



سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَرَبَّ الْعَرْشِ الْمَجِيدِ

اصول سرپرستی و مدیریت ورزشی

رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت



فصل اول

رهبری

مفهوم رهبری

یک سازمان ورزشی، همانند یک اجتماع یا یک شرکت، به رهبری نیازمند است که امور روزمره را رهبری، اختلاف نظرها را حل و از میان گزینه های موجود بهترین را انتخاب کند.

رهبر یک سازمان مسئولیت کل سازمان را بر عهده دارد و بنابراین باید اختیارات و قدرتهای لازم را برای عمل کردن مطابق با انتظارات گروه داشته باشد.

رهبری مستلزم داشتن قابلیت تاثیرگذاری بر دیگران و نیز ظرفیت پذیرش مسئولیت است.

مدیریت و رهبری

غالباً این دو واژه مترادف هم به کار می روند. این دو مفهوم وجه تمایز مهمی با هم دارند.

رهبری: عمل تاثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدفهای گروهی تلاشی کنند. رهبری موضوعی وسیعتر از مدیریت است

مدیریت: نوع خاصی از رهبری محسوب می شود که در تحقق اهداف سازمانی مورد نظر است.

نکته 1: رهبری برای تحقق اهدافش ملزم است که با افراد و بوسیله افراد کار کند، اما این هدفها لزوماً اهداف سازمانی نیستند. اختلاف اصلی بین این دو مفهوم در واژه سازمان نهفته است.

نکته 2: رهبری زمانی صورت می گیرد که کسی سعی داشته باشد بر رفتار فرد یا گروهی، بدون در نظر گرفتن علت امر تاثیر بگذارد. چه این تاثیر برای هدفهای شخصی باشد یا برای هدفهای یک دوست، چه با هدفهای سازمان هماهنگی داشته باشد چه نداشته باشد.

ظهور رهبری

ظهور رهبران در مجموعه های انسانی وقتی بیشتر احساس می شود که این مجموعه ها با مسائل، مشکلات، بحرانها و فشارهای داخلی یا خارجی مواجه گردند.

ظهور رهبری در گروهها، تا حدودی به وجود افراد دارای استعداد رهبری نیز بستگی دارد.

در حقیقت در یک مجموعه انسانی نه پیروان بدون رهبر و نه رهبران بدون پیروان امکان ادامه حیات خواهند داشت.

اهمیت رهبری

بسیاری معتقدند تمامی تغییر و تحولات تاریخ، پیشرفتها و عقب ماندگیهای یک جامعه، پیروزیها و شکستهای یک ملت و سازندگی و خرابیهای یک کشور معلول رهبریهای درست یا غلط است.

بدون توجه به رهبری نمی توان هدایت یک مجموعه اعم از یک گروه، یک سازمان، یک ملت یا جامعه جهانی را طراحی و تنظیم نمود.

نقش و وظایف رهبری

- 1 رهبر به عنوان مجری
- 2 رهبر به عنوان برنامه ریز
- 3 رهبر به عنوان سیاستگذار
- 4 رهبر به عنوان متخصص
- 5 رهبر به عنوان نماینده خارجی گروه
- 6 رهبر به عنوان کنترل کننده روابط داخلی
- 7 رهبر به عنوان مسئول تشویقات و تنبیهات
- 8 رهبر به عنوان واسطه یا داور
- 9 رهبر به عنوان نمونه
- 10 رهبر به عنوان علامت گروه
- 11 رهبر به عنوان جانشین مسئولیتهای فردی
- 12 رهبر به عنوان ایدئولوژیست
- 13 رهبر به عنوان شبه پدر
- 14 رهبر به عنوان سپربلا

مبانی قدرت رهبر

قدرت رهبر در یک گروه یا سازمان اجتماعی از منابع مختلفی سرچشمه می گیرد

1 قدرت پاداش

2 قدرت تنبیه

3 قدرت مرجعیت

4 قدرت مهارت

5 قدرت قانونی

1 قدرت پاداش

قدرتی است که بر مبنای آن پیروان اعتقاد دارند رهبر یا مدیر توانایی ارائه پاداش به آنها را دارد. پاداش می تواند به شکل‌های مختلفی باشد.

(دادن تشویق نامه و تقدیرنامه، ارتقای درجات و رتبه ها، پرداخت مبلغی به عنوان پاداش، دادن مرخصی و ...)

2 قدرت تنبیه

قدرتی است که بر مبنای آن پیروان اعتقاد دارند رهبر توانایی اعمال تنبیه را نسبت به آنها دارد. قدرت تنبیه نیز همچون قدرت پاداش متنوع و دارای شدت و ضعف است.

(صدور توبیخ نامه، درج در پرونده فرد، ممانعت از افزایش حقوق، درجه، رتبه و ...)

3 قدرت مرجعیت

قدرتی است که بر مبنای آن پیروان طالب تغییر در ارزشها، معیارها و رفتار خود براساس خواسته‌های رهبر هستند. پیروان بدون اینکه اجبار و الزامی داشته باشند رهبر را به عنوان الگوی ایده آل خود شناخته و می‌کوشند تا برای رسیدن به سعادت و خوشبختی خود را شبیه او سازند.

4 قدرت مهارت

قدرتی است که بر مبنای آن پیروان اعتقاد دارند رهبر دارای مهارت یا دانش تخصصی است. افراد معمولاً نسبت به صاحبان علم و دانش دارای خضوع هستند و در رابطه با مسائل مربوط به آن تخصص حاضرند بدون هیچ گونه الزامی از او پیروی کنند. (متابعت مریض از دستورات پزشک، و شاگرد از معلم)

5 قدرت قانونی

قدرتی است که بر اساس ارزشهایی شکل گرفته است که به پیروان دیکته می کند که رهبر حق تاثیرگذاری روی آنها را دارد و آنها ملزم به پذیرش این تاثیر هستند. قدرتهای پاداش و تنبیه و نحوه اجرای آنها نیز تا حدود زیادی در چهارچوب این قدرت است که مفهوم پیدا می کند و زمینه اجرای آن فراهم می گردد.

سبک‌های مختلف رهبری

1 رهبر اقتدارگرا

2 رهبر بوروکراتیک

3 رهبر دیپلماتیک

4 رهبر مشارکتی

5 رهبر رها کرده

1 رهبر اقتدارگرا

قدرت خود را از منابعی مانند مقام، دانش، زور، یا توانایی تشویق و تنبیه می گیرد و این قدرت را به عنوان یک اصل یا یک روش برای انجام امور به کار می گیرد.

← تقاضای او اطاعت بی چون و چرای پیروان می باشد.

← در این سبک رهبر یا اصلاً آزادی نمی دهد یا خیلی کم آزادی می دهد.

← رهبر اقتدارگرا اگر خشن باشد تقاضای او باید حتماً مورد قبول قرار گیرد و در صورتی که پدرانۀ او باشد نظر او به این عنوان که پدر بهتر از دیگران مصلحت را می داند باید مورد پذیرش قرار گیرد.

2 رهبر بوروکراتیک

رهبر بوروکراتیک همانند رهبر اقتدارگرا به مردم می گوید که چکار کنند و چگونه کار را انجام دهند، اما پایه و اساس تمامی دستورات او انحصاراً سیاستها، روشها و دستورالعملهای سازمان است.

رهبر بوروکرات دقیقاً از روی شرح وظایف عمل می کند.

هیچ استثنایی را از قوانین حتی در مورد مسائل فنی قبول نمی کند.

همانند رهبر اقتدارگرا به افراد خیلی کم آزادی می دهد و یا اصلاً آزادی نمی دهد.

