دانشگاه پیام نور

کارشناسی ارشد

فراگیر پیام‌نور

اصول و مبانی مدیریت

رشته تحصیلی: مدیریت ورزشی کلیه گرایش ها

فصل اول

تاریخچه مدیریت

هدف کلی

آشنایی با تاریخچه مدیریت

اهداف یادگیری

۱. آشنایی با سیر تکامل مدیریت
۲. آشنایی با تئوری‌های مدیریت کلاسیک
۳. آشنایی با تئوری‌های مدیریت نئوکلاسیک کلاسیک
٤. آشنایی با مدیریت سیستمی
٥. آشنایی با مدیریت اقتضایی
٦. آشنایی با تئوری‌های نوین مدیریت

مقدمه

زمانی که بشر به زندگی اجتماعی روی آورد، اندیشه مدیریت را نیز در زندگی خود وارد کرد؛ در حقیقت، پیدا شدن اندیشه مدیریت به روزگاری باز می‌گردد که مردمی که گروهی کار می‌کردند نخستین بار کوشیدند تا به هدفهای گروهی دست یابند. بنابراین به جرات می‌توان گفت که اندیشه مدیریت از بدو زندگی اجتماعی انسانها وجود داشته است؛ مثلا سومریها موجودی‌های انبارهای خود را بر روی لوح‌های گلی یادداشت کرده و آنها را در معابدی نگاهداری می‌کردند و شاید بتوان گفت که این لوح‌ها از اولین آثار مدون عمل مدیریت در تاریخ می‌باشند. با اندک توجهی می‌توان دریافت که اندیشه مدیریت در زندگی همه انسانها وارد شده است و نقش مهمی را بازی می‌کند. پس ضروری است که علاقه‌مندان علم مدیریت با تعریف مدیریت و سیر تحول اندیشه مدیریت آشنا شوند. بنابراین در این فصل تعریفی از مدیریت ارائه شده و سپس سیر تکامل اندیشه مدیریت و برخی از نظریه‌های مدیریت ارائه می‌شود.

۱-۱. تعریف مدیریت

مطالعه مبانی مدیریت بیانگر این است که هر دانشمند و متخصص علم مدیریت، تعریفی از مدیریت را ارائه کرده است. به طوری که عده‌ای مدیریت را به عنوان «هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران» تعریف کرده‌اند. عده‌ای دیگر مدیریت را فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت تعریف کرده‌اند. تعاریف دیگری نیز از مدیریت ارائه شده است که در این کتاب به همین دو تعریف بسنده شده است.

۱-۲. مدیریت دانش است یا هنر؟

به‌راستی مدیریت دانش است یا هنر؟ در پاسخ باید گفت که مدیریت، مانند همه کارهای دیگر چون پزشکی، مهندسی، حسابداری یا حتی بازی بیس بال، هنر است؛ پدید می‌آیند. با این همه، مدیران با به کارگیری آگاهی سازمان یافته درباره مدیریت می‌توانند بهتر کار کنند، و همین آگاهی سازمان یافته،

ابتدایی یا پیشرفته، دقیق یا غیردقیق، به میزان سازمان یافتگی و روشنی و تناسب خود دانشی را پدید می‌آورد. از این رو مدیریت به عنوان یک عمل، هنر به شمار می‌آید؛ آگاهی سازمان یافته‌ای را که زیر ساز عمل مدیران است، می‌توان به نام دانش شناخت. بنابراین مدیریت در عمل یک هنر است، آگاهی و شناخت سامان یافته درباره مدیریت دانش است. پیترز و واترمن در کتاب «در جست و جوی برتری» هشت ویژگی شرکت‌های کامیاب را پیدا کردند که بسیاری از آنها نمونه‌هایی از هنر مدیریت است. برای نمونه یکی از ویژگی‌های شرکت‌های برتر، تاکید آنها بر بهبود بهره‌وری از راه توجه به نیازهای کارکنان شرکت است.دانش فنی است؛ انجام دادن کارها در پرتو واقعیت‌هایی است که از درون موقعیت این نشان می‌دهد که برای کامیابی سازمانی و مدیری، هنر در شمار ضرورت‌ها است. سردبیران مجله «هفته بازرگانی» نیز می‌گویند که «مدیریت خوب دانش نیست، بلکه یک هنر انسانی است.» اما آنچه می‌توان از گفتار بالا نتیجه گرفت این است که مدیریت اثربخش یک هنر است که از دانش زیرساز مدیریت بهره می‌گیرد. پس مدیریت هم دانش است و هم هنر.

۱-۳. سیر تکامل اندیشه مدیریت

انسان از اولین روزهای خلقت خود با مفهوم مدیریت همراه بوده است. اما برای اولین بار این چینی‌ها بودند که در حدود ۱۱۰۰ سال قبل از میلاد مسیح, به صورت سازمان یافته چهار وظیفه مدیریتی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل را تجربه کردند. بعد از آنان نیز ایرانیان، مدیریت را با تجربیات و نگرش‌های خود آزمودند. در حدود سال‌های ۳۵۰ تا ٤۰۰ قبل از میلاد، یونانیان مدیریت را به عنوان یک هنر متمایز تشخیص داده و رویکردهای علمی را برای آن ابداع نمودند. در آغاز قرن بیستم, مدیریت به عنوان یک رشته و مقوله رسمی و ساخت‌یافته مطرح شد.

۱-۳-۱. اولین مفاهیم مدیریت و تاثیرات آنان

اولین مقولات کلیدی که باعث تعویق رشد و شکوفایی کسب‌وکارهای گذشته می‌شدند ارتباطات و حمل‌ونقل بوده‌اند. به مرور زمان و با تسهیل و بهبود این دو، شرکت‌ها مسیر رشد خود را با شتاب در پیش گرفتند و هر روز پیچیده‌تر شدند. در چنین شرایطی کوچکترین ارتقا و بهبودی در شگردهای مدیریتی باعث بروز تغییرات قابل‌توجه‌ای در کمیت و کیفیت تولیدات می‌شد. ظهور عوامل زیر در این عرصه، نقشی کلیدی در رشد شرکت‌ها و سازمان‌ها بازی نمود:

- ظهور مفهوم «اقتصاد مقیاس۱» (یعنی کاهش هزینه متوسط تولید در ازای افزایش حجم کل تولید). این مفهوم، مدیران بسیاری را برای ایجاد رشد هرچه بیشتر برانگیخت. بر مبنای اقتصاد مقیاس شرکت‌های بزرگ‌تر می‌توانند با دستمزد کم‌تر، تولید بیشتر و باکیفیت‌تری داشته باشند. لذا قیمت نهایی محصول خود را در مقایسه با تولید با مقیاس کمتر کاهش داده و محصولات خود را با قیمت کمتر به بازار ارائه دهند. این امر منجر به جذب مشتری بیشتر می‌شود.
- انقلاب صنعتی باعث شد تا به مسایل و مشکلات مدیریت (به ویژه کارآیی, فرآیندهای تولید و کاهش هزینه‌ها) به صورت جدی‌تر و برمبنای تفکر سیستماتیک پرداخته شود.

۱-۳-۲. مدیریت سیستماتیک

در طول قرن نوزدهم، رشد کسب‌وکارهای آمریکایی بر محور ساخت و تولید متمرکز بود. در همین راستا اکثر وظایف سازمانی تقسیم شده و توسط افراد متخصص انجام می‌شدند.

در رویکرد سیستماتیک تلاش شد تا با تدوین رویه‌ها و فرآیندهای بسیار مشخص برای امور، هماهنگی بین کارها تصمیم‌گیری شود. برای برآوردن این هدف:

- وظایف و مسؤولیت‌ها به صورت دقیق و کامل تعریف می‌شدند.
- فنون استاندارد شده‌ای برای انجام وظایف در نظر گرفته شد.
- ابزارهای خاصی برای جمع‌آوری، به‌کارگیری، انتقال و تحلیل اطلاعات ابداع شد.
- برای تسهیل هماهنگی و ارتباطات داخلی، سیستم‌های حسابرسی هزینه، حقوق و کنترل تولید ایجاد شدند.

۱-۳-۳. نظریه‌های سنتی (کلاسیک)

نظریه‌های سنتی (کلاسیک) در دوره زمانی معینی (۱۹۰۰-۱۹۵۰) و توسط سه نظریه پرداز آمریکایی، فرانسوی و آلمانی ارایه شده است. سه نظریه کلاسیک عبارتند از: نظریه مدیریت علمی، مدیریت اداری و بوروکراسی.

---

۱ . economics of scale

• مدیریت علمی

ظریه مدیریت علمی «فردریک تیلور» که با نام «پدر مدیریت علمی» شناخته شده است، و شاید به جرات می‌توان گفت که هیچ کس دیگری به اندازه او اثر بزرگی بر پیدایی مدیریت نداشته است، اعتقاد داشت که برای اجرای هر کار «یک بهترین روش» وجود دارد. توجه نخستین تیلور به افزایش بهره‌وری از راه کارآیی بیشتر در تولید و پرداخت بالاتر به کارگران از راه به کارگیری روش علمی بود. بنابراین تیلور توجه اصلی خود را در سراسر سالهای زندگی خود، بر آن قرار داده بود که کارآیی در تولید را افزایش دهد.

مدیریت علمی جنبشی بود که شرایط اجتماعی- اقتصادی ناشی از انقلاب صنعتی وقوع آن را اجتناب ناپذیر کرده بود. از سال ۱۸۰۰ مطالعاتی توسط رابرت اُون و چارلز بابیج در انگلستان و متخصصان دیگری در آمریکا صورت گرفت تا بتوانند با صرفه جویی در هزینه تولید و اندازه‌گیری زمان تولید، موجب افزایش کارایی در صنایع شوند.

فردریک ونیسلو تیلور (۱۸۵٦-۱۹۱۵) بیشترین سهم را در پیشرفت و گسترش مدیریت علمی داشت. او اعتقاد داشت که افزایش کارایی به پیدا کردن راه برای کارآتر کردن کارگران بستگی دارد. هدف او این بود که از شیوه‌های علمی نظریه مطالعه زمان و حرکت، ابزار استاندارد شده، انگیزه مادی و فردی و سرپرستی تخصصی استفاده نماید تا به افزایش کارایی بینجامد.

• مطالعات زمان و حرکت

تیلور با استفاده از مطالعات زمان و حرکت جریان کار، شیوه‌های سرپرستی و خستگی کار را تحلیل کرد. مطالعه زمان و حرکت یعنی تعیین و اندازه‌گیری حرکات فیزیکی کارگر، وقتی او مشغول انجام وظایفش می باشد و تحلیل حذف حرکاتی که موجب کاهش تولید می‌گردد. در نتیجه بهره‌وری در ارتباط با زمان و هزینه‌های اندازه‌گیری می‌شود. یکی از اهداف مطالعه زمان و حرکت کارآمدترین کردن یک شغل و حذف تلاش فیزیکی زاید و اختصاص رشته‌ای از فعالیت‌هاست که میزان پول، زمان و تلاش‌های مورد نیاز برای تولید یک محصول را به حداقل برساند.

• سرپرستی تخصصی

از نظر تیلور مهارت تنها منبع اختیار است. او اعتقاد نداشت که یک سرپرست باید بتواند بر تمام وظایفی که سرپرستی می‌کند، تسلط و نظارت داشته باشد. بنابراین او پیشنهاد کرد که حوزه خاص

تخصصی هر سرپرست، حوزه اختیار او محسوب شود. تیلور این راه حل را به عنوان سرپرستی تخصصی می‌نامید. برای هر کارگر هشت سرپرست تعیین می‌کرد. چهار سرپرست فعالیت‌های برنامه-ریزی، برنامه تولید، زمان و حرکت و نظم را اداره می‌کردند، و چهار سرپرست دیگر اعمالی از قبیل نگهداری ماشین، سرعت ماشین، تغذیه مواد به ماشین و تولید در کارگاه را اداره می‌کردند.

- **انگیزه‌های فردی**

تیلور عقیده داشت که پول کارگران را بر می‌انگیزد. فرض می‌کرد که کارگران باید منطقی باشند و دستورهای مدیریت را اجرا کنند و به انگیزه‌های مالی پاسخ دهند. در نتیجه پول بیشتری به دست آورند.

تیلور از نظام قطعه کاری فردی برای پرداخت حمایت می‌کرد. اگر کارگران استاندارد خاص تولید را رعایت می‌کردند، به آن‌ها مطابق با نرخ استاندارد دستمزد پرداخت می‌شد. اگر بالاتر از استاندارد تولید می‌کردند، دستمزد بالاتری را دریافت می‌کردند.

به بیان دیگر توجه نخستین تیلور به افزایش بهره‌وری از راه کارآیی بیشتر در تولید و پرداخت بالاتر به کارگران از راه به کارگیری روش علمی بود. بنابراین توجه اصلی خود را در سراسر سال های زندگی خود، بر آن قرار داده بود که کارآیی در تولید را افزایش دهد. در کنار آن هزینه‌ها را کاهش و بهره‌ها را افزایش دهد، که امکان بالا بردن دستمزد کارگران را نیز از راه بهره‌وری بیشتر آنان فراهم آورد.

اصول تیلور بر به کار بردن علم، پدید آوردن همنوایی گروهی و همکاری، دستیابی به بازده بیشتر، و پرورش و آموزش کارگران استوار بود. برای درک بهتر مطلب به اصول بنیادینی که تیلور زیر ساز روش علمی مدیریت می‌دانست، اشاره‌ای کوتاه می‌شود:

۱- دستورهای سرانگشتی را با علم جانشین کردن (آگاهی سامان یافته)

۲- دست یافتن به همنوایی در کنش گروهی، و نه اختلاف و ناهمداستانی

۳- دست‌یابی به همکاری میان مردمان، نه رواج دادن فردگرایی پرهرج و مرج

٤- کار کردن برای دست یابی با بازده بیشینه، نه بازده محدود و معین

۵- پرورش همه کارگران تا بالاترین اندازه‌ای که شدنی باشد برای سود خود آنان و بیشترین نیک فرجامی برای شرکت.

بنابراین نظریه مدیریت علمی، می‌خواست با نگرشی نظام‌مند به مدیریت بر منبای هدایت و حمایت صحیح سرپرستان و ایجاد انگیزه‌های پولی برای کارگران، عملکرد غیرواقعی و سرعت کم کارگران را اصلاح کند. همچنین مدیریت علمی برای انجام هر کار به بهترین روش، چهار اصل مهم را ارائه داد:

۱- ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء از کار که جایگزین روش غیرعلمی متداول شود.

۲- گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای اجرای بهتر وظایف خود، در حالی که در گذشته هر کارگر به گونه‌ای شخصی مسئول انتخاب شغل و پرورش خود به بهترین وجه ممکن بود.

۳- همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان تا اطمینان حاصل شود که تمام کارهایی که اجرا می‌شود بر اساس اصول علمی تعیین شده است.

٤- تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیریت و کارکنان، به‌طوری که وظیفه طرح‌ریزی و مطالعات علمی برای بهبود روشها به عهده مدیریت باشد و پیروی کامل از روشها و استانداردهای تعیین شده وظیفه کارگران محسوب شود.

- **نظریه مدیریت اداری**

سرشناس‌ترین فردی که غالباً او را بنیانگذار مدیریت جدید می‌نامند، هنری فایول (۱۸٤٥-۱۹۲٥) فرانسوی است. فایول در رساله‌ای که از او منتشر شد، فعالیت‌های سازمان تجاری را تحت عنوان توانایی‌های مدیریتی و در شش دسته تقسیم نمود:

۱- فعالیت های فنی (تولید)

۲- فعالیت های بازرگانی (خرید و فروش، مبادله)

۳- فعالیت های مالی (بررسی سرمایه، استفاده مطلوب از سرمایه)

٤- فعالیت های امنیتی (حفظ اموال و افراد)

٥- فعالیت های حسابداری (تدارک اطلاعات آماری)

٦- فعالیت‌های مدیریتی (برنامه ریزی، ساماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل)

فایول توانایی‌های لازم برای مدیران را براساس فعالیت‌های شش گانه به سه دسته تقسیم کرده است:

۱- توانایی‌های عام مدیریت که شامل فعالیت‌های شش گانه مشروح در بالا می‌باشد.

۲-توانایی‌های خاص مدیریت شامل وظایف مدیریتی یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل می‌باشد.

۳-توانایی‌های فنی و تخصصی مورد نیاز با فعالیت‌های تخصصی سازمان است.

➢ اصول مدیریت فایول

اصول مدیریت فایول عبارت است از:

۱- تقسیم کار: یا تخصص‌گرایی موجب می‌شود که فرد در زمینه کاری خود مهارت بالایی کسب کند و افزایش کارایی و تولید را به دنبال دارد.

۲- اختیار: حق دستور دادن و به اجرا در آوردن آن به کمک سیستم پاداش یا تنبیه

۳- مسئولیت داشتن، یعنی صاحب اختیار باید در برابر نتایج کارش پاسخگو باشد. اختیار و مسئولیت باید با هم متناسب باشند.

٤- انضباط: اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات سازمان احترام بگذارند و از مقام بالاتر اطاعت کنند.

٥- وحدت فرماندهی: هر عضو سازمان فقط باید از یک مقام بالاتر دستور بگیرد و در برابر او مسئول باشد.

٦- وحدت جهت: هر گروه از فعالیت‌های سازمانی که هدف واحدی را دارند، باید فقط تحت یک برنامه و به وسیله یک مدیر هدایت شود.

۷- اولویت منافع عمومی بر منافع فردی: در هر سازمان کل مهم‌تر از اجزای آن است، یعنی هدف‌های سازمانی بر هدف‌های فردی و خصوصی ارجحیت دارد. مدیر باید میان منافع فردی و سازمان همبستگی ایجاد کند.

۸- جبران خدمات کارکنان: پرداخت حق‌الزحمه مناسب به کارکنان، مدیران در برابر خدماتی که کارکنان، مدیران در برابر خدماتی که کارکنان انجام می‌دهند، باید پرداخت عادلانه نمایند و آنان را راضی کنند.

۹- سازمان بستگی دارد و برعهده مدیران است که مناسب‌ترین درجه تمرکز را برای موقعیت خود تعیین کنند.

۱۰- سلسله مراتب: خط فرمان یا مسیر دستور سازمان به ترتیب رتبه و مقام از بالاترین سطح مدیریت به پایین‌ترین سطح عملیاتی ادامه می‌یابد. خط فرمان مکمل اصلی وحدت فرماندهی است و ارتباط سازمانی و انتقال اطلاعات و دستورها از طریق آن صورت می‌گیرد.

۱۱- نظم: مواد و انسان‌ها باید در جای مناسب خود در سازمان قرار گیرند و در زمان مناسب از آن‌ها استفاده شود.

۱۲- انصاف: رفتار مدیران با زیردستان باید توأم با عدالت و انصاف باشد تا زیردستان وظایف خود را با تعهد و وظیفه شناسی انجام دهند.

۱۳- ثبات شغلی و استخدامی: فایول معتقد است که در هر سازمان باید اقداماتی برای تشویق کارکنان به ویژه مدیران، به خدمات درازمدت صورت گیرد.

۱٤- روحیه کار گروهی: ایجاد روحیه‌ای برای کارگروهی موجب وحدت و هماهنگی سازمان می‌شود.

- **نظریه بوروکراسی**

متداول‌ترین معانی بوروکراسی به شرح زیر است:

الف- بوروکراسی به معنی (تشریفات زاید) از قبیل افراط در نامه‌نگاری و اجرای مقررات که موجب عدم کارایی می‌شود.

ب- بوروکراسی به عنوان سیستمی اداری مانند همه دستگاه‌های مرکزی و محلی حکومتی. این معنی نیز مشابه با تشریفات زاید است.

ج- بوروکراسی شکلی از سازمان با ویژگی‌های خاص مانند: سلسله مراتب، اختیار، مقررات و ... آن چه که از بوروکراسی مورد نظر است و سعی می‌شود مشخصات آن شرح داده شود، مربوط به معنی بند «ج» می‌باشد.

- **مشخصات مدیریت بوروکراتیک**

مدیریت بوروکراتیک سیستمی است که با اتکاء بر قوانین و مقررات، سلسله مراتب، تقسیم کار و روش‌ها ایجاد شده است. ماکس وبر (۱۸٦٤-۱۹۲۰) جامعه شناسی آلمانی

بیشترین تلاش را برای روشن کردن مفهوم مدیریت بوروکراتیک به‌عمل آورده است. مدیریت بوروکراتیک دارای هفت ویژگی به شرح زیر است:

۱- قوانین و مقررات: قوانین و مقررات خطوط راهنمای اصلی برای تعریف و کنترل رفتار همه کارکنان هنگام اجرای وظایفشان است و موجب می‌شود نظم مورد نیاز برای نیل به اهداف تعیین شده در سازمان برقرار شود.

۲- غیر شخصی بودن: اتکاء بر قوانین و مقررات سازمان را به سوی غیرشخصی بودن هدایت می‌کند. بدین وسیله کارکنان از هوی و هوس مدیران در امان می‌مانند. غیرشخصی بودن موجب می‌شود که مدیران به جای ارزیابی ذهنی و سلیقه‌ای، زیردستان خود را به‌طور عینی و براساس عملکرد و تخصص مورد ارزیابی قرار دهند.

۳- تقسیم کار: مدیران و کارکنان وظایفی را انجام می‌دهند که متناسب با ویژگی‌ها و تخصص آنان تعیین شده است. تقسیم کار فرایند تقسیم کردن وظایف به کارهای ساده‌تر و تخصصی‌تر است و موجب می‌شود که سازمان‌ها قدرت کارایی در افراد را به حداکثر برسانند.

٤- ساختار سلسله مراتبی: اکثر سازمان‌ها سلسله مراتبی هرمی شکل دارند و مشاغل به‌طور عمودی در سازمان طبقه بندی شده‌اند. میزان مشخصی اختیار (حق تصمیم گیری) به هر پست اختصاص داده شده است. در نتیجه قدرت و اختیار با بالا رفتن سلسله مراتب سازمان افزایش می یابد.

۵- تعهد برای کار مادام العمر: در نظام مدیریت بوروکراتیک به استخدام به عنوان تعهدی برای شغل مادام‌العمر نگریسته می‌شود. امنیت شغلی در صورت رضایت از شرایط و عملکرد مستخدم، طول مدت استخدام او را تضمین می‌کند.

٦- ساختار اختیار: نظامی که براساس قوانین و مقررات، غیر شخصی بودن، تقسیم کار سلسله مراتب بنا شده باشد با ساختار اختیار ارتباطی بسیار نزدیک دارد. حق اتخاذ تصمیماتی با اهمیت مختلف در سطوح سازمان گوناگون.

از نظر ماکس وبر اختیار به سه طریق صورت مشروع یا قانونی پیدا می‌کند:

الف- اختیار سنتی: پذیرش این اختیار ناشی از سنت‌ها و آداب و رسوم است. اختیار سنتی بر این باور استوار است که پایگاه و مقام کسانی که در گذشته اعمال قدرت می‌کردند و رسوم و سنن و

ارزش‌های مربوط به آن دارای اعتبار و مستلزم احترام است. اعتبار مقام و منصب اختیار را سنت‌ها معین می‌کنند و شخصی که در آن مقام و منصب قرار می‌گیرد، اختیارات آن را به ارث می‌برد.

ب-اختیار شخصی: منشاء این اختیار جاذبه یا امتیاز شخصیتی فرد است که او را از افراد عادی متمایز می‌سازد و در مقام رهبری قرار می‌دهد. جنبش‌های اجتماعی، سیاسی و مذهبی غالباً به وسیله این نوع رهبران هدایت می‌شوند.

ج- اختیار عقلانی و قانونی: منشاء این اختیار، قوانین و مقررات عقلانی است که برای نظم اجتماعی وضع و تدوین می‌شوند. در این حالت، اطاعت از اختیار به دلیل اطلاعات از قانون است، زیرا مشروعیت اختیار را قانونی بودن آن اعتبار می‌بخشد.

۷-منطقی بودن (عقلانیت): آخرین خصوصیت مدیریت بوروکراتیک، عقلانیت مربوط به استفاده از کاراترین وسیله برای نیل به اهداف سازمانی می‌باشد. بنابراین مدیران باید سازمان‌های خود را به طریق منطقی و عالمانه اداره کنند و همه تصمیمات باید سازمان را مستقیماً به سوی اهدافش هدایت کند.

۱-۳-۳-۱. ارزیابی نظریه‌های سنتی یا کلاسیک

-باید توجه داشت که هر سه جریان فکری: مدیریت علمی، اداری و بوروکراتیک از یک سو با همدیگر سازگار و از سوی دیگر، مکمل یکدیگرند.

- هر سه بدون توجه به احساسات و عواطف کارکنان، بر اجرای شغل اصرار می‌ورزند و پاداش‌های مالی را تنها منبع انگیزش محسوب می‌کنند.

- به جای روابط غیر رسمی و اجتماعی میان کارگران در کار، اجرای قوانین و مقررات و تضمین کارایی تأکید می‌داشتند.

- مدیریت علمی به گونه‌ای بنیادین، پیرامون روابط کارگر با کارش بحث می‌کند و تأکید آن بر روابط انسان- ماشین استوار است که هدفی جز بهبود بخشیدن به نحوه اجرای کار از طریق (یکنواخت و منضبط ساختن) کار و وظایف تولیدی عملیات تکراری ندارد، در حالی که در نظریه دیگر، بر ساخت سازمان، روابط و فرایندهای فرد با فرد در سطوح بالای سازمان تأکید می‌ورزند.

-مدیریت علمی یک «نظریه خرد» است، در حالی که مدیریت اداری و بوروکراتیک «نظریه کلان» می‌باشند.

-مدیریت علمی مدافع جزئیات کار است تا مشخص کند که چگونه کاری می‌تواند بـه بهتـرین وجه توأم با کارایی انجام شود. مدیریت اداری و بوروکراتیک، حالت تجربی کمتـری دارنـد. آن‌هـا بیشتر چارچوب‌ها و مدل‌هایی را تجویز می کنند که لزوماً براساس مطالعات تجربی خاص نیست.

-احکام مدیریت اداری و بوروکراتیک چکیده تجربیات و مشاهده عمـومی در بسـیاری از شـرایط بـوده است. در صورتی که احکام مدیریت علمی، از مطالعات خاص در هر مسئله و
موضوع سرچشمه می گیرد.

۱-۳-٤. نظریه‌های نئوکلاسیک

- **نهضت روابط انسانی**

نظریه روابط انسانی از تضاد نظریه‌های کلاسیک با روح و روان انسـان سرچشـمه مـی‌گیـرد و براساس طبیعت و خصوصیات انسان پایه‌گذاری شده اسـت. مطالعـات التـون مـایو (۱۹٤۹-۱۸۸۰) دانشمند استرالیائی و استاد تحقیقات صنعتی در دانشـکده بازرگـانی دانشـگاه هـاروارد در کارخانـه هاثورن وابسته به وسترن الکتریک شیکاگو سر آغاز این نظریه ها گردید .

این بررسی‌ها در سال ۱۹۲٤ شروع شد. مایو و همکارانش تصمیم گرفتند آزمایش‌های خـود را با تاثیر نور و روشنائی و روابط آن با بازدهی کار کارکنان کارخانه مزبور آغاز کنند. آنـان نـور اتـاق آزمایش را زیادتر کردند بازدهی کارکنان افزایش یافت. بـا هـر افزایشـی در میـزان نـور تولیـد بـالا می‌رفت. سپس آنان نور را کاهش دادند. باز هم میزان تولید افزایش یافت آنان میزان نور را باز هـم کاهش دادند تا زمانی که کاهش میزان نور دیدن را دشوار نکرده بود تولید باز هـم افـزایش یافـت، آزمایش در این مرحله متوقف گردید.

این بررسی‌ها تا سال ۱۹۳۲ ادامه یافت و بالاخره پژوهشگران متوجه شدند که تولید گروه‌هـای تحت کنترل به عوامل دیگری به جز تغییر شرایط فیزیکی محیط کار بستگی دارد. آنان دریافتند کـه آنچه باعث افزایش بازده کار کارکنان می‌شود، عوامل اجتماعی است نه عوامل فیزیکی و اقتصـادی. آنان به این نتیجه رسیدند که کارکنان در محیط کار پاسخگوی یکدیگرند، نه پاسـخگوی سرپرسـت مربوط، و ارتباطات غالباً از طریق مجاری دیگری غیر از آنچه در نمودار رسمی سازمان نمایان و از طریق افراد دیگری غیر از آنانی که سرپرستی رسمی را بر عهده دارند، یعنـی از طریـق گـروه‌هـای

غیررسمی بر قرار می‌شود. این بررسی‌ها نشان داد که ((رفتارفرد تا حد بسیار زیادی تابع انتظارات و ارزش‌های گروهی است.))

عضویت در گروه‌های غیررسمی در ارضای نیازهای شخصی خصوصا نیاز گروهی و اجتماعی او موثراست.

گروه‌های غیر رسمی می‌توانند در برقراری ارتباطات نقش موثری ایفا کنند.

هم چنین این گروه‌ها در مقابل تهاجمات اداری از کارکنان حمایت می‌کنند.

فلسفه التون مایو در این بررسی‌ها، به علاوه یافته‌های ناشی از تجربیات هاثورن ، سرفصل اصول اساسی روابط انسانی را به‌شرح زیر تعیین کرد:

۱-معیارهای اجتماعی: میزان تاثیر سازمان بر فرد به معیارهای اجتماعی کارکنان بستگی دارد

۲-گروه: معیارهای گروهی نفود بسیار زیادی بر رفتار افراد درسازمان دارد.

۳- جایزه‌ها وجریمه‌ها: جایزه‌ها و جریمه‌های اجتماعی قویترین انگیزه‌ها در کار هستند.

٤- سرپرستی: موثرترین نظام سرپرستی زمانی ایجاد می‌شود که مدیران با گروه‌ها و رهبران غیررسمی آنان مشورت کنند.

۵- مدیریت آزادمنشانه (دمکراتیک):اگر به کارکنان اجازه داده شود که امور خود را بدون دخالت روسا تنظیم کنند رفتاری موثرتری خواهند داشت.

مکتب روابط انسانی نهضت ارزشمندی بود که نظریه‌های کلاسیک را دگرگون کرد.

اهمیت این مکتب فکری را می توان خصوصاً در موارد زیر دانست:

۱- برای اولین بار در تاریخ، عامل انسانی در بررسی‌های هاثورن به طورفشرده و عمیقی مورد مطالعه علمی قرار گرفت وبدین ترتیب، سنتی پرارزش در این زمینه پایه‌ریزی شد.

۲-اهمیت فرد و احساسات و عواطف انسان در دنیای سازمانی به خوبی شناخته و بیان شد.

۳- نقش مهم ارزشها و هنجارهای گروهی و جمعی در شکاف بخشیدن به رفتار کارکنان، مورد توجه و تاکید لازم قرار گرفت.

