



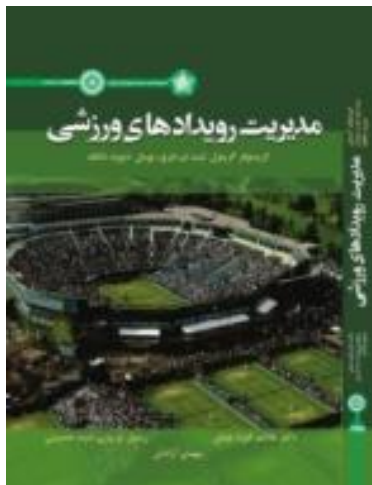
# مدیریت و طرز اجرا برای مسابقات ورزشی

تهیه کننده

مهدی آزادان

# منابع مورد استفاده

- مدیریت و طرز اجرای مسابقات ورزشی - دکتر مهرزاد حمیدی - انتشارات بامداد کتاب
- مدیریت رویدادهای ورزشی - ترجمه دکتر هاشم کوزه‌چیان و همکاران - انتشارات حتمی



# برنامه ریزی مسابقات و رویدادهای ورزشی

فصل اول

# برنامه ریزی چیست؟

- وظایف مدیران
- وظایف هفتگانه مدیریت از دیدگاه لوتر گیولیک
- تعریف مول و همکاران
  - تعیین و اتخاذ شیوه ها و روش هایی که مدیران را به بهترین نتیجه مطلوب برسانند.
- تعریف دایموک
  - برنامه ریزی طرحی برای یک آینده مطلوب و راه های موثر برای نیل به آن است.
- تعریف میلیت
  - برنامه ریزی فرایندی از تعیین اهداف یک سازمان و ابداع شیوه های مناسب در جهت رسیدن به آن اهداف است.
- برنامه ریزی: پلی بین وضع موجود و وضع مطلوب
- تصمیم گیری قبلی نسبت به اینکه چه کاری، چگونه، چه زمانی، و توسط چه کسی باید صورت گیرد

# ابعاد برنامه ریزی

- بعد زمانی
  - حداکثر زمان اجرا تا سه سال
  - میان مدت: حداکثر زمان اجرا تا پنج سال
  - بلند مدت: حداکثر زمان اجرا از پنج سال به بالا
- قلمرو
  - جهانی
  - ملی
  - واحدی
- سطح
  - مدیریت فوقانی
  - مدیریت تحتانی
- استمرار یا عدم استمرار
  - ثابت
  - مقطعی