3 رهبر دیپلماتیک

یک دیپلمات هنرپیشه ای است که همانند یک فروشنده با استفاده از هنر خود برای متقاعد کردن افراد زندگی می کند. اگرچه عیناً قدرت رهبر اقتدارگرا را دارد اما ترجیح می دهد تا جایی که ممکن است با متقاعد کردن و از طریق برانگیختن افراد عمل نماید.

در این سبک رهبر هدفهای سازمانی را به نیازها و خواستههای شخصی افراد ارتباط می دهد.

به افراد خود آزادی های محدودی را ارائه می دهد که افراد در آن محدوده مجازند عکس العمل نشان دهند، سوال کنند، انتقاد کنند، بحث کنند.

4 رهبر مشارکتی

به صورت کامل مردم را به شرکت در تصمیم گیریها، سیاستگذاریها و تعیین روشهای اجرایی برای زمینه های محدود یا گسترده دعوت می کند. در این روش به افراد تا درجه زیادی آزادی عمل داده شده است.

5 رهبر رها کرده

به معنای کنار گذاشتن هر نوع کنترل نیست. در این روش رهبر برای پیروان خود یک هدف را مشخص می کند و عوامل مشخص آن مثل سیاستها، زمان انجام و بودجه آن را نیز تعیین می نماید و سپس آنها را بدون هدایت و کنترل بیشتر رها می سازد، مگر اینکه خود پیروان تقاضای کنترل کنند.



فصل دوم

سرپرستی و مدیریت

تعاریف مدیریت

- 1 هماهنگ کردن منابع مادی و انسانی برای نیل به هدف
- 2 اجرای خط مشی در چهار چوب حدودی که قبلاً بوسیله اداره تعیین شده است.
- 3 انجام دادن کارها بوسیله و از طریق دیگران
- 4 فرایندی که بوسیله آن کوششهای فردی و گروهی به منظور نیل به هدف مشترک هماهنگ می شود.
- 5 ایجاد و شناخت هدفها از طریق فعالیتهای هماهنگ تمامی افراد

کارایی مدیر تابعی از حداقل سه عامل پیچیده و به هم وابسته است:

1 شخص مدیر

2 افرادی که با مدیر و تحت نظارت او کار می کنند

3 شرایط وضعیت محیط کار شخص مدیر

ویژگی‌هایی که مستقیماً بر کارایی مدیر تاثیر دارد عبارت است از:

۱- سن و تجربه

۲- شیوه مدیریت

۳- قابلیت‌های تخصصی

۴- میزان کنترلی که بر سازمان دارد

۵- ویژگی‌های شخصیتی مدیر

برخی از شرایط و عوامل محیطی که در بروز کارایی مدیریت یک مدیر تأثیر گذار است:

۱- ماهیت کار

۲- تعداد افراد تحت مدیریت

۳- میزان فشاری که بر مدیر وارد می شود

۴- محدودیتهای زمانی

۵- مشخص بودن نقش ها

۶- وابستگی به کار

نکته

اگر ساختار کار مشخص، میزان فشار وارد بر مدیر بالا، نقشها به خوبی تعریف شده باشد، گروه تحت مدیریت بزرگ و زمان هم محدود باشد مدیر وظیفه گرا موفق تر است.

هر چه این ویژگیها به سوی دیگر طیف تمایل پیدا کند مدیر رابطه گرا موفق تر خواهد بود.

پیشنهاداتی که ممکن است موجب تقویت قابلیت‌های مدیریتی اشخاص بشود و تا حدودی موثر و مفید باشد:

- ۱- ویژگیها و علایق همکاران خود را بشناسید
- ۲- انعطاف داشته باشید. شیوه مدیریت خود را متناسب با شرایط تغییر دهید.
- ۳- کنار بروید. بگذارید وقتی شرایط اقتضا می کند دیگران مدیر شوند.
- ۴- مدیریت تنها دستور دادن و اجرای آن را از دیگران خواستن نیست. اگر چنین باشد بعد مهمی از مدیریت که نفوذ نام دارد را فراموش کرده اید.

۵- مسئولیت دادن به دیگران خیلی مهم است و از طرفی ایجاد انگیزه نیز لازم است که آنان به مشارکت خود ادامه دهند.

۶- یک برنامه کلی برای فعالیتهای مدیریتی خود جهت حفظ هماهنگی و تعادل در رسیدن به اهداف طراحی و تدوین کنید.

۷- لزوماً تلاشهای شما نیست که موجب موفقیت تان شده، بلکه پذیرش مدیریت شما توسط دیگران و شرایط محیطی نیز در این موفقیت تاثیر زیادی داشته است.

۸- تجارب خود را برای تربیت مدیران آینده در اختیار دیگران بگذارید.

وظایف مدیر

لوتر گیولیک وظایف مدیر را در اصطلاح کلیدی (POSDCORB) خلاصه کرده است. هر یک از حروف این اصطلاح نشان دهنده یکی از وظایف مدیر است.

۱- طرح ریزی و برنامه ریزی (Planning)

۲- سازمان دادن (Organizing)

۳- کارگزینی یا به کارگماشتن (Staffing)

۴- فرماندهی (Directing)

۵- هماهنگ کردن (Coordination)

۶- گزارش دادن (Reporting)

۷- بودجه بندی (Budgeting)

تقسیم بندی مدیران:

۱- مدیران جبهه مقدم یا سرپرستان

۲- مدیران سطح میانی

۳- مدیران رده بالا

نکته

میزان و وسعت انجام هر یک از مراحل در سطوح مختلف مدیریت تفاوت دارد. هر اندازه یک مدیر به فعالیتهای تولیدی و اجرایی نزدیکتر باشد (مدیران جبهه مقدم) نسبت فعالیتهایی را که لازم است **صرف هدایت** نمایند بیشتر است. هر اندازه از خط تولید و اجرا دورتر شویم و به **سطوح میانی و بالای مدیریت** حرکت کنیم فعالیتهای بیشتری **صرف برنامه ریزی و سازماندهی** و نیروی کمتری صرف هدایت خواهد شد.

مهارت‌های مدیر با خصوصیات مدیر تفاوت دارد.

خصوصیات مدیر:

تجربه، دانش، تخصص، صداقت و ویژگی‌هایی از این نوع جزء خصوصیات یک مدیر است.

مهارت‌های مدیر:

۱- مهارت فنی

۲- مهارت انسانی

۳- مهارت مفهومی

1 مهارت فنی : توانایی به کاربردن دانش و روش لازم برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم بدست آمده باشد.

2 مهارت انسانی: توانایی و داوری در کار با و بوسیله مردم، به انضمام آگاهی از حسن تشویق

3 مهارت مفهومی: توانایی درک مشکلات کلی سازمان و اینکه کار شخص متناسب چه بخشی از سازمان است.

مسئولیت مدیر

عبارت است از مجموعه ای از وظایف گوناگون و تعریف شده که بخشی از آن در حیطه مدیریت درون سازمان است و بخش دیگر در ارتباط با بیرون سازمان است.

- تصمیم گیری

- برنامه ریزی برای کارهای روزانه

- تنظیم گزارش

- حضور در جلسات

- حضور در مراسم مختلف

- حل مسائل سازمان

نقش‌های مدیریتی از دیدگاه مینتزبرگ

فعالیت‌هایی هستند که انجام آنها از مدیران انتظار می‌رود.

الف: نقش‌های متقابل فردی

- 1 تشریفاتی (شرکت در مراسم و ...)
- 2 رهبری (انگیزشی کارکنان، مشاوره و ...)
- 3 ارتباطی (ارتباط با بالادستان، زیردستان و ...)

ب: نقش‌های اطلاع‌رسانی

- 1 گیرنده (دریافت کننده اطلاعات و ...)
- 2 نشردهنده (پخش اطلاعات در سازمان و ...)
- 3 سخنگو (دادن اطلاعات به بیرون سازمان و ...)

