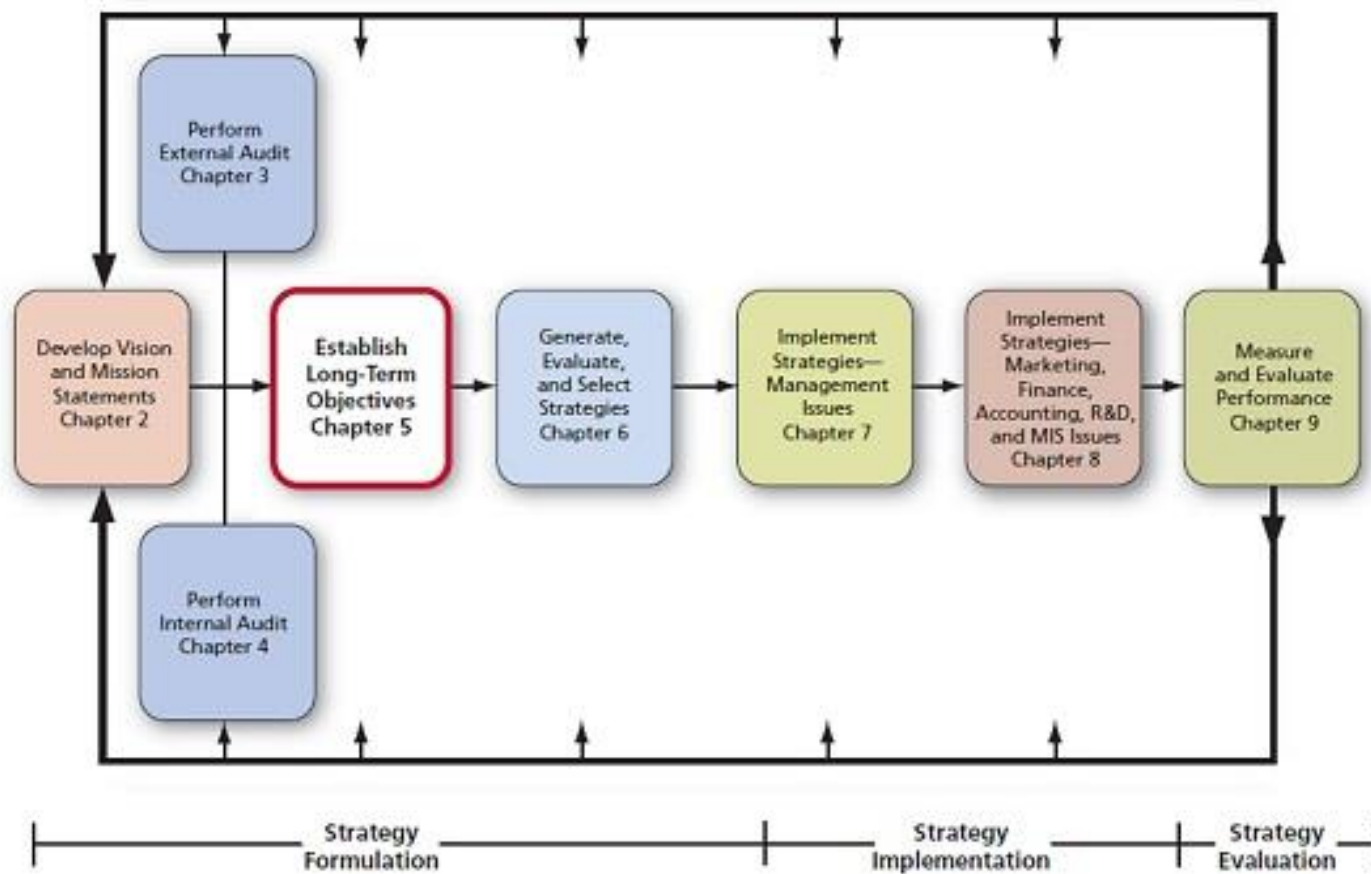
- زمانی: کوتاه، میان و بلند مدت
- عمق: تفصیلی و کمی
- تعداد تناوب استفاده: چندبار مصرف و یک بار مصرف
- وسعت: استراتژیک و عملیاتی

فرآیند مدیریت استراتژیک

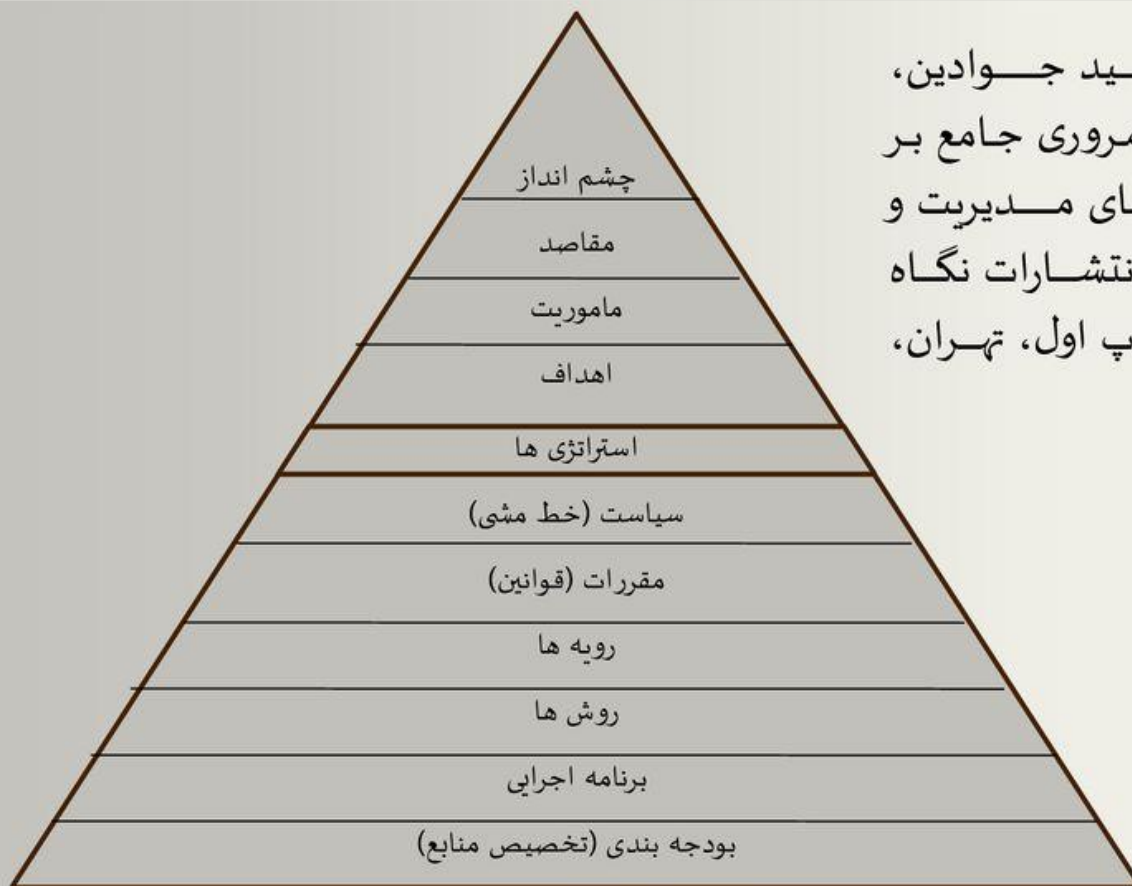


منبع: فیض، داود، «مدیریت استراتژیک»، جزوه درسی، دانشگاه سمnan و تهران، 1388.