ابعاد برنامه‌ریزی یا نحوه  
طبقه‌بندی برنامه‌ها

بر حسب سطح  
مدیریت فوقانی  
یا تحتانی

بر حسب زمان  
بلند مدت - میان مدت  
کوتاه مدت

بر حسب قلمرو  
جهانی - ملی  
واحدی

بر حسب استمرار  
ثابت - مقطعی

ضرورت نظر

مدت و کوتاه مدت

واحدی

عکس

میان مدت

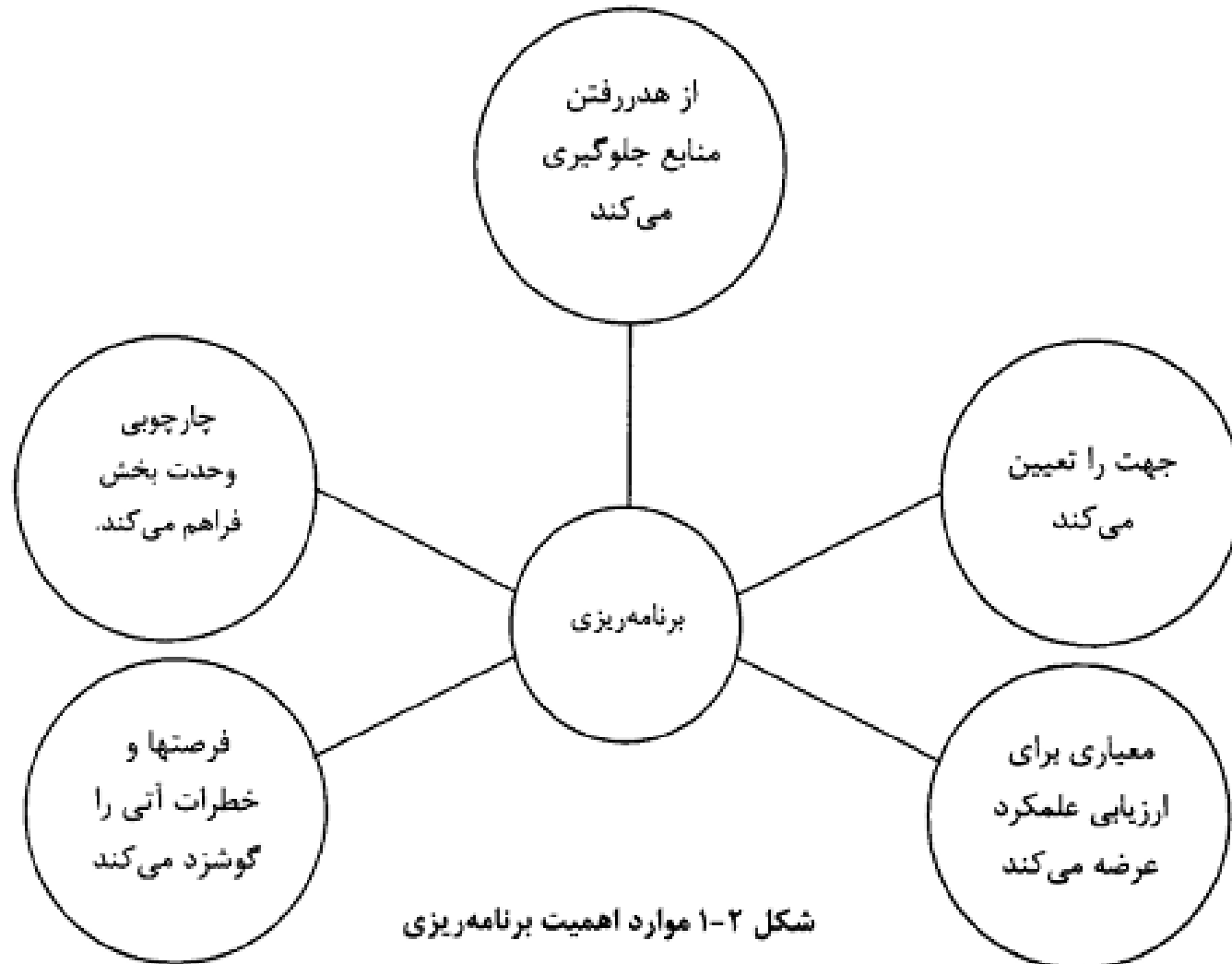
ثابت

برنامه‌ریزی  
عملیاتی

مدت و کوتاه مدت

برنامه‌ریزی  
جامع (استراتژیک)

# اهمیت برنامه ریزی مسابقات و رویدادهای ورزشی



# برنامه ریزی استراتژیک رویدادهای ورزشی

برنامه‌ریزی راهبردی یا استراتژیک رویداد، فرایندی است که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان یا ستاد برگزاری رویداد در درازمدت تعیین می‌شود و دارای ویژگی‌های زیر است:

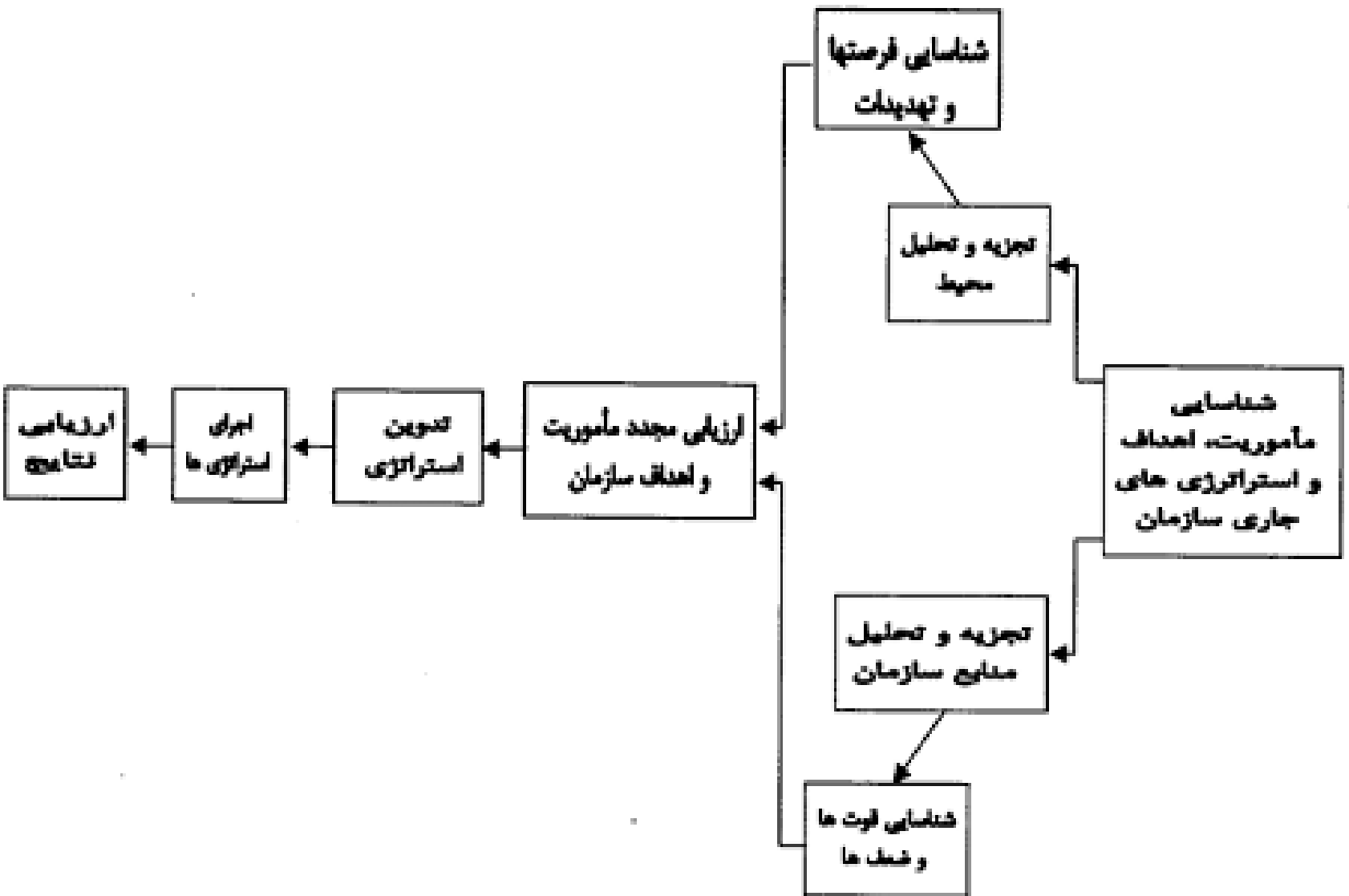
- دید دراز مدت و ترسیم کننده موقعیت سازمان برگزاری رویداد ورزشی در آینده.
- دادن پیوستگی و انسجام به اقدامات ستاد برگزاری بازیهای المپیک در سال‌های مختلف و فراهم آوردن چارچوبی برای برنامه‌ریزی‌های عملیاتی.
- برنامه‌ریزی راهبردی در سطح عالی سازمان و توسط مدیریت‌های فوقانی صورت می‌گیرد.



# فرایند برنامه ریزی استراتژیک

- ۱- شناسایی مأموریت، اهداف و راهبردهای موجود
- ۲- تجزیه و تحلیل محیط بیرونی به منظور آگاه شدن از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اقلیمی
- ۳- شناسایی فرصت ها و تهدیدات موجود در محیط بیرونی
- ۴- تجزیه و تحلیل منابع یا بررسی محیط داخلی، در این مرحله امکانات و منابع اصلی سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرد.
- ۵- شناسایی قوت ها و ضعف های موجود در محیط داخلی
- ۶- ارزیابی مجدد مأموریت و اهداف سازمان
- ۷- تدوین راهبرد های جدید
- ۸- اجرای راهبردهای جدید
- ۹- ارزیابی نتایج و کنترل و سنجش راهبردی جدید در عمل





شکل ۳-۱- فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در امپیردی

# برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی یعنی برنامه ریزی عملی که باید عیناً اجرا شود. «چگونه؟ در طی چه مدت زمانی؟ به وسیله چه افرادی باید صورت گیرد.»

## برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از :

- ۱- تعیین هدف
- ۲- وضع خط مشی
- ۳- تبدیل هدف به صورت عملیات
- ۴- پیش بینی چگونگی اجرا و کنترل

**پس از آنکه هدف تعیین شد و در قالب طرحی به تصویب رسید مجری باید:**

- کلیه عملیات لازم برای تحقق هدف را پیش بینی کند. باید شناسایی دقیق عملیات براساس تجربه و از طریق مشورت با افراد ذیصلاح تعیین شود. وقتی اجرای منظم عملیات شناسایی شد باعث می شود مدیر در محدوده زمانی مشخص به اهداف تعیین شده دست یابد.



شکل ۴-۱ پیش بینی عملیات برنامه

# شیوه های برنامه ریزی عملیاتی

- استفاده از جدول زمانبندی عملیات مدیر رویداد
- استفاده از خط زمانی فرایند برگزاری
- استفاده از جدول کارنما
- استفاده از تقویم ورزشی

# جدول زمانبندی عملیات مدیر رویداد

مزایای استفاده از این جدول  
Ø مشخص بودن برنامه هفتگی مدیران از جمله:

۷ تشکیل جلسات

۷ بازدیدها

۷ ملاقات ها

۷ قول و قرار با مسئولان سایر سازمانها

⌘ عدم مواجهه با برنامه های همزمان

⌘ استفاده منطقی از زمان خود

عدم استفاده از این جدول باعث ایجاد اختلال و بی‌نظمی در برنامه خواهد شد.

برنامه ماه .....

| روز | ایام هفته | ۸-۱۰ | ۱۰-۱۲ | ۱۲-۲ | ۲-۴ | ۴-۶ |
|-----|-----------|------|-------|------|-----|-----|
| ۱   |           |      |       |      |     |     |
| ۲   |           |      |       |      |     |     |
| ۳   |           |      |       |      |     |     |
| ۴   |           |      |       |      |     |     |
| ۵   |           |      |       |      |     |     |
| ۶   |           |      |       |      |     |     |
| ۷   |           |      |       |      |     |     |
| ۸   |           |      |       |      |     |     |
| ۹   |           |      |       |      |     |     |
| ۱۰  |           |      |       |      |     |     |
| ۱۱  |           |      |       |      |     |     |
| ۱۲  |           |      |       |      |     |     |
| ۱۳  |           |      |       |      |     |     |
| ۱۴  |           |      |       |      |     |     |
| ۱۵  |           |      |       |      |     |     |
| ۱۶  |           |      |       |      |     |     |
| ۱۷  |           |      |       |      |     |     |
| ۱۸  |           |      |       |      |     |     |
| ۱۹  |           |      |       |      |     |     |
| ۲۰  |           |      |       |      |     |     |
| ۲۱  |           |      |       |      |     |     |
| ۲۲  |           |      |       |      |     |     |
| ۲۳  |           |      |       |      |     |     |
| ۲۴  |           |      |       |      |     |     |
| ۲۵  |           |      |       |      |     |     |
| ۲۶  |           |      |       |      |     |     |
| ۲۷  |           |      |       |      |     |     |
| ۲۸  |           |      |       |      |     |     |
| ۲۹  |           |      |       |      |     |     |
| ۳۰  |           |      |       |      |     |     |
| ۳۱  |           |      |       |      |     |     |