نقش‌های تصمیم‌گیری

- 1 کارآفرینی (تایید نوآوریها، طرح ریزی آینده و ...)
- 2 تشنج‌زدایی (حل مشکلات، رفع بحرانها و ...)
- 3 تخصیص منابع (مالی، انسانی و ...)
- 4 مذاکره‌کننده (در کارها، قراردادهای و ...)

برخی از ویژگیهای رفتاری مدیران در سازمانهای ورزشی

✓ مدیر سازمان ورزشی باید به طور دقیق اهداف سازمان خود را بشناسد و همواره در تمامی مراحل کار مدنظر داشته باشد.

✓ مدیر نباید تحکم کند و آمرانه دستور دهد بلکه با دیدی ارشادی و راهنمایی توأم با دلسوزی دیگران را هدایت کند.

✓ مدیر نباید خود را از سایرین جدا بداند بلکه باید با ایجاد ارتباط عاطفی با کارکنان محیطی صمیمی برای آنها فراهم سازد.

✓ ایجاد انگیزه مناسب برای انجام وظایف به نحو احسن

✓ در صورت نیاز دیگران به کمک مدیر باید بدون تامل به مساعدت و یاری رساندن به آنان در کارها اقدام نماید.

محیط سازمانهای ورزشی از عوامل درونی و بیرونی تشکیل شده است.

عوامل بیرونی عواملی هستند که در خارج از دسترس سازمان قرار دارند و شامل شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی می شوند که در روی افراد شرکت کننده در فعالیتهای ورزشی قرار دارد.

عوامل درونی نیز شرایط کاری و فعالیتهای اداری درون یک سازمان ورزشی را شامل می شود. این گونه عوامل در دسترس سازمان هستند.

موفقیت در فعالیتهای به آگاهی و شناخت مدیران از عوامل درونی و بیرونی بستگی دارد.

در راستای عوامل درونی از یک مدیر ورزشی انتظار می رود که:

- 1 ساختار اداری خود را با کارکنان و تجهیزات مناسب هماهنگ سازد تا برنامه راهبردی به صورت موثری اجرا شود.
- 2 کارکنان شایسته را استخدام کند و عملکرد آنها را مورد نظارت قرار دهد.
- 3 به منظور دسترسی و استفاده از امکانات ورزشی به دقت برنامه ریزی کند.

عوامل بیرونی

محیط بیرونی یک سازمان ورزشی از پیشرفتهای فنی در ارتباطات و امور اداری، جو سیاسی، محیط اجتماعی ورزش، ثبات اقتصادی حامیان مالی، وجود دیگر فعالیتهای جذاب، درک عمومی در مورد ورزش، تمایلات و گرایش های جوانان در مدارس، دانشگاهها، شهرها و استانها تشکیل می شود.

هر مدیری باید عوامل محیط بیرونی سازمان را به دقت شناسایی کرده و از فرصتهای موجود در آن نهایت استفاده را برده و راهکارهای لازم را درباره مقابله با تهدیدات احتمالی محیط بیندیشد.

یک سازمان ورزشی از اعضا، تشکیلات اجرایی، واحدهای اداری و عملیاتی به علاوه کارکنان تحت اختیار مدیر سازمان تشکیل شده است.

یک مدیر ورزشی برای دستیابی به حداکثر کارایی باید قادر باشد سه مهارت اساسی را به کار گیرد:

1 ایجاد انگیزه در کارکنان و هدایت واحدهای سازمان
تنها کارکنان با انگیزه و به طور مناسب هدایت شده سازمان می توانند در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش کنند.

2 ایجاد خطوط ارتباطی رسمی با افراد
خطوط ارتباطی در هر جهتی باید به صورت باز نگه داشته شود، به صورتی که تمامی سطوح سازمان به خوبی اطلاع رسانی شوند تا در جهت تحقق اهداف مشترک گام بردارند.

3 ایجاد تعاون و درک متقابل میان کارکنان
این کار باعث می شود هماهنگی و نظارت بهتر صورت گیرد.

واحدهای اداری یک سازمان ورزشی

یک سازمان ورزشی همانند هر سازمان دیگری دارای واحدهایی است که عبارت است از:

- واحدها یا کمیته های داوری و فنی

- بخش تحقیقات

- بازاریابی

- ارتباطات

- لیگ ها

- اتحادیه های ورزشی

- هیئت های استانی

- باشگاهها


و ...

تمامی این واحدها باید طبق اصول معینی سازماندهی شوند و همچون یک کل به دنبال تحقق اهداف سازمان باشند.



سرپرستی و مدیریت جلسات و

آشنایی با روشهای گزارش دهی



برگزاری جلسات و شوراهای از جمله موضوع های مورد توجه هر سرپرست و مدیر است.

هر سازمانی به منظور بررسی و رسیدگی به امور جاری و پیش بینی و برنامه ریزی برای آینده جلساتی با حضور کارشناسان ذیربط برگزار می گردد.

نکات زیر در برگزاری یک جلسه مناسب می تواند به هر مدیری کمک نماید تا از فرصتهای کوتاهی که در طول مدیریت خود در سازمان دارد بهره وافی را ببرد:

۱- تفسیر آیین نامه

۲- تساوی در رای گیری

۳- ارائه پیشنهادها

۴- تذکر آئین نامه ای

۵- نحوه تدوین و نگارش صورتجلسه

تشکیل جلسات

برخی از جلسات در اساسنامه یا آئین نامه سازمان پیش بینی شده و بنابراین جایگاه مشخص با وظایف تعیین شده دارد.

در هر سازمان ریاست هر جلسه با رئیس و در غیاب او کلیه وظایف برای اداره جلسه با نایب رئیس است.

هر جلسه با حضور اعضای رسمی و مدعوین تشکیل می شود.

به مدیران توصیه می شود با توجه به دستور موضوع از افراد صاحب نظر و کارشناس دعوت بعمل آورد. (این افراد حق رای نخواهند داشت)

دعوتنامه کتبی

برای تشکیل هر جلسه حداقل یک هفته زودتر باید دعوتنامه یا اطلاعیه تشکیل جلسه به دست اعضا برسد.

مواردی که باید در دعوتنامه رعایت شود عبارت است از:

۱- تاریخ جلسه

۲- زمان شروع و پایان جلسه

۳- مکان و نشانی جلسه

۴- دستور جلسه و ضمایم مورد نیاز آن

نکات عمده مورد توجه در اداره جلسه

۱- رسمی بودن جلسه

(از دو جهت رسمیت قابل بررسی است. اول حدنصاب رسیدن اعضا، دوم پرهیز از شوخی های بی مورد و بیش از اندازه)

۲- رسایی و تنظیم مناسب صدا

(اگر تعداد اعضا زیاد باشد باد از وسایل تقویت کننده صدا استفاده کرد. سریع صحبت کردن، آهسته و آرام صحبت کردن و کلمات را نیمه تمام ادا کردن حاضران را کسل و خسته می کند)

۳- خلاصه صحبت کردن

(جلسه ای مثبت و قابل استفاده است که تمامی اعضای آن نظرات خود را ابراز کنند. رئیس جلسه باید خلاصه صحبت کند و دیگر اعضا را نیز به خلاصه صحبت کردن تشویق کند)

۴- رعایت موضوع صورتجلسه

(برای هر جلسه یک یا چند موضوع به عنوان صورتجلسه تعیین شود. حتی المقدور اطلاعات لازم در خصوص دستورجلسه برای اعضا قبل از جلسه ارسال شود. در صورتی که هریک از اعضا خارج از موضوع صحبت نمود رئیس باید بدون هیچ تعارفی عکس العمل نشان دهد)

۵- استفاده از کارشناسان

(آئین نامه یا اساسنامه سازمان تعداد اعضای ثابت یا رسمی را مشخص می کند. بنا به تشخیص رئیس می توان از یک یا چند کارشناس دعوت بعمل آورد. کارشناسان به پربرتر شدن محتوای جلسه کمک می کنند و در ضمن حق رای نخواهند داشت.