David Strategic Model



سلسله مراتب برنامه ریزی استراتژیک



منبع: سید جوادین،
سیدرضا، «مروری جامع بر
نظریه های مدیریت و
سازمان»، انتشارات نگاه
دانش، چاپ اول، تهران،
1383.

چشم انداز ، ماموریت و اهداف



بیانیه چشم انداز

فرآیند تهیه بیانیه چشم انداز و بیانیه ارزش مانند بیانیه ماموریت است. اما بطور کلی برای نوشتن بیانیه چشم انداز و ارزش لزومی در کار نمی باشد. چشم انداز تصویر آینده شرکت یا سازمان بعد از تحقق ماموریت در افق برنامه میباشد. برای تحقق چشم انداز باید ماموریت را طوری تعیین نماییم که آن چشم انداز محقق گردد. ماموریت دورترین هدف کلان شرکت میباشد (فیض، 1388).

برای مثال:

چشم انداز----- «ایستادن در قله، توسعه یافتن

ماموریت----- «صعود به قله، دستیابی به بالاترین درآمد ملی منطقه

اهداف بلند مدت----- «ایستگاه های بین راه، درآمد ملی 20 کشور اول دنیا، درآمد سرانه

بالای 100 دلار، بالاترین صادرات و واردات

اهداف کوتاه مدت----- «اصلاح قوانین گمرکی، افزایش تعداد گمرکات کشور

اهداف برنامه ریزی

برنامه ریزی اقدام نظام یافته‌ای است که چند هدف را نشانه گرفته است:

- اهداف کمی در آن مشخص باشد.
- راههای ممکن برای رسیدن به چنین اهداف را تشخیص دهد.
- منابع موجود برای رسیدن به چنین اهداف شناسایی شوند.
- مسیر رسیدن به اهداف در رابطه با منابع موجود مشخص باشد.
- ساماندهی ابزار لازم برای اجرای برنامه نهایی را دارا باشد.
- در آن فرایند اجرا در نظر گرفته شده باشد.

برنامه ریزی عملیاتی

- برنامه ریزی جامع چتری بروی برنامه های عملیاتی
- مانند برنامه ریزی جامع دارای اهداف می باشد.
- اهداف در برنامه ریزی عملیاتی کاملاً جزئی است.
- اهداف جزئی اهداف کلی را بیان می کنند.
- اهداف جزئی باید قابل سنجش و اقعیت گرایانه باشد.

برنامه ریزی عملیاتی (ادامه)

- اهداف جزئی باید اولویت بندی شوند.
- پیش بینی ،پیشگویی نیست.
- پیش بینی های نظر ،قضاوتی ،روند گذشته و علت و معلولی
- تکنیکهای برنامه ریزی جدول کاری
- تکنیکهای برنامه ریزی شبکه ای

سازماندهی

فرایندی می‌دانند که طی آن با تقسیم کار
میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد
هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف
تلاش می‌شود.

فهرست مطالب

- مقدمه
- سازمان بر مبنای وظیفه
- مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای وظیفه
- سازمان بر مبنای نوع تولید
- مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای نوع تولید
- سازمان بر مبنای منطقه عملیات
- سازمان بر مبنای مشتری
- مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای مشتری

فهرست مطالب

- محدودیتهای ساختارهای سنتی
- الگوهای جدید ساختار زمانی
- عصرها، عصر سازمانهای بزرگ است.
- سازماندهی پس از برنامه ریزی می باشد.
- در سازماندهی وظایف و اختیارات مشخص شود.
- سازماندهی مجدد امری است دائمی
- در موقعیت های مختلف ساختارهای متفاوتی وجود دارد.

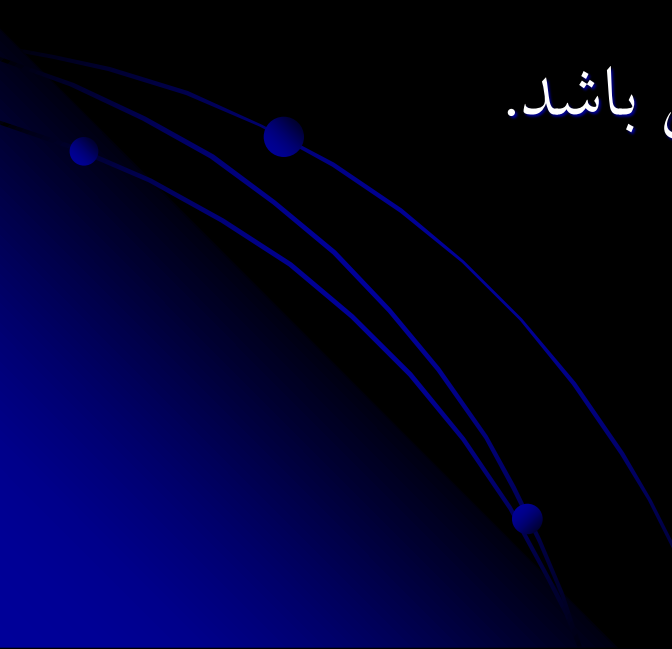
سازمان بر مبنای وظیفه

- واحد ها بر حسب وظیفه تقسیم می شود.
- وظایف کلی به وظایف جزئی تقسیم می شود.
- وظایف را تا کجا می توان به وظایف جزئی تر تقسیم نمود؟
- وظایف نمی باید فقیر و بی معنی شوند.
- تعداد پست ها و اطلاع از استاندارد انجام کار باید مشخص باشد.
- برای ایجاد ارتباط و هماهنگی بین اجزا نیاز به سرپرستی می باشد.
- واحد های صف و ستاد
- به هر میزان وظایف پیچیده باشد بر تعداد واحد ها اضافه می گردد.
- وظایف تخصصی را می توان با الگوی مشابه تقسیم بندی نمود .
- تقسیم وظایف کار را با ارزیابی مشاغل و طبقه بندی آنها می توان تسهیل کرد.

مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای وظیفه

- ایجاد حوزه های قوی تخصصی (مزایا)
- ارتقاء تخصص از طریق کار های ثابت (مزایا)
- با تغییرات نمی تواند خود را تغییر دهد (محدودیت)
- همکاری بین واحد ها ضعیف است (محدودیت)
- دشواری ارزیابی و مسئولیت های بین واحد ها (محدودیت)

سازمان بر مبنای نوع تولید

- واحد ها بر اساس تولیدات تقسیم می شوند.
 - از مزایای آن اینکه مسئولیتها روشن و مشخص است.
 - از دیگر مزایا سهولت در ارزیابی عملکردی می باشد.
 - همکاری بین واحد ها بیشتر است.
 - از محدودیت آن پراکندگی در تخصص می باشد.
- 

سازمان بر مبنای منطقه عملیاتی

- اساس سازماندهی مناطق می باشد.
- آزمزایای آن سرعت و سهولت شناخت نیازها و رفع آنها می باشد.
- در مناطق مختلف این سازماندهی بسیار مفید است.
- پراکندگی واحدهای منطقه ممکن است مشکل ساز باشد.
- ممکن است ایجاد منطقه زدگی نماید.