٤- اهمیت سازمان و روابط غیر رسمی، به‌عنوان عاملی که رفتار سازمانی را عمیقاً زیر نفوذ دارد، مطرح و توجه لازم به آن معطوف شد.

۵- تاثیر شیوه سرپرستی و مدیریت در تقویت روحیه کارکنان و افزایش بهره‌وری تشخیص داده شد و مورد توجه قرار گرفت.

پژوهشگران هاثورن، برخلاف نظریه پردازان کلاسیک، به افزایش کارایی سازمان علاقه کمتری نشان می‌دادند. همه تلاش آنان این بود که اصولی را به دست آورند تا به مدیریت کمک کند سازمانش را بهتر اداره کند.

• نگرش رفتاری

نگرش رفتاری در مدیریت از اوایل دهه ۱۹۵۰ آغاز شد. از این به بعد علمای رفتاری مطالعه مسائل سازمان و مدیریت از دیدگاه انسانی، جدی‌تر و به کمک روش‌های دقیق علمی دنبال کردند.

فکر بنیاد مکتب رفتاری آن است که چون مدیران باید «کار را به وسیله افراد دیگر انجام دهند». لذا مدیریت در واقع، کاربرد علم رفتار است و مدیر باید بداند که چگونه انگیزش لازم را در کارکنان ایجاد کند، آنان را رهبری کند و روابط متقابل افراد رفتار گروهی را کاملاً درک نماید. بنابراین مدیران باید به دانش و مهارت‌های رفتاری مجهز شوند.

علوم رفتاری تلاش می‌کنند با استفاده از نظام‌های مختلف عملی، رفتار انسان را مورد مطالعه قرار دهند.

• چستر برنارد

یکی از پیروان تحول رفتاری در اداره امور، چستر برنارد است. کتاب او به نام ((وظایف مدیران)) در سال ۱۹۳۸ منتشر شد، و این اولین مطالعه وسیعی بود که در آن، سازمان به عنوان یک سیستم اجرایی مورد مشاهده قرار گرفت. برنارد معتقد بود که هماهنگی مهمترین وظیفه اجرائی است و این هماهنگی از طریق آمیختن هدف سازمانی با نیازهای شخصی کارکنان ایجاد می‌شود. به اعتقاد او سازمان سیستمی هوشیارانه از فعالیت‌ها یا نیروهای هماهنگ شده دو یا چند تن از افراد انسانی است.نظریه بارنارد در مورد اختیار این است که زیر دستان با عدم پذیرش دستورات، می‌توانند اختیار مقامات بالاتر را خنثی کنند. برنارد تصمیم گیری را اساس فرایند مدیریت محسوب می‌کرد.

• هربرت سایمون

در سال ۱۹٤۷ ، هربرت سایمون کتاب ((رفتار اداری)) را منتشر کرد، که آغازی بر تحول رفتاری در سازمان بود. سایمون که خود یکی از رهبران اداره امور عمومی بود، اعتقاد داشت که بهترین روش برای تجزیه و تحلیل سازمان شناختن کانون‌های تصمیم گیری و اشخاصی است که

تصمیمات مهم را اتخاذ می‌کنند. او معتقد بود که علیرغم آنچه تصور می‌شود که نمودار سازمان رسمی مراکز اخذ تصمیم را مشخص می‌کند؛ یعنی قدرت اخذ تصمیم با اختیارات قانونی مشاغل برابر نیست. به این دلیل و به علت وجود روابط تخصصی در سازمان، کانون‌های اخذ تصمیم همیشه تابع مجاری سسلسله مراتب سازمان رسمی نمی‌باشد.

- **انگیزش**

پیشرفت علوم رفتاری ابعاد تازه‌ای به نظریه‌های سازمان و مدیریت افزود. نتایج بررسی‌های مختلف در این زمینه نشان می‌دهد که رفتار سازمانی ناشی از نیاز، یا نیازهایی است که برای نیل به هدفی صورت می‌گیرد. نتیجتاً آگاهی مدیران از انگیزش کارکنان، که در واقع پی جوئی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضاء و افراد سازمان است، برای نیل به هدف های سازمانی ضرورت نام دارد.

- **آبراهام مازلو**

پژوهش‌هایی که خصوصاً از دهه سوم قرن بیستم به بعد انجام شد، حاکی از آن است که انسان به انگیزنده‌های گوناگون، متغیر، پیچیده و در مواردی همبسته، وابسته و متاثر از عوامل زمانی و مکانی بر انگیخته می‌شود. رایج‌ترین و متداول‌ترین طبقه‌بندی که از نیازهای انسان به‌عمل آمده است، متعلق به آبراهام مازلو می‌باشد.او به سلسله مراتب نیازها معتقد بود و آنها را به پنج دسته تقسیم می‌کرد:

۱- نیازهای فیزیولوژیکی یا جسمانی
۲- نیاز به امنیت
۳- نیازهای گروهی و اجتماعی و نیاز به عشق و محبت و تعلق
٤- نیاز به حرمت و مقام و موقعیت
۵- نیاز به خود یابی و خویشتن شناسی

- **کریس آرجریس**

آرجریس بر روی ناسازگاری فرد و سازمان که ناشی ازعوامل روانی است، تاکید دارد، و به اهمیت رشد شخصیت اشاره می‌کند. به نظر وی، انسان در مرحله کودکی به دیگران متکی است،

ولی پس از رسیدن به سن بلوغ و رشد نیاز دارد که نقش پویا و سازنده‌ای ایفاء کند. آرجریس معتقد است که بیشتر سازمان‌ها تمایل دارند، شرایطی ایجاد کنند که تحت آن شرایط کارکنان پیشرفت خود را در سلسله مراتب نیازها متوقف کنند. در نتیجه، کارکنان مجبور می‌شوند انرژی خود را برای دفاع روانی ماهرانه ی در مقابل تقاضای غیر عادی سازمان صرف کنند.

این حالت دفاعی ممکن است به چهار شکل ظاهر شود:

۱- کارکنان خونسرد و بی‌علاقه شوند.

۲- جاه طلبی‌های خود را با بالا رفتن از نردبان سازمان به طور افراط آمیزی نمایش دهند.

۳- سازوکار دفاعی خاصی را تشکیل دهند که ناشی از رویاهای آنان در مورد شغلشان بوده است.

٤- سازمان را ترک کنند و به خیل بیکاران بپیوندند.

در نتیجه، انرژی انسان که می‌توانست برای رشد شخصی وی صرف شود، برای ایجاد حالت دفاعی در شخص، و خنثی کردن تلاش مجریان برای کنترل وی از بین می‌رود .آرجریس این امر را مسئله اساسی و جدی در سازمان‌های جدید می‌داند، و معتقد است انرژی فرد به جای آنکه به سوی خودیابی و توسعه و تکامل سازمانی هدایت شود، علیه اهداف سازمان می‌سوزد و از بین می‌رود. در نتیجه باعث می‌شود یک دور باطل در محیط کار ایجاد شود که در آن به کناره‌گیری تشویق می‌شوند، و همین امر موجب می‌شود مدیریت شدیدتر عمل کند تا بتواند بی تفاوتی را کاهش، و روح وفاداری به سازمان را پرورش دهد.

آرجریس معتقد است که بهداشت و سلامت سازمانی از اصولی است که تمام سازمان‌های اجتماعی باید آن را در نظر داشته باشند. اولین مرحله و قدمی که یک سازمان در راه تامین بهداشت و سلامت اجتماعی بر می‌دارد عبارت است از گسترش و پرورش روحی و فکری مدیران عالی رتبه سازمانی. وی معتقد است که این گونه مدیران نمی‌بایستی از ابراز درون و عواطف خویش احساس ترس و وحشت داشته باشند.

- **داگلاس مک گریگور**

روشن‌ترین نظریه در مقابل نظریه مدیریت علمی، و در جهت تعیین فرضیه‌های روابط انسانی در مورد طبیعت انسانی، توسط داگلاس مک گریگور ترسیم شده است. در این نظریه

دو دسته فرضیه کاملا متضاد درباره طبیعت انسان و نحوه نظارت و سرپرستی او ارائه شده است. (تئوری X و تئوری Y)در جنبه منفی، انسان موجودی توصیف شده است که طبیعتاً علاقه‌ای به کار ندارد و راحت طلب و از کار گریزان است. به همین جهت حتی‌المقدور از قبول مسئولیت پرهیز می‌کند و تنها راه وادار کردن او به کار، اجبار و کنترل مستقیم و ترس از تنبیه است. در این بخش از نظریه چون شغل و کار فرد هیچگونه انگیزه ای برای او ایجاد نمی‌کند.

باید با محرک‌های خارجی، مثل پاداش و تنبیه، فرد را به کار وادار کرد.

فرضیه‌های تئوری X

۱- بشر معمولی ذاتا از کار بیزار و تا حد امکان از کار کردن گریزان است.

۲- به دلیل مذکور در بالا، غالباً افراد را باید از طریق نظارت مستقیم، و یا جبر و تهدید به کیفر و مجازات مجبور نمود تا مساعی خود را در جهت نیل به هدف های سازمان به کار برند .

۳- انسان هدایت شدن را بر قائم به ذات بودن ترجیح می‌دهد و طالب آن است که از زیر بار مسئولیت بگریزد، و بیشتر خواهان تامین است تا احساس غرور.

فرضیه های تئوری Y

۱- تلاش جسمی و فکری در کار امری طبیعی است. همان گونه که انسان به بازی کردن یا استراحت می‌پردازد، کار کردن برای او نیز یک امر عادی و ضروری است.

۲- نظارت و تهدید یگانه وسایل هدایت فرد به سوی هدف های سازمان نیست.

انسان ذاتا می‌تواند رفتار خود را بدون دخالت مستقیم دیگران در جهت نیل به مقاصدی که تحقق آنها را طالب است، هدایت و کنترل کند.

۳- تلاش فرد در جهت نیل به هدف‌های سازمان تابع پاداشی است که در مقابل خدمت انتظار می‌رود.

٤- انسان معمولی تحت شرایط مناسب، نه تنها از قبول مسئولیت نمی‌گریزد، بلکه در جستجوی آن است.

۵- قدرت به کار بردن تخیل، نبوغ و سازندگی در حل و فصل مسائل سازمانی در انحصار عده معدودی نیست، بلکه عده کثیری از افراد بالقوه از توانایی‌های مزبور برخوردارند.

٦-در شرایط جدید زندگی صنعتی، تنها جزئی از استعداد افراد در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مک گریگور تاکید می‌کند که محدویت‌های همکاری انسان در تشکیلات سازمانی، ناشی از محدویت‌های طبیعت نیست. بلکه ناتوانی و عدم استعداد کافی مدیریت در کشف توانایی‌های منابع انسانی سازمان باعث ایجاد این محدودیت می‌شود.

- **فرد ریک هرزبرگ**

نظریه انگیزشی دیگری که در تفکر مدیریت نفوذ زیادی یافته است، نظریه هرزبرگ است. عقیده مشهور او این است که کار، خود منبع اولیه انگیزش در سازمان است.

مدتهای زیادی عقیده عمومی برآن بود که چنانچه یک سلسله عوامل برای کارکنان تامین شود، ضمن ایجاد احساس رضایت در آنان، آنان را بر می‌انگیزد تا برابر نظر سازمان عمل کنند. بدین معنی که، وجود یک سلسله عوامل موجد انگیزش و عدم وجود

آنها، مترادف با عدم انگیزش تلقی می‌شد. هرزبرگ خلاف این نظر را ثابت کرد.

او و همکارانش، سئوال‌های نسبتاً آسانی را با هزار تن از کارمندان، با ملیت‌های مختلف، از طریق مصاحبه مطرح کردند. از آنان می‌پرسیدند در طول مدت خدمت خود در چه مورد و به چه علتی شدیداً نسبت به سازمان عدم احساس رضایت کرده‌اند؟ و سئوال دیگر این بود که چه چیزی در این مدت شدیداً باعث رضایت آنان نسبت به سازمان شده است؟

هرزبرگ از این بررسی نتیجه گرفت که دلایل ارائه شده برای رضایت و عدم رضایت در افراد یکسان نبوده، و باهم تفاوت داشته است. از این رو، او در الگوی ایجاد انگیزه خود دو دسته عوامل کاملاً مجزا از یکدیگر را ارائه کرده است.

دسته‌ای عبارتند از عوامل و شرایطی که فقدان آنها در درجه نخست موجب عدم رضایت می‌شود؛ ولی وجود و تامین آنها باعث خوشحالی وایجاد انگیزه شدید وقوی نمی‌شود. هرز برگ این عناصر را عوامل بهداشتی یا عوامل حافظ وضع موجود نامید. تامین این عوامل تنها از عدم رضایت جلوگیری می‌کند، ولی وجود آنها باعث انگیزش نمی‌شود. این عوامل بیشتر ناشی از طرز تلقی و برداشت کار کنان در باره موارد زیر است:

۱- اداره امور و خط مشی‌های سازمان

۲- ماهیت و میزان سرپرستی تخصص

۳- استقرار روابط متقابل و دو جانبه با سرپرستان، همگنان ومرئوسان
٤- سطح حقوق ودستمزد
٥- امنیت کاری
٦- زندگی شخصی کارکنان
۷- شراط کاری
۸- مقام ومنزات

هرزبرگ معتقد بود که این عوامل صرفاً باعث ابقای کارکنان در سازمان می‌گردد، و فقدان آنها ممکن است باعث شود کارکنان چنان دچار عدم رضایت شوند که سازمان را ترک کنند و بقا و موجودیت آن‌را به مخاطره اندازند.ازاین رو، وجود این عوامل برای تامین و حفظ بهداشت و سلامت سازمان ضروری است.

دسته دوم که عوامل محرک نامیده می‌شوند از عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه هستند. وجود این عوامل در درجه نخست موجب رضایت و انگیزش افراد می‌شود، حال آن‌که غیبت آنها تنها عدم رضایت ضعیفی را سبب می‌گردد.

عوامل موثر در ایجاد انگیزه عبارتند از:
۱- موفقیت کاری
۲- شناخت افراد و قدردانی از کار آنان
۳- پیشر فت و توسعه شغلی
٤- ماهیت کار و وظایف محول
٥- رشد فردی
٦- ماهیت مسئولیتهای محول

درک این اندیشه هرزبرگ، برای مدیران بسیار مهم است که رضایت ناشی از تاثیر محرکها است و نارضایتی در ارتباط با عوامل بهداشتی است. عوامل محرک اساساً در ایجاد رضایت سطح بالاتر نیازها – احترام و خود یابی دخالت دارند، در حالی که عوامل بهداشتی (محافظ) در ارضای سطوح پایی‌نتر نیازها–فیزیولوژیکی، امنیت و محبت – مشارکت دارند. عوامل بهداشتی قدرت ایجاد انگیزه ندارند، زیرا فقط می‌توانند نیازهایی را ارضاء کنند که باید برای اغلب مردم استخدام شده، ارضاء

شود. اما محرک‌ها قدرت ایجاد انگیزه دارند، زیرا نیازهائی را ارضا می‌کنند که در اغلب مردم شاغل، خیلی کم ارضا شده است.

اهمیت و اعتبار الگوی هرزبرگ در جلب توجه به این حقیقت است که رضایت و عدم رضایت الزاماً در گرو تامین یا عدم تامین یک سلسله عوامل واحد نیست.

- **دیوید مک کلی لند**

مک کلی لند کوشش می‌کند تا انگیزه‌هائی را که باعث می‌شوند فردی از فرد دیگر بیشتر تلاش کند و جویای توفیق باشد، بشناسد، و این نکته را مشخص می‌کند که آیا می‌توان این انگیزه‌ها را در افرادی که ظاهراً فاقد آنها هستند، به وجود آورد. اصولاً انگیزه توفیق طلبی محرکی است که اگر در فرد ایجاد شود او را وامیدارد تا حداکثر کوشش خود را در نیل به اهداف مورد نظر به عمل آورد. کسانی که این انگیزه را دارا هستند حد متعالی از مخاطره را در کار می پذیرند، علاقه‌مند به دریافت بازخوردهای آنی در شغل و کارشان می‌باشند، از انجام دادن کارشان لذت می‌برند و ارضا می شوند، و بالاخره تمام توجه و توان خود را معطوف به کار می‌کنند، تا بتوانند به طور کامل انجامش دهند.

براساس این نظریه باید توانایی ها و استعدادهای افراد را به خودشان شناساند.

۱-۳-۵. مدیریت کمی

در نگرش کمی‌گرایی (دهه ۱۹٤۰) تامین ابزار کمی برای حمایت از تصمیم‌گیری مدیریت؛ در مدیریت علمی، مدیریت عملیات و نظام اطلاعات مدیریت دیده می‌شود. این نگرش کاربرد روش علمی برای حل مسایل فنی در سطح وسیع سازمان را دنبال می‌کند که سه شاخصه اصلی علم مدیریت، مدیریت عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت را دارا است که علم مدیریت به مدیران کمک می‌کند تا تصمیم گیری بهتری انجام دهند و مدیریت عملیاتی نیز شیوه‌های کمی برای افزایش بهره‌وری و کارآیی در تولید کالاها و خدمات را دنبال می‌کند. همچنین سیستم‌های اطلاعاتی که بیش از شیوه‌های کمی دیگر مورد استفاده مدیر قرار می‌گیرد به مدیران این امکان را می‌دهد تا با جمع‌آوری، پردازش و انتقال اطلاعات وظایف خود را به خوبی انجام دهند و جزئیات بسیاری درباره سازمان، مشتریان و محیط سازمان بدست آوردند. به همین دلیل است که سیستمهای اطلاعاتی مدیریت امروزه به عنوان جزو جداناشدنی همه وظایف مدیریتی و در کلیه سطوح بیشتر سازمانها به چشم می‌خورد.

- **علم مدیریت**

علم مدیریت نگرش کمی است که مدل‌های ریاضی را در موقعیت‌های مختلف مدیریت به کار می‌برد. علم مدیریت که به عنوان پژوهش عملیاتی نیز شناخته شده است، نگرش مدیریتی است که مبنای کمی برای تصمیم گیرندگان فراهم می‌کند تا بتوانند از میان راه حل‌های مختلف یکی را انتخاب کنند و این شیوه خصوصاً در برنامه‌ریزی بسیار مفید است.

- **مدیریت عملیاتی**

مدیریت عملیاتی برای افزایش بهره‌وری و کارایی در تولید کالاها و خدمات به‌کار

می‌رود. بسیاری از سازمان‌ها، خصوصاً کارخانه‌ها، از روش‌های مدیریت عملیاتی برای اصلاح تصمیم‌گیری‌های خود درباره مسائل توزیع و عملیات استفاده می‌کنند.

- **سیستم های اطلاعاتی مدیریت**

سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS) اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند، آن‌ها را پردازش نموده و به قسمت‌های ذیربط منتقل می‌کند تا مدیر بتواند در اجرای وظایف خود از این اطلاعات استفاده کند.

۱-۳-۶. نگرش سیستمی

نگرش سیستمی تقریباً از دهه ۱۹۶۰ در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است.

- **تعریف سیستم**

سیستم مجموعه‌ای از اجزاء است که با همدیگر در ارتباط متقابل هستند و یک کل را تشکیل می‌دهند و هرگونه تغییر در هر یک از اجزاء بر سایر اجزاء و کل سیستم تأثیر می‌گذارد.

- **محیط سیستم**

هر سیستم را محیط خاصی احاطه نموده و عوامل محیطی مانند عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژی بر آن تأثیر می‌گذارند. در عین حال این تأثیر دو جانبه می‌باشد. لذا

می‌توان گفت محیط هر سیستم را مجموعه‌ای از عوامل تشکیل می‌دهد و علیرغم این که جزء سیستم نیستند، ولی تغییر در هر یک از عوامل محیطی می‌توانند باعث تغییراتی در سیستم شود. سیستم برای بقاء در محیط باید پاسخگوی نیازهای محیط باشد و خود را با شرایط و اوضاع محیط خود تطبیق دهد.

- **سیستم های فرعی**

هر سیستمی که برای کل بزرگتر خود مانند سیستم فرعی است. مثلاً کمیته بازاریابی یک فدراسیون ورزشی، یک سیستم فرعی می‌باشد و خود فدراسیون سیستم کل و سیستم کل نسبت به جامعه‌ای که در آن وجود دارد مانند وزارت ورزش و جوانان، یک سیستم فرعی از سیستم کل جامعه به شمار می‌آید.

- **سینرژی**

سینرژی عبارت است از یک مجموعه که بزرگتر از اجزاء تشکیل دهندگان آن می‌باشد.

یعنی اگر بخش‌ها و یا واحدهای درون یک مؤسسه با هم همکاری مؤثر داشته باشند، کارایی آن‌ها بیش از زمانی است که هر یک به تنهایی عمل کنند.

- **سیستم‌های باز و بسته**

سیستمی را بازگویند که با محیط اطراف خود تعامل داشته باشد و سیستمی را بسته می‌نامند که با محیط خود ارتباط متقابل نداشته باشد. سازمان‌ها به عنوان سیستم باز با محیط اطراف خود دارای کنش متقابل می‌باشند. اما میزان این ارتباط متفاوت است. مثلاً یک وزارت ورزش و جوانان دارای کنش بیشتری از یک باشگاه کوچک ورزشی با محیط اطراف خود می‌باشد. سیستم‌های بسته بیشتر به سیستم‌های مکانیکی در فیزیک و علوم تجربی اطلاق می‌شود. این سیستم‌ها صرفاً با استفاده از نیروهای داخلی و بدون ارتباط با محیط خارج می‌توانند به کار خود ادامه دهند.

- **مرز سیستم**

هر سیستم دارای مرزهای مشخصی می‌باشد که آن را از محیط اطرافش جدا می‌کند. در سیستم-های بسته مرز سیستم محکم و قابل تشخیص است و دارای انعطاف‌پذیری نیست. در حالی که در

سیستم‌های باز مرزها قابل انعطاف‌اند و تشخیص آن‌ها دشوار است. مرز سیستم‌های مکانیکی و فیزیکی با محیط‌های اطراف آسان‌تر از مرز سیستم‌های اجتماعی قابل تشخیص است.

- **بازخورد**

منظور از بازخورد ترتیباتی است که موجب می‌شود سیستم به طور دایم اطلاعات لازم را درباره چگونگی یازده به دست آورد و چنانچه نتیجه به دست آمده با معیارهای تعیین شده تطابق نداشته باشد در راستای جلوگیری از انحراف سیستم اقدام شود.

- **سازمان به عنوان یک سیستم باز**

۱. زمانی که سازمان به‌عنوان یک سیستم باز در نظر گرفته می‌شود هدف این است که:

۲. ۱- سازمان به عنوان یک مجموعه کل که شامل بخش‌های جدا از هم از قبیل منابع انسانی، عملیات و تولید، حسابداری و ... مدنظر قرار گیرد.

۳. ۲- در دوران کنونی، روابط سازمان با محیط اطراف از اهمیت بالایی برخوردار است.

٤. ۳- بر نقش حیاتی جریان اطلاعاتی که بیانگر ویژگی‌های عصر حاضر و پیشرفت کامپیوتر است تأکید شود.

۵. در نظر یه‌های جدید، سازمان در عین حال سیستم بازی است به عنوان سیستمی «فنی اجتماعی» مطرح می‌باشد. بعد فنی سازمان شامل ماشین آلات، ابزارها و وسایلی است و جنبه اجتماعی آن که خود سیستمی فرعی را تشکیل می‌دهد، بیانگر روابط و مناسبات افراد در داخل سازمان است. دو جنبه فنی و اجتماعی یک سازمان به هم وابسته و مرتبط هستند. البته این سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف، با توجه به هدف‌ها و آرمان‌های سازمان‌ها، متفاوت می‌باشند.

۱-۳-۷. نگرش اقتضایی

بعد از سال‌های ۱۹٦۵ مدیران پی‌بردند که یک راه بهتر یگانه برای انجام دادن کارها وجود ندارد. بنابراین نگرش اقتصایی در مدیریت مطرح شد.

نگرش اقتضایی یا نگرش موقعیتی بر این اساس قرار دارد که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیت‌ها به عنوان بهترین راه وجود ندارد. این وظیفه مدیر است که تعیین نماید چه روشی، تحت شرایط ویژه‌ای بهترین زمینه را برای دستیابی به اهداف فراهم می‌کند.

در نگرش اقتضایی بهترین راه حل بر مسائل مدیریتی راه حلی است که به ویژگی‌های منحصر به فرد موقعیتی که مدیر با آن مواجه است، پاسخ مناسب بدهند. نگرش اقتضایی بر پایه نگرش سیستمی شناخته می‌شود.

نگرش اقتضایی به مدیران می‌گوید به اختلاف‌ها و پیچیدگی‌های هر موقعیتی آگاه باشند و سعی کنند متناسب با مورد خاص، بهترین اقدام را انجام دهند. جوهر اساسی این نگرش این است که اعمال مدیریت عمدتاً ناشی از الزامات محیط خارجی سازمان، تکنولوژی و افرادی است که برای سازمان کار می کنند.

۱-۳-۸. جنبش جدید روابط انسانی

جنبش جدید روابط انسانی در اواخر قرن بیستم، نظریه‌های جدیدی در حیطه مدیریت مطرح کرده است. در این میان دو نظریه واجد اهمیت هستند، «تئوری Z» و «کمال سازمانی»

- **تئوری Z**

ویلیام جی. اوجی بعد از مطالعه تئوری‌های A آمریکایی و تئوری J ژاپنی، تئوری Z را بیان نمود. تئوری Z سبک مدیریتی را ارائه داده است که در بسیاری از خصوصیات مدیریت ژاپنی و خصوصیات مدیریت آمریکایی مشترک می‌باشند.

–خصوصیات سازمان های آمریکایی نوع A

استخدام کوتاه مدت

تصمیم گیری فردی

مسئولیت فردی

ارزشیابی و ترفیع سریع

کنترل صریح و رسمی

روند شغلی تخصصی و جزگرایی

-**خصوصیات** سازمان های ژاپنی نوع J

استخدام مادام العمر

تصمیم گیری های مشارکتی

مسئولیت جمعی

ارزشیابی و ترفیع کند

کنترل تلویحی و غیر رسمی

روند شغلی غیر تخصصی

کل گرایی

اما خصوصیات سازمان‌های نوع Z که از تلفیق دو نوع ویژگی‌های بالا به وجود آمده است عبارتند از:

۱-استخدام مادام‌العملر

۲-مسئولیت فردی

۳-تصمیم‌گیری مشارکتی

٤- ارزشیابی و ترفیع کند

٥-کنترل تلویحی غیررسمی یا تدابیر رسمی صریح

٦- کل‌گرایی شامل خانواده

۷- روند شغلی تقریباً تخصصی شده

- **کمال سازمانی**

در سال ۱۹۸۲ مشاوران مدیریت توماس ج پیترز و رابرت واترمن جونیور نتایج تحقیق خود را با عنوان «جستجوی کمال» منتشر کردند. در این مطالعات عوامل موفقیت در ٤۳ شرکت آمریکایی بسیار موفق مورد مطالعه قرار گرفت و نتیجه پژوهش حاضر هشت ویژگی می‌باشد که در شرکت-های موفق به عنوان وجوه مشترک مطرح هستند.

۱-رغبت و میل به کار داشته‌اند.

۲-با مشتریان ارتباط نزدیک برقرار می‌کنند.

۳-سعی بر کسب استقلال و نوآوری دارند.

٤-از مردم به عنوان منابع کیفی بهره‌وری حمایت می‌کنند.
٥-اعمال مشارکتی و مبتنی بر ارزش دارند.
٦- به کاری می‌پردازند که بر آن اشراف دارند.
٧-ساختاری ساده با کارکنانی محدود دارند.
٨- هم سازماندهی منسجم و هم غیر منسجم دارند.

۱-۳-۹. مدرنیسم

جنبش نوگرایی در قرن ۱۹ یعنی سال ۱۸٤۸ و سال‌های دهه ۱۸۸۰ میلادی پدید آمد. مدرنیسم در سراسر قاره اروپا گسترش یافت و در زمان‌های مختلف و کشورهای مختلف به رونق و فعالیت خود رسید، نقطه اوج و تعالی نوگرایی به تایید اکثریت قریب به اتفاق نویسندگان و متفکران، سالهای ۱۹۱۰ تا ۱۹۳۰ است. این جنبش در روسیه در سال‌های پیش از انقلاب روسیه، در آلمان در دهه ۱۸۹۰ و مجددا در سال‌های پیش از جنگ جهانی اول، در انگلستان در سال‌های پیش از جنگ; تقریبا از ۱۹۰۸، در آمریکا پس از ۱۹۱۲، و در فرانسه به صورت پراکنده و ضعیف مطرح گشت و پس از ۱۹۳۹ در سراشیبی قرار گرفت.

- **تعریف مدرنیته**

مدرنیته در اصطلاح عبارت است از نوعی حالت و کیفیت، ویژگی و تجربه مدرن یا دوره مدرن، که بیانگر تازگی، بداعت و نو بودن زمان حال به عنوان گسست یا انقطاع از گذشته، و ورود به «آینده‌ای» که در حال ظهور است، می‌باشد، و گستره آن با فکر یا ایده نوآوری، ابداع، ابتکار، تازگی، خلاقیت، پیشگامی، پیشرفت، ترقی، توسعه، رشد، تکامل، سلیقه و مد همراه است.

نقطه مقابل مدرنیته، گذشته گرایی، کهنه پرستی، رکود، عقب افتادگی، قدیمی بودن و ... می‌باشد.

- **اصول و مؤلفه‌های مدرنیته**

مدرنیته دارای اصول و پایه‌هایی است که در ادامه به طور خلاصه به آنها اشاره می‌شود:

۱. تجربه‌گرایی: یعنی توجه و اهتمام ویژه به شیوه تجربه برای مطالعه و تحقیق در علوم طبیعی و انسانی، بدون توجه به امور فلسفی و برهانی

۲. انسان مداری: یعنی اعتقاد به محوریت انسان در تمام عرصه‌ها

۳. عقل‌گرایی: به این معنا که عقل مستقل از وحی و آموزه‌های الهی توان اداره زندگی بشر را دارد و انسان با استفاده از عقل خود قادر است تمام مسائل را درک نموده و به حل آنها بپردازد.

٤. لیبرالیسم: به معنای آزادی خواهی خارج از چهارچوب دین

۵. رفاه و زندگی شهری: یعنی بالا رفتن سطح زندگی مادی و رفاه و اشاعه فرهنگ شهرنشینی

٦.رشد فناوری: توجه به رشد بی‌سابقه فناوری در تولیدات صنعتی و بروز شیوه‌های نو در تولیدات صنعتی

۷ . دموکراسی یا برابر گرایی: یعنی باور به این‌که همه انسان‌ها از هر نژاد و جنسیت و دین و مذهبی که باشند، از هر نظر مساوی هستند.

۸ . سرمایه داری: توجه به نظام سرمایه داری و اقتصاد بازار آزاد

۹ . فرد گرایی: یعنی اصالت فرد و اعتقاد به تقدم فرد بر جامعه.