۶- ایجاد فضای آرام و مطلوب

(از نظر فیزیکی مواردی چون مناسب بودن دما، نور و کم سرو صدا بودن محیط اطراف باید در نظر گرفته شود. به لحاظ روانی رئیس باید بکوشد تا فضایی مملو از دوستی، محبت، صداقت و احترام متقابل بوجود آورد)

۷- آماده کردن وسایل لازم

(رئیس جلسه باید حداقل ۵ روز قبل از تشکیل هر جلسه نسبت به کنترل تمامی وسایل اقدام نماید)

۸- چیدمان صندلی

(مناسب ترین نوع میزگرد یا بیضی است زیرا همه شرکت کنندگان دیدی یکسان خواهند داشت. جایگاه هر یک از اعضا از قبل با قرار دادن نوشته ای مشخص باشد. جایگاه مناسبی برای خبرنگاران در نظر گرفته شود.)

۹- رعایت زمان شروع و پایان جلسه

(رئیس جلسه باید حداقل ۵ دقیقه زودتر از سایرین در محل جلسه حضور داشته باشد و جلسه را سر موعد مقرر شروع کند)

۱۰- تصمیم گیری صحیح

(باید با شناخت منابع سازمان و امکان اجرای عملی تصمیمات صورت بگیرد. از تصمیم گیریهایی که خارج از وظایف سازمان است باید جداً خودداری شود)

۱۱- تحمل حرف مخالف

(همه اعضا یکسان فکر نمی کنند. رئیس جلسه باید با ایجاد فضای مطلوب فرصت اظهار نظرهای صریح و روشن و شفاف را فراهم آورد و باید حوصله و تحمل شنیدن حرفهای مخالف را داشته باشد.)

۱۲- پرهیز از سخنان قالبی و از پیش مشخص

(پرهیز از سخنان کلیشه ای)

۱۳- در حد مجاز صحبت کردن

(معمولاً در جلسات یک یا دو نفر بیشتر از دیگران صحبت می کنند. رئیس جلسه باید از این جریان جلوگیری کند و فرصت برابری جهت اظهار نظر تمامی اعضا را فراهم آورد)

۱۴- عدم رای گیری غیابی

(برای رای گیری جلسه باید به حد نصاب تعیین شده در آیین نامه رسیده باشد. رای گیری کتبی از اعتبار بیشتری برخوردار است. در زمان رای گیری فقط افرادی که در جلسه حضور دارند حق رای دارند و رای گیری غیابی یا وکالتی مجاز نیست)

۱۵- اداره کلی جلسه براساس آئین نامه

(در اولین جلسه هر سازمان مناسب است که نحوه اداری کلی جلسه بررسی و تصویب شود و جلسات بعدی بر مبنای همان آئین نامه اداره شود.)

آئین نامه جلسه می تواند شامل موارد زیر باشد:

- ۱- تعداد اعضا رسمی
- ۲- نحوه رسمیت یافتن جلسه
- ۳- نحوه رای گیری
- ۴- روش برخورد با تاخیر و غیبت اعضا
- ۵- زمان و دوره و تعداد تشکیل جلسه در سال
- ۶- نحوه انتخاب رئیس، نایب رئیس و دبیر جلسه و وظایف آنها
- ۷- وظایف اصلی جلسه
- ۸- مکان جلسه
- ۹-

نکات مهم در خصوص آئین نامه اداره کلی جلسات

۱- تفسیر آئین نامه

در صورتی که آئین نامه نارسا باشد و یا نیاز به تفسیر بیشتر داشته باشد تنها رئیس حق تفسیر آئین نامه را دارد)

۲- تساوی در رای گیری

(هر یک از اعضا در مورد هر موضوعی یک بار حق رای دارد. در شرایطی که تعداد آرا مساوی باشد تنها رئیس جلسه دارای حق رای دیگری است و می تواند رای نهایی را صادر کند)

۳- پیشنهادها

(نحوه ارائه و طرح پیشنهادها بهتر است در آئین نامه جلسه مشخص شده باشد. می توان پیش بینی کرد که پیشنهادها کتبی ارائه شود و یا در جلسه مطرح گردد)

۴- تذکر آئین نامه ای

(هر یک از اعضا جلسه می تواند تذکر آئین نامه ای بدهد. معمولاً تذکر آئین نامه ای خطاب به رئیس جلسه است و او ملزم به پاسخگویی و هدایت جلسه طبق آئین نامه است.)

نحوه تدوین و تحریر صورتجلسه هر صورت جلسه می تواند شامل موارد زیر باشد:

- ۱- عنوان و شماره جلسه
- ۲- تاریخ و زمان تشکیل جلسه
- ۳- محل تشکیل جلسه
- ۴- فهرست اسامی افراد حاضر و غایب
- ۵- اهم مواردی که باید پیگیری، ارجاع و اقدام شود
- ۶- اهم تصمیمات اتخاذ شده
- ۷- موضوع یا موضوعات قابل طرح در جلسات آینده
- ۸- زمان، تاریخ و مکان تشکیل جلسه بعدی

دو روش متداول برای تنظیم و تحریر صورت جلسه:

الف: درج تمامی موارد و مذاکرات انجام شده در جلسه که معمولاً مذاکرات روی نوار ضبط و پیاده می شود.

ب: نگارش اهم موضوعاتی که منجر به تصمیم گیری شده

نکته:

در پایان هر جلسه اسامی حاضرین با ذکر سمت آنها در هیئت اجرایی جهت امضا درج می شود و اسامی غایبین نیز نوشته می شود.

گزارش نویسی

یکی از روشهای موثر و ضروری در ارتباطات استفاده از گزارش نویسی است. گزارش نویسی یک نوع ارتباط کتبی است که معمولاً برای پشتیبانی از ارتباطات شفاهی و یا هنگامی که تماس شفاهی امکان پذیر نیست به کار گرفته می شود. توانایی به کار بردن این شیوه در ارتباطات یک امتیاز ویژه محسوب می شود.

برخی از مزایای آن عبارتند از:

مستند شدن دلایل، ناچار کردن مخاطب برای تصمیم گیری و اظهارنظر، ایجاد فرصت کافی برای خواننده که حقایق را مطالعه و جذب کند.

گزارش نویسی معایبی نیز دارد که عبارت است از:

وقت گیر بودن برای نویسنده، خوب نفهمیدن خواننده، عدم توانایی خواننده در تعبیر و تفسیر گزارش، عدم وجود خواننده نزد نویسنده

تعریف نامه های اداری

هر نوشته ای که حاوی یک یا چند موضوع اداری بوده و به عنوان وسیله ارتباطی در داخل و خارج سازمان، وزارتخانه یا موسسه از آنها استفاده می گردد اصطلاحاً نامه اداری نامیده می شود.

مشخصات نامه های اداری:

- ۱- شماره
- ۲- تاریخ
- ۳- عنوان واحد فرستنده
- ۴- موضوع
- ۵- نام و عنوان امضا کننده نامه
- ۶- امضای نامه توسط شخص صلاحیت دار

فقدان هر یک از این موارد باعث می شود نامه از جنبه اداری خود خارج گردد.

یادداشتهای اداری

برای سرعت بخشیدن به جریان برخی از کارها از یادداشت اداری استفاده می شود. تمام ویژگیهای نامه اداری را ندارد. باید بوسیله مقام صلاحیت دار امضا شود و ثبت گردد. بیشتر برای دستور پرداختها یا جلوگیری از اجرا یا تسریع در جریان یک امر فوری و ضروری استفاده می شود.