سازمان بر مبنای مشتری

- تقسیم بندی بر اساس نوع مشتری می باشد.
- هر طبقه ای از مشتریان نیازهایشان متفاوت است.
- پاسخگوی سریع از مزایای آن است.
- رضایت مشتری بیشتر تامین می گردد.
- از محدودیتهای آن هزینه های سنگین است.
- نیروی انسانی ممکن است پر کار یا کم کار باشند.

ساختار سازمانی

- ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت‌اند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی است زیرا مدیران عالی به‌طور رسمی آن را پدید می‌آورند. ساختار سازمانی از عواملی چون «محیط»، «فناوری»، «اندازه»، و «استراتژی» سازمان و نحوه توزیع «قدرت کنترل» در آن قرار

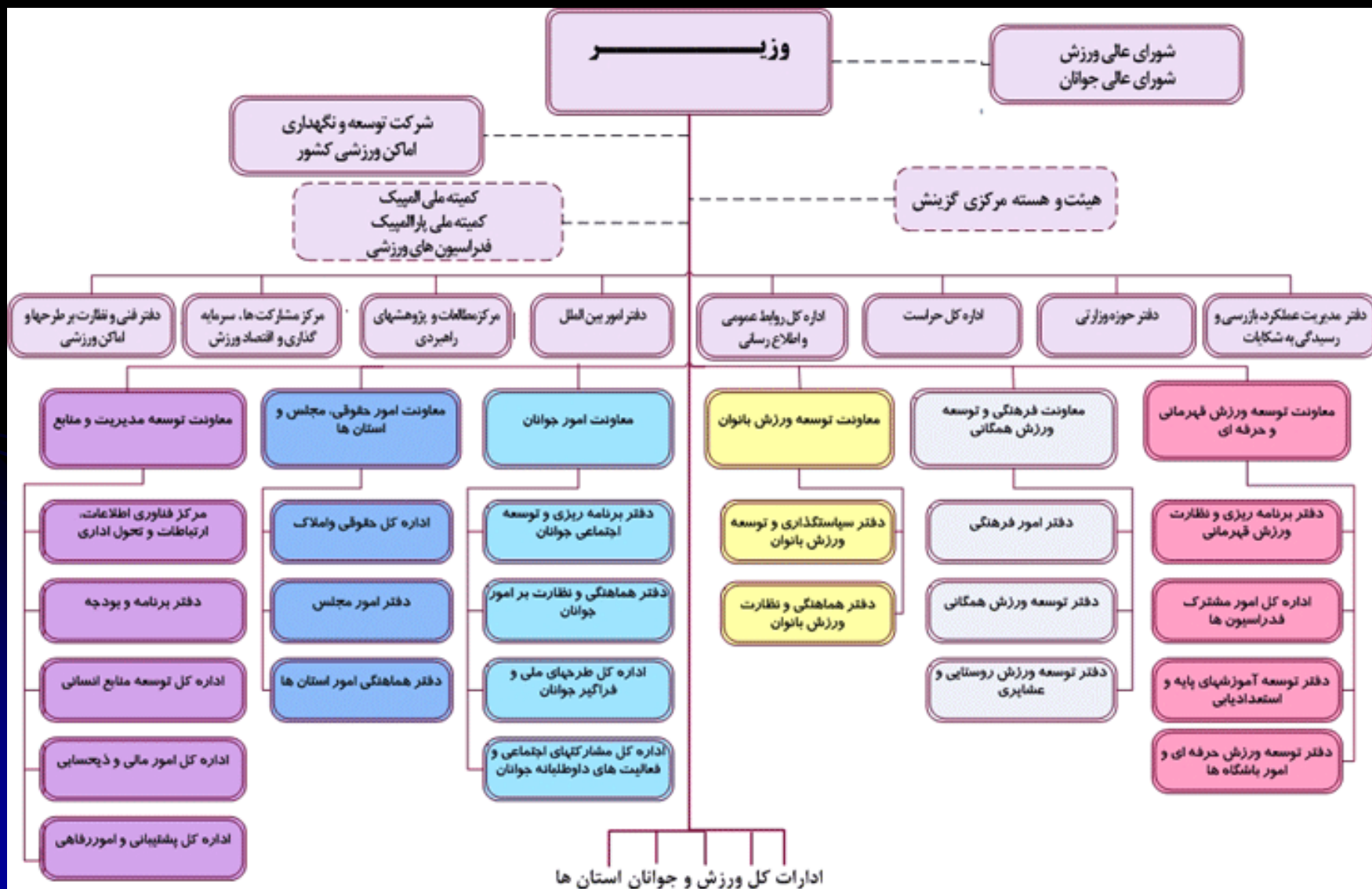
دارد

ساختار رسمی و غیررسمی

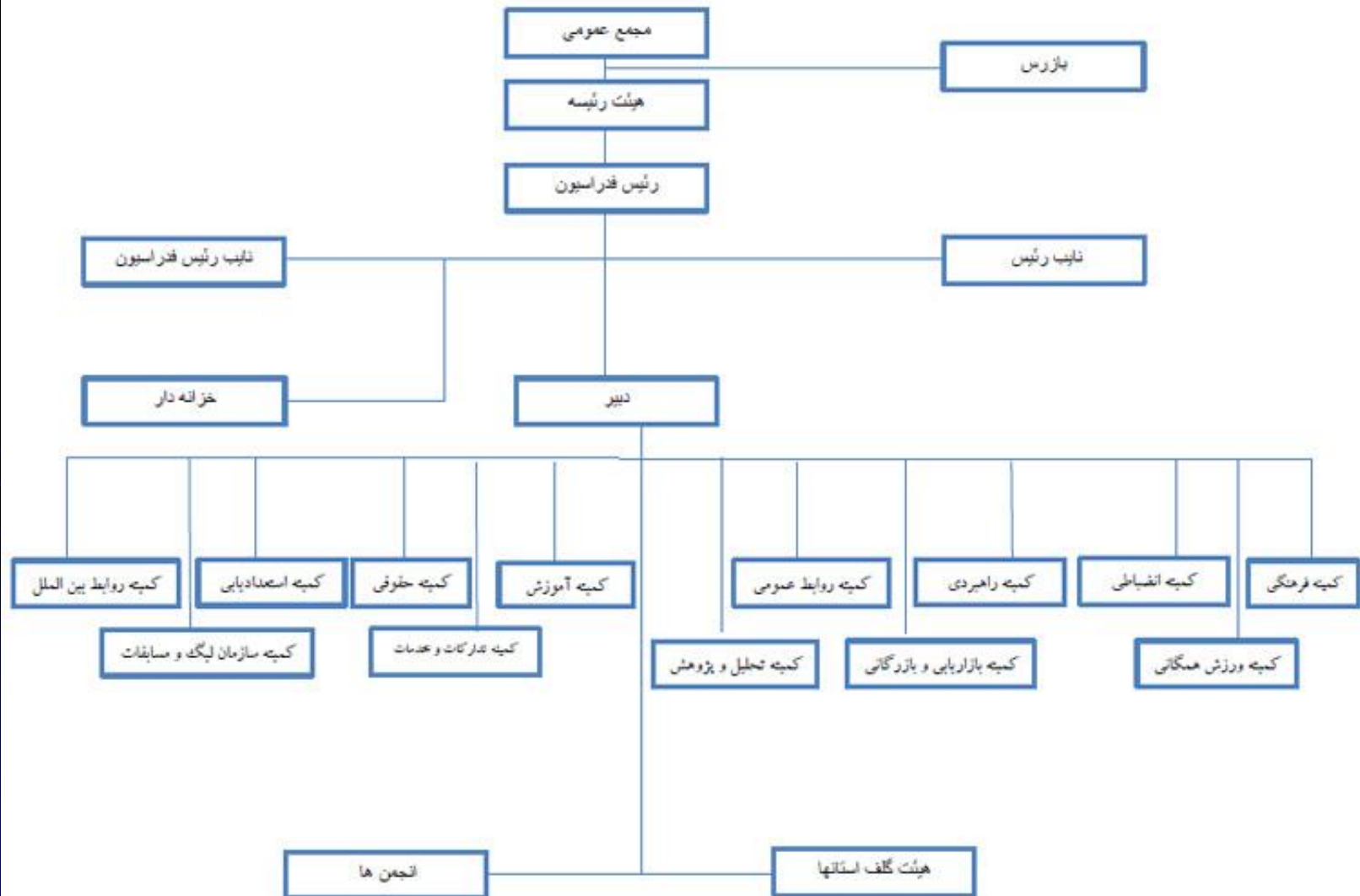
- ساختار رسمی را مسئولان به طور قانونی بنیان می گذارند و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آنها مشخص می شود

- ساختار غیررسمی به طور طبیعی پس از ایجاد ساختار رسمی پدید می آید. سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل و تحکیم می کند یا آن را گسترش می دهد