۱۰ . سکولاریسم: یعنی حاکمیت فرد علمی و غیردینی، و به تبع آن منزوی شدن اقتدار دینی از عرصه‌های اجتماعی، و به طور کلی شیوع یک فرهنگ مادی و این جهانی

مدرنیسم به معنای تجددگرایی، نوگرایی و جنبش نو می‌باشد.

در اصطلاح به اندیشه‌ها و شیوه‌هایی از زندگی یا سازمان اجتماعی مربوط می‌شود که جایگزین اندیشه‌ها و شیوه‌های سنتی گردیده و همه جوانب زندگی، اعم از فردی و اجتماعی را در برگرفته است.

چالش اسلام با مدرنیته و مدرنیسم یک چالش جهان بینانه است . یک اندیشه دینی ناب، وحیانی، کامل، ماندگار و ثابت نمی تواند با یک الگوی نظری مادی غیر وحیانی موقت متغیر متکثر و متزلزل سر سازش داشته باشد.

۱-۳-۱۰. پست مدرنیسم

اصطلاح پست مدرنیسم اولین بار در سال ۱۹۳۹ توسط آرنولد توین بی به کار رفت؛ این اصطلاح بعداً در دهه ۱۹٦۰ در نیویورک توسط هنرمندان و منتقدان به کار گرفته شد، سپس نظریه پردازان اروپایی بودند که در دهه ۱۹۷۰ واژهٔ مزبور را به کار بردند. ژان فرانسو لیوتارد یکی از نظریه پردازان اروپایی در اثر مشهور خود تحت عنوان the post modern condition به اسطوره‌های قانون‌مند شده و کلیت یافته عصر مدرن، مانند ایده روایت بزرگ حمله کرد. وی هم چنین ، علم و فلسفه را در تضمین آزادی های

انسانی ناکافی دانست، همچنان که معتقد بود چنین علم و فلسفه ای در ایجاد وحدت رویه در یادگیری و ارائه اصول علمی معتبر، کلی و جهانی ، نارسا است . نکاتی که لیوتارد به آن اشاره کرد، برخی از مؤلفه ها و ویژگی های پست مدرنیسم است. اصولاً نظریه پست مدرن با انتقاد نسبت به علم کل نگر و با رد بنیادگرایی جهان شمول، هم آغوش است. واژه پست مدرن در دهه‌های اخیر به طور فزاینده به مفهوم فراگیر خود، به پایان دوران شکوفایی مدرنیسم و افول این دوران پس از اوج ظهور مدرنیسم در قرن بیستم اشاره دارد. این واژه هم چنین به جنبش روشن‌فکری دوران معاصر نظر دارد. با وجود این، واژه مزبور از طرفی در فرهنگ معاصر غربی ، نوعی تردید و سردرگمی مفهومی را در اغلب نوشته ها و برداشت های فلسفی مشکل و از جانب دیگر، اندیشه‌های ساده انگارانه القا می کند. بدین ترتیب ، تلاش برای ارائه یک تعریف روشن از واژه فوق، چه بسا بی اثر و بی ثمر به نظر آید.

خلاصه

در فصل حاضر ابتدا مفهوم مدیریت توضیح داده شد. در ادامه سیر تکامل مدیریت و نظریه‌های سنتی مدیریت علمی، مطالعات زمان و حرکت، سرپرستی تخصصی، انگیزه‌های فردی، نظریه مدیریت اداری و نظریه بوروکراسی تشریح شد. در بخش بعد در خصوص تئوری‌های نئوکلاسیک و نهضت روابط انسانی و نگرش رفتاری مطالب مورد نیاز ارائه شد. سپس در خصوص مدیریت کمی و علم مدیریت، مدیریت عملیاتی و سیستم های اطلاعاتی مدیریت بحث شد. در ادامه مدیریت سیستمی و مدیریت اقتضایی جنبش‌های جدید مدیریت در سازمان، مدرنیسم و پست مدرنیسم مورد بررسی قرار گرفت.

خودآزمایی

۱. مدیریت را تعریف کنید.
۲. سیر تکامل اندیشه مدیریت را توضیح دهید.
۳. نظریه‌های سنتی (کلاسیک) را تشریح کنید.
٤. نظریه‌های نئوکلاسیک را شرح دهید.
۵. نهضت روابط انسانی را بیان کنید.

۶. مدیریت کمی را توضیح دهید.
۷. نگرش سیستمی را توصیف کنید.
۸. نگرش اقتضایی را بیان کنید.
۹. کمال سازمانی را شرح دهید.
۱۰. مدرنیسم و پست مدرنیسم را توضیح دهید.

فصل دوم

مفاهیم مدیریت

هدف کلی

آشنایی با مفاهیم مدیریت

اهداف یادگیری

آشنایی با مفهوم سازمان و ویژگی‌های آن‌ها

۱. آشنایی با انواع سازمان‌ها
۲. آشنایی با مفهوم مدیریت و مدیر
۳. شناخت مفهوم رهبری و رهبر
٤. آشنایی با مفهوم خلاقیت و نوآوری
۵. آشنایی با مفهوم نظارت و ارزیابی
٦. آشنایی با مفهوم مدیریت بر مبنای هدف
۷. آشنایی با مفهوم مدیریت بر مبنای فعالیت
۸. آشنایی با مفهوم مدیریت بر مبنای ارزش
۹. آشنایی با مدیریت استراتژیک
۱۰. آشنایی با مفهوم رفتار سازمانی
۱۱. آشنایی با مفهوم تصمیم‌گیری
۱۲. آشنایی با مفهوم ارتباطات

مقدمه

علاقه‌مندان و فعالان دانش مدیریت با یکسری واژه‌ها و اصطلاحات مختلف سروکار دارند که هر کدام در حوزه مدیریت دارای معنا و مفهوم خاصی هستند. در این راستا در فصل حاضر سعی شده است برخی از واژه‌هایی که در علم مدیریت کاربرد دارند به طور خلاصه تعریف و معرفی شوند. از سویی دیگر برخی از این واژه‌ها در فصل‌های بعد به طور کامل تشریح می‌شوند.

۲-۱. سازمان چیست؟

برای سازمان تعاریف زیادی ارائه شده است. در این بخش برخی از تعاریف سازمان که کامل‌تر بوده و تقریبا مورد پذیرش بیشتری قرار دارد ارائه شده است.

۱- سازمان عبارت است از دسته‌بندی و گروه‌بندی افراد در قالب‌های نظام یافته به گونه‌ای که تلاش‌های هماهنگ شده آن‌ها در یک محیط متغیر به صورت وسیله‌ای برای نیل به هدف های سازمانی در آید.

۲- سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف بوده و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه فعالیت‌های خاصی را انجام می‌دهد و دارای مرزهای شناخته شده‌ای می باشد.

۳- سازمان عبارت است از فرآیندی نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین.

بر اساس تعاریف ارائه شده می‌توان بیان کرد یک سازمان:

۱. هدف دارد.

۲. برای هدفش برنامه دارد.

۳. استراتژی (راهبرد) دارد.

٤. منابع خود را می‌شناسد و از آنها به‌طور بهینه و هماهنگ استفاده خواهد کرد.

۵. وابسته به اطلاعات است.

۲-۱-۱. ویژگی‌های سازمان

یک سازمان دارای ویژگی‌های زیر است:

۱. مأموریت یا هدف ویژه‌ای دارد.

۲. برای بقا به دیگر سازمان‌ها وابسته است.

۳. هیئت حاکمه مستقلی دارد.

٤. از بخش‌های مختلف تشکیل شده‌است.

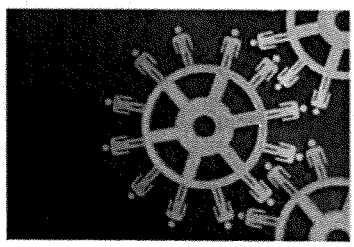
۵. دارای ساختاری فیزیکی و منطقی‌ست.

۲-۱-۲. انواع سازمان‌ها

سازمان در محیط‌های گوناگون کاربردهای متفاوتی دارد. به طور کلی سازمان‌ها را می‌توان به شرح ادامه تقسیم بندی کرد.

- **بنگاه‌های اقتصادی(شرکت‌های تجاری)**

بنگاه، یک سازمان یا مجموعه از منابع است که در کنار یکدیگر، محصول (کالا یا خدمت) مشخصی را عرضه و ارائه می‌کنند و آن را با هدف کسب سود اقتصادی، می‌فروشند. بنگاه با هدف عمر طولانی و فعالیت مستمر کسب و کار تشکیل و تأسیس می‌شود.



شکل ۲-۱. بنگاه اقتصادی

- **سازمان‌های دولتی**

در نظام اداری ایران، سازمان دولتی به نهادی دولتی گفته می‌شود که وظایفی تخصصی دارد و بر همین اساس بهتر است که استقلال نسبی داشته باشد تا وظایف تخصصی خود را به‌دور از گرفتاری‌های سیاسی دنبال کند.

- **سازمان‌های غیردولتی**

سازمان‌های غیر دولتی به هر گروه غیر انتفاعی، داوطلبانه و عضو پذیر اطلاق می‌شود که در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی تشکیل شده است. وظایف و اهداف این سازمانها توسط افراد دارای علایق مشترک تعیین و رهبری می‌شود و با طیفی از خدمات تخصصی و حمایتی وظایف انسانی را برای رفع آلام بشری در مناطق مختلف جهان به عرصه عمل می‌گذارند تا بدینوسیله بین شهروندان و دولت ارتباط انسانی، مستمر و یگانه‌ای را بر قرار نماید. به بیان دیگر هر سازمانی که تحت نظارت و تأسیس دولت قرار ندارد، غیردولتی خواهد بود. با این تعریف اغلب تشکل‌های خیریه، امداد رسانی، تجاری، بازرگانی، فرهنگی، اجتماعی، ورزشی، علمی، فنی، اداری و سیاسی غیردولتی محسوب می‌گردند.

ویژگی سازمان‌های غیر دولتی:

۱) خود جوش هستند.

۲) دارای اساسنامه، اهداف، تشکیلات و ساختاری مشخص می‌باشند.

۳) غیرانتفاعی بوده و به داوطلبین و اعضای آن سود یا درآمدی تعلق نمی‌گیرد.

٤) حزب یا تشکل سیاسی نبوده و به هیچ یک از احزاب و یا تشکل‌های سیاسی وابستگی ندارند.

٥) اعضای آن افراد داوطلب می‌باشند.

٦) عضوپذیرند و برای عضویت شرایط خاصی جز پذیرش مفاد اساسنامه و علاقه‌مندی به کار داوطلبانه در آن سازمان وجود ندارد.

۷) کلیه اقدامات و فعالیت‌های آنها به‌صورت علنی و آشکار می‌باشد و عملکرد شفافی دارند

۸) وضعیت مالی این سازمان‌ها که شامل درآمدها و هزینه ها است، روشن، مشخص و قابل دسترس برای اعضا و سایرین می‌باشد.

۹) هدف این سازمان‌ها کمک به بهبود وضع جامعه، حفظ منافع ملی و مصالح عمومی کشور می‌باشد.

۱۰) به هیچ سازمان و یا نهاد دولتی وابسته نمی‌باشند.

- **سازمان‌های ائتلافی**

از نظر اصطلاحی در عرصه سیاست ائتلاف توافقی میان دو یا چند طرف برای حمایت از یکدیگر به منظور پیشبرد منافع متقابل است.

ائتلاف‌ها دارای اشکال مختلفی همچون دو جانبه و چند جانبه، سری و علنی، ساده یا دارای سازمان پیچیده؛ و کوتاه مدت یا درازمدت می‌باشند. در سطح بین‌المللی منظور از ائتلاف همبستگی و همکاری چند کشور مختلف برای نیل به یک یا چند هدف مشترک است. ائتلاف‌های بین‌المللی زمانی شکل می‌گیرد که چند کشور عمدتا همفکر برای تحقق اهداف مورد نظر با هم به همکاری بپردازند. کشورهای عضو ائتلاف ممکن است برای همکاری با هم یک موافقتنامه رسمی امضا کنند یا این که بدون وجود هرگونه توافق مکتوب در پی تحقق اهداف مورد نظر برآیند. در این راستا می‌توان به اوپک اشاره کرد که بسیاری از کشورها عضو آن هستند تا بتوانند بر قیمت نفت در سطح بین‌المللی تاثیرگذار باشند.

ائتلاف سازمانی یعنی توافق دو یا چند سازمان برای حمایت از همدیگر به منظور تحقق و پیشبرد منافع همدیگر. در حوزه ورزش شورای المپیک آسیا که از حضور کمیته‌های ملی المپیک کشورهای آسیایی شکل گرفته است را می‌توان به عنوان یک سازمان ائتلافی قلمداد کرد.

۲-۱-۳. سازمان و محیط

در رابطه با محیط سازمانی تعاریف متعددی ارائه شده است که برخی از آن‌ها عبارتند از:

کلیه عواملی که بر سازمان اثر گذاشته واز آن تاثیر می‌پذیرند، محیط سازمانی نامیده می‌شود.

محیط سازمانی یعنی تعامل ابعاد درونی سازمان با یکدیگر و با عوامل خارج از سازمان.

محیط سازمانی مجموعه‌ای متشکل از شرایط، نیروها، عوامل و مولفه‌هایی خارجی است که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد.

محیط سازمان ها دو جلوه دارند : (۱) ذهنی و (۲) عینی.

محیط داخلی

عوامل و مؤلفه‌های داخل سازمان را در برمی‌گیرد.

از جمله مؤلفه‌های محیط درونی:

ساختار سازمان و عملکرد آن در مقابل چالش‌ها و فرصت‌ها، چگونگی استراتژی‌های سازمانی جهت حفظ مشتریان کنونی و جذب مشتریان بالقوه، موقعیت مالی و سطح نقدینگی سازمان به منظور انجام عملیات روزمره سازمان

- **محیط خارجی**

تمام عوامل خارج از مرز سازمان است که ممکن است بالقوه بر سازمان اثرگذار باشند.

کارل ویک (۱۹٦۹) فضای خارج ازسازمان را به عنوان "محیط اطلاعاتی" نام گذاری کرده که سازمان همواره در پی تفسیر وتبیین و کاهش ابهام در آن محیط است.

می‌یر و اسکات (۱۹۸۳)محیط سازمانی را به انواع اقتصادی، فن شناختی، اجتماعی و سیاسی تقسیم می‌کنند.

گرونیک‌و هالت (۱۹۸٤) اجزای محیط را به چهار بخش تسهیلاتی (نظیر دولت و قانون گذار)،وظیفه‌ای (کارکنان، مشتریان و بانک‌ها)، اصلی (رقبا و تجار) و انتشار و پخش (جامعه، رسانه‌ها و عامه) تفکیک می‌کنند.

محیط عملیاتی(Operating Environment)

محیط عملیاتی سطحی از محیط بیرون سازمان است که تأثیرات آنی و شدیدی بر عملیات و سودآوری مؤسسه دارد و شامل مولفه های خاص و صریح برای مدیریت سازمان می باشد. مولفه‌ای اصلی این سطح عبارتند از: مشتری، عوامل رقابتی، نیروی کار، تامین کنندگان و عوامل بین المللی.

محیط عمومی(General Environment)

محیط عمومی در برگیرنده ی سطحی از محیط بیرونی یک سازمان است که شامل عواملی است که به نحوه ی مدیریت سازمان تاثیر بلند مدت می گذارد. به دلیل اهمیت این عوامل گاهی تلقی نادرستی از تعریف محیط سازمانی به چشم می خورد و آن پندار ناصحیح مساوی دانستن محیط عمومی با محیط سازمانی است برخی از اصلی ترین این عوامل عبارتند از عوامل اقتصادی، اجتماعی ، سیاسی، قانونی، تکنولوژی و .... .

- محیط خارجی شامل" محیط نزدیک "یا حوزه فعالیت و" محیط دور" یا محیط عمومی است .
- محیط نزدیک یا محیط رقابتی همان فضایی است که سازمان یا منطقه مورد مطالعه جایگاه خود را در آن پیدا می کند .
- در محیط نزدیک و کاری که تاثیر مستقیم‌تری بر عناصر و عملکرد شرکت دارد دو مسئله مهم یعنی عوامل رقابتی و میزان اثرگذاری آنها مطرح است.

عوامل رقابتی همچون رقبای فعلی، رقبای جدید، قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان، قدرت چانه زنی تامین‌کنندگان مواد، محصولات جایگزین، قدرت نسبی دولت‌ها، اتحادیه‌ها و سایر گروه‌های ذینفع با استفاده از مدل‌هایی مانند مدل پورتر (مدل نیروهای رقابتی) و آگاهی از میزان اثرگذاری مشتریان، رقبا، منابع تامین کننده مواد، بستانکاران، سهامداران، اتحادیه‌ها، محیط دور شامل عوامل زیست محیطی (طبیعی) ، اقتصادی ، اجتماعی ، حقوقی ، فرهنگی ، دیوانسالاری (بوروکراسی) و عوامل تکنولوژیک می باشد که از خارج سازمان بر آن تاثیر می گذارند.

هرچقدر حوزه فعالیت سازمان با محیط عمومی سازگارتر باشد ، سازمان در رسیدن به اهداف خود موفق تر است.

۲-۲. مفهوم مدیریت

برای واژه مدیریت تعریف‌های بسیار گوناگونی ارائه شده است و هر صاحب نظری در مبحث مدیریت، تعریف ویژه خود را از مدیریت دارد.

برخی مدیریت را استفاده موثر از منابع و به‌کارگیری نیروی انسانی جهت رسیدن به هدفی خاص تعریف کرده‌اند و برخی نیز هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران را مدیریت نامیده‌اند. برخی دیگر مدیریت را کار کردن با و به‌وسیله دیگران برای تحقق اهداف سازمانی می‌نامند.

گروهی در تعریف مدیریت معتقدند: مدیریت، هماهنگ نمودن منابع مادی و انسانی برای نیل به اهداف می‌باشد و بسیاری از تعریف‌های دیگر که واژه‌هایی نظیر افزایش کارایی، هدایت و ترکیب علم و هنر را به تعریف‌های فوق اضافه نموده‌اند. اما می‌توان گفت که در تمامی آنها یک نکته مشترک است که مدیریت منابع مالی و انسانی را با هم نقل کرده‌اند در صورتی که مدیریت منابع مالی نیز خود به تنهایی وجود دارد و کاربردهای بسیاری را نیز دارد و مدیریت منابع انسانی در آن دخیل نیست.

با توجه به تعاریف ارائه شده می‌توان مدیریت را به کارگیری علم و هنر در هماهنگی و هدایت منابع مالی یا انسانی و یا هردو، در رسیدن به هدف با حداکثر کارایی تعریف کرد.

۲-۳. تعریف مدیر

شخصی که عهده دار مدیریت است را مدیر نامیده می‌شود. به بیان دیگر مدیر به کسی اطلاق می‌شود، که در قبال زیردستان و سایر منابع انسانی، مسئولیت دارد. تقریبا همه مدیران سازمان یک وجه مشترک دارند و آن زیردستان است؛ یعنی افرادی که زیر نظر آن‌ها کار می‌کنند.

۲-۳-۱. انواع مدیران از نظر سطح سازمانی

هر فردی در هر سطحی از سازمان که کارها را از طریق دیگران انجام می‌دهد، مدیر است و مدیران به طرق مختلف دسته‌بندی می‌شوند. به دلیل تفاوت چشمگیری که بین سطوح و حوزه کار مدیران است، هر مدیری با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط محیطی خود می‌بایست مهارت‌ها، وظایف و نقش‌های مدیریتی خاصی را از خود بروز دهد. بر این اساس مدیران برحسب نوع وظایف و فعالیت‌ها، در سه سطح عملیاتی، میانی و عالی طبقه بندی می‌شوند.

٦. شکل ۲-۲. سطوح مدیریتی در سازمان

- **مدیران عملیاتی**

این مدیران به هماهنگی کارهای کسانی می‌پردازند که در رده مدیریت قرار ندارند. افراد این رده معمولا به نام ناظر، سرپرست و روسا یا مدیران دفتر (اداره)، رئیس کمیته خوانده می‌شوند.

سرکارگر و سرپرست خط تولید در یک کارخانه، سرپرست فنی در یک بخش تحقیقاتی، سرپرست اداری در یک اداره بزرگ، رئیس کیمته‌های مختلف در فدراسیون‌های ورزشی نمونه‌هایی از سرپرستان خط اول یا عملیاتی هستند. این پست‌ها اغلب اولین پست‌هایی هستند که به وسیله کسانی پر می‌شوند که از طبقه پرسنل عملیاتی وارد مدیریت می‌شوند.

- **ویژگی‌های مدیران عملیاتی**

این مدیران زندگی کاری فعالی دارند و بیشتر وقتشان صرف کارهای جاری و آنی می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیران عملیاتی سرشان شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع

کارشان می‌شود، اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند، برای پرسنل خود ماموریت‌های کاری خاص تعیین می‌کنند. همچنین باید برنامه عملیاتی تفصیلی و کوتاه مدت طرح‌ریزی کنند.

این مدیران کسانی هستند که مستقیما تلاش‌های کارکنان را نظارت می‌کنند و در صورت نیاز به اصلاح آن می‌پردازند. آنان جهت دهنده به رفتار کارکنان می‌باشند و با گذشت زمان، موقعیت آنها از تولید کردن به نظارت کردن ارتقاء یافته است. مدیران رده پایین تقریبا همه روزه مستقیما با افراد تحت نظارت خود در تماس بوده و اصولا به دلیل موفقیت که در ایجاد ارتباط با افراد دارند، به این شغل برگزیده شده‌اند. آنان نه تنها با افراد زیردست خود کار می‌کنند، بلکه با مدیران هم سطح خود که کارشان با یکدیگر در ارتباط است نیز در تماس می‌باشند.

- **مدیران میانی**

عنوان مدیریت میانی دربرگیرنده چند سطح از سازمان می‌شود. مدیران رده میانی، کارها و فعالیت‌های مدیران رده پایین و سرپرستی کارکنان عملیاتی را بر عهده دارند. مسئولیت مدیران میانی این است که فعالیت‌هایی را هدایت و رهبری کنند که بدان وسیله سیاست‌های سازمان به اجرا درآید و بین خواست‌ها یا تقاضاهای مدیران رده بالاتر و ظرفیت یا توانایی کارفرمایان، نوعی تعادل و توازن برقرار کنند. آنها هماهنگ کننده کلیه فعالیت‌های سازمان هستند و اطلاعات را به سطوح بالا و پایین انتقال می‌دهند.

پردازش و انتقال اطلاعات به عنوان یک وظیفه سنتی این سطح از مدیریت می‌باشد. این رده از مدیریت که به‌طور مستقیم به مدیریت عالی گزارش می‌دهند، بیشتر وقت خود را به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیم‌های مدیریت عالی به پروژه‌های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی می‌گذارند.

- **مدیران عالی**

معمولا یک گروه کوچک از افراد، مدیریت ارشد را تشکیل می‌دهند. مدیرت ارشد مسئول همه کارهای مدیریت سازمان است. این افراد را مدیر اجرایی می‌نامند. آنها سیاست‌های سازمان را تدوین و مدیریت و روابط متقابل بین واحدهای سازمان و محیط را تعیین می‌نمایند. این گروه کوچک شامل مدیر عامل، قائم مقام و معاونین وی می‌باشند.

مدیری که در نقش‌های عملیاتی و میانی موفق بوده معمولا می‌تواند به مدیریت عالی راه یابد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بخش اعظم کار مدیران میانی از نظر پویایی و مشغله نظیر کار مدیران عملیاتی است با این تفاوت که اینان برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت‌تری را در حوزه فعالیت گسترده‌تر و عوامل وضعی متنوع‌تری طراحی یا مورد بررسی قرار می‌دهند. در این سطح مدیریت راهبردی، اهداف دراز مدت و جهت کلی سازمان و چگونگی برخورد سازمان نسبت به محیط را تعیین می‌کند.

مدیران رده بالا برخلاف دیگر رده‌های مدیریتی، به غیر از صاحبان موسسات به افراد دیگری حساب پس نمی دهند. اما باید دانست که مدیران رده بالا برای رسیدن به اهداف و برنامه‌های خود، ناگزیر به نظارت بر کار افراد زیردست خود می‌باشند.

۲-۳-۲. مهارت‌های مورد نیاز مدیران

مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرد. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود. بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

- **مهارت فنی**

مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کارپردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت، زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است.

- **مهارت انسانی**

مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و

تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتوانند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد.

- **مهارت ادراکی**

مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم). به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص این‌که کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید.

اکتساب مهارت ادراکی (یا مفهومی) مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری به‌ویژه تئوری‌های سازمان، **مدیریت** و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌سازند.

۲-۳-۳. وظایف مدیر

با توجه به نظرات مختلفی که در خصوص وظایف مدیران وجود دارد وظایف متعددی برای مدیران ارئه شده است. در این بخش یکی از آنها که لوتر گیولیک و لیندال ارویک به POSDCORB مشهور است ارائه می‌شود. اصطلاح (POSDCORB) برای اولین بار توسط لوتر گیولیک و لیندال ارویک مطرح شد. (POSDCORB) در واقع لغت با مفهوم خاصی نیست، بلکه از کنار هم قرار گرفتن یک سری از حروف لاتین که اول یک سری وظایف مدیران می‌باشد تشکیل شده است. به بیان دیگر لوتر گیولیک و لیندال ارویک که از دانشمندان معاصر علوم اداری می‌باشند، وظایف مدیر را در اصطلاح لاتین (POSDCORB) خلاصه می کنند. این اصطلاح معنی خاصی ندارد و تنها برای کمک به حافظه وضع گردیده است.

بنابر طبقه بندی گیولیک حروف لاتین اصطلاح نامبرده معرف وظایف مدیران به شرح زیر است:

۱- Planning (برنامه ریزی):

برنامه‌ریزی در واقع شالوده مدیریت می‌باشد و شامل پیش بینی عملیات اساسی و تعیین طرق اجرای آن به منظور تامین هدف سازمان است.

۲- Organizing (سازماندهی):

سازمان‌دهی در واقع بیان‌گر ساز وکارهای هماهنگی است که مشخص می‌کند چه کسی به چه کسی باید گزارش دهد. در واقع شامل تعیین حدود اختیارات است که طبق آن وظایف از هم تفکیک می‌شوند.

۳- Staffing (کارگزینی):

کارگزینی و امور مرتبط بر آن که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تامین شرایط مساعد کار و سایر موارد است، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران می‌باشد.

٤- Directing (فرماندهی):

فرماندهی یکی از وظایف مدیران می‌باشد که شامل عمل مداوم اخذ تصمیم‌های خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان است. وحدت‌فرماندهی نیز یکی از اصول چهارده گانه هنری فایول می‌باشد.

۵- Coordinating (هماهنگی):

شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق یافتن هدف مطلوب می‌باشد. هماهنگی دارای یک سری فنون و ساز و کارهای خاص است که در یادداشت‌های مختلف مدیریتی بدان اشاره شده است.

٦- Reporting (گزارش‌دهی):

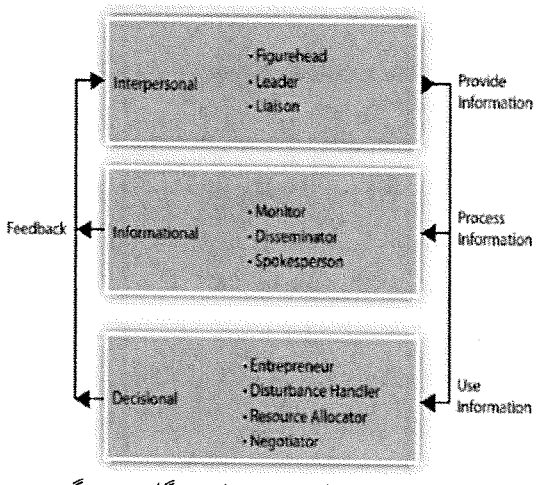
گزارش‌دهی به عنوان وظیفه‌ای که انتقال دهنده پیام‌ها، گزارشات، دستورات و... می‌باشد، یکی از مهم‌ترین موارد مطروحه در نظریه گیولیک است. در واقع به معنای آن‌که مجری کسانی را که در برابر آن‌ها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه می‌سازد. گزارش دهنده باید در اثر مطالعات، تحقیق و بازرسی از جریان پیشرفت امور آگاه باشد.

۷- Budgeting (بودجه بندی):

بودجه‌بندی یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت در نظریه گیولیک است که شامل تنظیم طرح مالی عواید و مخارج سازمان و نظارت بر اجرای آن می‌باشد.

۲-۳-٤. نقش‌های مدیر

مینتزبرگ در کتابی به نام «Mintzberg on Management» که در سال ۱۹۹۰ منتشر شده است، ده نقش مدیریتی را در سه بخش به شرح زیر بیان کرده است:



شکل ۲-۳. نقش های مدریت از دیدگاه مینتزبرگ

- **نقش‌های میان‌فردی**

نقش‌های مدیریتی این دسته به ارائه اطلاعات و ایده مربوط هستند:

۱. **مقام تشریفاتی:** یک فرد به عنوان یک مدیر، دارای مسئولیت‌های اجتماعی، تشریفاتی و قانونی است. از مدیر انتظار می رود که منبع الهام باشد. در این مقام افراد مدیر را به چشم فردی دارای قدرت و یک مقام تشریفاتی می‌بینند.

۲. **رهبر:** مدیر در این نقش، رهبری تیم، واحد و یا شاید تمام سازمان را به دست می گیرد و عملکرد و مسئولیت‌های همه افراد گروه را مدیریت می‌کند.

۳. رابط: مدیر باید با افرادِ درون و بیرون سازمان در تماس باشد. مدیر باید بتواند به نمایندگی از طرف سازمان خود به شکلی موثر شبکه ارتباطی ایجاد کند.

نقش‌های اطلاعاتی

نقش‌های مدیریتی این دسته به پردازش اطلاعات مربوط می‌شوند:

٤. **گیرنده اطلاعات:** در این نقش، مدیر به‌طور منظم به دنبال یافتن اطلاعاتی درباره سازمان و صنعت و تغییراتی در محیط کسب و کار خود است. به علاوه، از نظر بهره‌وری و سلامت عملکرد، مدام بر اعضای تیم خود نظارت می‌کند.

۵. **نشردهنده اطلاعات:** در این نقش،اطلاعات بالقوه و مفید را بین همکاران و اعضای تیم خود نشر می‌دهد.

٦. **سخنگو:** مدیر نماینده و سخنگوی سازمان خود است. پس مدیر در این نقش، اطلاعاتی درباره سازمان و اهداف آن را به دنیای بیرون از سازمان انتقال می‌دهد.