اجزای نامه های اداری:

- ۱- سرلوحه
- ۲- عناوین گیرنده، فرستنده و موضوع نامه
- ۳- متن نامه
- ۴- مشخصات امضا کنندگان
- ۵- گیرندگان رونوشت

انواع نامه های اداری

نامه های اداری از نظر سطوح ارتباطی:

۱- نامه های داخلی

۲- نامه های خارجی

نامه های اداری از دیدگاه ماهیت کار:

۱- نامه های خبری

۲- نامه های بازدارنده

۳- نامه های دستوری و درخواستی

۴- نامه های هماهنگی



سرپرستی و مدیریت

اماکن ورزشی

اداره کردن فضاها و اماکن ورزشی روباز و سرپوشیده و تعداد بسیار زیاد تجهیزات ورزشی، وظیفه ای سنگین و مستلزم برنامه ریزی و ارزیابی دقیق است.

از آن جایی که تجهیزات ورزشی و تفریحی، مورد استفاده گروههای بسیار متنوعی قرار می گیرد، مهم و ضروری است که نگرش شما به عنوان مدیر یک مجموعه ورزشی به وضوح با نیازها و علایق مشتریان مرتبط باشد و به برنامه ریزی و توسعه راهکارها جهت بخشد.

مدیریت اماکن به شکل موثر خود ایجاب می کند که شما به تدوین دانشی جامع از تمام ابعاد برنامه، نیازهای کاربران و مشخصه های سازمانی بپردازید و اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را تعیین کنید.

عوامل مهم در این زمینه به شرح زیر است:

- 1 تعداد گروههای کاربر و انواع آنها (اعم از آموزشی، قهرمانی، تفریحی و بخش خصوصی و اجاره ای)
- 2 تعداد فعالیتهای ورزشی
- 3 تعداد فعالیتهای ورزشی که هم زمان پیشنهاد شده اند.
- 4 تعداد فصولی که فعالیتها در آن پیشنهاد شده اند.
- 5 زمان لازم برای آماده کردن فضا جهت یک فعالیت یا یک فصل ورزشی
- 6 تعداد هفته های لازم برای فعالیتهای حفظ و نگهداری و تعمیر
- 7 ساختمان سازی یا تغییر الگوی ساختمان در برنامه بلند مدت
- 8 تعمیرات یا تعویض عمده سیستم داخلی

تعیین حجم و گستردگی برنامه ها

گروههای کاربر از نظر سن، سطح بلوغ، علایق و انگیزه ها متنوع هستند و دامنه فعالیتهای آنها از مسابقات ورزشی بسیار سازمان یافته تا تفریحات سازمان نیافته متفاوت است.

به عنوان مدیر لازم است برنامه ها و فعالیتهای آنها را از نظر زمانی به صورتی سازماندهی کنید که در فضاهایی مناسب اجرا شوند. فضاهایی که از نظر اندازه، شکل و ترکیب و ارتفاع سقف مناسب است و به نرم افزارها و وسایل تخصصی مورد نیاز بازی (تابلوی امتیاز، زمان سنج) مجهز است برای مسابقات در نظر گرفته می شود.

در زمان گذر بین فصول یا تمرینات ورزشی لازم است که به امر سهولت نصب، انبار، حمل و نقل سریع و توزیع مناسب تجهیزات در اماکن متعدد دقت خاصی مبذول دارید.

به منظور رعایت ایمنی باید مطمئن شوید که به اندازه کافی کف فضای ورزشی، محوطه زمین ورزشی، حریم کافی در فضاها و بین زمین های ورزشی در دسترس است و این امکانات متناسب با سن و سطح رقابت شرکت کنندگان می باشد.

زمان مورد نیاز برای آماده سازی اماکن

وقتی از اماکن یکسانی برای ورزشهای رقابتی و نیز برنامه های تفریحی و آموزشی استفاده می شود، زمان بندی کارکنان در بخش حفظ و نگهداری و سایر کارکنان خدماتی باید به دقت تدوین شود تا از برخورد و بروز مشکلات ارتباطی جلوگیری شود.

برخی از عملیات مرتبط با زمان در آماده سازی اماکن:

- 1 آماده کردن سکوهای تماشاگران
- 2 برگرداندن وسایلی که به طور مشترک مورد استفاده قرار گرفته به جای مناسب خود در انبار
- 3 تعمیر تجهیزات بلندگوها در بین مسابقات ورزشی
- 4 تعویض لامپهای تابلوی امتیازات در بین مسابقات ورزشی
- 5 آماده کردن میادین ورزشی که به طور مشترک استفاده می شود (مانند فوتسال، بسکتبال و هندبال) با خط کشی و آماده سازی تجهیزات خاص آن ورزش در بین مسابقات ورزشی

برنامه برای ارزشیابی

رضایت مشتری معیار اصلی ارزشیابی است.

امکانات و تجهیزات باید به طور منظم و مداوم برای انجام وظایف مربوط به حفظ و نگهداری مانند رنگ کردن، بهسازی کف، تهویه، سیستم روشنایی، تعمیر رختکن و سرویسهای بهداشتی ارزشیابی شوند.

ارزشیابی منظم می تواند به کاهش آسیب دیدگی که ناشی از بی توجهی بلند مدت کارکنان است، کمک کند. بخش عمده ای از این کار باید در طول ماههایی که مراجعه کننده کمتر است انجام شود.

خرید تجهیزات

هنگامی که اقتصادی تر بودن نگهداری وسایل را به جای تعویض آنها مورد توجه قرار می دهید، به عمر طبیعی تجهیزات دقت کنید.

تقاضاهای ثبت شده شرکت کنندگان برای انواع اقلام تجهیزاتی به شما در امر تنظیم و طبقه بندی تصمیم ها و پیشنهادها کمک می کند.

اطلاعات مربوط به تقاضاهای شرکت کنندگان را می توانید از طریق ترتیب دادن برنامه های منظم ارزیابی و بررسی رضایت مشتریان جمع آوری کنید.

تعیین مسئولیتهای حفظ و نگهداری اماکن

بعضی از اماکن ورزشی ممکن است توسط بخشهای دیگری مانند سازمان پارکهای شهر یا شهرداری برنامه ریزی و نگهداری شوند. در چنین مواردی باید حفظ و نگهداری باید به این نمایندگی ها واگذار شود یا به طور مشترک اقدام به سرمایه گذاری در این مورد شود.

از میان اماکن تخصصی که ممکن است مالکیت آن متعلق به سایر بخشهای عمومی یا خصوصی باشد باید یک قرارداد اجاره بها یا اجاره نامه سالانه تنظیم شود که در آن میزان اجاره و نیز هرگونه شهریه جهت تمیز کردن و حفظ و نگهداری مشخص شده باشد.

درجه مسئولیت پذیری برای حفظ و نگهداری تابعی از مالکیت اماکن یا الویت استفاده از آن است.

سرپرستان یا مدیران ده وظیفه قانونی دارند. این وظایف نه تنها وظیفه شما به عنوان مدیر امکانات یا برنامه بلکه وظیفه هر مدیر تحت نظارت شما نیز هست.

1 برنامه ریزی مناسب

طرح هایی را تدوین کنید تا اطمینان یابید که تدریس، فعالیتها و تمرینات مناسب سن، وضعیت جسمانی و بلوغ شرکت کنندگان است. برای شرایط آب و هوایی نامناسب، شرایط محیطی و وضعیت تجهیزات برنامه ریزی کنید.