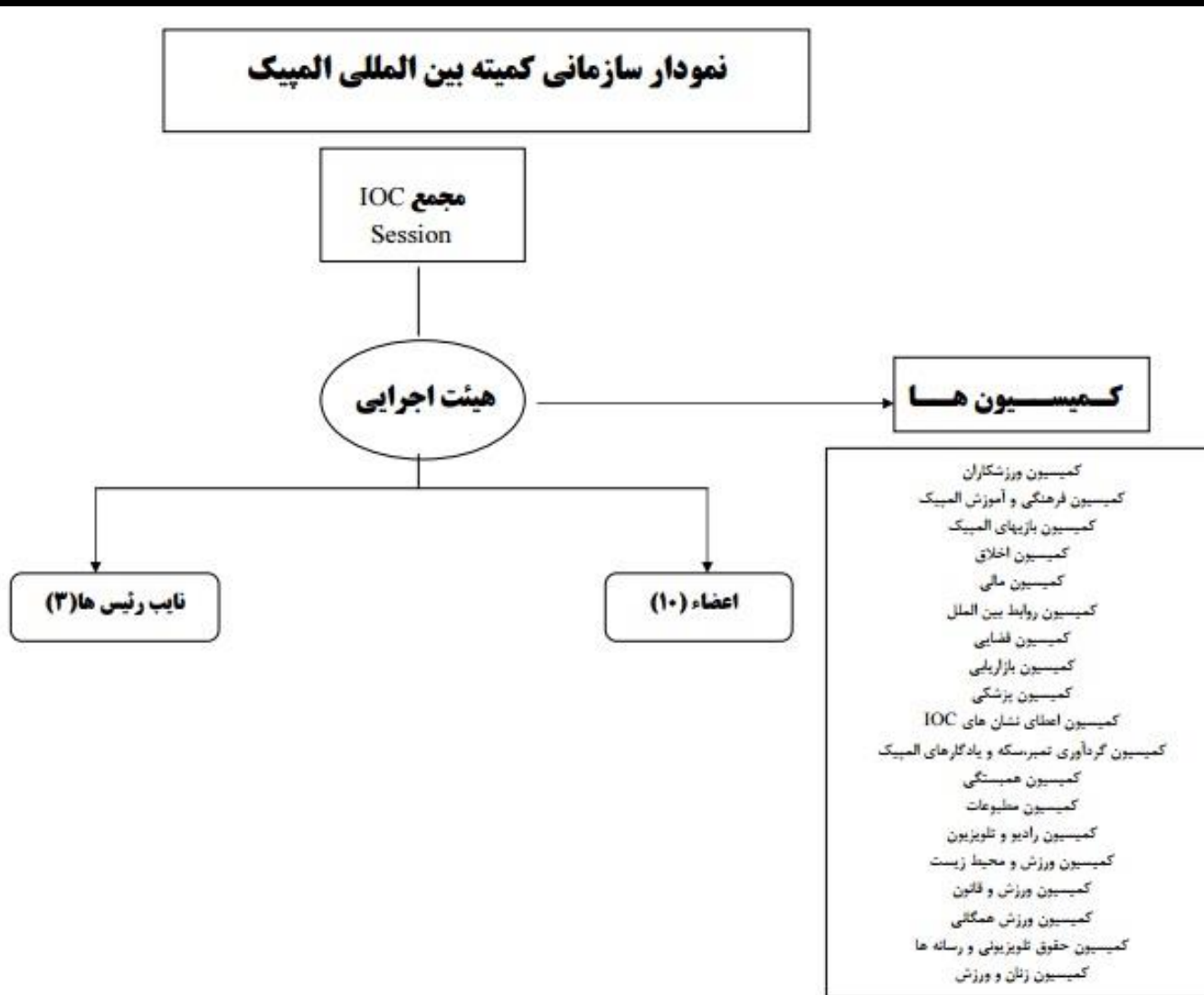
ساختار وزارت ورزش و جوانان



ساختار فدراسیون گلف

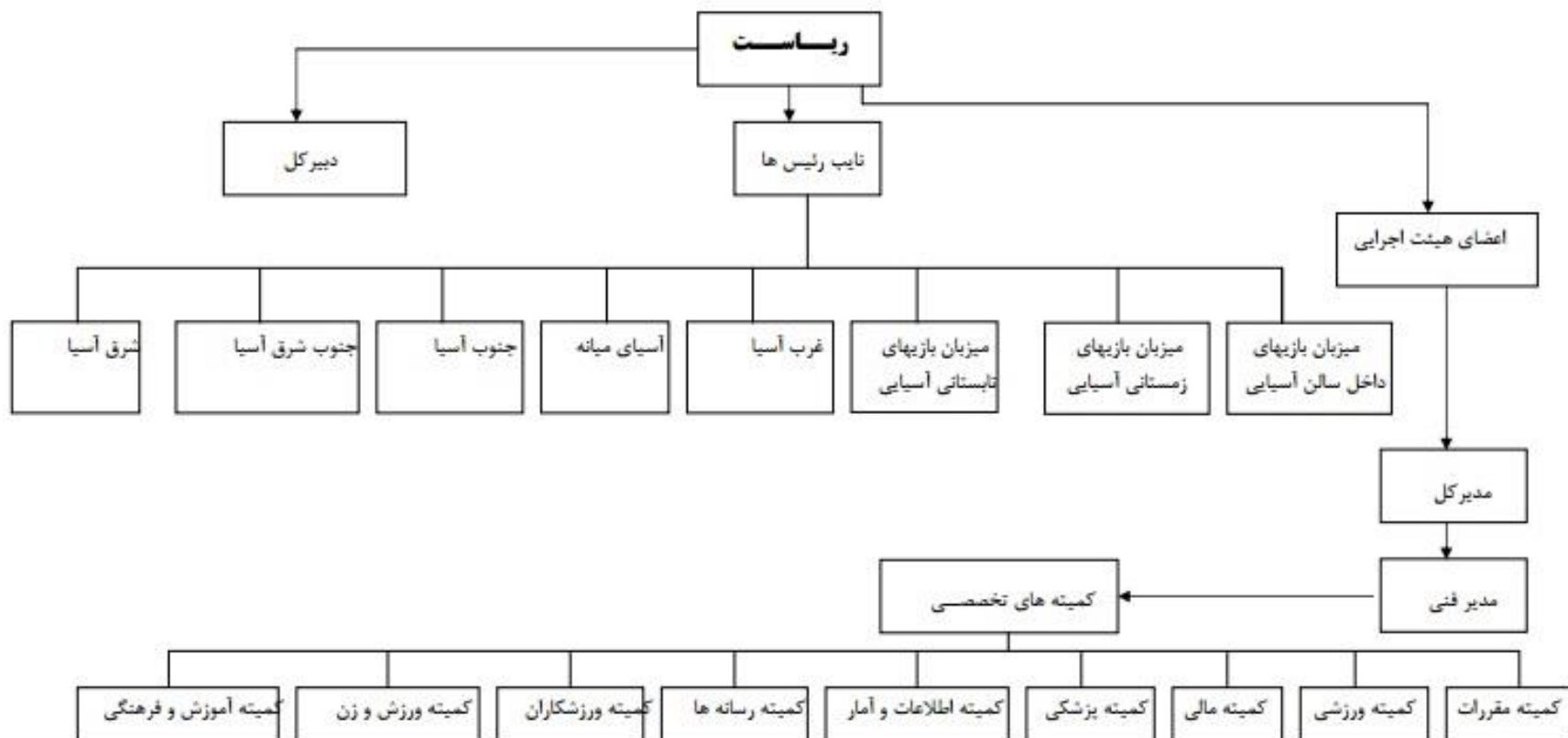


ساختار IOC



ساختار OCA

نمودار سازمانی شورای المپیک آسیا



محدودیت‌های ساختار سنتی

- ساختارهای سنتی پاسخگوی نیازهای کنونی نمی باشند.
- ساختارهای سنتی سلسله مراتب ایجاد می کند (عمودی)
- نیاز واحد ها در ساختارهای سنتی به یکدیگر مشکل ساز است .
- روابط در ساختار سنتی فردی است یا جمعی
- فرد در ساختار سنتی خود را از رده بالاتر می داند.
- تخصصها در خانه های سازمانی محبوس شده اند.
- جابجایی نیروهای انسانی بسیار مشکل است .

محدودیت‌های ساختار سنتی

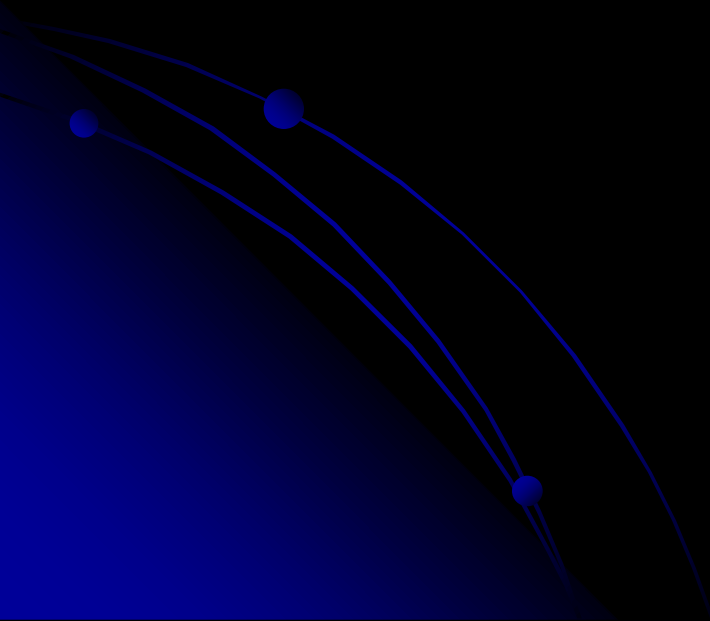
- بسترهای لازم برای آشنای با تخصص‌های دیگر و ارتقاء کمتر آماده می‌شود.
- انعطاف در ساختارهای سنتی محدود است .
- متفاوت بسیار در برابر تغییر
- در ساختارهای سنتی یک نوع شیفتگی تخصصی در هر واحد ایجاد می‌گردد.