- نقش‌های تصمیم‌گیری

در این دسته، مدیر نقش‌هایی قرار دارد که به استفاده از اطلاعات مربوط می‌شوند:

۷. **کارآفرین:** فرد به عنوان یک مدیر، مسئول ایجاد و کنترلِ تغییر در سازمان است و این به معنای حل مسائل، تولید ایده‌های جدید و پیاده‌سازی آنهاست.

۸. **آشوب‌زدا:** وقتی تیم یا سازمان با مانعی غیرمنتظره برخورد می‌کند، مدیر باید کنترل اوضاع را در دست بگیرد. به علاوه، مدیر باید به حل و فصل اختلافاتِ ناشی از برخورد با این موانع نیز رسیدگی کند.

۹. **تخصیص دهنده منابع:** از جمله مواردی که به تصمیم مدیر بستگی دارد، بهترین محل برای استفاده از منابع سازمان است. این امر شامل تخصیص بودجه و همچنین نیروی انسانی و سایر منابع سازمان می‌شود.

۱۰. **مذاکره کننده:** شاید لازم باشد مدیر در مذاکرات مهم درون تیم، واحد یا سازمان حضور پیدا کرده یا آنها را هدایت کنید.

۲-٤. تعریف رهبری و رهبر

به زبان ساده رهبری به معنای تاثیرگذاشتن روی دیگران، نفوذ در دل آنها و همراه ساختن آنها می‌باشد، به طوری که افراد با میل و رغبت خود برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده تلاش کنند. بنابراین زمانی که دیگران به دلخواه خود و نه از روی اجبار، از فردی پیروی می‌کنند و با وی همراه می‌شوند، او در حال رهبری کردن است.

براین اساس عنصر کلیدی این تعریف، نفوذ در دل دیگران می‌باشد. یعنی دیگران رهبر را دوست دارند، او را می‌پسندند و چون قبولش دارند از وی پیروی می‌کنند. آنها از وی الهام می‌گیرند و باور دارند که او می‌تواند آنها را به خواسته‌هایشان نزدیک‌تر کند.

۲-٤-۱. سبک‌های رهبری

در رابطه با سبک‌های رهبری متعددی ارائه شده است. در ادامه یکی از سبک‌های رهبری ارئه می‌شود.

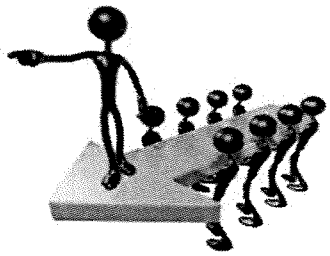
رهبری اقتدارگرایانه[۱]

در رهبری اقتدارگرایانه، قدرت و اقتدار قانونی، در انحصار رهبر سازمان است و تصمیمات بدون مشورت با اعضای تیم و توسط رهبری گرفته می‌شود و زیردستان فرصتی برای ارائه پیشنهادات خود ندارند، که به آن رهبری مستبدانه نیز گفته می شود.

---

۱ . Autocratic Leadership

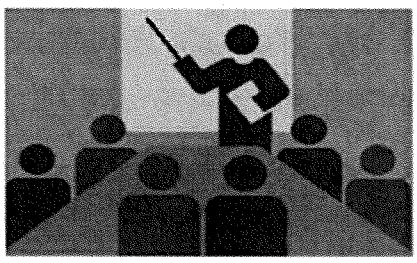
رهبران اقتدارگرا، به روشنی انتظارات خود را از زمان و نحوه انجام کار، بیان می‌کنند. سبک رهبری اقتدارگرا برای سازمان‌های نظامی مناسب است که در آن‌ها نیاز به کنترل بیشتری بر روی پیروان است. استفاده از سبک رهبری اقتدارگرا باعث تضعیف روحیه افراد می‌شود. سبک رهبری اقتدارگرا را در یک جمله می توان خلاصه کرد: «همراه با من حرکت کنید».



شکل ۲-٤. مفهوم رهبری

- **رهبری بوروکراتیک**[1]

رهبر بوروکرات مانند رهبر اقتدارگرا، به اعضای تیم می‌گوید که دقیقا چه کاری را چگونه انجام دهند، اما پایه و اساس همه دستورات او سیاست‌ها و دستورالعمل‌های سازمان است. در واقع رهبران رهبران بوروکراتیک از قوانین و مقررات سازمان پیروی می‌کنند و روی آنها خیلی تاکید دارند به همین جهت به افراد خیلی کم آزادی می‌دهند یا اصلا آزادی نمی‌دهند.رهبری بوروکراتیک جهت سازمان‌دهی موسسات اداری و خدماتی و سازمان های بزرگ، مناسب است.



شکل ۲-۵. مفهوم رهبری بورکراتیک

۱ . Bureaucratic Leadership

- **رهبری کاریزماتیک**[1]

رهبری فرهمند یا کاریزماتیک در دوران بی‌ثباتی و بحران، در سازمان پدید می‌آید و آینده را بهتر از وضع موجود متجلی می‌سازد، به همین دلیل برای نجات سازمان از یک بحران مطلوب است. رهبران کاریزماتیک با توسل به نیروی شخصی و توانایی‌های فردی، افراد را متحول می‌سازند و اهمیت و ارزش کارها را در وجود آنان تزریق می‌کنند. رهبری کاریزماتیک یعنی برقراری رابطه‌ای که در آن، رهبر بدون اعمال زور یا پاداش مالی بر روی پیروان اثر می‌گذارد. از علل ظهور رهبران کاریزماتیک شرایط بحرانی تاریخی یا اجتماعی است.

رهبر فرهمند، خودکامه و دیکتاتور است و همواره عقاید و نظرات خود را بهتر از دیگران می‌داند؛ در حدی است که دیگران نمی‌توانند به آن پی‌ببرند چنین تفکراتی می‌تواند سازمان را به مسیر خطرناکی هدایت کند. در نتیجه رهبران کاریزماتیک پس از رفع بحران، نمی‌توانند برای سازمان اثربخش باشند.

شکل ۲-۶. رهبری کاریزماتیک

- **رهبری مشارکتی**[2]

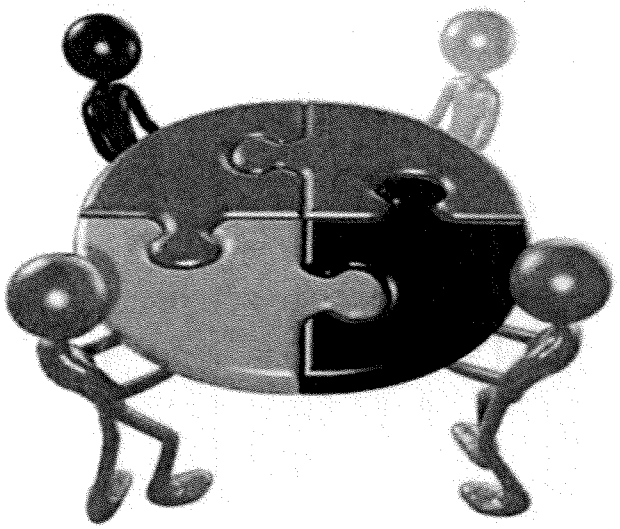
در سبک رهبری مشارکتی یا رهبری دموکراتیک اعضای تیم در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داده می‌شوند و اجازه اظهار نظر دارند؛ اما تصمیم نهایی توسط رهبر تیم گرفته می‌شود. در نتیجه

---

۱ . Charismatic Leadership

۲ . Participative Leadership

کارکنان از رضایت شغلی و بهره‌وری بالایی برخوردار هستند. سبک رهبری مشارکتی معمولاً موثرترین سبک رهبری محسوب می‌شود. در این سبک ارتباطات دوسویه است و مناسب سازمان-هایی است که نیاز به نوآوری و خلاقیت دارند. از مهم‌ترین مسائل در این سبک رهبری ایجاد اعتماد برای افزایش انگیزه نیروی انسانی سازمان است.



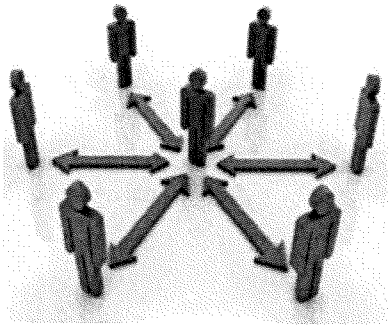
شکل ۲-۷. رهبری مشارکتی

- **رهبری تفویضی**[1]

در سبک رهبری تفویضی اختیارات به طور کامل به زیردستان واگذار می‌شود و رهبر هیچ دخالتی در امور نمی‌کند، زیرا تصور می‌شود زیردستان دارای شایستگی کافی برای تشخیص موقعیت هستند. این سبک زمانی استفاده می‌شود که تیم از لحاظ انگیزه و توانایی بالغ باشد. از معایب سبک رهبری تفویضی این است که باعث می‌شود در هنگام بروز مشکل، همه یکدیگر را به خاطر اشتباهات مقصر بدانند و گروه به درستی هدایت نشود. رفتار هدایتی و حمایتی رهبر، در سبک رهبری تفویضی پایین است، و در نهایت تصمیم‌گیری بر عهده اعضای تیم خواهد بود.

---

۱ . Delegative Leadership



شکل ۲-۸ رهبری تفویضی

۲-٤-۲. تفاوت رهبر و مدیر

رهبری و مدیریت دو نقش متفاوت هستند و لزوما به دو فرد متفاوت اشاره ندارند. یعنی یک نفر می‌تواند همزمان هم رهبر باشد و هم مدیر و در هر یک قوی یا ضعیف باشد و حالت ایده‌ال آن است که یک مدیر بتواند خودش را به سطح یک رهبر ارتقا دهد.

در ادامه به چند تفاوت اصلی رهبر و مدیر اشاره می‌شود:

- **قدرت رهبر از محبوبیت و مقبولیت میان مردم حاصل می‌شود**

معمولا مدیران قدرت خود را از سلسله مراتب رسمی تعریف شده در سازمان یا عرف‌های تعریف شده جامعه می‌گیرند. اما رهبری فراتر از قوانین و عرف است.

رهبری به معنای نفوذ در دل دیگران و جلب حمایت و همکاری افراد است.

یعنی رهبر قدرت خودش را از مقبولیت و محبوبیت میان دیگران به‌دست می‌آورد. طبق این استدلال ممکن است رهبری داشته باشیم که لزوما نقش تعریف شده مدیریتی نداشته باشد، ولی به دلیل مقبولیت زیادی که میان همگان دارد به رهبری بپردازد.

یا استادی که دانشجوی خود را با استفاده از نقش رسمی خود به کاری وادار می‌کند در حال مدیریت است ولی اگر کاری کند که دانشجو با میل و علاقه خود به حرف او گوش کند در حال رهبری می‌باشد.

- **کار رهبر ایجاد تحول است**

معمولا مدیر به دنبال استفاده بهینه و کارامد از شرایط موجود است. بنابراین مدیران به دنبال تغییرات اساسی نیستند. اما کار رهبران ایجاد تحول در شرایط فعلی است. رهبران چشم‌اندازی ارزشمند و باشکوه تعریف می‌کنند و دیگران را در جهت رسیدن به این چشم انداز انگیزش می‌کنند.

رهبران با این اقدام شرایط فعلی را به شدت دگرگون می‌کنند، اما مدیران به هدف گذاری ساده بسنده می‌کنند.

- **رهبران احساس پیروان را درگیر می‌کنند**

مدیران معمولا از روی منطق وظایف تعیین شده دیگران را برای آنها توضیح می‌دهند، اما کار رهبران اساسا متفاوت است. رهبر عمدتا با استفاده از انگیزش و تهییج هیجانی پیروان در آنها شور و اشتیاق برای حرکت به سمت اهداف را ایجاد می‌کند. به‌دلیل همین ویژگی توجه به احساسات دیگران است که دیگران رهبران را دوست دارند و از آنها پیروی می کنند.

البته این امر به معنی آن نیست که رهبران کارهای منطقی نمی‌کنند. بلکه آنها از منطق نیز طوری استفاده می‌کنند که احساسات پیروان را با خود همراه سازند.

۲-۵. خلاقیت و نوآوری

- **خلاقیت**

- از خلاقیت تعریف‌های زیادی شده است. در اینجا برخی از تعاریف مهم را مورد بررسی قرار می‌دهیم:
- خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان
- خلاقیت به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است
- خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره یا اندیشه جدید (در بحث مدیریت نظیر به وجود آوردن یک محصول جدید است)
- خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرزی نوین

- تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی: خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان؛ مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و غیره.

- **نوآوری**

منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.

۲-٦. نظارت و ارزیابی

- **نظارت**

مراقبت مستمر بر اجرای امور با نگاه دقیق و ریزبینانه در خصوص آنچه انجام گرفته و آنچه باید انجام می گرفت (انطباق عملکرد با وظایف) نظارت نامیده می‌شود.

- **ارزیابی**

چلادورای[1] (۲۰۰٤) معتقد است که ارزیابی به عنوان فرایند ارزیابی و میزان انجام دادن کاری است که درکل سازمان در واحدها و افراد مختلف شروع شده و ادامه دارد.

- **ا رزیابی در حوزه ورزش**

ارزیابی در حوزه ورزش به فرآیندی اشاره دارد که طی آن یک فرد، یک سازمان ورزشی یا یک فعالیت ورزشی مشاهده و اندازه‌گیری شده، سپس در مورد آن داوری یا قضاوت انجام می‌شود تا ارزش آن مشخص شود. همچنین ارزیابی در حوزه ورزش معمولا با مقایسه یک مورد با مورد مشابه یا مقایسه با یک استاندارد معین انجام می‌شود.

۱.Challadurai

- **ارزیابی عملکرد**

ارزیابی عملکرد، فرایند سنجش، اندازه‌گیری، ارزشیابی و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین و دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن است.

- **کنترل**

کنترل یعنی بررسی این که همه چیز بر طبق قوانین و دستورهایی که قبلا تعیین‌شده بود، انجام می‌شود یا خیر.

- **مدیریت عملکرد**

مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه‌ای اقتصادی توام با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد.

۲-۷. مدیریت بر مبنای هدف[1]

مدیریت بر مبنای هدف روشی برای افزایش مشارکت و **درگیر ساختن کارکنان** است که در آن مدیر به اتفاق کارکنان اهداف را برای یک دوره زمانی مشخص تعیین نموده، ثبت و نظارت می نمایند. اهداف و برنامه‌های سازمان از بالا به پایین سازمان جریان یافته و در قالب اهداف فردی برای کارکنان باز تعریف می‌شوند.

این مدل ابتدا توسط پیتر دراکر در دهه ٦٠ میلادی معرفی شد و گسترش پیدا کرد. مفهوم زیربنایی این روش "برنامه ریزی" است . به این معنی که سازمان و اعضای آن تنها به واکنش به وقایع و رخدادها اکتفا نخواهند کرد بلکه باید پیشگام باشند. مدیریت بر مبنای هدف مستلزم آن است که کارکنان اهداف فردی قابل اندازه‌گیری را براساس اهداف سازمانی تدوین نمایند.

مدیریت بر مبنای هدف یک فعالیت مدیریت شده است که به وسیله آن همه اهداف فردی در راستای اهداف سازمانی قرار می‌گیرند. مانند پازلی که اهداف تک تک افراد آن را کامل نموده و هدف

---

۱ . Management By Objectives

کل سازمان را شکل می‌دهد. اهداف به صورت سالانه نوشته شده و به منظور بررسی میزان پیشرفت به طور مرتب بررسی می‌شوند و میزان پاداش‌ها براساس میزان دسترسی به پیشرفت تعیین می‌شود.

۲-۷. مدیریت بر مبنای فعالیت[۱]

مدیریت بر مبنای فعالیت، رویکرد فلسفه مدیریتی است که ضمن آن بنگاه اقتصادی به مثابه مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم پیوسته درنظر گرفته می‌شود که فعالیت‌ها در نهایت باید درخدمت ارزش آفرینی برای مشتریان قرار گیرند. مدیریت بر مبنای فعالیت بر این فرض استوار است که در یک بنگاه اقتصادی، انجام فعالیت‌ها موجب ایجاد هزینه می‌گردد، بنابراین از طریق اعمال مدیریت بر فعالیت‌ها، مدیریت بر هزینه‌ها قابل اعمال خواهد بود.

هدف مدیریت بر مبنای فعالیت عبارت است از پاسخگوئی به نیاز مشتریان با حداقل استفاده از منابع سازمان، بودجه‌بندی سنتی و گزارش‌های مقایسه‌ای. در این روش، هزینه‌ها را برحسب حوزه‌های مسئولیت (دوایر) تفکیک می‌شود. در رویکرد مدیریت بر مبنای فعالیت، ضروری است هزینه‌ها برحسب فعالیت‌ها تفکیک شده و بر این اساس اطلاعات سودمندی درخصوص بازده و نتایج هریک از فعالیت‌ها و تحلیل و مقایسه هزینه‌های انجام یافته با نتایج (خروجی های) هریک از فعالیت‌ها به‌دست داده شود.

۲-۸. مدیریت بر مبنای ارزش[۲]

در رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش، هدف کلی به حداکثر رساندن ارزش سازمان است. به این معنا که تصمیماتی که امروز گرفته می‌شوند، صرفاً برای دست‌یابی به سود کوتاه‌مدت نباشند. اگر تأثیرات بلندمدت تصمیمات خود بر سودآوری و پایداری سازمان را در نظر گرفته شده باشد، بازتاب آن را درآینده و در جریان نقدی به‌دست آمده توسط سازمان، مشاهده خواهد شد.

۲-۹. مدیریت استراتژیک

- **مدیریت استراتژیک**

---

۱ . Activity Based Management

۲ . Management by Value(MBV)

مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک سازمان را تعیین می کند. به بیان دیگر مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک سازمان تأکید دارد.

- **مراحل مدیریت استراتژیک**

فرآیند مدیریت استراتژیک در بر گیرنده سه مرحله می‌شود:

۱) تدوین استراتژی‌ها

۲) اجرای استراتژی‌ها

۳) ارزیابی استراتژی‌ها

مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت سازمان تعیین شود. شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت.

اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا در آید.

ارزیابی استراتژی‌ها، بدان سبب باید استراتژی‌های را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می‌شود، سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار تکبر شود محکوم به فنا خواهد بود.

- **استراتژی**

بنا بر تعریف جانسون۱ و شولز۲ استراتژی یعنی «دامنه‌ی فعالیت و مسیر حرکت سازمان در درازمدت که با خلق مزیت‌ها، منابع لازم را برای تامین نیازهای بازار و انتظارات ذینفعان در محیطی چالش‌برانگیز به دست می‌آورد.»

- **ماموریت**

ماموریت سازمان همان فلسفه وجودی سازمان است. ماموریت سازمان بیان می‌دارد که سازمان چگونه می‌خواهد رقابت نموده و برای مشتریان خود ارزش خلق نماید.

- **چشم‌انداز**

تعاریف مختلفی از **چشم‌انداز** سازمان ارائه گردیده است. در این قسمت دو مورد از کاربردی‌ترین آن تعاریف را ارئه می‌شود:

- چشم انداز تصویری از آینده است که سازمان قصد دارد در زمان مشخصی به آن دست یابد.
- چشم انداز آرزوهای آتی سازمان در شرایط کنونی است.

- **ارزش‌های محوری**

ارزش‌های سازمانی به عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی دارد و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد را در همه شرایط تحت تاثیر قرار می‌دهند.

ارزش‌های محوری سازمان ارزش‌های مورد حمایت مدیران که آنها را قواعد اخلاقی سازمان نیز می‌نامند. این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتارها خواهد بود. این قواعد اخلاقی توسط استراتژیست‌ها تدوین، توزیع و اعمال می‌گردند. در یک سازمان، اصول اخلاقی خوب، پیش شرط مدیریت راهبردی خوب است. اصول اخلاقی خوب یعنی سازمان خوب، ارزش‌ها باید در شرایط سخت به کارکنان سازمان روحیه بدهند وگرنه ارزش

---

۱ . Johnson

۲ . Scholes

نیستند. ارزش‌ها حامل شعارهای هر روزه‌ای هستند که به کارکنان احساس خوبی می‌بخشند. جنبه اخلاقی منابع سازمانی محسوب می‌گردند و علاوه بر همگانی بودن، شخصی نیز هستند.

- **شاخص‌های کلیدی عملکرد**[1]

شاخص‌های کلیدی عملکرد روشی برای سنجش میزان خوب بودن عملکرد افراد و یا در سطح کلان‌تر میزان خوب بودن عملکرد سازمان و یا یک واحد سازمانی است. این شاخص‌ها باید در دوره‌های زمانی مشخص ارزیابی شود و با معیارهای عملکرد در زمان گذشته مورد مقایسه قرار گیرد.

➢ **انواع شاخص‌های کلیدی عملکرد**

ورودی‌ها : اطلاعاتی از مقدار، نوع و کیفیت منابع مصرف شده می‌دهد.

فرآیند: بر روی کارایی ، کیفیت فرآیندهایی که در تولید خروجی استفاده می‌شوند، تمرکز دارد.

خروجی‌ها : مقدار کاری که انجام شده و چیزی که تولید شده را نمایش می‌دهد.

عواقب یا نتایج : بر روی دستاوردها یا تاثیرات آن‌ها تمرکز دارد.

پروژه : پاسخگوی وضعیت تحویل پروژه و پیشرفت نقاط قوت پروژه است.

- **برنامه‌ریزی راهبردی**[2]

برنامه‌ریزی راهبردی، فرایند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده سازمان، تنظیم اهداف، تدوین استراتژی برای تحقق و اندازه‌گیری نتایج اهداف بلند مدت سازمان و انتخاب فعالیت‌های لازم برای تحقق آنها در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های سازمانی برای نیل به اهداف و رسالت بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی است.

به بیان دیگر برنامه‌ریزی راهبردی کوششی است برای اتخاذ تصمیم‌های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت‌ها و دلیل انجام آن فعالیت‌ها توسط سازمان را شکل داده و مسیر می‌بخشد. برنامه ریزی استراتژیک نیز انجام ماموریت‌های سازمان را دنبال می‌کند.

---

۱ . Key Performance Indicator

۲ . Strategic Planning

- **برنامه تاکتیکی(میان مدت)**

برنامه‌های تاکتیکی، تاکتیک‌هایی را که مدیران برای رسیدن به اهداف تعیین شده در برنامه راهبردی، اتخاذ کنند، توصیف می‌کند.

- طرح های تاکتیکی دارای یک دوره زمانی کوتاه (معمولا کمتر از ۳ سال) هستند و معمولا توسط مدیران سطح میانی تدوین می‌شوند.
- این جزئیات ابزار خاص یا برنامه‌های عملیاتی را برای اجرای طرح استراتژیک توسط واحدهای درون هر بخش مشخص می کند.
- برنامه های تاکتیکی مستلزم جزئیات منابع و تخصیص کار در میان زیر واحدها در هر بخش است.

- **برنامه عملیاتی**

برنامه‌های عملیاتی، برنامه‌های کوتاه مدت (کمتر از یک سال) برای ایجاد گام‌های عملی خاص است که از برنامه‌های استراتژیک و تاکتیکی حمایت می‌کنند.

- آنها معمولا توسط مدیر برای تکمیل کردن مسئولیت‌های شغلی ایجاد می‌شوند.
- آنها توسط سرپرستان، رهبران تیم و تسهیل کننده‌ها برای پشتیبانی از برنامه‌های تاکتیکی توسعه می‌یابند.
- آنها عملیات روزمره یک سازمان را مدیریت می‌کنند.
- برنامه‌های عملیاتی می‌توانند:
- **برنامه‌های ثابت:** برای پوشش مسائلی که مدیران با آن‌ها مواجه هستند، به عنوان مثال سیاست‌ها، رویکردها، قوانین می‌باشند.
- **برنامه‌های در حال انجام:** آماده شدن برای شرایط یا مشکلات استثنایی است و معمولا پس از یک استفاده از آن‌ها، حذف یا جایگزین می‌شوند، برای مثال برنامه ها، پروژه ها و بودجه‌ها.

- **هدف**

از نگاه بسیاری از دانشمندان هدف، یک ایده و یک شمای کلی از یک آینده مطلوب است که افراد سعی می‌کنند برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی، طرح‌ریزی و تلاش کنند تا که آن را به دست آورند.

۲-۱۰. رفتار سازمانی[1]

علم رفتار سازمانی به مطالعه چگونگی رفتار و تعامل افراد در گروه مربوط می‌شود. به طور معمول این مطالعات برای ایجاد سازمان‌های کسب‌وکاری که بیشترین کارایی را داشته باشند، اعمال می‌شوند. ایده اصلی برای مطالعه‌ی رفتار سازمانی استفاده از یک رویکرد علمی برای مدیریت کارکنان است. به بیانی ساده رفتار سازمانی به طرح این مسئله می‌پردازند که افراد و تیم‌ها چگونه در داخل یک سازمان به تعامل با یکدیگر می‌پردازند.

۲-۱۱. تصمیم‌گیری

تصمیم گیری به معنی فرآیند انتخاب یک سری عملیات برای حل مشکلات یا پیش بینی آینده است. اگر مدیریت را مسئول برنامه‌ریزی و راهنمایی جهت رسیدن نیل به اهداف سازمان و اشخاص بدانیم، در این صورت خواهیم دید که مدیریت نقش اساسی را در رساندن افراد به اهدافشان را ایفا خواهد کرد.

۲-۱۲. ارتباطات

ارتباطات، عبارت است از فرایند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده. یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه‌ها و عقاید و واقعیت‌ها به گونه‌ای که گیرنده، آن‌ها را دریافت و درک کند. به عبارت دیگر ارتباطات، فرایندی است که به‌وسیله آن افراد در صدد برمی‌آیند تا در سایه مبادلهٔ پیام‌های نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند.

خلاصه

در فصل حاضر ابتدا مفهوم سازمان، ویژگی‌های سازمان، انواع سازمان‌ها و سازمان و محیط توضیح داده شد. در ادامه مفهوم مدیریت و مدیر انواع مدیران از نظر سطح سازمانی، مهارت‌های مورد نیاز مدیران، وظایف مدیر و نقش‌های مدیر تشرح شد. سپس تعریف رهبری و رهبر، سبک‌های رهبری و تفاوت رهبر و مدیر ارائه شد. همچنین تعریفی از خلاقیت و نوآوری، نظارت

---

۱ . Organizational Behavior

و ارزیابی، مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت بر مبنای فعالیت، مدیریت بر مبنای ارزش بیان شد. در بخش پایانی فصل مدیریت استراتژیک، رفتار سازمانی، تصمیم‌گیری و ارتباطات ارائه شد.

خودآزمایی

سازمان را تعریف کرده و ویژگی‌های آن‌ها را نام ببرید.
انواع سازمان‌ها توضیح دهید.
مفهوم مدیریت را تشریح کنید.
انواع مدیران را از نظر سطح سازمانی شرح دهید.
نقش‌های مدیر را بنویسید.
رهبری و رهبر تعریف کنید.
خلاقیت و نوآوری را توضیح دهید.
نظارت و ارزیابی را شرح دهید.
مدیریت بر مبنای هدف را تعریف کنید.
مدیریت بر مبنای فعالیت را تعریف کنید.
مدیریت بر مبنای ارزش را تعریف کنید.
مدیریت استراتژیک را شرح دهید.
رفتار سازمانی را تعریف کنید.
تصمیم‌گیری را تعریف کنید.
ارتباطات را تعریف کنید.

فصل سوم

وظایف‌مدیریت در تربیت بدنی و ورزش

هدف کلی

آشنایی با وظایف مدیریت در تربیت بدنی و ورزش

هدف‌های یادگیری

۱. تشریح تئوری‌های مدیریتی که در سازمان‌های ورزشی کاربرد بیشتری دارند.
۲. آشنایی با سطوح مدیریت در سازمان‌های ورزشی
۳. شناخت کاربرد سبک‌های رهبری در سازمان‌های ورزشی
٤. درک فرآیند مدیریت ورزشی در آینده

مقدمه

سازمان‌های ورزشی بسیاری در سطوح مختلف در حال فعالیت هستند. دامنه این سازمان‌ها از یک اداره ورزشی کوچک تا کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان که فعالیت‌ها و رویدادهای مهم ملی و بین‌المللی ورزش را سازماندهی می‌کنند، پراکنده هستند. نکته بارز در سازمان‌های ورزشی این است که در سطوح مختلف سازمانی برخی سازمان‌ها موفق‌تر از سایرین هستند. بر این مبنا در فصل حاضر مروری اجمالی بر تئوری‌های مدیریت و رهبری انجام خواهد شد و مفاهیمی که مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی باید با آنها آشنا شده و درک کرده و در مواقع لزوم آنها را به کار برند، پرداخته می‌شود. لذا فصل حاضر در صدد است تا با این اقدام بتواند به مدیران و متخصصان ورزشی اطلاعاتی ارائه دهد تا به اهداف تعیین شده دست یافته و سازمان خود را به سازمانی موفق تبدیل کنند. در این راستا مبانی و وظایف مدیریت، سطوح مختلف مدیریت، منابع قدرت و محیط و چالش‌هایی که مدیران ورزشی در آینده با آنها مواجه خواهند شد، ارائه می‌گردد.

هر سازمان ورزشی را می‌توان با استفاده از تئوری‌های سازمان و یا از دیدگاه رفتار سازمانی معرفی کرد. تئورهای سازمانی بر سازمان‌های بزرگ ورزشی تمرکز دارند، در حالیکه رفتار سازمانی بر گروه‌های کوچک یا افراد درون سازمان تاکید دارد. متخصصین مدیریت در سازمان‌های ورزشی در پی کشف مواردی چون اهداف، سیستم‌ها، ساختارسازمانی، خط مشی و دستورالعمل‌ها هستند. در حالی که رفتارگرایان سازمانی در محیط‌های ورزشی به دنبال مطالعه تأثیر رفتار و گروه‌های کوچک انسانی در درون سازمان‌های ورزشی هستند. از آنجا که هم تئوری‌های مدیریت و هم رفتار سازمانی در سازمان‌های ورزشی از اهمیت خاصی برخوردار هستند، شناخت آنها برای مدیران و متخصصین ورزشی مهم و ضروری می‌باشد.

۳-۱. تئوری‌های مدیریت در سازمان‌های ورزشی

پس از مطرح شدن رشته مدیریت به عنوان یک رشته تحصیلی و پرداختن علمی به این رشته، تئوری‌های زیادی توسط متخصصین و دانشمندان این رشته ارائه شد. تئوری‌های مدیریت در

سازمان‌های مختلف با توجه به عوامل گوناگون از جمله ماهیت، پیچیدگی، رسمیت و اندازه سازمان مورد استفاده قرار گرفته و نتایج گوناگونی هم به همراه داشته‌اند. اما چهار تئوری مدیریتی در سازمان‌های ورزشی از سایرین تأثیر گذارتر بوده و کاربرد بیشتری دارند. افکار، عقاید و فعالیت‌های فردریک تیلور(پدر علم مدیریت)، نظریات پیتر دراکر (معرفی کننده مدیریت بر مبنای هدف)، پیتر بلاک (معرفی کننده تئوری‌های سیاست مثبت) و ادوارد دمینگ (ابداع کننده مدیریت کیفیت جامع). با توجه به این که چهار مبحث مهم مدیریتی مطرح شده توسط افراد مزبور، در محیط‌های ورزشی کاربرد بیشتری دارند، در این فصل به طور اجمال نقطه نظرات و تئوری‌های آنها ارائه می‌شود.