2 نظارت درست

نظارت در تمام محل های فعالیت مانند رختکن، انبار، سالن و .. اعمال شود. اقدامات پیشگیرانه مناسب را برای جلوگیری از ایجاد خطر برای شرکت کنندگان از طریق ناظران در نظر گرفت. برای اطمینان از انجام مناسب کار توسط ناظران هر چند وقت یکبار از برنامه بازدید کنید و نحوه انجام فعالیت ها را مشاهده کنید.

3 آموزش مناسب

اگر مربی یا ناظری منصوب شد و به طور کامل برای هدایت آموزش یا مربیگری و انجام وظایف در محل مستقر شد باید به شکل تدریجی، منطقی و پذیرفته شده کار آموزش را انجام دهد تا فراگیری را به تدریج به سطوح بالاتری از دانش، مهارت و آمادگی جسمانی هدایت کند. شما به عنوان مدیر امکانات ورزشی باید از مربیان و ناظران بخواهید تا طرح آموزشی یا تمرینی که مناسب سنین و بلوغ شرکت کنندگان است ارائه دهند.

4 و 5 مهیا ساختن محیطی ایمن و وسایل و تجهیزات ایمن

تجهیزات باید به طور منظم بازرسی، حفظ و نگهداری شود. ناظران فعالیتهای ورزشی باید آموزش لازم را ببینند تا تجهیزات معیوب و خطرناک را شناسایی کرده و گزارش تجهیزات معیوب باید در اسرع وقت به کارکنان بخش حفظ و نگهداری ارائه دهند و تا تعمیر کامل از آن تجهیزات استفاده نکنند.

6 ارائه دادن فعالیتهای ایمن

شرکت کنندگان باید به شکل مناسبی براساس سن، بلوغ و تجربه از امکانات استفاده کنند. طرح های تمرین یا تدریس باید با توجه به میزان آمادگی فراگیران یا شرکت کنندگان باشد.

7 تذکر دادن آسیب ممکن و احتمالی به شرکت کنندگان

تمام شرکت کنندگان باید از آسیبهای احتمالی حین انجام فعالیت آگاه باشند. این امر به خصوص زمانی که یک فن ورزشی خاص بالقوه خطرناک است صادق می باشد.

8 ارائه مراقبتهای اورژانسی در هنگام آسیب دیدگی

ارائه خدمات کمکهای اولیه و احیا قلبی- تنفسی

9 طراحی و اجرای یک طرح اضطراری

10 انتخاب، آموزش و نظارت بر کار مربیان، مدرسان و ناظران



سرپرستی و مدیریت

برگزاری مسابقات ورزشی

مدیریت و سازماندهی برگزاری رویدادهای ورزشی

یکی از اهداف اصلی فدراسیونها در شکلهای گوناگون، شامل مسابقات قهرمانی جهان و بازیهای المپیک است.

مسابقات مختلف ورزشی با توجه به سطح برگزاری و تعداد شرکت کنندگان برنامه ریزی و مدیریت خاص خود را می طلبد.

بدون شک روشهای متفاوت در برگزاری مسابقات (دوره ای، یک حذفی، دو حذفی و ...) تاثیر بسیار زیادی در به کارگیری میزان منابع دارد.

نحوه برگزاری یک دوره مسابقه

رویدادهای ورزشی هیچگاه بدون برنامه اتفاق نیفتاده اند. برای برگزاری هر مسابقه ورزشی نیاز زیادی به برنامه ریزی دقیق و زمان کافی و از طرفی توجه به موارد قابل پیشگیری از جزئی ترین تا مهم ترین موارد وجود دارد.

در برگزاری هر دوره مسابقات ورزشی با توجه به رشته ورزشی، روش برگزاری، امکانات و تجهیزات منابع انسانی، مالی و تعداد شرکت کنندگان می توان سازمان خاص و مورد نیاز را طراحی کرد.

الف: کارهای قبل از تقاضای میزبانی

ب: کارهای بعد از قبولی میزبانی

ج: کارهای پس از پایان مسابقه

کارهای قبل از تقاضای میزبانی

در صورتی که این مرحله به دقت انجام گیرد برگزارکنندگان برای اداره و اجرای مسابقه موفق تر عمل خواهند نمود. برخی از مواردی که قبل از تقاضا یا قبول برگزاری مسابقه باید مورد بررسی قرار گیرد عبارت است از:

1 بررسی تسهیلات و امکانات

بررسی امکانات ورزشی مهم از سالن یا ورزشگاهها و اماکن تمرین و مسابقه و آمادگی پذیرش و ظرفیت آنها. علاوه بر اماکن ورزشی کلیه اماکنی که به نحوی در برگزاری مسابقه تاثیر دارند از جمله خوابگاهها، سالن غذاخوری و درمانگاه

2 نیروی انسانی

برگزار کنندگان اصلی هر مسابقه نیروهای انسانی متخصص و ساده هستند. مشخصات نیروی انسانی مورد نیاز با توجه به ویژگیهای هر دوره از مسابقات متفاوت است.

3 بودجه و منابع مالی

پیش بینی بودجه و اعتبار مورد نیاز و در اختیار داشتن منابع مالی به مدیریت مسابقات کمک خواهد کرد تا با فکری آسوده به انجام وظایف محوله بپردازد.

4 بررسی زمان

با توجه به حجم کار مدیریت باید برای برنامه ریزی و سازماندهی فرصت کافی در اختیار داشته باشد. برای مثال زمان مورد نیاز برای برنامه ریزی و آماده نمودن امکانات برگزاری یک مسابقه با شرکت بیست تیم حداقل ۴ الی شش ماه است.

5 بررسی محیط و شرایط آب و هوایی

شرایط آب و هوایی جهت برگزاری مسابقات رشته های ورزشی (به جز ورزشهای زمستانی) آب و هوای معتدل است.

6 حمایت و پشتیبانی محلی

بدون شک علاقه مندی و حمایت مردم هر محل به برگزاری بهتر مسابقه در آن محل کمک خواهد کرد.

علاوه بر حمایت مردمی پشتیبانی مسئولان و مدیریتهای اصلی و کلیدی هر شهر در بوجود آمدن شرایط مناسب موثر است.

میزان علاقه و حمایت رسانه های جمعی و محلی یکی از امتیازات مهم در برگزاری هر رشته منصوب می شود.

بنابراین برگزار کنندگان باید داوطلب میزبانی در رشته هایی باشند که در منطقه طرفداران بیشتری دارد. به طور مثال برگزاری مسابقات بدمینتون در زنجان شرایط مناسب تری نسبت به رشته دوچرخه سواری دارد.

به طور کلی قبل از درخواست و قبول مسئولیت برگزاری مسابقه سوالات زیر را مطرح و به آنها پاسخ داده شود:

1 توانایی برگزاری مسابقه

2 محل برگزاری مسابقه

3 تاریخچه برگزاری این نوع مسابقات

4 علاقه مندی سازمان و مدیریت ورزش کشور

کارهای بعد از قبولی میزبانی

بررسی سوابق برگزاری مسابقه در یک رشته ورزشی به برگزارکنندگان کمک می کند عوامل موفقیت اجرای گذشته را بررسی کرده نقاط و ضعف و قوت آن را شناسایی و از تکرار موانع و مشکلاتی که در گذشته اتفاق افتاده جلوگیری نماید و سپس باید امور زیر اجرا گردد.

1 رئیس کمیته برگزار کننده، دبیر یا مسئول و مدیر پروژه را منصوب کنید.

2 کمیته برگزار کننده را برای شروع فرایند برنامه ریزی و نظارت بر امور عمده اجرایی تعیین کنید. (کمیته اسکان، حمل و نقل، فنی، تبلیغات، روابط عمومی، مالی، پزشکی، تغذیه، اجرایی و ...)

برای مسابقات کوچکتر هر کس ممکن است بیش از یک مسئولیت را به عهده داشته باشد.