- قدرت یک سازمان به اندازه قدرت ضعیف‌ترین واحد است و در ساختارهای سنتی ضعف‌های زیادی وجود دارد.
- هر واحد عدم پیش رفت خود را به گردن واحد‌های دیگری می‌اندازد (در روش سنتی).
- در روش‌های سنتی ارزیابی و مقایسه واحد‌های بسیار مشکل است بنابراین همه افراد خودشان را بهترین می‌دانند.

الگوهای جدید ساختار سازمانی

- در سازمان بر مبنای پروژه واحد ها قادر بدون نیاز به واحد های دیگر ، پروژه خود را مستقلاً به پایان ببرند.
- در واحد های پروژه های ارتباطات به شکل بهتری می باشد.
- در سازمانهای خزانه ای ، سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه به همراه هم می باشند.
- در سازمانهای خزانه ای ، یک سازمان پروژه ای موقت تشکیل می شود و افراد آن از خزانه های تخصصی ، تامین می گردند.

الگوهای جدید ساختار سازمانی

- سازمانهای خزانه ای کوتاه مدت و موقت هستند.
- این سازمان های دارای مزایا بسیار زیادی است .
- در این سازمانها ممکن است کارکنان احساس عدم ثبات کنند.
- در صورت مدیریت صحیح روش بسیار کارآمدی می باشد.