۳-۱-۱. مدیریت علمی

تیلور پدر مدیریت علمی لقب گرفته است. تیلور عقیده داشت کارفرمایان برای کامیابی و موفقیت کارکنان خود باید حداکثر تلاش خود را به کار گیرند و این تلاش باید به اندازه‌ای باشد که کارکنان از توفیق خود لذت ببرند. تیلور بر این عقیده بود که هر بخشی از کار باید به عالی‌ترین وضعیت خود دست یافته و آن وضعیت نیز باید حفظ گردد و همچنین هر کارگری نیز باید به حداکثر کارآیی خود دست پیدا کند. به زعم تیلور کارفرما به تنهایی نمی‌تواند به موفقیت دست یابد و زمانی کارفرما به موفقیت دست خواهد یافت که کارکنان نیز به موفقیت برسند. تیلور برای دفاع از تفکرات و اندیشه‌های خود چهار اصل زیر را مطرح کرد:

۱. کشف روش‌های علمی برای هر جزء از کار فرد، به طوری که روش‌های علمی جایگزین روش‌های غیر علمی گردد.

۲. انتخاب کارکنان با استفاده از روش‌های علمی و سپس آموزش و تعلیم آنها برای انجام بهتر وظایف محوله به جای روش‌هایی که در آن کارکنان، کاری را خودشان انتخاب کرده و به تدریج در آن آموزش می‌دیدند.

۳. ایجاد محیطی مناسب به منظور جلب همکاری و پیروی کارکنان ار روش‌هایی که توسط مدیریت ابداع و طرح‌ریزی شده است.

٤. تقسیم مساوی و هماهنگ کار و مسئولیت بین کارکنان و مدیریت، به طوری که وظیفه طرح‌ریزی و مطالعات علمی برای بهبود و روشها بر عهده مدیریت باشد و پیروی کامل از روشها و استانداردهای تعیین شده وظیفه کارکنان محسوب گردد.

۳-۱-۲. مدیریت بر مبنای هدف (MBO[1])

در سال ۱۹۵٤ پیتر دراکر مدیریت بر مبنای هدف را معرفی کرد. مدیریت بر مبنای هدف به منظور ترغیب همکاری بین مدیریت و کارکنان برای دست‌یابی به موفقیت طراحی شده است. مدیریت بر مبنای هدف، فرآیندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین و کارکنان مشترکاً هدف‌های کلی سازمان را تدوین می‌کنند. بر مبنای این تئوری نکات مهم مسئولیت هر فرد بر حسب نتایجی که از وی انتظار می‌رود، معین می‌شود و اقدامات تعیین شده به عنوان راهنمایی برای به کار انداختن واحد و ارزیابی سهم هر عضو به کار گرفته می‌شود. به زعم دراکر اهداف باید واقعی، دست یافتنی، قابل اندازه‌گیری و برانگیزاننده باشند. دراکر بر این عقیده بود که وقتی همکاری مدیر و کارکنان بر مبنای توافق و تصمیم دو طرفه باشد، به طور طبیعی اهداف واقعی، دست یافتنی، قابل اندازه‌گیری و برانگیزاننده خواهد شد. همچنین دراکر ادعا کرد که با به کارگیری چنین فلسفه‌ای دست‌یابی به اهداف تعیین شده در مقایسه با سایر روش‌ها از احتمال بیشتری برخوردار خواهد شد. از سویی دیگر نکته مهم تئوری مذکور این است که برای دست‌یابی به موفقیت و اهداف تعیین شده، اهداف فردی و اهداف سازمانی باید در یک راستا قرار گیرند. به عبارتی دیگر وقتی افراد سازمان در تدوین اهداف مشارکت داشته و به سازمان در تصمیم گیری‌ها مشاوره دهند، این مشارکت موجب می‌شود که برای رسیدن به اهداف تعیین شده به ریسک‌پذیری و خطرپذیری شخصی دست زنند.

۳-۱-۲. تئوری بلاک

بلاک، تئوری خود را در زمینه سیاست ارائه کرده است. وقتی افراد درباره سازمان به گفتگو می‌پردازند، اغلب مباحث به سمت و سوی نگرش منفی درباره سیاست‌های سازمانی کشیده می‌شود و معمولاً با دیدگاه منفی به سیاست‌های سازمانی نگاه می‌شود. بلاک در تئوری خود سعی بر این دارد که تفکرات و نگرش‌های منفی درباره سیاست‌های سازمانی را تغییر داده و نگرشی مثبت نسبت به سیاست‌های سازمانی به وجود آورد. بلاک برای زمینه تفکر بوروکراتیک سازمان که بخشی از ساختار سازمانی را در بر می‌گیرد، تمرکز دارد. وی اعتقاد دارد که مدیران برای به وجود آوردن محیطی مثبت برای کارکنان باید فرد و چشم انداز سازمان را بیشتر و موثرتر معرفی کنند. به

---

۱ . Management by Objective

زعم وی چنانچه مدیران، کارکنان را با رسالت سازمان پیوند داده و آنها را در تدوین رسالت و ماموریت سازمان مشارکت دهند، آنها در رابطه با سیاست‌های سازمان احساس آرامش بیشتری کرده و خود را مالک سازمان خواهند دانست و ضمن این‌که مشکل گشای سازمان خواهند شد، سازمان را برای دست‌یابی به اهداف از پیش تعیین شده، بیشتر یاری خواهند کرد.

۳-۱-٤. مدیریت کیفیت جامع(TQM[1])

پس از جنگ جهانی دوم تئوری مدیریت کیفیت جامع به شهرت جهانی دست یافت. دمینگ که برای کمک به بازسازی کسب و کارهایی که در دوران جنگ جهانی دوم در ژاپن آسیب دیده بود به ژاپن رفت و با به کارگیری مدیریت کیفیت جامع به شهرت جهانی دست یافت. مدیریت کیفیت جامع با مبنا قرار دادن رضایت مشتری فلسفه خود را آغاز کرد. در واقع مدیریت کیفیت جامع یک شیوه مدیریتی برای بهبود اثر بخشی، انعطاف‌پذیری و رقابت سازمان است. مدیریت کیفیت جامع شامل سازماندهی کلیه ارکان و منابع سازمان برای نیل به کیفیت و بر آورده ساختن نیازهای مشتریان و منافع کارکنان می باشد. به بیان دیگر مدیریت کیفیت جامع یک مفهوم کلی است که سبب بهبود مستمر در سازمان می‌شود. در فلسفه مدیریت کیفیت جامع تاکید بر دیدگاهی سیستماتیک، منسجم، با ثبات و فراگیر سازمانی است که دامنه شمول آن بسیار وسیع است. این سیستم اصولاً بر رضایت مشتریان داخلی و خارجی تاکید داشته و در سطح مدیریت نیز به دنبال بهسازی و بهپویی مستمر تمام سیستم‌ها و فرآیندها است. مدیریت کیفیت جامع از سه جزء مهم تشکیل شده است که عبارتند از سیستم، کیفیت بهبود فرآیندهای تولید و کار گروهی و انگیزش کارکنان. در این راستا دمینگ علل نیاز به مدیریت کیفیت جامع را این‌گونه بیان می‌کند:

۱. کیفیت را بهبود می‌بخشد.
۲. هزینه‌ها را از طریق تقلیل دوباره کاری، اشتباهات کمتر، تاخیر کمتر و استفاده از مواد و ماشین آلات بهتر کاهش می‌دهد.
۳. بهره‌وری را افزایش می‌دهد.
٤. بازار را با کیفیت بهتر و قیمت پایین‌ترتسخیر می‌کند.
۵. در کسب و کار باقی می‌ماند.

---

۱ . Total quality management

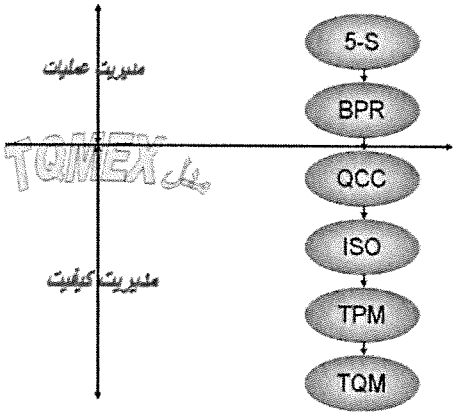
٦. شغل را هر چه بیشتر تامین می‌کند.

دمینگ در ادامه بهره‌مندی از مدیریت کیفیت جامع ، ١٤ نکته زیر را به مدیران به‌منظور کمک به افراد برای درک و اجرای انتقال لازم این‌گونه بیان کرد:

١. ثبات در هدف و وحدت رویه در تصمیم‌گیری
٢. پذیرش فلسفه جدید
٣. پرهیز از وابستگی به بازرسی صرف
٤. پایان دادن توجه صرف به قیمت در معاملات و کسب و کار
٥. بهبود دائمی سیستم تولید و خدمات
٦. آموزش دادن
٧. برقراری رهبری
٨. بیرون راندن ترس از محیط کار
٩. برداشتن سد بین بخش‌ها
١٠. حذف شعارها و اهداف کمی برای نیروی کار
١١. حذف مقادیر کمی یا استاندارد برای نیروی کار
١٢. حذف موانع و افتخار به انجام دادن کار خوب
١٣. انجام یک برنامه آموزشی قوی
١٤. اقدام برای عملی کردن انتقال

دمینگ برای مورد استفاده قرار گرفتن مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها و متعاقب آن بهبود مستمر یک مدل اجرایی به سازمان‌ها معرفی کرده است. TQMEX مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع است.

مدل TQMEX از دوبخش TQM و EXcellence تشکیل شده و بیانگر این است که دست‌یابی به استاندارد بالا وکسب موفقیت‌های شایان، هدف نهایی است.



شکل ۳-۱. مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع (TQMEX)

در شکل مذکور هر کدام از واژه‌های به‌کاربرده شده دارای مفهومی به شرح زیر است:

۵-S: سامان‌دهی، تمیزی، نظافت، استاندارد سازی، انضباط

۵-S فنی ژاپنی است که به منظور برقراری و حفظ فضای کیفیتی در یک سازمان به‌کار گرفته می‌شود.

BPR : طراحی و مهندسی مجدد کسب وکار[1]

BPR فرآیند مدیریتی است که برای تعریف مجدد بیانیه مأموریت، تجزیه و تحلیل عوامل اساسی موفقیت، طراحی مجدد ساختار سازمانی و مهندسی مجدد فرآیندهای بحرانی به منظور جلب رضایت بیشتر مشتری به کار می‌رود.

BPR مدیران را به چالش در برابرتفکر سنتی، تمرکز و تعهد بر رضایت مشتری دعوت می‌کند و تاکید بر موارد زیر دارد:

روابط بهتر با مشتریان

تقلیل در چرخه زمان ارسال کالا به بازار

بهره‌وری بیشتر

خطا و ضایعات کمتر

سود آوری بیشتر

---

۱ . Business Process Re-engineering(BPR)

QCC : هسته‌های کنترل کیفیت[1]

هسته کنترل کیفیت، گروه کوچکی است که با هدف کمک به بهبود سازمان، احترام به انسان‌ها و ایجاد گروه‌های کاری شاد و با نشاط از طریق توسعه توان بالقوه و بی‌پایان کارکنان تشکیل می‌شود.

معمولاً افراد گروه QCC از یک حوزه کاری گرد آمده و داوطلبانه جلسات منظمی تشکیل می‌دهند تا مسائل مربوط به حوزه‌ی کاری خود را شناسایی، تجزیه و تحلیل و بررسی کنند و برای آنها راه حلی بیابند.

ISO : (ISO ۹۰۰۱/۲ Quality Management System)

سیستم مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۰

سری‌های ISO-۹۰۰۰ خانواده‌ای از استانداردهای تضمین کیفیت است که سازمان استاندارد بین المللی (ISO) آنها را وضع کرده است. این سری شامل ۱۷ استاندارد متفاوت است. از بین این ۱۷ استاندارد وضع شده، ISO-۹۰۰۱,ISO-۹۰۰۲,ISO-۹۰۰۳ قابل ممیزی است و بقیه فقط به منزله خطوط راهنما به‌کار می‌روند.

ISO-۹۰۰۲/۳ زیر مجموعه‌های ISO-۹۰۰۱ محسوب می‌شوند، بنابراین ISO-۹۰۰۱ چهارچوب سیستم مدیریت کیفیت در مدل TQMEX است.

ISO-۹۰۰۱، سیستم‌های کیفیت، مدلی برای تضمین کیفیت در طراحی، توسعه، تولید، نصب و خدمات است. این مدل جامع‌ترین مدل سیستم کیفیت است که تا کنون ISO پیشنهاد کرده است.

TPM : تولید و نگهداری بهره‌ور جامع[2]

درسال ۱۹۷۱؛ موسسه نگهداری کارخانه‌های ژاپن؛TPMرا به مثابه سیستم نگهداریی که چرخه عمر تجهیزات را در قسمت‌های برنامه ریزی؛ ساخت و نگهداری در بر می‌گیرد؛ تعریف کرد.

برای دست‌یابی هدفدار به‌منظور افزایش کارآیی در اثر عملکرد بهتر تجهیزات، برخی اوقات TPM «مدیریت بهره وری جامع» نیز نامیده می شود.

---

۱ . Quality Control Circles(QCC)

۲ . Total Productive Management(TPM)

TQM : مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع شامل سازماندهی کلیه ارکان و منابع سازمان برای نیل به کیفیت و برآورده ساختن نیازهای مشتریان و منافع کارکنان می‌باشد.

به عبارت دیگر شش گام در TQMEXوجود دارد که این شش گام دارای مفهوم زیر است:

گام اول: S-۵ ۵ کلید در محیط کیفیت جامع

گام دوم: BPR تامین نیازهای مشتریان

گام سوم: QCC مشارکت کارکنان در جهت بهبود مستمر، در نتیجه افزایش قابلیت‌های نیروی انسانی به منظور دست‌یابی به اهداف

گام چهارم: ISO-۹۰۰۰ ایجاد سیستم مدیریت کیفیت جامع

گام پنجم: TPM ، S-۵ درمورد تجهیزات است.

گام ششم: TQMاجرای گام‌های اول/ دوم/ سوم/ چهارم/ پنجم نزدیک شدن به ***TQM*** است.

برای اجرای TQMEX سه نیاز وجود دارد که عبارتند از:

۱. ۱۰فرمان TQM که عبارتند از:

رویکرد: با هدایت از طرف مدیریت

روش: پیشگیری نه بازرسی

هدف: رضایت همه جانبه مشتریان

اندازه‌گیری: هزینه‌های کیفیت

استاندارد: از اول کارها را درست انجام دادن

دامنه کاربرد: مالکیت و تعهد

موضوع : بهبود مستمر

قابلیت: آموزش و پرورش

ارتباطات: همکاری و کار گروهی

پاداش: قدردانی و غرور

۲. چهار ستون TQM که شامل موارد زیر است:

راضی کردن مشتریان

سیستم/فرآیند

مردم

ابزار بهبود

C. ٤ که عبارتند از:

تعهد[۱]

تبحر[۲]

ارتباطات [۳]

بهبود مستمر[٤]

همان طور که هر برنامه کیفیت موفقیت آمیز باید بر چرخه دمینگ مبتنی باشد، اجرای TQMEX نیز مستلزم نیازهای محکمی در منابع نیروی انسانی از طریق کاربرد کامل و یکپارچه تعهد، تبحر، ارتباطات و بهبود مستمراست.

۳-۲. وظایف مدیریت در سازمان‌های ورزشی

چالادوری با مطالعه فهرست وظایف مدیریت که توسط هنری فایول در سال ۱۹۱٦ ارائه گردیده بود[۵]، نتیجه گرفته است که برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و ارزشیابی از سایر وظایف مدیریت در محیط‌های ورزشی کاربرد بیشتری دارد.

به زعم چالادوری برنامه‌ریزی[۱] مهم‌ترین وظیفه مدیر ورزشی به شمار می‌رود. چالادوری برنامه ریزی را این‌گونه تعریف کرده است: برنامه‌ریزی عبارت است از تدوین اهداف برای سازمان و افراد و

---

۱ . Commitment

۲ . Competence

۳ . Communication

٤ . Continues improvement

۵. وظایف مدیریت از دیدگاه هنری فایول: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و هماهنگی

تعیین فعالیت و کارهایی که بتواند به اهداف تدوین شده منتهی شود. در فرآیند برنامه‌ریزی هر مدیر ورزشی باید نتایج مطلوب را تعیین، محدودیت‌های محیطی را شناسایی و فعالیت‌هایی که سازمان را به نتایج مطلوب هدایت خواهد کرد را مشخص کند. اگر هر سازمان ورزشی از برنامه ریزی غفلت کند، محکوم به شکست خواهد بود. برنامه‌ریزی موفق در سازمان‌های ورزشی باید قابلیت مرتبط کردن تمام سطوح مدیریتی را به یکدیگر داشته باشد و مدیران ورزشی ضمن مد نظر قرار دادن همه نتایج، چگونگی دست‌یابی به اهداف را نیز مشخص کنند. همچنین هر مدیر ورزشی باید خود را برای سازگاری با شرایط واقعی که در برنامه‌ریزی پیش بینی نشده است، آماده کرده و انعطاف لازم برای پذیرش شرایط جدید را داشته باشد. در ادامه کتاب به طور اجمال در خصوص برنامه‌ریزی بحث می‌شود.

چالادوری سازماندهی[۲] ورزشی را این‌گونه تعریف می‌کند: سازماندهی ورزشی عبارت است از تقسیم وظایف به گونه‌ای که انجام آن‌ها برای دست‌یابی به اهداف سازمان ورزشی ضروری بوده و تعریف روابط بین پست‌ها و افراد هر سازمان ورزشی. سازماندهی ورزشی نیازمند مدیری است که قابلیت ترسیم یک تصویر بزرگ از کل سازمان را داشته و توانایی تقسیم وظایف را در بین افرادی که وظیفه آنها انجام امور روزانه سازمان است را داشته باشد. از مدیر ورزشی انتظار بر این است که هر نوع فعالیت و کار را با اهداف و ماموریت سازمان همسو و هماهنگ کند. همچنین مدیر ورزشی باید بتواند هر کارمندی را در درون یک سازمان ورزشی در یک پست و شغل مناسب قرار داده و برای دست‌یابی به اهداف سازمانی با هر فردی بتواند ارتباط برقرار کند. در ادامه کتاب سازماندهی در محیطهای ورزشی بیشتر بحث می‌گردد.

یکی دیگر از وظایف مهم مدیریت، رهبری[۳] است. چالادوری اعتقاد دارد که برنامه‌ریزی و سازماندهی چارچوب و نقشه انجام فعالیت‌ها را در هر سازمان ورزشی ترسیم می‌کنند و رهبری فرآیند تأثیرگذاری و ایجاد انگیزه[۴] در بین کارکنان به طوری که هر فردی مسئولیت‌های محوله در فرآیند سازماندهی را که در مرحله برنامه‌ریزی، برای وی تعیین شده است را از روی میل و رغبت

---

۱ . Planning

۲ . Organizing

۳ . Leadership

انجام دهد. در سازمان‌های ورزشی هر مدیر و رهبری ممکن است دارای برنامه مناسب باشد و کارکنان را به خوبی سازماندهی کرده کند، اما اگر نتواند بر آنها نفوذ کرده و آنان را تحت تاثیر قرار دهد، سازمان را با مشکل و شکست مواجه خواهد ساخت.

چالادوری ارزشیابی در سازمان‌های ورزشی را این‌گونه تعریف می‌کند: ارزشیابی عبارت است از اندازه‌گیری عملکرد و مقایسه آن با استانداردهایی که در مرحله برنامه‌ریزی، تعیین شده است. هر مدیر ورزشی جنبه‌های مختلفی مانند کارکنان، عملکرد یا رفتار کارکنان را باید اندازه‌گیری و ارزشیابی کند و چنانچه بین استانداردهای تعیین شده و عملکرد رفتار افراد مغایرتی مشاهده کرد، نسبت به اصلاح عملکرد و رفتار مغایر با استانداردها اقدام کند. در فصل‌های بعد در مورد ارزشیابی مطالب بیشتری ارائه می‌شود.

چهار وظیفه شرح داده شده بنیان و اساس مدیریت هر سازمان ورزشی به‌شمار می‌روند. مدیران و رهبران ورزشی که این چهار وظیفه مدیریتی را به‌درستی در سازمانی که مسئولیت آن را برعهده دارند، انجام دهند، شانس و احتمال موفقیت سازمان را افزایش خواهند داد.

۳-۳. سطوح مدیریت در سازمان‌های ورزشی

در درون هر سازمان ورزشی سه سطح مدیریتی عالی، میانی و پایه وجود دارد. در سطوح مختلف مسئولیت‌های مدیر از نظر اهمیت و محتوا متفاوت است. در هر سطحی برخی از مهارتهای مدیریتی از اهمیت بیشتر و برخی دیگر نیز از اهمیت کمتری برخوردار است. به‌طور کلی می‌توان مهارتهای مورد نیاز مدیران ورزشی را به سه دسته مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی تقسیم کرد. هرسی و بلانچارد برای این سه مهارت تعریفی ارائه کرده‌اند که در ادامه تعریف هر کدام ارائه می‌شود.

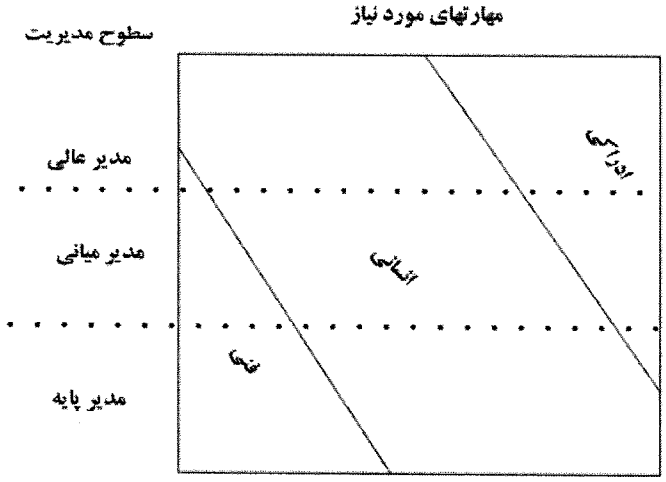
مهارت فنی: توانایی به کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزار که لازمه انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می شود.

مهارت انسانی: توانایی و قدرت تشخیص در کارکردن با مردم و انجام دادن کار به وسیله آنها که شامل درک و فهم انگیزش و به کار بردن رهبری موثر است.

مهارت ادراکی: توانایی فهمیدن پیچیدگی‌های کل سازمان و آگاهی از این که آیا خود شخص در خور شرایط سازمان عمل می‌کند یا نه. این آگاهی موجب می‌شود که فرد به جای این‌که فقط بر

مبنای هدف‌ها و نیازهای گروه نزدیک و بلافصل خود عمل کند، اقدامات خود را بر هدف‌های کل سازمان استوار سازد.

ترکیب مناسب و مقتضی این مهارت‌ها با ارتقای فرد در سطوح مدیریت از سرپرستی تا مدیریت کل تغییر می‌کند که این وضعیت در شکل ۳-۲ نشان داده شده است.



شکل ۳-۲. مهارت‌های مورد نیاز در سطوح مختلف یک سازمان

۳-۳-۱. مدیر پایه (سرپرستی)

مدیریت پایه مدخل و ورودی به پست‌های مدیریتی است. در اکثر مواقع بسیاری از افرادی که به تازگی از دانشگاه فارغ التحصیل می‌شوند، معمولاً در سطوح مدیریت پایه سازمان‌های ورزشی مشغول به فعالیت می‌شوند. در این سطح مدیران بیشتر بر روی جنبه های فنی کار باید تمرکز کنند و امکان دارد سرپرستی چند نفر به آن‌ها واگذار شود.

در حوزه ورزش و تربیت بدنی می‌توان نمونه‌های زیادی در این رابطه نام برد. برای نمونه چنانچه ساختار تشکیلاتی فدراسیون‌های ورزشی مطالعه شود، می‌توان دریافت که در ساختار تشکیلاتی اکثر فدراسیون‌های ورزشی پست‌های ریاست، نواب رئیس، دبیر و روسای کمیته‌های مختلف طراحی شده است. معمولاً روسای کمیته‌های مختلف در فدراسیون‌های ورزشی مدیران پایه و سرپرستی به شمار

می‌روند. مثلاً مسئولین کمیته آموزش فدراسیون‌های ورزشی وظیفه دارند که در تقویم سالانه فدراسیون‌ها برنامه‌های خاصی برای دوره‌های مختلف آموزشی مربیگری و غیره پیش بینی کنند و برای پربار کردن دوره‌های آموزشی و محتوای هر دوره آموزشی، کتاب‌ها و منابع مختلف آموزشی را تهیه کرده و مدرسین واجد شرایط را برای کلاس‌ها شناسایی کرده و دوره آموزشی را برگزار و در نهایت ارزیابی لازم را در پایان دوره به عمل آورند. کلیه اقداماتی که افراد و مسئولین کمیته آموزش انجام می‌دهند، زیر مجموعه مهارت فنی در فدراسیون مربوطه به‌شمار می‌رود. لذا تمامی کارهایی که در کمیته‌های مختلف فدراسیون‌های ورزشی انجام می‌شود، باید فردی این فعالیت‌ها را برنامه‌ریزی و اجرا کند که در رشته ورزشی مربوطه مهارت و دانش کافی داشته باشد. به بیان دیگر از دانش فنی آن رشته اطلاع و شناخت کامل و کافی داشته باشد. فردی که در راس کمیته‌های مختلف قرار می‌گیرد، لازم نیست که از جریان امور کلی فدراسیون و اداره و مدیریت فدراسیون ورزشی مطلع باشد، بلکه چنین فردی باید در حوزه خود فعالیت کرده و وظایف حوزه خود را به نحو مطلوبی انجام دهد. این‌گونه مدیران، وظیفه دارند، در دست‌یابی به بخشی از اهداف کل سازمان کمک کنند، نه همه اهداف سازمان.

۳-۳-۲. مدیر میانی

در سازمان‌های ورزشی مدیران میانی بیشتر درگیر با امور مدیریت افراد و همچنین مشارکت در جنبه‌های ادراکی برای هدایت سازمان ورزشی هستند. مدیران میانی به اندازه مدیران پایه و سرپرستی به دانش فنی نیاز ندارند. بهتر است، مدیران میانی از بین افرادی انتخاب شوند که قبلاً در پست مدیریت پایه فعالیت کرده باشند. به عنوان مثال افرادی که به عنوان دبیر فدراسیون‌های ورزشی برگزیده می‌شوند، بهتر است قبلاً مسئولیت کمیته‌ای را در فدراسیون ورزشی داشته و سپس به سمت دبیر فدراسیون منصوب شوند. فردی که به عنوان دبیر فدراسیون منصوب می‌شود، علاوه بر مدیریت بر سایر کارکنان، انجام کلیه امور جاری فدراسیون، مکاتبات مختلف، مدیریت مسئولین کمیته‌های مختلف را نیز برعهده دارد. به عبارت دیگر دبیر فدراسیون علاوه بر این‌که نظارت و مدیریت بر مسئولین کمیته‌های مختلف را بر عهده دارد، در دست‌یابی به اهداف بیشتری از سازمان نیز مشارکت می‌کند. از سویی دیگر چنین فردی رابط بین مسئولین کمیته‌ها و رئیس فدراسیون ورزشی نیز است. در واقع مدیران میانی رابط بین مدیران عالی و پایه در سازمان‌های ورزشی هستند و تسهیل کننده ارتباط بین مدیران پایه و عالی نیز به شمار می‌روند.

۳-۳-۳. مدیر عالی

مدیران عالی در سازمان‌های ورزشی مسئولیت تدوین رسالت و چشم‌انداز سازمان ورزشی را بر عهده دارند. معمولاً رئیس و نواب رئیس هر سازمان ورزشی به عنوان مدیران عالی به‌شمار می‌روند. مدیران عالی هر سازمان ورزشی باید تصویر جامع و بزرگی از سازمان ترسیم و چگونگی قرار گرفتن همه افراد را به عنوان یک مجموعه کل برای دست‌یابی به ماموریت و اهداف سازمان را تدوین کنند. مدیران عالی در سازمان‌های ورزشی مسئولیت دارند که افراد شایسته‌ای را برای همکاری در بخش‌های مختلف از جمله پست‌های نواب رئیس، دبیر، مسئولین کمیته‌های مختلف و کارکنان اداری انتخاب کرده و ماموریت، چشم انداز، اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت را نیز تدوین کنند. به‌طور کلی سازمان ورزشی مربوطه را برای تحقق این موارد هدایت و رهبری کنند.

متخصصین مدیریت بر این باورند، هر چه از سطوح پایه به سطوح عالی سازمان پیش رویم، مدیران به مهارت فنی کمتری نیاز داشته و بیشتر نیازمند مهارت ادراکی هستند. اما مهارت انسانی که مستلزم کار با و به وسیله افراد است در هر سطح مدیریتی به یک اندازه است. در شکل ۳-۲ میزان نیاز به مهارتهای مدیریتی در سطوح مختلف نشان داده شده است.

۳-٤. سبک‌های رهبری در سازمان‌های ورزشی

در خصوص رهبری تعاریف زیادی ارائه شده است که در این بخش به دو نمونه از آنها اشاره می‌شود. هرسی و بلانچارد رهبری را این‌گونه تعریف کرده‌اند: رهبری عبارت است از عمل تاثیرگذاری بر افراد به‌طوری که آن‌ها از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند. همچنین الوانی معتقد است رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کرده و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. بنابراین از تعاریف مذکور چنین می‌توان نتیجه گرفت که رهبری جزئی از مدیریت به‌شمار می‌رود و هر مدیری برای موفقیت باید توانایی نفوذ بر افراد سازمان را داشته و بتواند با روشی درست و مناسب آنها را هدایت کند. بنابراین برای هدایت و رهبری هر سازمان ورزشی یک سبک رهبری مناسبی باید برگزیده و استفاده شود. انتخاب سبک رهبری مناسب در سازمان‌های ورزشی به عوامل متعددی چون افرادی که باید هدایت شوند و نوع فعالیتی که در سازمان لازم است انجام گیرد، بستگی دارد. به‌طور کلی مدیران و رهبران ورزشی باید سبکی را برای هدایت سازمان خود انتخاب کنند که از هر سبک‌های

دیگر موثرتر باشد. ماندی شارپیلن و پرماکس چهار سبک کلی برای رهبری معرفی کرده‌اند که عبارتند از اقتدارگرا[۱]، بوروکراتیک[۲]، مشارکتی و بی بندوبار. در ادامه هر کدام از این سبک‌ها در درون مفهوم تئوری x و y مک گریگور بحث خواهد شد.