3 وظایف کمیته های برگزار کننده مسابقات

برای هر یک از کمیته ها باید شرح وظایف دقیقی تدوین و به تصویب کمیته برگزاری برسد تا از تداخل وظایف جلوگیری شود.

الف: شش ماه قبل از مسابقه

- با روسای کمیته ها جلسه مقدماتی بگذارید.
- روسای کمیته ها فهرست موارد و مسئولیت خود را تهیه کنند.
- هر یک از روسای کمیته ها بودجه ای مقدماتی را برای جلسه آینده تعیین کنید.

ب: پنج ماه قبل از مسابقه

- بودجه همه کمیته ها را بررسی و در هم ادغام کنید.
- ابزار و امکانات لازم را فهرست کنید.
- برنامه های تبلیغی را شروع کنید.
- روسای کمیته ها نمودار مواردی که باید انجام شود و مسولان و زمان بندی انجام وظایفشان را تهیه کنند.
- جلسات مسئولین را هر دو هفته یک بار برگزار کنید.

ج: دو ماه قبل از مسابقه

- فرم های ورودی یا ثبت نام و یا سایر فرمها را ارسال کنید.
- جلسات هفتگی را شروع کنید. با روسای کمیته های مختلف تماس داشته باشید.
- در جلسه با روسای کمیته ها پیشرفت امور را بررسی کنید.

د: یک هفته قبل از مسابقه

- همه نمودارها را بررسی و اطمینان حاصل کنید که کارها به خوبی پیش می رود.
- مشکلات اتفافی را مطرح و نحوه برخورد با آنها را بیابید.
- موارد نهایی را بین روسای کمیته ها هماهنگ کنید.

وظایف کمیته فنی

- 1 تدوین آیین نامه نحوه برگزاری مسابقات
- 2 انتصاب مسئولان و سرپرستان فنی هر یک از رشته های ورزشی
- 3 انجام قرعه کشی مسابقات برای تدوین جدول برنامه مسابقات رشته های ورزشی به تفکیک
- 4 تشکیل جلسات هماهنگی با کمیته داوران
- 5 گزارش نهایی فنی مسابقات

وظایف کمیته تدارکات و پشتیبانی

- 1 دریافت کلیه درخواستهای خرید کالا و تجهیزات از کمیته های مختلف
- 2 توزیع و تحویل کلیه اقلام خریداری شده به کمیته های درخواست کننده
- 3 پیش بینی اعتبار مورد نیاز به منظور خرید کالاهای درخواستی
- 4 تهیه گزارش روزانه اقلام خریداری شده و توزیع شده

وظایف کمیته داوری

- 1 پیش بینی و دعوت از داوران مورد نیاز هر یک از رشته های ورزشی
- 2 تشکیل جلسات توجیهی برای داوران هر یک از رشته های ورزشی
- 3 انتخاب و گماردن ناظران فنی برای نظارت بر امر داوری هر یک از رشته های ورزشی
- 4 مطالعه و بررسی گزارشی ناظران فنی و اتخاذ تصمیم گیریهای لازم
- 5 رسیدگی به اعتراض تیمهای شرکت کننده نسبت به امر داوری

وظایف کمیته پذیرش و ثبت نام

- 1 تهیه و ارسال فرمهای ثبت نام برای تیمهای شرکت کننده حداقل سه ماه قبل از شروع مسابقات
- 2 اخذ مدارک مورد نیاز از تیمهای شرکت کننده حداقل یک ماه قبل از شروع مسابقات
- 3 پذیرش شرکت کنندگان در مسابقات
- 4 صدور کارتهای شناسایی برای کلیه شرکت کنندگان، کادرهای اجرایی و نمایندگان رسانه های جمعی
- 5 ارسال فهرست اسامی مشخصات شرکت کنندگان برای کمیته فنی، داوری، اسکان، تغذیه، روابط عمومی و تبلیغات

وظایف کمیته اسکان

- 1 پیش بینی تعداد اتاق و تخت مورد نیاز براساس آمار شرکت کنندگان
- 2 بررسی و کنترل امکانات مورد نیاز اسکان و خواب شرکت کنندگان
- 3 تقسیم اتاقهای محل اسکان بین تیمهای شرکت کننده با توجه به آمارهای اخذ شده
- 5 همکاری نزدیک با کمیته پذیرش
- 6 نظارت بر رعایت امور بهداشتی خوابگاهها و محل اسکان

وظایف کمیته پزشکی

- 1 پیش بینی کادر پزشک، پزشکیار و پرستار مورد نیاز
- 2 تدوین برنامه حضور پزشکان و پزشکیاران در میادین مسابقات
- 3 آماده و تجهیز نمودن اتاق پزشکی در محل اسکان ورزشکاران
- 4 انعقاد قرار داد با بیمارستانهای نزدیک به محل برگزاری مسابقات
- 5 اعزام ورزشکاران مصدوم به بیمارستان جهت درمان و در صورت لزوم بستری شدن
- 6 و ...

وظایف کمیته انتظامات

- 1 شناسایی دقیق کلیه اماکن برگزارى مسابقات ورزشى و اسكان
- 2 برنامه ریزی دقیق برای امور انتظامی
- 3 پیش بینی کادر انتظامی مورد نیاز به منظور حفاظت از اماکن مذکور
- 4 کنترل کلیه ورودیها و خروجی ها محل اسكان و مسابقات
- 5 نظارت بر امور انتظامی به منظور برقراری نظم در برگزارى مسابقات ورزشى
- 6 و ..

وظایف کمیته روابط عمومی و تبلیغات

- 1 تهیه و تنظیم پوستر و تراکتهای مناسب جهت هر یک از اماکن ورزشی و عمومی
- 2 تهیه خبرنامه روزانه حاوی رویدادها و نتایج مسابقات ورزشی
- 3 پیش بینی برنامه های تفریحی - فرهنگی جهت اوقات فراغت شرکت کنندگان
- 4 تهیه و تنظیم برنامه مصاحبه با سرپرستان، مربیان، ورزشکاران و کادر اجرایی
- 5 همکاری با کمیته مراسم و تشریفات در مورد برنامه های افتتاحیه، اختتامیه و توزیع جوایز

وظایف کمیته مراسم و تشریفات

- 1 پیش بینی دقیق و برنامه های مراسم افتتاحیه و اختتامیه مسابقات
- 2 پیش بینی تعداد مدال، احکام و جوایز مورد نیاز هر یک از رشته های ورزشی
- 3 برگزاری مسابقات علمی - فرهنگی در اوقات فراغت شرکت کنندگان با همکاری کمیته روابط عمومی

وظایف کمیته انضباطی

- 1 رسیدگی به کلیه گزارشات دریافتی از کمیته فنی و صدور رای در صورت نیاز
- 2 تصمیم گیری و صدور رای لازم در مورد هر یک از تخلفات انجام شده
- 3 تدوین آیین نامه انضباطی و ابلاغ آن به کلیه تیمهای شرکت کننده
- 4 نظارت بر حسن اجرای کلیه آیین نامه ها و دستورالعملهای اجرایی
- 5 تهیه گزارش روزانه از مسائل مهم انضباطی و ارائه به سرپرست کل مسابقات



کمیته امور مالی

کمیته نظارت و ارزشیابی

کمیته تغذیه

کمیته بهداشت

کمیته حمل و نقل

کارهای پس از پایان مسابقه

- 1 تمامی وسایل و تجهیزات را به حالت اولیه برگردانید
- 2 نامه های تشکر و قدردانی را بنویسید
- 3 جلسه ای تشکیل داده و گزارش نهایی را ارائه کنید.
- 4 نامه های تشکر و قدر دانی را توزیع کنید و پیشنهادها را بررسی کنید.