الگوهای جدید ساختار سازمانی

- در سازمان گروهی ، رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد است.
- در سازمان گروهی ، گروهها توسط اعضاء مشترک با هم در ارتباط هستند.
- در سازمان گروهی ، از فرد جمعی پیشرو بهتر می توان بهره گرفت.
- در سازمان گروهی ، تصمیم گروهی ، تصمیم گیری ها با گروه های همتراز یا پایین تر هماهنگ می شوند
- در سازمان گروهی ، همبستگی در سازمان بیشتر خواهد شد.

الگوهای جدید ساختار سازمانی

- در سازمان گروهی ، انگیزش کارکنان برای کار بیشتر می شود.
- انتقاد می کنند که در سازمانهای گروه کارها به کندی پیش می رود.
- در سازمان یا ساخت آزاد ، انعطاف بسیار زیاد است .
- در این ساختار به صورت گروه های پروژه ای و به صورت غیر متمرکز عمل می کنند و استقلال دارند.
- این ساختار با سازمانهای ویژه و موقت شباهت دارند و برای هدفهای ویژه تشکیل می شوند.
- در این ساختار همه قدرت در راس هرم سازمانی نمی باشد.
- این ساختار از قید و بندهای سخت بوروکراسی در امان است .

الگوهای جدید ساختار سازمانی

● در طبقه بندی های جدید پنج بخش اساسی در هر سازمان تشخیص داده شده است که شامل :

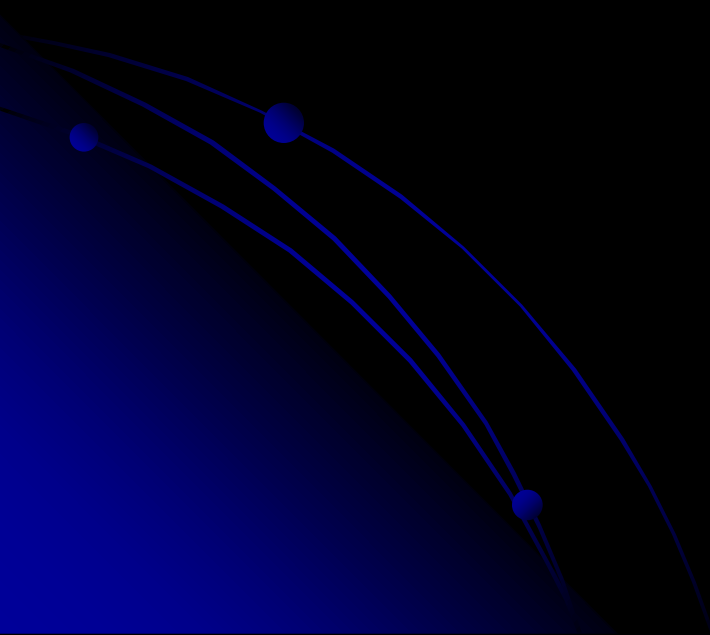
● بدنه عملیاتی

● بخش عالی

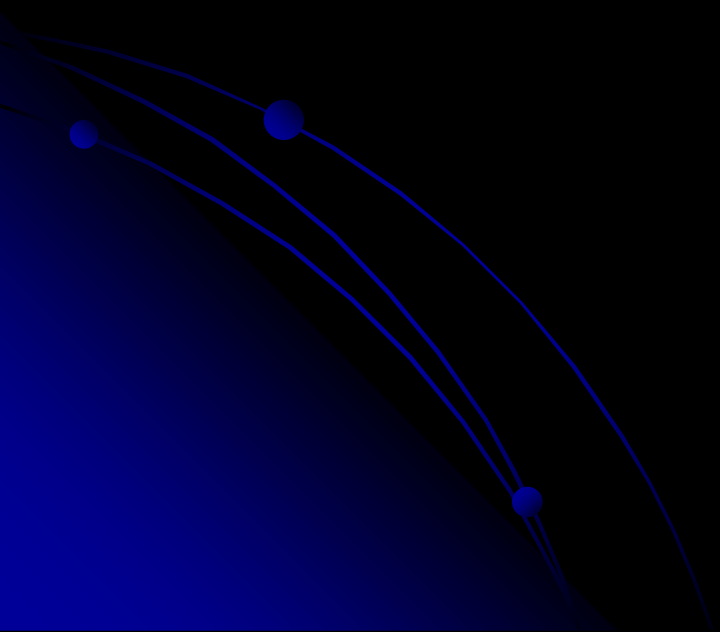
● بخش میانی

● ستاد فنی

● ستاد پشتیبانی



رهبری و انگیزش



مقدمه

- رهبری عبارتست از نفوذ در دیگران
- رهبری یعنی ایجاد انگیزه در یادگیری
- نفوذ و قدرت رهبری بر منابعی که قدرت و نفوذ از آن سرچشمه می گیرد ارتباط دارد.
- قدرت عبارتست از توانایی نفوذ
- نفوذ یعنی اعمالی که باعث تغییر در رفتار می شود.

منابع قدرت

● منابع قدرت عبارتند از :

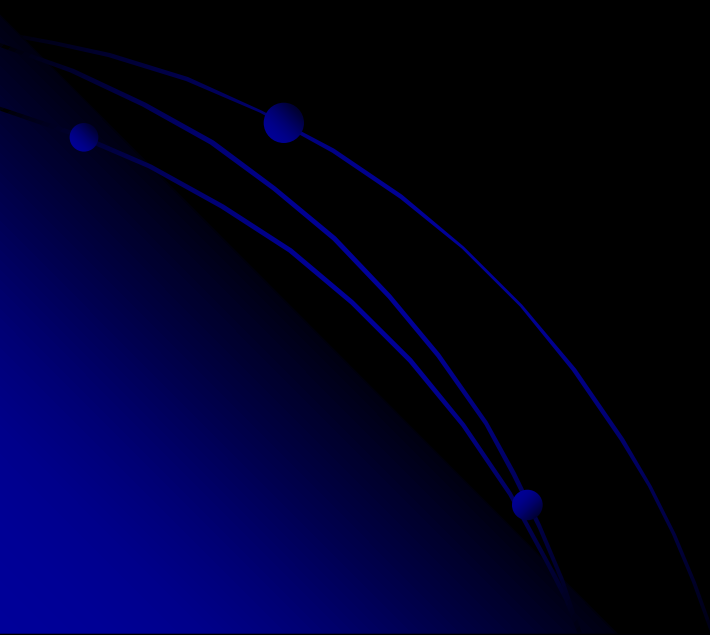
● قدرت مرجع

● قدرت قانونی

● قدرت تخصصی

● قدرت پاداش

● قدرت تنبیه



نظریه های هدایت و رهبری

(نظریه های خصوصیات فردی رهبری)

- هوش ، بلوغ اجتماعی ، انگیزه ، توفیق طلبی ، انسانگرایی ، خصوصیات ظاهری ، پشتکار ..
- هوش بعنوان یک خصوصیت اصلی است .