مک گریگور بر این باور است که در درون هر سازمانی افراد را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد. در تئوری y مک گریگور[۳] اعتقاد دارد که کارکنان محیط کار را محلی برای رضایت خود می‌پندارند، برای دست‌یابی به اهداف سازمانی متعهدند، دارای انگیزه درونی هستند و کار را به مثابه یک بازی طبیعی نگاه می‌کنند. در تئوری x، مک گریگور ادعا می‌کند که کارکنان به‌طور ذاتی از کارکردن نفرت دارند. بنابراین باید آنها را به زور برای انجام کار وادار کرد. همچنین این‌گونه افراد از مسئولیت‌پذیری گریزان هستند و تمایل دارند که بر آنها مدیریت شود. بلند پروازی کمی دارند و برای آنها تامین نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت شخصی مانند حقوق و دستمزد و تبدیل وضعیت از پیمانی به رسمی از سایر نیازها دارای ارزش بیشتری است.

رهبران اقتدارگرا، قدرت خود را از منابعی مانند مقام، دانش، زور، توانایی تشویق‌و تنبیه به‌دست می‌آورند و این قدرت را به عنوان یک اصل یا یک روش برای انجام امور به‌کار می‌برند. آنها واقعاً اقتدارگرا هستند، آنچه را می‌خواهند، می‌دانند و می‌دانند چگونه کار هر فرد را مشخص کنند. تقاضای آنها اطاعت بی‌چون و چرای مرئوسان و پیروان است. اقتدار آنها از یک حالت خشن تا یک حالت پدرانه بر حسب این‌که چقدر روی انگیزش، تهدید و تنبیه در حالت خشونت و یا تشویق در حالت پدرانه، عمل نمایند، تغییر می‌کند. اقتدارگراها در صورتی که خشن باشند، تقاضای آنها باید مورد قبول قرار گیرد، به این عنوان که راه دیگری جز پذیرش نظر آنها وجود ندارد و در صورتی که پدرانه باشد، نظر آنها به این عنوان که پدر بهتر از دیگران مصلحت را می‌داند باید مورد پذیرش قرار گیرد. این‌گونه رهبران به سایرین یا اصلاً آزادی نمی‌دهند یا خیلی کم آزادی می‌دهند.

این نوع سبک رهبری معمولاً برای افرادی به‌کار برده می‌شود که در ردیف تئوری x مک گریگور قرار می‌گیرند و در مواقعی که شرایط ثابت و وظایف ساده و تکرای باشد کاربرد بیشتری دارد. ممکن است سبک رهبری اقتدارگرایی موثر باشد، اما موفقیت این سبک رهبری کوتاه مدت است.

---

۱ . The Autocratic Leader

۲ . The Bureaucratic Leader

۳ . Mc Gerigor

رهبران بوروکراتیک مثل رهبران اقتدارگرا به مردم می‌گویند که چه بکنند و چگونه کار کنند. اما پایه همه دستورات آنها انحصاراً سیاست‌ها، روش‌ها و دستورالعمل‌های سازمان است. برای رهبران بوروکراتیک، مقررات مطلق می‌باشد. آنها دقیقاً از روی شرح وظایف عمل می‌کنند و هیچ استثنایی را نمی‌پذیرند. آنها به دستورالعمل‌ها عمل می‌کنند. کار آنها به عنوان یک مدیر بیشتر شبیه قاضی است که هیچ استثنایی را از قوانین حتی در مسایل فنی قبول نمی‌کنند. رهبران بوروکراتیک مانند رهبران اقتدارگرا به افراد خیلی کم آزادی می‌دهند یا اصلاً آزادی نمی‌دهند.

رهبران مشارکتی به‌صورت باز، مردم را به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها، سیاستگذاری‌ها و تعیین روش‌های اجرایی برای زمینه‌های محدود و یا گسترده دعوت می‌کنند. آنها یک رهبر دموکراتیک و یا رهبر مشاوره‌ای هستند.

رهبران مشاوره‌ای با افراد خود مشورت می‌کنند و آنها را به شرکت موثر، بحث، مناظره به نفع یا علیه یک موضوع و ارائه پیشنهادات گروه دعوت می‌نمایند. اما این موضوع را روشن می‌سازند که خود آنها به تنهایی باید به حساب بیایند و حق تصمیم‌گیری نهایی را برای خود محفوظ نگه می‌دارند.

رهبری بی بندوبار به مفهوم کنار گذاردن هر نوع کنترل نیست. آنها برای پیروان خود یک هدف را مشخص می‌کنند و عوامل مشخص آن مثل سیاست‌ها، زمان انجام و بودجه آن را نیز تعیین می‌نمایند و سپس آنها را بدون هدایت و کنترل بیشتر رها می‌سازند، مگر این‌که خود پیروان تقاضای کنترل کنند. افرادی که این سبک رهبری را انتخاب می‌کنند، بر این باورند که مرئوسان در ردیف تئوری y مک گریگور قرار دارند. یعنی برای افرادی بین سبک رهبری مورد استفاده قرار می‌گیرد که افراد نیاز به کنترل بیرونی ندارند و خودکنترلی داشته و با تمام انگیزه، علاقه و توان امور محوله را انجام می‌دهند.

رهبری دموکراتیک و مشاوره‌ای ترکیبی از تئوری‌های x و y مک گریگور را با توجه به شرایط محیطی و زمانی مورد استفاده قرار می‌دهند.

۳-۵. قدرت[1] در سازمان‌های ورزشی

قدرت می‌تواند به‌عنوان توانایی وادار کردن فردی برای انجام کاری که به‌طور طبیعی آن کار را انجام نمی‌دهد، تعریف شود. افرادی که سازمان‌های ورزشی را رهبری می‌کنند، برای دست‌یابی به

---

۱ . Power

اهداف سازمانی از قدرت استفاده می‌کنند. از این‌رو رهبران و مدیران ورزشی افراد و کارکنانی را که در سازمان به فعالیت مشغول هستند و همچنین منابع سازمانی که منبع تولید قدرت هستند را باید بتوانند شناسایی کنند و آن دسته از منابعی را که می‌تواند به عنوان منبع قدرت، در سازمان مورد استفاده قرار گیرد را شناسایی کنند. فرنچ و ران منابع قدرت را به پنج دسته طبقه‌بندی کرده‌اند. آنها بر این باورند که رهبران با بهره‌مندی از این منابع می‌توانند بر افراد نفوذ کرده و آنها را برای انجام کاری وادار کنند. به بیان دیگر رهبران با این منابع می‌توانند از افرادی که تحت سرپرستی دارند، سئوال کنند چه کاری انجام می‌دهند و برای انجام کار مزبور آنها را برانگیزانند. متخصصین علم مدیریت عوامل زیادی را منابع قدرت در سازمان‌ها می‌دانند، اما اکثر آنها بر پنج عامل اتفاق نظر دارند که عبارتند از:

قدرت مقام[1] (مشروع): قدرت قانونی یا قدرت مقام، قدرتی است که فرد آن را از پست سازمانی خود به دست می‌آورد. در این وضعیت مرئوسان باید دستورات مافوق را اطاعت کنند، به دلیل این‌که مافوق آنها به‌طور قانونی در ساختار سازمانی بالاتر از آنها قرار گرفته و آنها مجبور به اجرای دستورات رئیس هستند. مربی یک تیم ورزشی دستوراتی که مدیر عامل باشگاهی صادر می‌کند، انجام می‌دهد، به‌دلیل این‌که مدیر باشگاه مافوق او به‌شمار می‌رود و وی نیز موظف است از دستورات مدیر عامل پیروی کند، چون در ساختار تشکیلاتی باشگاه مدیر عامل به عنوان رئیس مربی تعریف شده است.

قدرت پاداش[2]: قدرتی است که بر مبنای آن پیروان اعتقاد دارند رهبر یا مدیر توانایی دادن پاداش به آنها را دارد.

قدرت تنبیه: قدرتی است که بر مبنای آن مرئوسان اعتقاد دارند، چنانچه دستورات رئیس را اجرا نکنند، توسط وی تنبیه خواهند شد. مربی یک تیم ورزشی می‌داند که چنانچه به دستورات مدیر عامل عمل نکند، مورد خشم و غضب وی قرار گرفته و مدیر عامل این قدرت را دارد که بر مبنای قدرت تنبیه، قرارداد وی را فسخ کرده و او را از مسئولیتش بر کنار کند.

---

۱ . Position Power

۲ . Reward Power

قدرت مرجعیت[1]: قدرتی است که بر مبنای آن پیروان طالب تغییر در ارزش‌ها، معیارها و رفتار خود بر اساس خواست‌های رهبر هستند. قدرت مرجعیت در عمق و جدان پیروان رسوخ می‌کند. این قدرت وابسته به شخصیت رهبر است. در برخی مواقع کارکنان دستورات رهبر را انجام می‌دهند، به‌دلیل این‌که شخصیت و شایستگی او را مورد پذیرش قرار داده اند. قدرت مرجعیت قدرت کاریزما نیز نامیده می‌شود.

قدرت تخصص[2]: قدرتی است که بر مبنای آن پیروان اعتقاد دارند، رهبر داری دانش‌تخصصی است. به‌عنوان مثال معاون مدیر عامل یک باشگاه ورزشی به مدیر عامل باشگاه احترام می‌گذارد، به این دلیل که می‌داند، مدیر عامل اطلاعات و دانش فراوانی دارد و می‌تواند از او دانش و مطالب زیادی در زمینه مدیریت ورزشی فرا گیرد. این اقدام در بخش فنی رشته‌های مختلف ورزشی نیز به‌وفور دیده می‌شود. مربیان جوان و تازه کار در کنار مربیان با تجربه به فعالیت مشغول می‌شوند و با علم به این‌که مربی باسابقه دارای دانش فنی زیادی است از او پیروی می‌کنند تا از تجربه آنها اطلاعات و دانش جدیدی فراگیرند.

۳-۶. شناخت محیط در سازمان‌های ورزشی

سازمان‌های ورزشی در شرایطی فعالیت می‌کنند که عوامل بیرونی زیادی در دست‌یابی رهبران و مدیران ورزشی به چشم‌انداز و اهدافی که آن‌ها برای سازمان تعیین کرده‌اند، دخالت داشته یا از دست‌یابی به آنها جلوگیری می‌کند. علاوه بر عوامل بیرونی برخی عوامل نیز در درون سازمان وجود دارند که در دست‌یابی یا عدم دست‌یابی به چشم‌انداز و اهداف سازمان‌های ورزشی تأثیر گذار هستند. رهبران ورزشی چنانچه نتوانند این عوامل را شنایی کنند، سازمان متبوع را به شکست و عدم توفیق، سوق خواهند داد.

محیط بیرونی محیطی است که به‌طور مستقیم در عملکرد سازمان تاثیر ندارد، اما در برخی مواقع بر تصمیم‌گیری‌های سازمان ورزشی اثر می‌گذارد. به بیان دیگر جنبه‌ای از محیط عمومی که امکان تأثیرگذاری بر سایر جنبه‌های اجتماعی را که سازمان ورزشی هم بخشی از آن است، محیط

---

۱ . Referent Power

۲ . Expert Power

بیرونی نامیده می‌شود. در این راستا سالک[1] ارکـان محـیط عمـومی را سیاسـت، جمعیـت، اقتصـاد، فرهنگ و اجتماع، قانون، بوم شناختی و تکنولوژی بیان کرده است.

سیاست: در سال ۱۹۸۰ کشور شوروی سابق به‌دلیل فشارهای سیاسی از حضور تیم‌های ورزشی ایالات متحده در بازی‌های المپیک مسکو جلوگیری کرد. به‌عبارت دیگر کمیته ملی المپیک شوروی با درخواست دولت آن کشور موافقت کرده و اجازه حضور تیم‌های آمریکایی را برای حضور در بازی‌های المپیک را نداد. همچنین در همان سال به دلایل سیاسی تیم‌های ورزشی ایران نیز در بازی‌های المپیک مسکو شرکت نکرد. موارد مذکور نمونه‌هایی از تاثیر سیاست یا عوامل بیرونی در عملکرد یک سازمان ورزشی می‌باشد.

اقتصاد: طی سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۰۳ رکود اقتصادی در دنیا به‌وجود آمد که این عامل موجب شد برخی حمایت کننده‌های مالی از سازمان‌های ورزشی کمتر حمایت کرده و به رقابت‌های ورزشی توجه کمتری داشته باشند.

جمعیت: عوامل جمعیت شناختی تأثیر زیادی در تصمیمات سازمان‌های ورزشی برای توسعه یا عدم توسعه ورزش در کشورها دارد. به‌طور مثال بیش از چندین میلیون نفر در کشور از تیم‌های فوتبال پیروزی و استقلال حمایت می‌کنند. مسئولین ورزش کشور از این فرصت می‌توانند در توسعه فوتبال و ورزش کشور استفاده کنند.

فرهنگ و اجتماع: عوامل اجتماعی و فرهنگی نیز می‌توانند نقش مهمی در اعطای امتیاز یا جابه‌جایی در ورزش داشته باشند. برخی از رشته‌های ورزشی در بعضی نقاط کشور در مقایسه با سایر رشته‌های ورزشی جایگاه بهتری دارند و مردم علاقه‌مند به آن رشته‌های ورزشی هستند. برای نمونه مردم مازندران به رشته کشتی علاقه زیادی دارند. در گنبدکاووس علاقه به والیبال و سوار کاری زیاد است، در خوزستان و استان فارس فوتبال در بین مردم از جایگاه بالایی برخوردار است و در اصفهان نیز مردم با یک نگاه ویژه به هندبال می‌نگرند. به همین دلیل است که سرمایه‌گذاری در این رشته‌ها در شهرها و استان‌های مزبور می‌تواند موثر واقع شده و از تأثیر عوامل اجتماعی و فرهنگی برای رشد رشته‌های ورزشی مزبور بهره گرفت.

---

۱ . Salck

قانون: هر مدیر ورزشی نسبت به قانون باید آگاه و هوشیار باشد. مدیران ورزشی به‌دلیل این‌که با بسیاری از قراردادهای مالی، جذب و استخدام مربی و بازیکنان داخلی و خارجی، مطبوعات و عوامل دیگر سروکار دارند، مکلف به آگاهی از قوانین جاری کشور و قوانین بین‌المللی هستند. چنانچه مدیران ورزشی از این قوانین مطلع نباشند، علاوه بر این‌که با مشکل جدی مواجه خواهند شد، سازمان خود را نیز با چالش‌های حقوقی فراوانی مواجه خواهند کرد. در این زمینه می‌توان به مشکلات فراوان فدراسیون فوتبال، باشگاه‌های پرسپولیس، استقلال و استیل آذین در سال‌های گذشته اشاره کرد که به دلیل عدم آشنایی مسئولین ذیربط با قوانین و مقررات حقوق ورزشی بین-المللی و طرح دعوای برخی مربیان و بازیکنان بر علیه فدراسیون و باشگاه‌های مزبور، آن‌ها با مشکلات حقوقی مواجه شده و فیفا نیز جرایم و محرومیت‌هایی برای آن‌ها تعیین کرد.

عوامل بوم شناختی: یک مدیر ورزشی به‌طور طبیعی نمی‌تواند جریانات عادی و طبیعی را فریب دهد. در کشورهای غربی شرکت‌های بیمه برخی از رویدادهای مهم را تحت حمایت بیمه قرار نمی‌دهند. عدم حمایت آن‌ها از رقابت‌ها منجر به تعطیل شدن رقابت‌های مزبور می‌شود و مدیر ورزشی نیز از بروز چنین روندی نمی‌تواند، جلوگیری کند. در کشور ایران نیز بسیاری از حمایت کننده‌های مالی به‌دلیل عدم پخش تلویزیونی از ورزش بانوان حمایت مالی نمی‌کنند که این عامل موجب هزینه بیشتر اعتبارات دولتی در ورزش بانوان شده است. این عوامل در ردیف عوامل بوم شناختی قرار می‌گیرند.

فناوری: مدیر ورزشی کارا و موثر لازم است خود را با دانش و فن‌آوری روز تطبیق دهد تا بتواند مدیریت خوبی در سازمان ورزشی داشته باشد. کاربرد رایانه، اینترنت و پست الکترونیکی و شبکه‌های رایج مجازی در حال حاضر در هر سازمان ورشی فرآیندی عادی شده و استانداردهای لازم را نیز کسب کرده است. اما هر سازمان ورزشی علاوه بر آن‌ها در بخش‌های مختلف نیز از جمله فروش بلیط، ارتباط با رسانه‌ها، مدیریت تجهیزات ورزشی، سیستم‌های اطلاعات و موارد دیگری از این قبیل باید خود را با فن‌آوری روز هماهنگ سازد تا بتواند به اهدف سازمانی تعیین شده دست یابد.

به زعم اسلاک(۱۹۹۷) محیط کار، محیطی است که به طور مستقیم بیشتر از محیط عمومی بر سازمان ورزشی تأثیرگذار است. به عبارت دیگر محیط کار تأثیر مستقیم بر سازمان ورزشی و دست‌یابی به اهداف سازمانی دارد. اسلاک عواملی چون رقبا، مشتریان، اعضاء، تماشاگران، تهیه کنندگان اقلام ورزشی، مراجع قانون گذاری و گروه‌های ورزشی را در زیر مجموعه محیط کار قرار داده است.

رقبا به این مساله اشاره دارد که در ورزش کشور دو تیم پرسپولیس و استقلال در لیگ برتر فوتبال دو رقیب یکدیگر هستند. اما آن‌ها هر دو توسط وزارت ورزش و جوانان اداره و مدیریت شده و از لحاظ محل جغرافیایی نیز دو تیم همشهری هستند که موجب سرگرمی و تفریح افراد بی‌شماری در تهران و در سراسر کشور شده‌اند. یعنی در بیرون از محل مسابقه از لحاظ ایجاد سرگرمی و تفریح برای شهروندان رقیب یکدیگر به شمار نمی‌روند.

علاوه بر این که هر مدیر ورزشی با رقبا باید آشنا باشد، از مشتریان نیز باید شناخت کافی داشته باشد. در بخش مدیریت کیفیت جامع به‌طور مشروح بیان شد که مدیران باید تاکید بر مشتری و رضایت مشتری داشته باشند. لذا هر مدیر ورزشی به مساله رضایت مشتری لازم است، نگاه ویژه‌ای داشته باشد. در سال‌های اخیر تماشاگران کمتری برای تماشای مسابقات دو تیم پرسپولیس و استقلال با سایر تیم‌های لیگ برتری به ورزشگاه‌ها می‌روند. یکی از دلایل مهم عدم استقبال تماشاگران کسب نتایج ضعیف آنها به ویژه نتایج ضعیف تیم استقلال و عدم ارائه بازی‌های خوب با سایر تیم‌ها است. تماشاگران تیم‌های مزبور به دنبال تماشای بازی خوب و کسب نتایج مناسب در مسابقات هستند، به بیان دیگر نیاز مشتریان که تماشای بازی زیبا و کسب نتایج مناسب توسط تیم‌های مزبور است، توسط بازیکنان و مدیران برآورده نمی‌شود و در نتیجه از تعداد تماشاگران تیم‌های مذکور به مرور کاسته می‌شود که تداوم این روند تبعات منفی برای ورزش کشور به‌ویژه رشته ورزشی فوتبال خواهد داشت.

هم اکنون بسیاری از افراد و شرکت‌های دولتی و غیردولتی کشور مبالغ قابل توجه‌ای با انگیزه‌های مختلف برای حمایت از تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی مختلف هزینه می‌کنند. از سویی دیگر در برخی از رشته‌های ورزشی مانند فوتبال مخصوصاً دو تیم پرسپولیس و استقلال دارای طرفداران بسیاری در سطح کشور هستند. مدیران این دو باشگاه ورزشی به‌منظور جلب حمایت کنندگان مالی باید از راهکارهای مناسب مدیریتی بهره گرفته و در تامین رضایت حمایت کنندگان خود اقدامات خاصی انجام دهند تا علاوه بر حفظ آنها، سرمایه‌های دیگری نیز جذب باشگاه کنند. همچنین بازی‌های مناسب و با کیفیت بالا توسط تیم‌های مزبور موجب کشاندن تماشاگران زیاد به ورزشگاه‌ها در تهران و شهرستان‌ها خواهد شد که حضور تماشاگران هم در جذب اسپانسرها و هم در درآمدزایی باشگاه‌ها نقش مهمی دارد که باید توجه خاصی به آنها شود.

سازمان‌های ورزشی به‌دلیل فعالیت و ادامه حیات، تابع رعایت قوانین حاکم بر جامعه و همچنین قوانین و مقرارت وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی و همچنین قوانین و مقررات بین‌المللی ورزشی هستند. بر این مبنا هر مدیر ورزشی برای توفیق و موفقیت در مدیریت

سازمان ورزشی مربوطه علاوه بر شناخت دقیق از فضای حقوقی حاکم بر کشور، از قوانین و مقررات ورزشی ملی و بین المللی نیز شناخت دقیق باید داشته باشد تا بتواند به اهداف تعیین شده سازمان خود بدون بروز موانع حقوقی دست یابد. عدم شناخت و رعایت قوانین و مقررات ورزشی موجب بروز مشکلات قانونی بر فرد مدیر و همچنین سازمان متبوع می‌شود.

در ورزش حرفه‌ای گروه‌ها و اتحادیه‌های ورزشی نقش مهم و دائمی و تاثیرگذاری بر جریان این بخش از ورزش دارند. هر مدیر ورزشی باید با فنون مذاکره و چانه زنی آشنایی کامل داشته باشد. به این دلیل که در حال حاضر برخی از تیم‌های ورزشی کشور از طریق آژانس‌های مختلف، ورزشکاران و مربیان را وارد ورزش کشور می‌کنند. این ورزشکاران و مربیان در راستای پیروی از اتحادیه‌ها و آژانس‌های بین‌المللی مجبور به انجام یک‌سری آداب و رسوم گروه‌ها و اتحادیه‌های خود هستند و مدیران برنامه آن‌ها نیز با فنون مذاکره و چانه زنی به‌خوبی آشنا هستند. از این‌رو چنانچه مدیران ورزشی با اینگ‌ونه مهارت‌ها آشنایی نداشته باشند، مغلوب طرف مقابل خواهند شد.

سازمان‌های ورزشی در خرید برخی محصولات ورزشی و همچنین ارائه خدمات مجبور به عقد قرارداد با شرکت‌های متعددی هستند. چنانچه شرکت‌ها در تهیه و ارائه خدمات، مطابق با سفارش داده شده اقدام نکنند، سازمان‌های ورزشی متحمل ضرر و زیان خواهند شد. لذا هر مدیر ورزشی فهرستی از اسامی شرکت‌ها و مراکزی که تولید اقلام و محصولات ورزشی می‌کنند و همچنین مراکزی که خدمات ورزشی ارائه می‌دهند را بایستی تهیه کرده تا در صورت نیاز به اقلام، محصولات و خدمات ورزشی با مطالعه و دقت لازم اقدام به خرید کند تا در دریافت و تحویل آنها با چالش و مشکل مواجه نشود.

عواملی که به طور مشروح بحث شد، عوامل محیط کار در سازمان‌های ورزشی بوده و بر هر سازمان ورزشی می‌توانند تأثیر مثبت یا منفی گذارند.

عواملی دیگری که عواملی درونی نامیده می‌شوند نیز بر سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار هستند. هر فردی که هدایت یک سازمان ورزشی را برعهده می‌گیرد، باید با هر سند رسمی که دستورالمعل‌ها، خط مشی‌ها و آئین نامه‌ها و همچنین تهیه و تدوین آن‌ها آشنا باشد. اداره هر سازمان ورزشی بدون داشتن اساسنامه، دستورالمعل، خط مشی، آئین‌نامه و قوانین و مقررات میسر نیست. مدیر ورزشی علاوه بر این‌که باید تسط کافی بر این مطالب داشته باشد، لازم است کارکنان و بدنه اجرایی سازمان متبوع را نیز با آن‌ها آشنا ساخته و بر اجرای امور جاری بر اساس آن‌ها تاکید

کند. موارد ذکر شده در واقع چارچوب مناسب هر سازمان ورزشی را شکل می‌دهند و پیروی از آنها برای دست‌یابی به اهداف سازمانی لازم و ضروری است.

مدیران ورزشی علاوه بر شناخت موارد ذکر شده از منابع موجود سازمانی نیز باید شناخت داشته باشد. سه منبع کلی سازمان‌ها عبارتند از انسانی، مالی و مادی. فرض کنید یک مدیر ورزشی قصد دارد که تیم‌های ورزشی سازمان خود را به‌موفقیت و قهرمانی برساند و در آمدزایی نیز داشته باشد. اما مدیر در جذب سرمربی شایسته و مناسب خوب عمل نکند، یا این‌که فرد مناسبی را برای بازاریابی انتخاب نکند. محدودیت‌ها و ضعف‌های مزبور در عدم قهرمانی و عدم درآمدزایی برای باشگاه نقش مهمی خواهند داشت. محدودیت منابع مالی شایع‌ترین شکایتی است که رهبران و مدیران سازمان‌های ورزشی اعلام می‌دارند. این محدودیت از دست‌یابی سازمان‌ها به اهدافشان جلوگیری می‌کند. در حال حاضر شاهد هستیم که بسیاری از تیم‌های ورزشی کشور در خیلی از رشته‌های ورزشی به‌دلیل محدودیت و مشکلات مالی از پرداخت حق‌الزحمه بازیکنان و مربیان ناتوان هستند و موجب تعلیق حضور آنها در لیگ‌های کشوری شده یا پرونده‌های زیادی در کمیته-های انضباطی فدراسیون‌های مربوطه دارند و بسیاری از تیم‌های ورزشی نیز به دلیل محدویت در منابع مالی از خرید و عقد قرارداد با ورزشکاران خوب ناتوان هستند که به کیفیت بازی تیم‌های آن‌ها لطمه زده و در رقابت با تیم‌هایی که از لحاظ مالی در وضعیت بهتری هستند با مشکل مواجه هستند. بنابراین منابع مالی نقش مهمی در سازماندهی و مدیریت سازمان‌های ورزشه داشته و در صورت بروز مشکلات مالی سازمان‌های ورزشی با چالش‌های زیادی مواجه خواهند شد.

علاوه بر منابع مالی و انسانی مدیران ورزشی باید به منابع مادی نیز توجه ویژه‌ای داشته باشند. دو تیم ورزشی پیروزی و استقلال از تیم‌های ورزشی پرطرفدار کشور هستند. اما این دو تیم بزرگ تاکنون مشکل ورزشگاه اختصاصی خود را نتوانسته‌اند حل کنند و مدیران این دو باشگاه برای تامین محل تمرین مناسب و همچنین میزبانی بازی‌های خانگی با چالش‌های بزرگی مواجه هستند. این چالش‌ها بر نحوه مدیریت آن‌ها تأثیر منفی گذاشته است. از سویی دیگر مشکلات مادی، سازمان‌های ورزشی را می‌تواند با چالش‌های فرا ملی روبرو سازد. در سال ۱۳۸۷ کنفدراسیون فوتبال آسیا چهار سهمیه برای حضور تیم‌های فوتبال کشور در رقابتهای باشگاههای آسیا اختصاص داد. اما حفظ این چهار سهمیه مستلزم تدابیر برخی اقدامات از جمله داشتن ورزشگاه‌های اختصاصی با شرایط مطلوب، جایگاه ویژه، اتاق مناسب برای کنفرانس‌های خبری، جایگاه خبرنگاران، نور مناسب است که بسیاری از ورزشگاه‌های کشور فاقد استانداردهای مذکور هستند. لذا عدم توجه مدیران باشگاه‌ها به

این موارد منجر به این شد که کنفدراسیون فوتبال آسیا ٤ سهمیه کشور را به ۳ و در برخی سال‌ها به ۲ سهمیه در مسابقات قهرمانی باشگاههای آسیا کاهش دهد و برای دو سهمیه دیگر مسابقه گزینشی برگزار کند.

تغییرات تکنولوژیکی و همچنین یافته‌های نوین علوم ورزشی موجب تولید وسایل و تجهیزات ورزشی شده است که تأثیر مستقیمی بر عملکرد ورزشکاران دارد. بر این مبنا اگر سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی خود را برای استفاده از تجهیزات ورزشی نوین و مطابق با استانداردهای بین‌المللی آماده نکنند و وسایل مزبور را برای سازمان ورزشی متبوع تهیه نکنند، یقیناً در دست‌یابی به اهداف تعیین شده با مشکل مواجه خواهند شد. بنابراین نقش منابع مادی نقش مهمی در توفیق مدیران ورزشی برای هدایت و مدیریت سازمان‌های ورزشی به‌شمار می‌رود.

آخرین عامل درونی تأثیرگذار در توفیق سازمان‌های ورزشی فرهنگ و یا سنت و عرف سازمانی است. هر مدیر ورزشی به فرهنگ و عرف سازمانی که از قبل به‌وجود آمده است، باید توجه داشته باشد. نادیده گرفتن فرهنگ و عرف سازمانی می‌تواند برای هر مدیر ورزشی زیان بخش باشد. اگر به عنوان مدیر ورزشی وارد یک سازمان ورزشی می‌شوید، باید توجه داشته باشید که کارکنان آن سازمان قبلاً در انجام کارها چگونه فعالیت می‌کردند. چنانچه به فرهنگ و عرف درونی آن سازمان توجه نکنید، یقیناً با مقاومت‌های آشکار و پنهان زیادی روبرو خواهید شد. بنابراین در نظر گرفتن فرهنگ رایج سازمانی نقش مهمی در توفیق یک مدیر خواهد داشت. اما تغییرات فرهنگی و عرفی می‌تواند با استعمال روش‌های مدیریتی خاص به‌تدریج تغییر کند.

۳-۷. روند کار مدیریت ورزشی در آینده

در هزاره سوم مدیران ورزشی با چالش‌های زیادی مواجه خواهند شد. فرآیند نحوه مدارا کردن با چالش‌های مزبور، شکل صنعت ورزش را برای نسل‌های بعدی ترسیم خواهد کرد. دو چالش مهمی که مدیران ورزشی در آینده با آن‌ها مواجه خواهند شد و نیاز به بررسی دقیق و موشکافانه دارد، چالش‌های مالی و کمیت ورزشکاران دختر و پسر می‌باشد.