سرپرستی و مدیریت

یک مسافرت ورزشی

مسافرت ورزشی می تواند تجربه ای الهام بخش، شیرین و آموزنده باشد.

با وجود این اگر اعضای تیم آمادگی لازم را برای رودررویی و انطباق با محیط بیگانه را نداشته باشند، خصوصاً در مورد مسابقات خارج از کشور می تواند آزار دهنده باشد.

بنابراین برنامه ریزی قبلی، پیش بینی مشکلات احتمالی و روش رفع مشکلات به گونه ای که کمترین تاثیر مخرب را بر عملکرد ورزشکاران داشته باشد، مهم است.

شروع برنامه ریزی

1 سرپرست تیم یا گروه

در ابتدای کار یک نفر به عنوان مدیر تیم یا سرپرست منصوب می شود که مسئولیت برنامه ریزی و هدایت گروه اعزام شونده را بر عهده دارد. سرپرست باید تجربه، توانایی و مهارت سازماندهی را داشته باشد.

برخی از مدیران معتقدند که :

مربی باید مربیگری کند و ورزشکار بازی، بقیه کارها بر عهده سرپرست یا مدیر است.

وظایف سرپرست به شرح زیر است:

۱- نظارت بر هماهنگی لازم برای لباس، تجهیزات، بودجه، حمل و نقل و تنظیم برنامه کار

۲- هماهنگ کردن همه فعالیتها برای رسیدن به هدفها و خواسته های ورزشکاران، مربیان و کمک مربیان و به حداقل رساندن مشکلات

۳- انجام وظایف به عنوان رابط کمیته سازمان دهنده و گروه ورزشی

۴- سرپرستی تیم و اجرای همه موارد از پیش تعیین شده در طول مسافرت

2 چه پیش خواهد آمد؟

با تمامی منابع در دسترس مذاکره کنید تا بدانید چه پیش خواهد آمد؟ این منابع عبارتند از:

- تیمها یا افراد دیگری که به خارج از کشور یا به کشوری که عازم آنجا هستید، سفر کرده اند.

- وزارت امور خارجه کشور خود

- کنسولگری، سفارت خانه کشور خود در کشور یا منطقه مقصد

3 پرسش ها

- غذا
- مسابقه و امکانات تمرینی
- مسابقات
- آداب و رسوم
- بانک
- محل اقامت
- حمل و نقل
- شرایط اقلیمی
- قوانین
- اوقات فراغت

نوع غذا؟ (غذاهای خارجی، غذای کشور خود و غیره)

محل و نحوه توزیع آن؟

چه زمانی غذا می دهند؟ آیا در وقت مناسب نسبت به وقت تمرینها و مسابقات توزیع می شود؟

آیا غذا فقط در یک محل توزیع می شود؟ (برای مثال فقط در هتل)

آیا غذای مختصر و سرپایی وجود دارد؟ چه نوع غذایی، در کجا می توان یافت؟

نوع آشامیدنیها؟ آیا با اطمینان می توان نوشیدنیها را خورد؟ محل توزیع نوشیدنی؟

● محل اقامت

در کجا واقع شده است؟

برای چه کسانی؟ (ورزشکاران، افراد دیگر، مدیران، مربیان و کمک مربیان)

آیا همه اتاقها در یک واحد قرار دارند؟

تعداد افراد ساکن در یک اتاق؟

آیا اتاقی برای ملاقات عمومی وجود دارد؟

آیا به خدمات پزشکی و فیزیوتراپی دسترسی هست؟

آیا مکانی برای نگهداری وسایل وجود دارد؟ کجا؟ آیا می شود آن را قفل کرد؟

هزینه ها را چه کسی باید پرداخت کند؟ و ...

● مسابقه و امکانات تمرینی

آیا امکانات تمرینی در دسترس هست؟ کجا؟ کی؟ چگونه می توان به آنجا رفت؟

فاصله و زمان محل تمرین و مسابقه با محل اقامت چه میزان است؟

آیا وسیله حمل و نقل برای رفتن به محل مسابقه وجود دارد؟ چه وقت؟

آیا اتاق رختکن ها از هم جداست یا مشترک؟

آیا خدمات پزشکی ارائه می شود؟

چه نوع غذا و آشامیدنی در مکان تمرین و مسابقه در دسترس هست؟

...و

● حمل و نقل

چه نوع وسیله ای در دسترس است؟ (اتوبوس، مینی بوس، تاکسی)

چگونه می توان از فرودگاه به محل اقامت رفت؟ آیا افرادی از کمیته برگزار کننده در فرودگاه به استقبال می آیند؟

چگونه می توان از محل اقامت به محل مسابقه و تمرین رفت؟

آیا برای فعالیتهای اوقات فراغت وسیله ای در دسترس هست؟

هزینه وسایل حمل و نقل چه میزان است؟

...

● مسابقات

برنامه زمانی مسابقات چیست و مکان آن کجاست؟

ارتباط بین کمیته برگزاری و هر تیم چگونه برقرار می شود؟

آیا جلسه ای برای همه تیمها و مطلع کردن آنها از چگونگی برگزاری مسابقات در نظر گرفته شده است؟

● شرایط اقلیمی

وضعیت آب و هوا چگونه است؟

دامنه تغییرات درجه هوا و رطوبت چه اندازه است؟

آیا مشکل ارتفاع وجود دارد؟

آیا اختلاف زمانی در نظر گرفته شده است؟

● آداب و رسوم

مذاهب عمده مردم کشور برگزارکننده چیست؟

آیا موارد سیاسی یا حساسیت های خاصی وجود دارد که باید در نظر گرفته شود؟

پوشاک مرسوم اجتماعی چیست؟

● قوانین

آیا از قوانین آن کشور در زمینه تخلفات مهم و مصرف دارو اطلاع دارید؟

آیا تیم پزشکی شما می تواند در یک کشور خارجی کار کند؟

آیا نشانی سفارتخانه یا کنسولگری کشورتان را در مقصد می دانید؟

● بانک

نرخ مبادله ارز چه میزان است؟

بهترین روش مبادله ارز چیست؟

مخارج خود را چگونه می پردازید؟

برنامه ریزی خاص برای وسایلی که باید جداگانه فرستاده شود:

چه مدت طول می کشد؟

هزینه آن چه قدر است؟

در کجا و چه زمانی باید آنها را تحویل گرفت و چگونه باید حمل کرد؟

برای امور گمرکی چه برنامه ریزی باید کرد؟

در صورت تغییر زمان رفت و برگشت پرواز باید جریمه پرداخت؟ میزان آن چه قدر است؟

تدارکات سفر هوایی

مشخص نمودن اعضای گروه

بودجه برای مخارج هواپیما

تاریخ رفت و برگشت

محدودیت‌های مربوط به بار

محدودیت‌های وزنی

تعداد چمدان مجاز برای هر نفر

نرخ اضافه بار

مدارک

گذرنامه

(در صورت نداشتن گذرنامه حداقل ۵ یا ۶ ماه قبل از اعزام برای دریافت گذرنامه اقدام نمائید. مدیر باید شماره و اسامی همه گذرنامه را یادداشت نماید و آنها را جدا از گذرنامه نگهداری کند. در صورتی که گذرنامه ای مفقود یا سرقت شد باید فوراً با سفارتخانه کشور خود تماس بگیرید.)

ویزای ورود

(در مورد مهلت ویزا سوال بپرسید و اینکه می توانید داروها و لوازم پزشکی مورد نیاز تیم و سایر وسایل مخصوص خود را همراه ببرید.)

واکسیناسیون

(ممکن است جزو شرایط ورود به کشور محل عزیمت یا بازگشت به آنجا باشد. وقت کافی برای واکسیناسیون و تطابق با شرایط پس از واکسیناسیون و بهبود را در نظر داشته باشید.)