نظریه های رفتار رهبری

- در این نظریه به سبک رهبری اشاره دارد.
- رهبری انسانگرا و سازمانگرا
- سبک اول کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است .
- سبک دوم رابطه آمرانه تلطیف شده است.
- سبک سوم اعتماد به مرئوسان در حد خوبی است .
- سبک چهارم اعتماد به مرئوسان در حد کمال است .

نظریه های موقعیتی و اقتضایی

- در این سبک باید معین شود رهبر چه کسی است، پیروان چه کسانی هستند و شرایط چگونه است .
- در شکل دیگر رهبری بستگی به شش عوامل زیر دارد :
نخست رهبر ، اهداف و مأموریت های سازمان ، فرهنگ سازمانی ، رفتار مدیران مافوق ، رفتار همکاران و رفتار زیردستان

نظریه مسیر - هدف

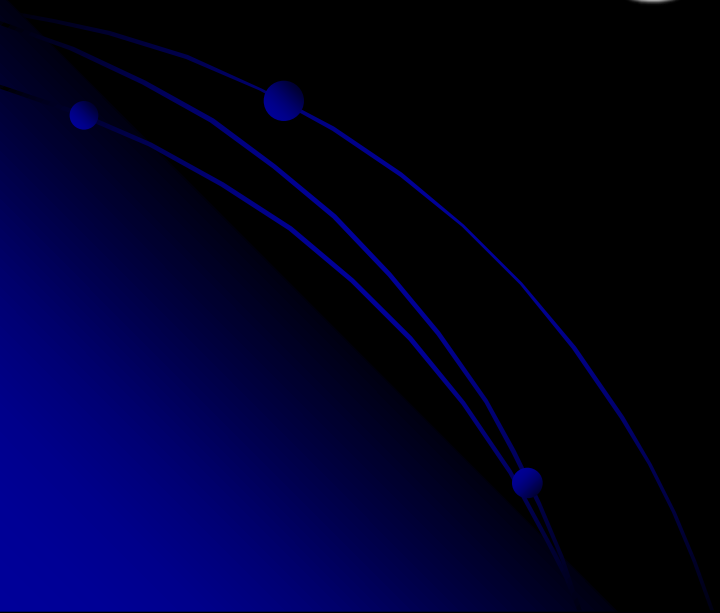
- چهار نوع سبک رهبری در این نظریه شامل رهبری آمرانه، حمایتی، مشارکتی و توفیقگرا
- این نظریه بر اساس مدل انگیزشی انتظار و احتمال بنا شده است.
- اگر رهبر نتواند نیازها و انتظارات پیروان خود را برآورده نماید توفیقی نخواهد داشت
- در این نظریه هر چه افراد از نظر میزان بلوغ تکامل می یابند، سبک رهبری از آمرانه به سبک تفویضی تغییر می یابد.

نظریه های انگیزشی

- به دنبال چراهای رفتار آدمی است .
- نظریه های انگیزشی در دو نظریه محتوایی و فرآیند تقسیم می شود.
- در محتوایی می کوشد تا عواملی که افراد را به کار می گیرد مشخص سازد .
- در فرآیندی بیشتر به فرآیند تاکید دارد .
- نظریه های محتوایی پنج و فرآیندی سه نظریه مطرح هستند .

- انگیزش در عمل
- مهندسی شغل
- توسعه شغل (توسعه افقی یا عرضی)
- چرخش شغل
- غنی سازی شغل (توسعه عمقی)
- مشاغل گروهی
- خصوصیات مطلوب شغلی (ادراک فرد از شغل مهمتر از خود شغل است).

بازاریابی ورزشی



مفاهیم

- مفهوم جدید بازاریابی در دهه ۱۹۶۰ میلادی در جهان و در دهه ۱۳۸۰ شمسی در ایران ظهور پیدا کرد.
- بازاریابی در واقع نگاهی است بر آنچه بازار می خواهد که در واقع نگاهی از بیرون به درون است در حالیکه مفهوم فروش به معنی تلاش برای عرضه محصول تولید شده است و لذا نگاهی از درون به بیرون است.

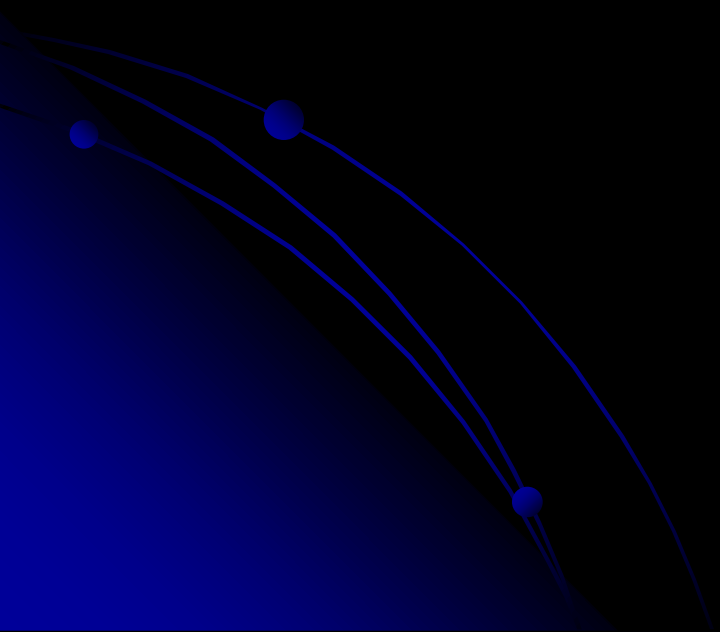
تعاریف بازاریابی

- بازاریابی از دیدگاه دراکر: فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته ها از طریق فرآیند مبادله

- بازاریابی ورزشی: طراحی و اجرای فعالیت هایی برای تولید، قیمت گذاری، ترویج و توزیع فرآورده های ورزشی جهت تامین نیازها یا تمایلات مشتری و نیل به اهداف شرکت

مهمترین نظریه پردازان

- پیتر دراگر
- فیلیپ کاتلر
- کسلر



شاخص بخش بندی بازار

● مشتری محور:

رفتاری: نرخ مصرف، دفعات مصرف، وفاداری به برند و ...

جمعیت شناختی: سن، جنسیت، سطح تحصیلات و ...

روانشناختی: ارزش ها، باورها، نگرش و ...

جغرافیایی: ملی، منطقه ای، بین المللی و ..

● محصول محور:

ماهیت کالا: نوع کالا، مکان استفاده و ...

شرایط خرید: مکان خرید، ویژگی خریدار، نوع خرید و ..

ویژگی جمعیت شناختی سازمان: تعداد کارکنان، تعداد دفاتر، حجم فروش و ..

4p در بازاریابی

● اثرگذاری و متقاعدسازی مشتریان هدف اصلی آن است.