به زعم پیتز و استاتلر[۱] (۲۰۰۲) صنعت ورزش ششمین صنعت از لحاظ میزان سرمایه در گردش و تعداد افراد فعال در آن به‌شمار می‌رود. مطالعات مالین، هاردی و ساتن[۱] نشان می‌دهد که فقط

---

۱ .Pitts & Stotlar

در چهار شبکه تلویزیونی بزرگ ایالات متحده ۲۱۰۰ ساعت در سال ۱۹۹٦ برنامه‌های ورزشی پخش شده است که این میزان ساعت بدون احتساب برنامه‌های رادیویی، اینترنتی و شبکه‌های کابلی بوده است. میلیون‌ها نفر در سراسر دنیا در بخش‌های مختلف ورزش از جمله شرکت در فعالیت‌های ورزشی، تماشاگران ورزشی یا کار در محیط‌های ورزشی شرکت داشته و در چرخه اقتصادی ورزش به نوعی پول هزینه می‌کنند. اما با این قابلیت بالا، سازمان‌های ورزشی باید مسایل مالی را به دقت مورد توجه قرار دهند. در بسیاری از کشورهای صنعتی میلیاردها دلار برای صنعت ورزش هزینه می‌شود، اما در همین صنعت بزرگ مشکلات مالی گریبان‌گیر بسیاری از مدیران ورزشی شده است. بسیاری از تیم‌های ورزشی بزرگ دنیا میلیون‌ها دلار بدهی داشته و باشگاه‌های آن‌ها در معرض ورشکستگی قرار گرفته‌اند. در کشور ما نیز بسیاری از باشگاه‌های ورزشی وابستگی مالی دولتی داشته و از امتیازات دولتی استفاده می‌کنند. از طرفی تاکید مجلس شورای اسلامی بر اجرا شدن اصل ٤٤ قانون اساسی مبنی بر خصوص سازی بخش‌های دولتی و همچنین تاکید سازمان‌های بین‌المللی ورزشی بر استقلال مالی و مدیریتی سازمان‌های ورزشی و خارج شدن از بدنه دولت، موانع جدی در استفاده از منابع دولتی برای هزینه در بخش ورزش کشور است. بنابراین مدیران ورزشی برای توفیق در مدیریت سازمان ورزشی به‌خصوص آن دسته از مدیران ورزشی که با ورزش قهرمانی و حرفه‌ای درگیر هستند، باید به دنبال رفع محدودیت‌های مالی سازمان متبوع باشند و با تدبیر و به‌کارگیری برخی از موارد مانند استفاده از حق پخش تلویزیونی، استفاده از آرم‌های تجاری در تولیدات اقلام و محصولات ورزشی، جذب حامیان مالی از بخش‌های خصوصی داخل و خارج کشور، تبلیغات در ورزشگاه‌ها و لباس‌های ورزشکاران، ارائه سهام باشگاه‌ها در بورس، فروش بازیکنان به تیم‌های داخلی و خارجی برای حل این معضل اقدام کنند.

گرایش بانوان به رشته‌های مختلف ورزشی در سراسر دنیا مساله مهم دیگری است که در آینده مدیران ورزشی با آن مواجه خواهند شد. علاقه‌مندی بانوان برای مشارکت در ورزش همگانی و همچنین ورزش قهرمانی از یک سو و توجه ویژه مسئولین ورزش کشور بر توسعه ورزش همگانی و قهرمانی در بخش بانوان، مستلزم افزایش توجه همه نهادها، از جمله تخصیص اعتبارات بیشتر به ورزش بانوان می‌باشد. از سویی دیگر راه اندازی لیگ‌های ورزشی بانوان در رده‌های سنی مختلف نیازمند توجه بیشتر رسانه‌ها و مراکز مختلف برای سرمایه‌گذاری در این بخش ورزش است. لذا

---

۱. Mullin & Hardy and Sutton

مدیران ورزش کشور از فرصت مذکور باید استفاده بهینه برده و یک نظام مدیریتی هماهنگ با نگاهی ویژه به ورزش بانوان هم از لحاظ ساختاری و هم از لحاظ مدیریتی، به خصوص در جهت رفع موانع حضور در رقابتهای بین‌المللی انجام دهند تا از این قابلیت در سالم سازی جامعه و همچنین در کمیت و کیفیت حضور در رویدادهای مهم ورزشی استفاده بهینه ببرند.

خلاصه

در این فصل آن دسته از تئوری‌های مدیریت و رهبری که کاربرد بیشتری در سازمان‌های ورزشی داشتند، به‌طور کلی بحث شد. در این راستا تئوری‌های مدیریت علمی، مدیریت بر مبنای هدف، تئوری سیاست مثبت بلاک و مدیریت کیفیت جامع بحث شد. در ادامه در بحث وظایف مدیریت ابتدا تعریفی از برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل ارائه شد و سطوح مدیریتی در سازمان‌های ورزشی و همچنین سه مهارت فنی، ادراکی و انسانی که در سازمان‌های ورزشی کاربرد دارند، تشریح شد.

در بخش رهبری چهار سبک رهبری اقتدارگرا، بوروکراتیک، مشارکتی و بی‌بندوبار ارائه شد. همچنین در این رابطه قدرت و منابع قدرت در سازمان‌های ورزشی که عبارتند از قدرت مقام، تخصص، مرجعیت و تشویق و تنبیه به‌طور اجمال توضیح داده شد. محیط، محیط بیرونی و محیط درونی در سازمان‌های ورزشی موضوع دیگری بود که در این فصل به آن اشاره شد. در بخش آخر نیز روند کار مدیریت ورزشی در آینده به بحث گذارده شد.

خودآزمایی

۱. تئوری‌های مدیریت که در سازمان های ورزشی کاربرد بیشتری دارند را تشریح کنید.
۲. وظایف مدیریت و سطوح مدیریت در سازمان‌های ورزشی را شرح دهید.
۳. سبک های رهبری تشریح کنید.
٤. قدرت و منابع قدرت را توضیح دهید.
۵. محیط در سازمان‌های ورزشی را شرح دهید.
٦. روند کار مدیریت ورزشی در آینده را تفسیر کنید.

فصل چهارم

برنامه‌ریزی در تربیت بدنی و سازمان‌های ورزشی

هدف کلی

آشنایی با مفهوم برنامه‌ریزی در تربیت‌بدنی و سازمان‌های ورزشی

هدف‌های رفتاری

۱. آشنایی با مفهوم برنامه‌ریزی و انواع برنامه‌ریزی
۲. شناخت بیانیه ماموریت(رسالت) و چشم‌انداز در سازمان‌های ورزشی
۳. درک مفهوم حوزه‌های عملکردی در سازمان‌های ورزشی
٤. تحلیل SWOT در سازمان‌های ورزشی
۵. آشنایی با مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی و روش‌های پیاده سازی آن در سازمان‌های ورزشی
٦. شناخت برنامه عملیاتی و انواع آن در سازمان‌های ورزشی

مقدمه

برنامه‌ریزی عبارت است از آن دسته اقداماتی که مشتمل بر پیش بینی اهداف، تعیین خط مشی-ها، معرفی رویه‌ها و روش‌های انجام کار و بیان مقررات و آئین نامه‌های اجرای کار. در این راستا در جریان فعالیت‌های متنوع سازمان‌های ورزشی، مدیران ورزشی با چالش‌های گوناگون برنامه-ریزی مواجه هستند. بعضی مواقع محیط برنامه‌ریزی پایدار و قابل پیش‌بینی و گاهی نیز محیط برنامه‌ریزی پویا، نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی است. اما آنچه برای مدیران ورزشی حائز اهمیت است، این است که باید در هر شرایطی بتوانند انواع برنامه‌ریزی را شناخته و توانایی استفاده موثر از آن‌ها را داشته باشند. از این‌رو در فصل حاضر تلاش بر این است که انواع برنامه‌ریزی از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار گرفته و مدیران و کارشناسان ورزشی را با نحوه تدوین انواع برنامه‌ها و تفاوت آن‌ها آشنا ساخت.

٤-١. برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی از دیدگاه افق زمانی

سازمان‌های ورزشی برای دست‌یابی به اهداف و مقاصد خود به تدوین انواع برنامه‌ریزی نیاز دارند که افق‌های مختلف زمانی سازمان آن‌ها را تحت پوشش قرار دهد. در این راستا با در نظر گرفتن افق زمانی، برنامه‌ریزی را می‌توان به برنامه‌ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تقسیم کرد.

برنامه‌های کوتاه مدت عموماً دوره زمانی یکساله و کم‌تر از یک‌سال را مدنظر قرار می‌دهند. معمولاً در سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون‌های ورزشی، هیئت‌ها و انجمن‌های ورزشی و همچنین ادارات تربیت بدنی سازمان‌ها و نهادهای مختلف برنامه‌های سالانه تهیه می‌شود که این نوع برنامه‌ها زیر مجموعه برنامه‌های کوتاه مدت به‌شمار می‌روند. برنامه‌های کوتاه مدت در سازمان‌های ورزشی از جایگاه مهمی برخوردار هستند، به طوری‌که وزارت ورزش و جوانان به منظور هماهنگی و برنامه محور کردن فدراسیون‌های ورزشی کشور، در یکی از ادارات تابعه خود واحدی برای تهیه و تنظیم تقویم ورزشی پیش‌بینی کرده است که علاوه بر نظارت و هماهنگی بر تقویم ورزشی فدارسیون‌ها، در هر سال کتابچه‌ای تحت عنوان تقویم ورزشی فدراسیون‌های

ورزشی منتشر و در اختیار جامعه و علاقه‌مندان قرار می‌دهد. هدف از تدوین تقویم ورزشی همه فدراسیون‌های ورزشی این است که سازمان‌ها و نهادهای مختلف ورزشی در تهیه و تدوین برنامه‌های سالانه سازمان متبوع هماهنگی لازم را با فدراسیون‌های ورزشی و وزارت ورزش و جوانان به‌عمل آورند.

در برنامه‌های میان مدت دوره‌های زمانی ۱ الی ۲ ساله و در برنامه‌های بلند مدت دوره‌های زمانی ۳ ساله و بیشتر مورد توجه هستند. کمیته ملی المپیک معمولاً برنامه‌ای چهارساله برای حضور در بازی‌های المپیک و بازی‌های آسیایی تهیه می‌کند که این نوع برنامه‌ریزی در ردیف برنامه‌های بلند مدت قرار دارد.

در سازمان‌های ورزشی مدیران عالی(مانند وزیر ورزش و جوانان، رئیس کمیته ملی المپیک، معاونین سازمان تربیت بدنی و معاونین و هیئت اجرایی کمیته ملی المپیک) به‌دلیل شناخت بهتر از وضعیت کل سازمان مربوطه، در طراحی برنامه‌های بلند مدت بیشتر مشارکت می‌کنند و برای دست‌یابی به مقاصد اصلی و کلی سازمان تلاش می‌کنند. مدیران عملیاتی(مانند روسای ادارات مختلف وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و روسای تربیت بدنی بسیاری از دانشگاه-های کشور) نیز به‌دلیل شناخت بهتر از فعالیت‌های جاری و روزانه سازمان‌های مذکور درگیر برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت می‌شوند. باید توجه داشت که برنامه‌های کوتاه مدت لازم است، هم راستا و همسو با برنامه‌های بلند مدت سازمانی باشند تا سازمان ورزشی مربوطه بتواند با اجرای آن‌ها به اهداف بلند مدت دست یابد.

نکته مهم دیگر این تقسیم‌بندی آن است که هر سه نوع برنامه‌ریزی باید در یک راستا بوده و هماهنگی کامل بین آنها وجود داشته باشد و در راستای اهداف بلند مدت، ماموریت‌ها و رسالت‌های سازمانی طراحی شوند. چنانچه بین این سه نوع برنامه‌ریزی همسویی و هماهنگی وجود نداشته باشد، خطر بروز هرج و مرج و انحراف از برنامه‌ها و رسالت اصلی سازمانی به‌وجود می‌آید. از سویی دیگر این امکان نیز وجود دارد که سازمان ورزشی مشغول انجام فعالیت‌های خود باشد، اما به دلیل عدم هماهنگی در برنامه‌های مزبور نتواند در بلند مدت به نتایج مورد انتظار دست یابد.

٤-۲. برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی در سازمان‌های ورزشی

برنامه‌های سازمان‌های ورزشی نه این‌که از لحاظ زمانی با یکدیگر تفاوت دارند، بلکه از نظر دامنه و وسعت نیز متفاوت هستند. برنامه‌هایی که نیازهای بلند مدت سازمانی را مد نظر قرار داده و

فعالیت‌های جامع سازمان را جهت دهند، برنامه‌های راهبردی(استراتژیک) نامیده می‌شوند. در سازمان‌ها مدیران عالی با استفاده از این‌گونه برنامه‌ها، اهداف و مقاصد کلی، ماموریت و رسالت اصلی سازمان را طراحی کرده و در خصوص تخصیص منابع و انجام عملیات‌ها برای دست‌یابی به آن‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند. برنامه‌های عملیاتی در سازمان‌های ورزشی اشاره به فعالیت‌هایی دارند که با انجام آنها می‌توان به برنامه‌ها و اهداف راهبردی دست یافت.

الف) برنامه‌ریزی راهبردی[۱] (استراتژیک) در سازمان‌های ورزشی

در قرن بیست و یکم اکثر سازمان‌های ورزشی به تبعیت از سازمان‌های پیشرو برای بقا در عرصه رقابت جهانی به‌دنبال تدوین برنامه‌های راهبردی(استراتژیک یا جامع) هستند. برنامه‌های راهبردی معمولاً بر مبنای ماموریت و چشم انداز هر سازمانی تدوین می‌شوند. با توجه به اهمیت این‌گونه برنامه‌ها در این بخش ابتدا تعریف برنامه راهبردی سپس به برخی از روش‌های تدوین و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی پرداخته می‌شود.

برنامه راهبردی جهت استراتژیک هر سازمان ورزشی را مشخص می‌کند، اهداف و فعالیت‌های مورد نیاز برای دست‌یابی به اهداف را معین می‌سازد؛ به سازمان برای تعیین جهت و اهداف خود و اجرا و دست‌یابی به آن‌ها کمک می‌کند و معمولاً یک دوره ۵-۳ ساله و یا بیشتر را در بر می‌گیرد.

در این رابطه کمیسیون ورزش استرالیا برنامه راهبردی را این‌گونه تعریف کرده است:

برنامه راهبردی برنامه‌ای است که روی یک جهت(آیا ما کارهای خوبی انجام می‌دهیم) تمرکز دارد و مسیرهای کلی سازمان را طی یک دوره نسبتاً طولانی مشخص می‌کند.

برای تدوین برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی نیاز به تدوین بیانیه رسالت(ماموریت)، بیانیه چشم‌انداز[۲]، ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد[۳] (نتیجه)، اهداف سازمان، تحلیل نقات قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها[٤] است تا بتوان بر اساس آنها استراتژی‌های مختلف را برای سازمان تهیه و تدوین کرد.

---

۱ . Strategic Planning

۲ . Vission

۳ . Key Performance Areas

٤ . Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

• تدوین بیانیه رسالت (ماموریت[1])

به عقیده پیتر دراکر بیانیه رسالت یا ماموریت جمله یا عبارتی است که به وسیله آن مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه، متمایز می شود؛ و بیانگر علت وجودی یک سازمان است. همچنین مک جینیز۲ معتقد است که ماموریت سازمان باید بدان گونه که هست و آنچه که در نظر دارد شود، معرفی شود؛ به اندازه‌ای محدود باشد که برخی از فعالیت‌های مخاطره‌آمیز را حذف کرده و به اندازه‌ای وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآوری بدهد؛ سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایزکند؛ به عنوان چارچوبی عمل کند که بتوان به‌وسیله فعالیت‌های کنونی و آینده سازمان را ارزیابی کرد؛ و به حدی کافی واضح و آشکار باشد که همه اعضای سازمان بتوانند آن را درک کنند. بر این مبنا کمیته ملی‌المپیک جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۸۷ رسالت و ماموریت خود را به شرح زیر تدوین کرده است:

رسالت کمیته ملی‌المپیک جمهوری اسلامی ایران حمایت و ترویج از ارزش‌ها و آرمان‌های والای جنبش المپیک، هدایت، پشتیبانی و آماده سازی ورزشکاران و مربیان اسوه و نخبه، مسئولین فنی و مدیران ورزشی برای حضوری افتخار آمیز در بازی‌های المپیک، قاره‌ای و سایر رقابت‌های وابسته و مورد تایید IOC[3] از طریق توسعه هدفمند و اصولی ورزش قهرمانی به عنوان قله ورزش همگانی، همکاری، جلب حمایت، به‌کارگیری ظرفیت‌های موجود و ظرفیت سازی در داخل و خارج کشور با رعایت منشور المپیک و ارزش‌های محوری خود می‌باشد.

• بیانیه چشم‌انداز

چشم‌انداز نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به چه آرمانی دست یابد و تصویری از آینده است که در صورت تحقق اهداف و مقاصد سازمانی به آن دست یافته می‌شود.

چشم‌انداز کمیته ملی المپیک اسلوانی چنین عنوان شده است:

این کمیته معتقد است که ورزش در تمامی شکل‌های آن همواره با نیازها و انتظارات شرکت-کنندگان و جامعه سازگاری پیدا کرده است و افراد در تمامی سنین از آن بهره‌مند می‌شوند و

---

۱ . Misson

۲ . Mc Ginnis

۳ . International Olympic Committee (IOC)

عنصری حیاتی برای سلامتی مادام‌العمر است. این چشم انداز بـه چشـم انـداز و اهـداف اعضـاء و موسسان آن بستگی دارد و به دنبال افزایش علاقه تمامی شهروندان به فعالیت و مشارکت سـالم در ورزش است. به‌طوری‌که اختصاصاً به تربیت ٤٠ درصد شهروندان اسـلووانیایی کـه در ورزش‌هـای سازمان یافته شرکت نداشته‌اند، منجر شود. در بخش ورزش نخبگان این کمیته بـه دنبـال همکـاری مفید با دولت در خصوص مشکلات مربوط به مقررات قانونی ورزش‌ها، کار و زندگی ورزشکاران سازمان‌های ورزشی و همه افرادی است که به‌طور فعال در برنامه‌های ورزشی مشارکت دارند.

همچنین کمیته ملی‌المپیک در سال ۱۳۸۷ چشم انداز این کمیته را در سه بخش کیفـی، کمـی و ساختاری به شرح زیر تدوین کرده است:

- **بخش کیفی:**

رعایت ارزش‌ها، اصول و موازین اخلاقی المپیزم در بالاترین سطح، دست‌یابی بـه ورزش پـاک و معرفی ورزشکاران به عنوان سفیران شایسته جمهوری اسلامی ایـران، کسـب اسـتانداردهای علمـی و جهانی در ورزش قهرمانی به‌منظور حضوری موفق‌تر در بازی‌های المپیک، قاره‌ای و سایر رقابـت‌هـای وابسته و مورد تایید IOC.

- **بخش کمّی:**

بازی‌های آسیایی: کسب رتبه ٥-٤ در بازی‌های ۲۰۱۰

کسب رتبه ٤-۳ در بازی‌های ۲۰۱٤

بازی‌های المپیک:

قرار گرفتن بین ۲۸-۲٤ کشور برتر در بازی‌های ۲۰۰۸

قرار گرفتن بین ۲۳-۲۰ کشور برتر در بازی‌های ۲۰۱۲

قرار گرفتن بین ۱۹-۱۸ کشور برتر در بازی‌های ۲۰۱٦

- **بخش ساختاری:**

تلاش برای تحقق تقسیم کار ملی در ورزش کشور به ویژه ورزش قهرمانی، توسعه ارتباطات کمیته با نهادهای ملی، حکومتی و بین‌المللی، تقویت استقلال کمیته و فدراسیون‌های ورزشی و اصلاح ساختار سازمانی و بهبود مستمر فرآیندها در کمیته و آکادمی

- **ارزش‌های محوری**

از نظر کمیسیون ورزش استرالیا ارزش عبارت است از یک اصل، معیار یا ویژگی کیفی که برای یک فرد یا یک سازمان ارزشمند یا قابل توجه است.

به عقیده طبیبی و ملکی ارزش‌های استراتژیک سازمان، ارزش‌هایی هستند که توجه به آن‌ها موجب جذب مشتری و موفقیت سازمان می‌شود و مانع از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمان و موجب تمرکز فعالیت آن در زمینه‌های لازم می‌شود. ارزش‌ها نمایانگر اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار مناسب(نسبت به رفتار نامناسب) برتر شمرده می‌شوند. آن‌ها نمایانگر ایمان و اعتقاد راسخ هستند، مبنی بر این که یک شیوه خاص رفتاری یا حالت غایی، از نظر شخصی یا از دید اجتماع، به شیوه مخالف آن رفتار یا حالت غایی دیگری برتری دارد. ارزش‌ها در وجود خود رگه‌های عنصر داوری دارند که حامل نظرها و عقاید فردی هستند، مبنی بر این که چه چیز درست، نادرست یا مطلوب است. ارزش‌ها از نظر محتوایی و شرایط، ویژگی‌های خاص خود را دارند. ویژگی محتوایی ارزش نشان دهنده میزان اهمیت زیاد نوع رفتار مورد نظر است.

از نظر کمیسیون ورزش استرالیا ارزش‌های یک سازمان ورزشی به شناسایی و تعیین روابط کاری بین کارکنان، داوطلبان و ذینفعان کلیدی مانند انجمن‌های ایالتی، باشگاه‌ها و شرکای تجاری سازمان کمک می‌کنند. در واقع، این موضوع به تدوین یا تعیین فرهنگ این سازمان‌ها کمک می‌کند. موضوع فوق تا اندازه‌ای هنر کشف کردن فرهنگ است که در درون نتایج، مسابقه، رهبران و فعالیت‌های سازمان ورزشی پنهان می‌ماند، زیرا فرهنگ می‌تواند بیانگر قوت‌ها و همچنین ضعف‌ها باشد. مسئولیت و پاسخگویی در قبال نیازها، گوش دادن و ارتباط آزاد، شفافیت، تلاش برای برتری و نوآوری، کار تیمی و گروهی نمونه‌هایی از این ارزش‌ها در سازمان‌های ورزشی است.

ارزش‌های محوری کمیته ملی‌المپیک که با چنین دیدگاهی و با استفاده از منابع مختلف در سال ۱۳۸۷ تدوین شده به شرح زیر است:

۱. ارزش‌های الهی و انسانی
۲. تاکید بر خرد جمعی
۳. صلح و دوستی بین‌المللی
٤. تعهد سازمانی
۵. بازی جوانمردانه

۶. پاسخ‌گویی و شفافیت عملکرد
۷. احترام متقابل
۸. مدیریت اخلاقی و دانایی محور
۹. عدالت و دوری از هرگونه تبعیض
۱۰. رشد و تعالی کارکنان و شایسته سالاری
۱۱. اتحاد و غرور ملی و عشق به میهن
۱۲. کرامت و تعالی جایگاه زن
۱۳. مروت و پهلوانی

- **حوزه‌های کلیدی عملکرد(نتیجه)**

از نظر کمیسیون ورزش استرالیا شاخص‌های کلیدی عملکرد عبارت از شاخص‌ها و معیارهایی هستند که بازخوردهایی در مورد عملکرد فراهم می‌کنند، با استراتژی‌ها ارتباط دارند و مولفه‌های کیفیت، کمیت و زمان را دربر می‌گیرند. به بیان دیگر، به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد برای هر اولویت استراتژیک مطابق با اهداف بلند مدت و حوزه‌های کلیدی عملکرد(نتیجه) سازمان می‌پردازند. این شاخص‌ها میزانی که استراتژی‌ها تحقق می‌یابند را مشخص می‌کنند و بازخوردهایی در مورد عملکرد سازمان ارائه می‌کنند.

از نظر کمیسیون ورزش استرالیا این حوزه‌ها شامل حیطه‌هایی هستند که به تدوین استراتژی‌ها و فعالیت‌های گوناگون سازمان در یک حوزه مشترک برای کمک به اهداف برنامه‌ریزی و گزارش دهی کمک می‌کنند.

برای اهداف گزارش‌دهی این موضوع حائز اهمیت است که به طور روشن حوزه‌هایی در سازمان شناسایی شوند که به اندازه‌گیری نتایج سازمان در طبقات مختلف و زیر مجموعه‌های مربوطه کمک کنند. کار یک سازمان ورزشی ممکن است دارای حیطه گسترده‌ای از این طبقات باشد. این حوزه‌ها توصیف می‌کنند که چگونه یک سازمان ورزشی می‌تواند در دست‌یابی به اهداف بلند مدت و اولویت‌های استرتژیک خود امید داشته باشد. موضوعاتی مانند برنامه‌ریزی و ارزیابی، مدیریت، منابع انسانی، فرصت‌های تجاری، مدیریت مالی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، رقبا، رویدادها، بازاریابی، ارتباطات، رسانه‌ها و روابط عمومی، تسهیلات، عملکرد

ورزشکاران نخبه، تیم‌های ملی، مراکز تمرین ملی، علوم پزشکی ورزشی، حمایت ورزشکاران و مربیان، شناسایی و پرورش استعدادها، باشگاه‌ها، داوطلبان، مربیگری ، ورزش‌های گروه‌های خاص، اخلاق ورزشی و... از طبقات مختلف فعالیت‌های یک سازمان ورزشی هستند که می‌توان آن‌ها را به تناسب در حوزه‌های کلیدی عملکرد زیر قرار داد:

مدیریت

ورزش قهرمانی

توسعه ورزش

رقابت

حوزه‌های کلیدی عملکرد کمیته ملی‌المپیک با استفاده از منابع مختلف در سال ۱۳۸۷ به‌شرح زیر تدوین شده است:

ورزش قهرمانی، جنبش المپیک، مدیریت، منابع مالی و بازاریابی، تحقیق و توسعه، ارتباطات ملی و بین المللی.

- **تحلیل نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها(SWOT)**

یکی از راه‌های بررسی عوامل محیط درونی و بیرونی سازمان استفاده از تحلیل SWOT است. این روش امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب زننده به سازمان، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با نقاط ضعف و قوت سازمان‌ها که باید به بررسی، شناسایی و طبقه‌بندی جنبه‌های قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهایی که در محیط بیرونی وجود دارند و موجب رشد یا اضمحلال سازمان می‌شود، میسر می‌سازد. بنابراین نمی‌توان بدون توجه و بهره‌برداری از SWOT انتظار برنامه‌ریزی کاملی داشت و اگر هم برنامه‌ریزی صورت گیرد، تحقق آن امکان پذیر نیست.

قوت‌ها: قوت‌ها عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آن‌ها به‌خوبی عمل می‌کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند، مانند مهارت‌ها ، شایستگی‌های متمایز، فعالیت‌ها، مزایای رقابتی یا منابعی که سازمان از آن‌ها برای انتخاب یک استراتژی استفاده می‌کند.

ضعف‌ها: ضعف‌ها عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آن‌ها عملکرد خوبی ندارد یا منابعی که می‌بایست در اختیار داشته باشد، اما ندارد. مانند فقدان مهارت‌ها، فقدان شایستگی‌های متمایز، فقدان مزایای رقابتی یا فقدان منابع.

فرصت‌ها : فرصت‌ها عبارتند از موقعیت‌هایی که مزایای آن‌ها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر فعالیت‌های معینی انجام شود، می‌توانند تحقق پیدا کنند.

تهدیدها: تهدیدها عبارتند از موقعیت‌هایی که به‌طور بالقوه دارای وقایع و نتایج مضر هستند، اگر بلافاصله اقدامات لازم در مورد آن‌ها صورت نگیرد، برای سازمان مشکل می‌آفرینند. لذا برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت‌ها به‌طور فعال و پویا مقابله شود.

در مجموع این روش یکی از ابزارهای استراتژیک است که در آن نقاط قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرون سازمانی تطبیق داده می‌شود و تحلیلی سیستماتیک برای شناسایی این عوامل و تدوین استراتژی‌هایی که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد نماید، ارائه می‌کند.

• تدوین استراتژی[1](راهبرد) در سازمان‌های ورزشی

استراتژی از نظر لغوی به معنی سوق دادن، گسیل داشتن، فرستادن، بردن و پاییدن عنوان شده است. احتمالاً این کلمه به دانش و هنر یک ژنرال قدیمی یونانی به نام استراتگوس اشاره دارد. در بعضی از منابع لاتین هم استراتژی از مفهوم استراتیوم و به معنای راه، مسیر و یا بستر رودخانه بیان شده است. واژه استراتژی سال‌ها به عنوان یک واژه و مفهوم نظامی (علم و هنر آرایش و استقرار سپاه یا ارتش یکی از طرفین متخاصم برای رسیدن به نتیجه) به کار برده شده است. استراتژی بعد از نیمه قرن بیستم میلادی جای خود را در علوم اجتماعی و در حیطه اقتصاد باز کرد. سپس استفاده از آن در حیطه سازمان و مدیریت در نیمه دوم قرن بیستم میلادی آغاز شد.

استراتژی به شیوه‌های مختلف تعریف و تجربه و تحلیل گفته می‌شود و برای برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در تدوین استراتژی باید ماموریت سازمان تعیین شود، عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا عواملی که فرصت‌هایی را به‌وجود می‌آورند، شناسایی شوند، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان مشخص شود، اهداف بلند مدت تعیین شوند و برای این فعالیت‌ها استراتژی‌های گوناگون شناسایی و انتخاب شوند. همچنین برای رسیدن به موفقیت سازمان‌ها باید با انتخاب استراتژی‌های مناسب به تغییرات محیطی پاسخ دهند.

---

۱ . Strategy Formulation

از سویی استراتژی سازمان موضوعی بلند مدت است و برای سازماندهی با تعدادی از مسائل درونی و بیرونی سرو کار دارد و برای دست‌یابی به اهداف اصلی سازمان طراحی می‌شود. نقاط قوت و ضعف سازمان را در نظر دارد و به حقایق و گرایش‌های محیطی توجه می‌کند.

برای این‌که استراتژی‌ها از اثربخشی لازم برخوردار باشند، باید از ویژگی‌هایی مانند قابل قبول بودن از نظر تصمیم گیرندگان و مخاطبان اصلی، تاثیرگذاری روی مشتری یا مصرف کننده، مطابقت با رسالت، چشم انداز و ارزش‌های محوری سازمان، مناسب و مرتبط بودن، انسجام و هماهنگی با سایر استراتژی‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها، قابلیت اجرا از لحاظ تخصصی، قابلیت اجرا از لحاظ هزینه، اثر بخشی از نظر هزینه، تاثیر بلند مدت، ارزیابی خطرات، در نظر گرفتن نیازهای کارکنان، انعطاف‌پذیر، زمان‌بندی مناسب، تسهیلات مورد نیاز و نیازهای آموزشی برخوردار باشند.

همان‌گونه که ذکر شد یکی از شیوه‌های تدوین استراتژی استفاده از تحلیل SWOT است. بر اساس این روش یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. در این تحلیل استراتژی‌ها در چهار حالت پیوند داده می‌شوند تا گزینه-های استراتژیک از بین آن‌ها انتخاب شود. لذا چهار نوع استراتژی‌های سازمانی عبارتند از SO,ST,WO,WT.