شکل ۵-۱۱ اوقات هفتگی مدیر در طول یک ماه

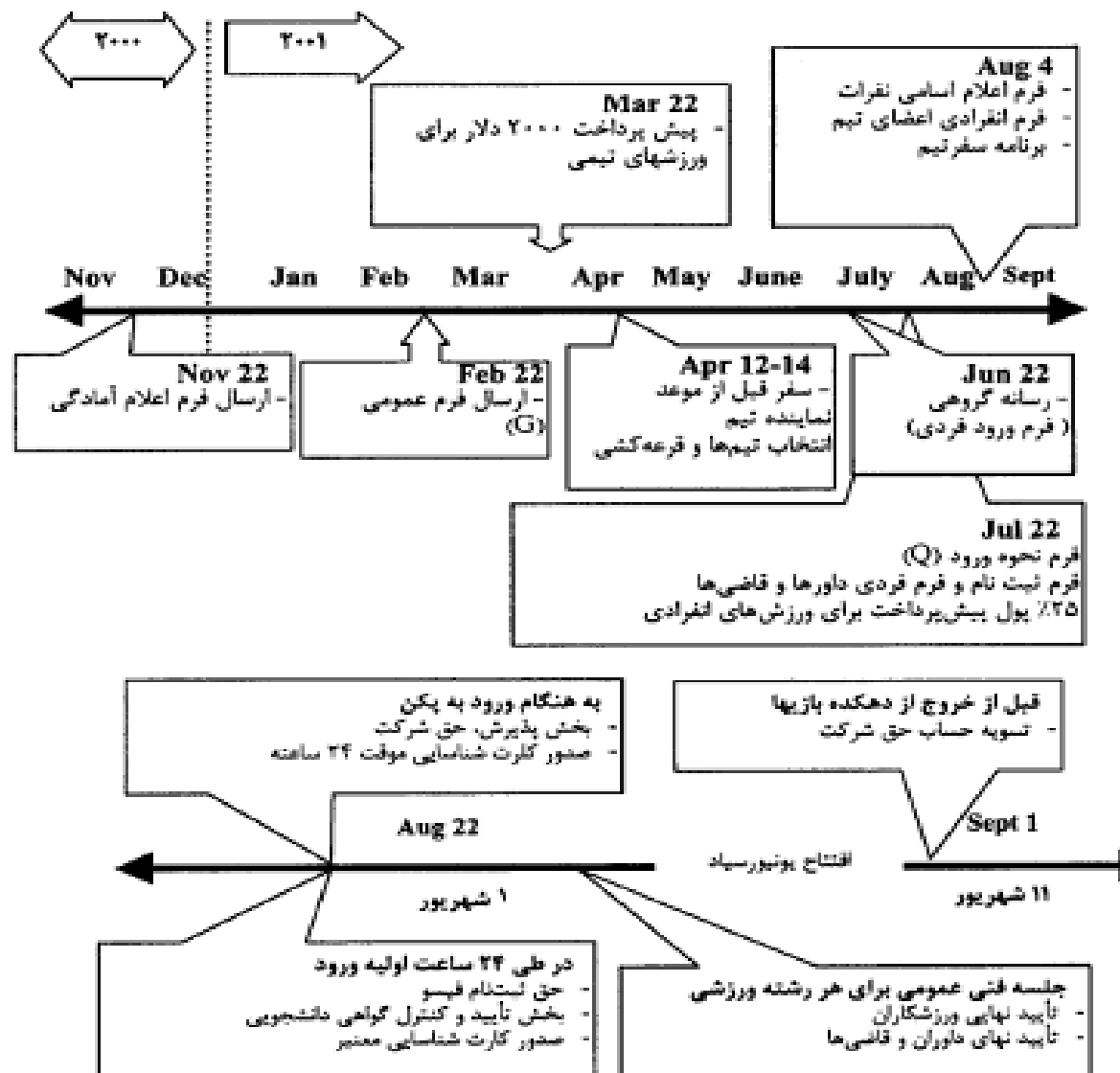


# خط زمانی فرایند برگزاری

## موارد استفاده از خط زمانی:

- ارسال برگ اعلام آمادگی اولیه
- ارسال فرم عمومی
- واریز مبلغ پیش پرداخت حق شرکت
- اعزام نماینده کشورها برای بازدید از اماکن و شرکت در مراسم قرعه کشی
- ارسال برگ شرکت داوران
- ارسال برگ شرکت خبرنگاران
- اعلام اسامی نهایی تیمها و اعلام برنامه سفر
- پذیرش و صدور کارت شرکت کنندگان
- پرداخت حق شرکت و حق فیزو
- شرکت در جلسات فنی و تسویه حساب
- خروج از دهکده بازیها

این عملیات از جمله عملیاتی هستند که ستاد برگزاری بیست و یکمین دوره بازیهای دانشجویی که در شهر پکن برگزار شد مشخص کرده و کلیه کشورها را ملزم به رعایت این برنامه نموده است.