● مک کارتی اولین فردی بود که 4p را در ۱۹۴۰ مطرح کرد

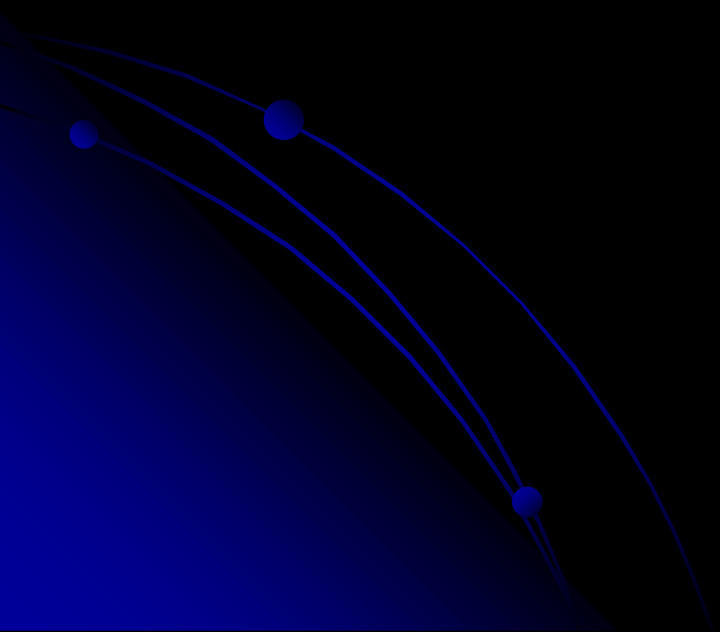
- 4p: product, price, promotion, place
- 7p:, process, physical evidence, people
- 9p:, public relations, packaging, political power

Product

- کالا/خدمت یا ترکیبی از هر دو به نحوی که پاسخگوی ارضای یکی از نیازهای مشتریان باشد
- سایر مولفه های آمیخته بازاریابی بطور ویژه ای برای محصول طراحی می شوند
- انواع محصولات از فعالیت تفریحی مانند کوهنوردی گرفته تا یک بازی فوتبال یک کالاهای تجاری

تفاوت کالا با خدمت ورزشی؟

- ناملموس بودن
- قابلیت تفکیک: کیفیت کالا را تفکیک کند؛
- تشابه و پیوستگی
- غیرقابل ذخیره و فساد



Place

- توزیع به زبان ساده یعنی رساندن محصول مورد نظر مشتری در زمان مطلوب به مکان مورد نظر
- کانالی است که یک محصول را از نقطه تولید یا مبدا به مصرف کننده مورد نظر می رساند

Price

- مبالغی که در ازای یک محصول پرداخت می گردد
- حساسیت به تغییرات قیمت کشش قیمت نامیده می شود.
- تمام سیاست های قیمت گذاری رقابتی است
- انواع قیمت گذاری: (۱) اجاره بها (۲) ورودیه (۳) حق مسئولیت (۴) هزینه بلیط (۵) حقوق و ...

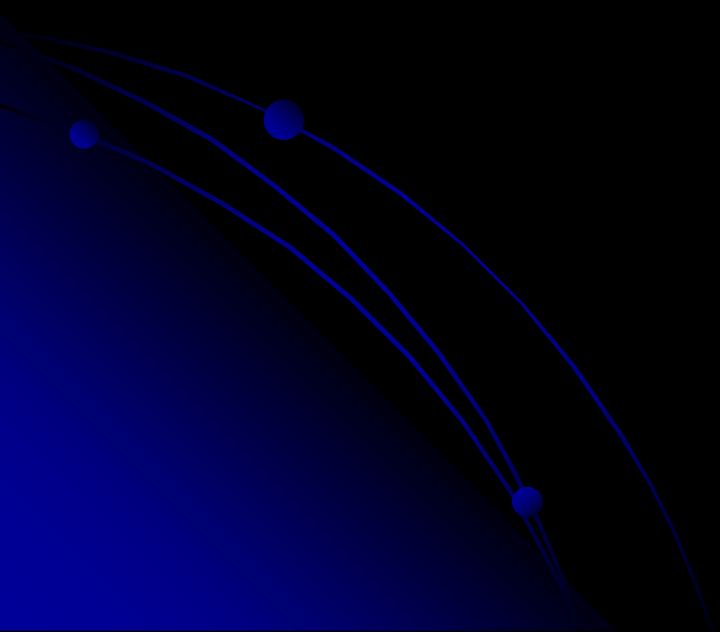
Promotion

- مجموعه فعالیت های اطلاع رسانی، ترغیب و اثرگذاری را ترویج / تبلیغ گویند.
- عملیات شکل دهی و یا تاثیر بر افراد در مورد محصولات شرکت های ورزشی، سطح مداخله و تصویر شرکت های مرتبط با ورزش

اجزای ترویج

- (۱) تبلیغات: هر گونه ارتباط و معرفی غیر شخصی محصول یا خدمات از طریق حامل های مختلف در مقابل دریافت وجه
- (۲) پیشبرد فروش: کوپن های تخفیفی، کاهش قیمت ها، جایزه برای خرید و ...؛ اثر فوری بر فروش
- (۳) فروش حضوری: انتقال اطلاعات درباره محصول، خدمت، ایده و نظایر آن برای متقاعد کردن مشتریان که شامل خرده فروشی، ارسال پستی، فروش خانه به خانه و ...
- (۴) حمایت: کسب حمایت کامل از اهداف سازمانی / بازاریابی
- (۵) روابط عمومی: تشویق غیر شخصی، تقاضا برای یک محصول خدمات از طریق درج اختیار تجاری، در یک رسانه بدون پرداخت وجه

اعزام به مسابقات



سطوح مسابقات ورزشی

- منطقه ای
- قهرمانی قاره ای: کشتی قهرمانی آسیا و ...
- بین المللی: جام تختی، دانکولوف، یاشاردوغو، و ...
- بازی های قاره ای
- مسابقات قهرمانی جهان
- المپیک و پارالمپیک
- بین قاره ای

وظایف اصلی سرپرست تیم / کاروان

1. تقویم روز شمار کاری
2. انتخاب کدر اجرایی
3. فهرست وسایل مورد نیاز
4. بلیط گذرنامه و روادید (۴ تا ۶ ماه قبل)
5. ارتباط با کمیته برگزاری مسابقات
6. برگزاری جلسات منظم با سرپرستان و مربیان تیم های اعزامی
7. برگزاری جلسه عمومی
8. نظارت بر نحوه انجام تمرین های تیم های اعزامی
9. اعزام چند نفر به کشور میزبان قبل از حرکت هیات ورزشی
10. برنامه ریزی در مورد نحوه اعزام تیم ها
11. برنامه ریزی در مورد نحوه بازگشت
12. تهیه گزارش دقیق از کارها

گروه های ورزشی

1. تیم های ورزشی
 2. هیات های ورزشی کوچک: ۳۰ تا ۷۰ نفر بعلاوه هیات همراه و کادر اجرایی؛ مانند المپیک که ۱/۲ ورزشکاران می توان کادر بهمراه داشت.
 3. هیات های ورزشی بزرگ» بیش از ۷۰ نفر که حداقل ۶ ماه قبل در هر ماه دوبار جلسات منظم دارند
- داوران اعزامی معمولاً بصورت غیر مستقیم با سرپرست کاروان در ارتباط هستند و از سایر مزایا بهره مند می شوند.

موفق باشید