شکل ۶-۱ فرایند ورود تیمها به صورت نمودار زمانی

# جدول کارنما

یکی از رایج ترین و ساده ترین روش ها استفاده از جدول کارنماست. در این جدول:

- ۹ ارتباط فعالیت ها و زمان اجرای آن پیش بینی می شود.
- واحد زمانی مورد استفاده در این جدول معمولاً روز، هفته و یا ماه است.
- کلیه عملیات لازم پیش بینی و تعیین و سپس آنها را پس از دیگری در جدول ثبت و زمان شروع، مدت به طول انجامیدن و خاتمه آنها با هاشور زدن مشخص می شود.

# فعالیت متقارن و متوالی

- در صورتی که دو فعالیت بتوانند با هم انجام شوند آنها را فعالیت متقارن گویند.

- اگر انجام یکی از فعالیت‌ها منوط به انجام فعالیتی دیگر باشد آن را فعالیت متوالی می‌نامند.

بین فعالیت‌های متوالی تقارن زمانی وجود نخواهد داشت. زمان هر فعالیت به طور مجزا و مستقل محسوب می‌شود.

جدول کارنما ضمن آنکه فعالیت‌های هر برنامه و زمان انجام آنها را تعیین می‌کند، نحوه ارتباط فعالیت‌ها (متقارن یا متوالی بودن آنها) و زمان واقعی کل برنامه را مشخص و مدیر را ملزم به اجرای فعالیت‌های پیش‌بینی شده در زمان‌های تعیین شده می‌کند.

| AD/ITF | AD/ITY | AD/ITL- | AD/IT | AD/ITP | AD/ITR | AD/ITY | AD/ID | AD/ITA | AD/ITL | AD/ITF | AD/ITY | AD/ITL | زمان به هفته<br>فعاليتها |
|--------|--------|---------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------|
|        |        |         |       |        |        |        |       |        |        |        |        |        | فعاليت A                 |
|        |        |         |       |        |        |        |       |        |        |        |        |        | فعاليت B                 |
|        |        |         |       |        |        |        |       |        |        |        |        |        | فعاليت C                 |
|        |        |         |       |        |        |        |       |        |        |        |        |        | فعاليت D                 |
|        |        |         |       |        |        |        |       |        |        |        |        |        | فعاليت E                 |
|        |        |         |       |        |        |        |       |        |        |        |        |        | فعاليت F                 |
|        |        |         |       |        |        |        |       |        |        |        |        |        | فعاليت G                 |

شکل ۷-۱ جدول کارنما

# تقویم ورزشی

- برنامه عملیاتی یک فدراسیون، هیئت یا سازمان ورزشی است که معمولاً برای یک دوره یک ساله تنظیم می شود.
- تقویم های ورزشی فدراسیون جهانی و قاره ای برای دوره های چهار ساله نیز تنظیم می شود.

# فرایند تنظیم تقویم ورزشی

یک تقویم ورزشی با توجه به مراحل زیر تنظیم می شود:

۱- مد نظر قرار دادن هدف

۲- پیش بینی عملیات

۳- تعیین زمان مناسب برای اجرای هر فعالیت

۴- تعیین مکان مناسب برای هر یک از فعالیت ها

۵- محاسبه بودجه مورد نیاز برای اجرای هر یک از فعالیتها

۶- پیش بینی تدابیر لازم برای تامین بودجه از منابع دولتی و غیر دولتی

۷- مشورت و هماهنگی با واحد های اجرایی و مشارکت کننده به منظور تصویب ابتدایی تقویم

۸- دفاع از تقویم تنظیم شده و تصویب نهایی آن

۹- ابلاغ تقویم ورزشی تصویب شده به واحد های اجرایی تحت پوشش برای ایجاد هماهنگی

۱۰- برنامه ریزی و سازماندهی فعالیت های اجرایی برای آماده ساختن مقدمات و اجرای برنامه ها و فعالیت های پیش بینی شده بر مبنای تقدم و تاخر زمان تعیین شده