استراتژی‌های WT

هدف این‌گونه استراتژی‌ها کاستن و به حداقل رساندن جنبه‌های آسیب‌پذیر و نقاط ضعف سازمان و تهدیدها و تگناهای بیرونی است. در بدترین حالت ممکن و در این حالت باید با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت کند یا منحل شود، یا در سازمان دیگری ادغام شود. کاستن فعالیت‌ها و ادغام شدن در سازمان‌های دیگر نیز جزو این دسته از استراتژی‌ها محسوب می‌شوند.

استراتژی‌های WO

هدف از این استراتژی‌ها کاستن و به حداقل رساندن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب پذیر سازمان و به حداکثر رساندن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاها است. بنابراین سازمان باید بتواند نقاط ضعف و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون مانند فناوری جدید، بهبود امکانات و ترمیم فن‌آوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت‌های بالا را

برای حل مشکلات خود به خدمت گیرد. مشارکت با سازمان‌های قوی دارای فناوری خاص و استخدام افراد واجدالشرایط و آموزش آن‌ها در زمره این دسته از استراتژی‌ها قرار دارند.

استراتژی‌های ST

هدف از این استراتژی‌ها، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تگناها و موارد آسیب زننده محیطی و به حداقل رساندن آن‌ها است. بدین منظور سازمان باید از نقاط قوت خود در زمینه فن‌آوری، مالی، مدیریت، عملیات و تولید، مهندسی و بازاریابی برای مواجهه با تهدیدها و تنگناهایی که از ناحیه فرآورده‌های جدید رقیب متوجه سازمان می‌شود، استفاده کند. شیوه‌های قانونی مقابله با برخی اقدامات و فعالیت‌های رقبا از این نوع استراتژی‌ها محسوب می‌شود.

استراتژی‌های SO

مطلوب‌ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت، مزیت‌های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت‌ها، تقاضاها و فرصت‌ها استفاده کند. هدف هر سازمان، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به این وضعیت یعنی استراتژی SO است. اگر سازمان‌ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند و در صدد رفع آنها برآیند حتی می‌توانند آنها را به نقاط قوت تبدیل کنند.

علاوه بر این، مدیران سازمان‌ها تلاش می‌کنند برای رسیدن به چنین موقعیتی و کسب توان بکارگیری استراتژی‌های SO ، از استراتژی‌های WT,WO ST استفاده کنند.

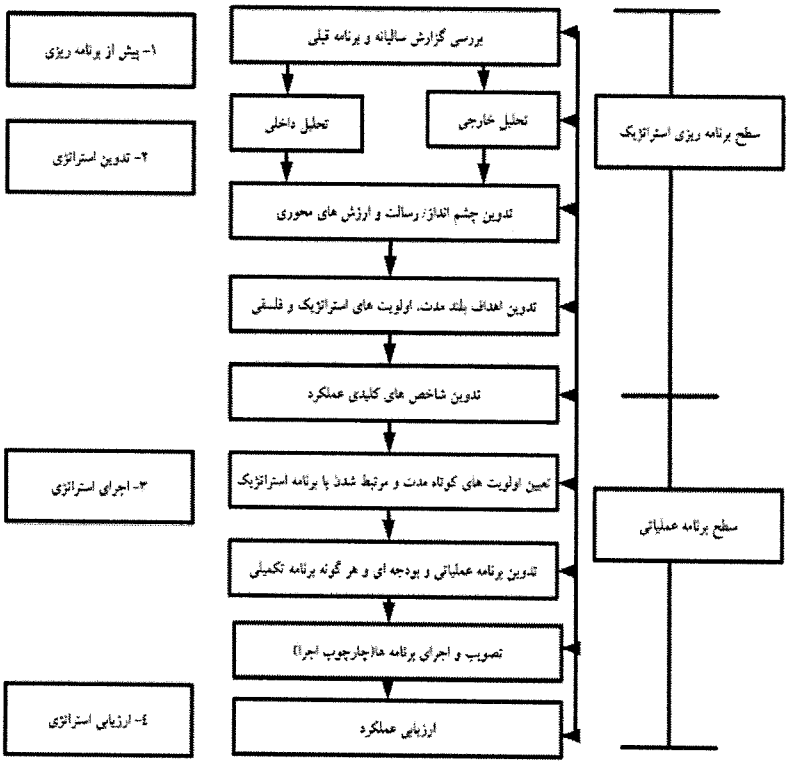
۴-۳. مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی

برای تدوین برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی نیاز به پیروی از الگویی خاص و علمی هستند. در الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی وجود دارد و سازمان‌ها با مدنظر قرار دادن وضعیت موجود سازمان، بررسی اهداف و استراتژی‌های کنونی، تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و درونی سازمان، بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز، اهداف بلند مدت، استراتژی‌های سازمان، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برنامه‌های عملیاتی اقدام به تدوین برنامه راهبردی می‌کنند. اما متخصصین مدیریت بر این باورند که نسخه یکسان و کاملی برای تدوین

برنامه راهبردی برای سازمان‌ها وجود ندارد و هر سازمان بر اساس ماهیت کار خود با انتخاب یک مدل و انجام اصلاحاتی آن را برای تدوین برنامه راهبردی سازمان خود مورد استفاده قرار می‌دهد. در این راستا برخی مدل‌های تدوین برنامه‌های استراتژیک و راهبردی در سازمان‌های ورزشی به شرح زیر است.

٤-۳-۱. مدل برنامه‌ریزی کمیسیون ورزش استرالیا

کمیسیون ورزش استرالیا با استفاده از تجارب موجود در زمینه تدوین استراتژی در سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی مدل زیر را برای تدوین استراتژی مورد استفاده قرار داده است.

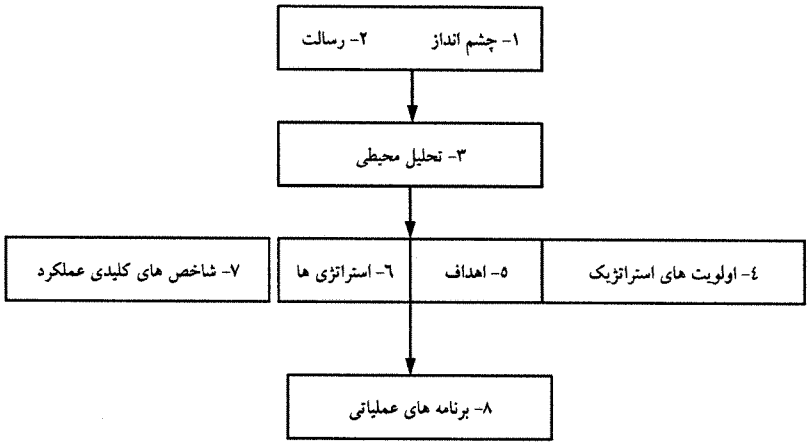


شکل ٤-۱. مدل کمیسیون ورزش استرالیا

٤-۳-۲. مدل SPP[1]

این مدل توسط کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی کشور فیجی مورد استفاده قرار گرفته است و شامل مراحل زیر می‌باشد:

۱. تدوین بیانیه چشم‌انداز سازمان
۲. تدوین بیانیه رسالت سازمان
۳. تحلیل محیطی (SWOT)
٤. تعیین حوزه‌های کلیدی استراتژیک شامل حوزه‌هایی مانند مدیریت و امور مالی، توسعه ورزش، ورزش قهرمانی و رقابتی
۵. تدوین اهداف
٦. تعیین استراتژی‌ها
۷. تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد
۸. تعیین برنامه های عملیاتی

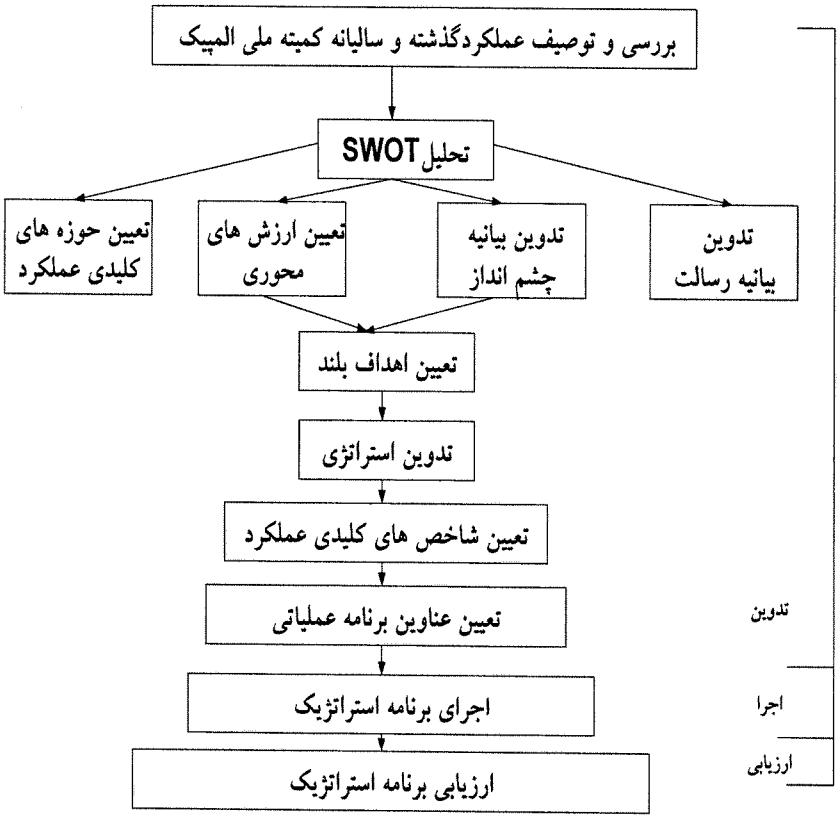


شکل ٤-۲. مدل برنامه ریزی راهبردی SPP

۱ . Strategic Planning Programming

٤-۳-۳. مدل کمیته ملی‌المپیک جمهوری اسلامی ایران

کمیته ملی‌المپیک جمهوری اسلامی ایران مدل تدوین برنامه استراتژیک خود را از بین مدل‌های موجود و متداول در برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده در سازمان‌های ورزشی انتخاب و مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک خود قرار داده است. در این مدل به سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک کمیته ملی‌المپیک اشاره شده است، که با توجه به ماهیت آن، در مرحله تدوین موضوعاتی مانند توصیف وضعف کلی کمیته، تحلیل وضعیت محیطی، بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد، اهداف بلند مدت، استراتژی‌ها، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برنامه‌های عملیاتی کمیته ملی‌المپیک مد نظر قرار گرفته است.



شکل ٤-۳. مدل برنامه‌ریزی کمیته ملی المپیک

٤-٤. روش اجرای برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌های ورزشی

برای پیاده سازی برنامه‌های استرتژیک از روش‌های متعددی استفاده می شود. در یکی از روش‌های نوینی که در سال ۲۰۰۲ توسط کاپلان و نورتن[1] ارائه شده است، استفاده از کارت امتیازی متوازن[2] است.

کارت امتیازی متوازن چارچوبی جامع را در اختیار مدیران قرار می‌دهد که چشم‌انداز و استراتژی یک سازمان را به مجموعه منسجمی از سنجه‌های عملکرد تبدیل کند. بسیاری از سازمان‌ها، ماموریت‌هایی برای انتقال ارزش‌ها و باورهای بنیادین خود به تمامی کارکنان تدوین نموده‌اند. بیانیه ماموریت به باورهای اصلی اشاره دارد و بازارهای هدف و محصولات اصلی را شناسایی می‌کند. بیانیه‌های ماموریت باید الهام بخش باشند، آن‌ها باید به سازمان انرژی و انگیزه بدهند. اما بیانیه‌های ماموریت و شعارهای الهام بخش کافی نیستند.

کارت امتیازی متوازن ماموریت و استراتژی سازمان را به اهداف و سنجه هایی تبدیل می‌کند که در چهار منظر متفاوت سازماندهی شده‌اند: مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد. کارت امتیازی متوازن یک چارچوب و یک زبان، برای انتقال مفاهیم ماموریت و استراتژی فراهم می‌کند. از سنجه‌ها برای مطلع ساختن کارکنان از محرک‌های موفقیت فعلی و آینده استفاده می‌کند. با بیان کردن نتایج مطلوب و مورد نظر سازمان و محرک‌های دست‌یابی به آن نتایج، مدیران ارشد امیدوارند که انرژی‌ها، توانایی‌ها و دانش اختصاصی افراد را در سراسر سازمان به سوی دست‌یابی به اهداف دراز مدت هدایت کنند.

- **منظر مالی[3]**

کارت امتیازی متوازن منظر مالی را حفظ می‌کند، زیرا سنجه‌های مالی برای خلاصه کردن پیامدهای اقتصادی قابل سنجش اقدام‌های صورت گرفته ارزشمند هستند. سنجه‌های عملکرد مالی نشان می‌دهند که آیا استراتژی یک سازمان و به کار بستن و اجرای آن به پیشرفت و ارتقای محورهای اصلی کار کمک می‌کنند یا خیر. اهداف مالی نوعاً مربوط به سودآوری هستند. این منظر

---

۱ . Kaplan and Norton

۲ . Balance Scorecard

۳ . Financial Perspective

با درآمد عملیاتی، بازگشت سرمایه به کار رفته یا اخیراً ارزش افزوده اقتصادی سنجیده می‌شود. اهداف مالی دیگر ممکن است رشد سریع فروش، یا ایجاد گردش نقدینگی باشند. در سازمان‌های ورزشی به ویژه کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان به دنبال سودآوری و درآمد مالی نیستند، اهداف نهایی و استراتژی نهایی آن‌ها در منظر مالی قرار می‌گیرد.

• منظر مشتری[۱]

در منظر مشتری کارت امتیازی متوازن، مدیران آن بخش‌هایی از بازار و مشتریان را شناسایی می‌کنند که واحد کسب و کار باید برای آن‌ها رقابت کند و سنجه‌های عملکرد واحد کسب و کار در این بخش هدف را تعیین می‌کنند. این منظر نوعاً شامل چندین سنجه اصلی یا ژنریک خروجی‌ها، نتایج موفق یک استراتژی خوب تدوین و اجرا شده است. سنجه‌های نتیجه اصلی عبارتند از رضایت مشتری، حفظ مشتری، جلب مشتریان جدید، سود آوری برای مشتری و سهم بازار در بخش‌های هدف. اما منظر مشتری باید شامل سنجه‌های خاص طرح‌های ارزشی که سازمان در بخش‌های هدف بازار به مشتریان ارایه می‌کند، باشد. محرک‌های خاص هر بخش نتایج اصلی مربوط به مشتری نشان دهنده عواملی هستند که در تصمیم‌گیری مشتریان برای وفادار ماندن به سازمان یا به سراغ دیگران رفتن اهمیت دارند. منظر مشتری، مدیران واحد کسب و کار را قادر به تبیین استراتژی مشتری و بازار محوری می‌سازد که درآمدهای مالی بالاتری در آینده خواهد داشت. در سازمان‌های ورزشی کارکنان، ورزشکاران، مربیان، داوران مشتری به‌شمار می‌روند و جلب رضایت آن‌ها در منظر مشتری باید مورد توجه قرار گیرد.

• منظر فرآیندهای داخلی[۲]

در منظر فرآیندهای داخلی، مجریان فرآیندهای داخلی مهمی را که سازمان باید در آن‌ها به تعالی و سرآمدی برسد شناسایی می‌کنند. این فرآیندها واحد کسب وکار را قادر به ارایه طرح‌های ارزشی که موجب جلب و حفظ مشتریان در بخش‌های هدف بازار می‌شود و همچنین برآوردن انتظارات سهامداران، درآمدهای مالی بسیار خوب می‌سازند.

---

۱ . Customer Perspective

۲ . Internal Process Perspective

سنجه‌های فرآیند داخلی روی آن دسته از فرآیندهای داخلی که بیشترین تاثیر را بر رضایت مشتریان و دست‌یابی به اهداف مالی یک سازمان می‌گذارند، تمرکز دارند.

منظر فرآیندهای داخلی دو تفاوت بنیادین را میان رویکردهای سنتی و کارت امتیازی متوازن به سنجش عملکرد آشنا می‌سازند. هدف و قصد رویکردهای سنتی پایش و بهبود فرآیندهای موجود است. آن‌ها ممکن است با گنجاندن معیارهای مبتنی بر کیفیت و زمان در سنجش عملکرد از سنجه-های مالی فراتر بروند. اما باز هم تمرکز آن‌ها روی بهبود فرآیندهای موجود است. رویکرد کارت امتیازی متوازن معمولاً فرآیندهای کاملاً جدیدی را شناسایی می‌کند که سازمان برای دست‌یابی به اهداف مربوط به مشتری و اهداف مالی باید در آن‌ها به تعالی برسد. به بیان دیگر سازمان‌های ورزشی برای توفیق، در منظر فرآیندهای داخلی باید تاکید بر انجام امور با روش‌های نو و جدید اقدام کنند. مثلاً یک سازمان ممکن است دریابد که باید فرآیندی برای پیش‌بینی نیازهای مشتری یا فرآیندی برای ارئه خدمات جدیدی که برای مشتریان هدف ارزشمند هستند، ایجاد کند. اهداف فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن بر فرآیندهایی تاکید می‌کنند که برای موفقیت استراتژی یک سازمان اهمیت زیادی دارند و بسیاری از آنها شاید در هر حال حاضر اجرا نشوند.

دومین تفاوت رویکرد کارت امتیازی متوازن، گنجاندن فرآیندهای نوآوری در منظر فرآیندهای داخلی است. سیستم‌های سنتی سنجش عملکرد روی فرآیندهای ارائه و تحویل کالاها و خدمات به مشتریان امروز تمرکز می‌کنند. آن‌ها می‌خواهند عملیات موجود را که نمایانگر موج کوتاه ارزش هستند، کنترل کنند و بهبود دهند. این موج کوتاه ایجاد ارزش با دریافت سفارش از یک مشتری موجود برای یک کالا (یا خدمت) موجود آغاز می‌شود و با تحویل محصول به مشتری به پایان می‌رسد. سازمان با تولید، تحویل و ارائه خدمات و کالا به مشتری با هزینه‌ای کمتر از قیمتی که دریافت می‌کند، ارزش پدید می‌آورد.

اما محرک‌های موفقیت مالی دراز مدت ممکن است مستلزم آن باشند که یک سازمان کالاها و خدمات کاملاً جدیدی را تولید کند که نیازهای در حال ظهور مشتریان فعلی و آینده را تامین می کنند. فرآیند نوآوری موجود با ایجاد ارزش برای بسیاری از سازمان‌ها بیش از چرخه عملیاتی کوتاه مدت به عنوان محرک عملکرد مالی آینده قدرت دارد. برای بسیاری از سازمان‌ها توانایی اداره موفق یک فرآیند چند ساله تولید محصول جدید یا ایجاد یک توانایی برای دسترسی به گروه‌های کاملاً تازه‌ای از مشتریان، شاید برای عملکرد اقتصادی آینده بسیار مهم‌تر از اداره کردن کارآمد، مستمر و پاس گویانه عملیات فعلی باشد. اما مدیران مجبور به گزینش یکی از این دو فرآیندهای داخلی

حیاتی نیستند. منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن اهداف و سنجه‌های چرخه نوآوری موج بلند و چرحه عملیات موج کوتاه هر دو را در خود دارد.

• منظر یادگیری و رشد[۱]

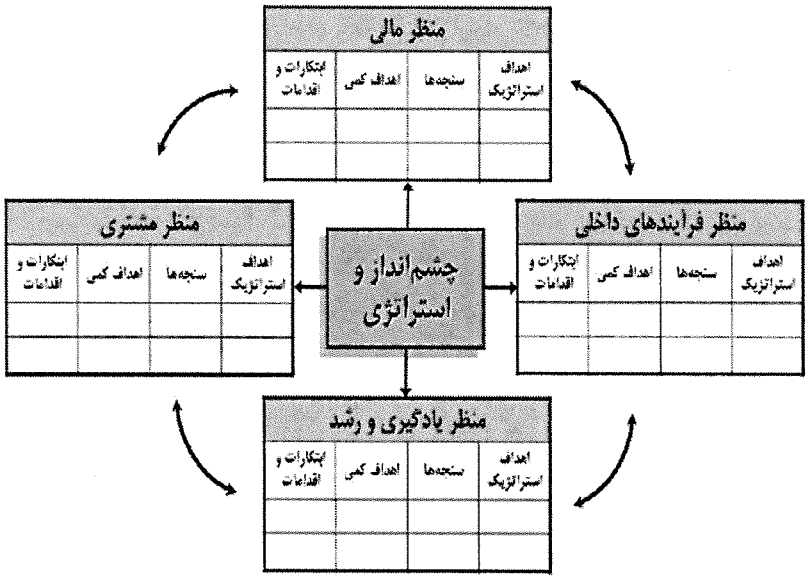
چهارمین منظر کارت امتیازی متوازن یعنی یادگیری و رشد، زیر ساختی را شناسایی می‌کند که سازمان برای رشد و بهبود در دراز مدت باید ایجاد کند. منظرهای مشتری و فرآیندهای داخلی مهم‌ترین عوامل موفق شدن در حال حاضر و آینده را مشخص می‌کنند. بعید به‌نظر می‌رسد که سازمان‌ها بتوانند با استفاده از فناوری‌ها و توانایی‌های امروز خود به اهداف کمی دراز مدت خود برای مشتریان و فرآیندهای داخلی دست پیدا کنند. همچنین رقابت شدید جهانی مستلزم آن است که سازمان دائماً توانایی‌های خود را برای ارائه ارزش به مشتریان و سهامداران بهبود بخشد. یادگیری و رشد سازمانی سه منشاء اصلی دارد: کارکنان، سیستم‌ها و روش‌های سازمانی. اهداف مالی، مشتریان و فرآیندهای داخلی در کارت امتیازی متوازن نوعاً فاصله‌های زیادی را میان توانایی‌های موجود افراد، سیستم‌ها و روش‌ها برای دست‌یابی به عملکرد فوق‌العاده لازم است، آشکار می‌کنند. برای پر کردن این فاصله‌ها، سازمان باید در زمینه بازآموزی مهارتی کارکنان، تقویت فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی و همسو کردن روش‌ها و رویه‌های سازمانی سرمایه گذاری کنند. این اهداف در منظر یادگیری و رشد کارت امتیازی بیان شده اند. مشابه منظر مشتری، سنجه‌های مبتنی بر کارکنان شامل ترکیبی از سنجه های ژنریک نتایج رضایت‌مندی، حفظ، آموزش و مهارت‌های کارکنان همراه با محرک‌های اختصاصی این سنجه‌های ژنریک، مانند شاخص‌های مفصل اختصاصی مهارت‌های ویژه لازم برای محیط رقابتی جدید هستند.توانایی‌های سیستم‌های اطلاعاتی را می‌توان با در دسترس بودن اطلاعات مهم مربوط به مشتری و فرآیندهای داخلی برای کارکنان خط مقدم تصمیم‌گیری و اقدام، مورد سنجش قرار داد. روش‌های سازمانی را می‌توان با بررسی همسو بودن مشوق‌ها و انگیزش کارکنان با عوامل کلی موفقیت سازمانی به کار برد و میزان بهبود در فرآیندهای داخلی مهم و مبتنی بر مشتری را سنجید.

به طور کلی کارت امتیازی متوازن استراتژی‌های سازمان را در قالب چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری به اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و

---

۱ . Learning & Grows Perspective

ابتکارات و اقدامات تبدیل می‌کند تا استراتژی‌های هر سازمانی به راحتی در سازمان اجرا شوند. به بیان دیگر کارت امتیازی متوازن استراتژی تدوین شده تئوریکی را به صورت عملیاتی و قابل اجرا شدن تبدیل می‌کند. شکل ٤-٤ نشان دهنده کارت امتیازی متوازن ابداع شده توسط کاپلان و نورتن است.



شکل ٤- ٤. کارت امتیازی متوازن

٤-٥. برنامه‌ریزی عملیاتی[1] در سازمان‌های ورزشی

مدیران پایه در سازمان‌ها برای حرکت در راستای مدیران میانی و عالی و همچنین همسو شدن با برنامه‌های استراتژیک سازمان نیازمند نوعی برنامه هستند که بتواند با مدنظر قرار دادن برنامه‌های کلی سازمان تحقق بخش اهداف جزئی‌تر حداقل یک واحد سازمان مربوطه باشد. به‌منظور دست‌یابی به این هدف سازمان‌ها راهی جز تهیه و پیش بینی اقدامات زمان بندی شده ندارند. در واقع این اقدامات را برنامه‌ریزی عملیاتی می‌نامند. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی عملیاتی عبارت است از تعیین هدف،

۱ . Tactical Planning

وضع خط مشی، تبدیل هدف به‌صورت عملیات و پیش‌بینی چگونگی اجرا و کنترل. برنامه‌ریزی عملیاتی یعنی برنامه‌ریزی عملی که باید عیناً اجرا شود. یعنی برنامه‌ریزی بر اساس پیش‌بینی و دورنگر درباره این‌که برای رسیدن به هدف معین چه کاری؟ چگونه؟ در طی چه مدت زمانی؟ و به وسیله چه افرادی بایستی انجام شود.

برنامه‌های عملیاتی در سازمان‌های ورزشی اشاره به فعالیت‌هایی دارند که با انجام آن‌ها می‌توان به برنامه‌ها و اهداف راهبردی دست یافت. برنامه‌های عملیاتی در سازمان‌های ورزشی می‌توانند به صورت روزانه، هفتگی، ماهانه، چند ماهه و سالانه تهیه شوند. از این‌رو هر سازمان ورزشی با توجه به ویژگی سازمان و نیاز به انجام فعالیتی خاص در یک دوره زمانی مشخص می‌تواند هرکدام از آن‌ها را استفاده کند. برنامه‌هایی مانند برنامه‌ریزی برای مسابقات قهرمانی کشور در رشته‌های مختلف ورزشی، اعزام تیم‌های ورزشی به مسابقات بین‌المللی، تهیه تجهیزات ورزشی مورد نیاز و استخدام مربیان و کارکنان مورد نیاز، برگزاری همایش‌های علمی و یا کارگاه‌های آموزشی از جمله برنامه‌های عملیاتی در سازمان‌های ورزشی به شمار می‌روند.

برای طراحی برنامه‌های عملیاتی در سازمان‌های ورزشی از روش‌های گوناگونی استفاده می‌شود که در ادامه بخش به آن‌ها پرداخته می‌شود.

٤-٥-١. برنامه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های ورزشی از طریق جدول زمانی

ابتدایی‌ترین برنامه‌ریزی عملیاتی به صورت جدول زمانی است که در آن تمام فعالیت‌ها و کارهایی که فرد در طی روزهای یک ماه باید انجام دهد در آن قید می‌شود. مدیران به دلیل این‌که درگیر کارهای متنوع و گوناگون در روزها و ساعت‌های مختلف هستند، به‌منظور ایجاد نظم و صرفه جویی زمانی از این روش می‌توانند استفاده کنند. استفاده از این نوع برنامه‌ریزی برای همه مدیران و کارکنانی که در سازمان‌های ورزشی مشغول به فعالیت بوده و از تراکم کاری بالایی برخوردار هستند، توصیه می‌شود. برای تحقق، تهیه و تدوین از این روش برنامه‌ریزی عملیاتی از جدولی استفاده می‌شود که روزهای هر ماه در هر سطر و زمان‌های مشخص در روز در یک ستون درج می‌شود و فعالیت‌هایی که در زمان مشخص هر روز باید انجام گیرد در جدول نوشته می‌شود. جدول٤-١ نمونه‌ای از این نوع را نشان می‌دهد. مدیران و افراد هر سازمانی به منظور نظم بخشیدن به کارها می‌توانند برای هر سال ١٢ برگ از این نوع جدول را تهیه کنند.

جدول ٤-۱. جدول زمانی برای برنامه عملیاتی یک ماهه[1]

برنامه ماه.....

روز	ایام هفته	۱۰-۸	۱۲-۱۰	۱٤-۱۲	۱٦-۱٤
۱					
۲					
۳					
٤					
٥					
٦					
۷					
۸					
۹					
۱۰					
۱۱					
۱۲					
۱۳					
۱٤					
۱٥					
۱٦					
۱۷					
۱۸					
۱۹					
۲۰					
۲۱					
۲۲					
۲۳					
۲٤					
۲٥					
۲٦					
۲۷					
۲۸					
۲۹					
۳۰					
۳۱					

۱. اقتباس از کتاب مدیریت و طرز اجرای مسابقات ورزشی، تالیف دکتر مهرزاد حمیدی، انتشارات بامداد کتاب

٤-٥-٢. برنامه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های ورزشی از طریق جدول کارنما

یکی دیگر از رایج‌ترین و ساده‌ترین روش‌های برنامه‌ریزی عملیاتی استفاده از جدول کارنما است. در این جدول ارتباط فعالیت‌ها و زمان اجرای آنها پیش‌بینی می‌شود. واحد زمانی مورد استفاده در این جدول معمولاً روز، هفته و یا ماه است.

ابتدا همه عملیات لازم را پیش‌بینی و تعیین کرده و آن‌ها را یکی پس از دیگری در جدول ثبت و زمان شروع و به طول انجامیدن و خاتمه آن‌ها با هاشور زدن مشخص می‌شود.

در صورتی که دو فعالیت بتوانند با هم انجام شوند آنها را فعالیت متقارن گویند و اگر انجام یکی از فعالیت‌ها منوط به انجام فعالیتی دیگر باشد، آنها را فعالیت متوالی گویند و بین آنها تقارن وجود داشته و 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 بودن یا متوالی بودن آن‌ها) و زمان واقعی کل برنامه را به‌دست می‌دهد و مدیر را ملزم به اجرای فعالیت‌های پیش بینی شده در زمان‌های تعیین شده می‌کند که این امور در برنامه‌ریزی و پیشرفت برنامه‌ها اهمیت بسیار دارد. جدول ٤-٢ نشان دهنده جدول کارنما در یک سازمان ورزشی می‌باشد.

جدول ٤-٢. جدول کارنما[1] برای برگزاری سمینارمسئولین تربیت بدنی مراکز دانشگاه پیام نور در سال ۱۳۸۵

هفته / فعالیت	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم
انتخاب میزبان سمینار	■	■				
دعوت از مسئولین تربیت بدنی مراکز			■			
تهیه پوستر				■		
تهیه هدایا					■	
دعوت از اساتید برای تدریس در کارگاه			■	■	■	
برگزاری سمینار						■

۱. شایان ذکر است در جدول کارنمای مذکور فقط چند نمونه از فعالیت‌های انجام شده، ذکر گردیده است.

٤-٥-٣. تقویم ورزشی

یک سازمان ورزشی می‌تواند برای تحقق بخشی از اهداف بلند مدت برنامه‌ای سالانه تهیه نماید. برنامه‌های سالانه در سازمان‌های ورزشی تقویم ورزشی نامیده می‌شود. تقویم ورزشی برنامه‌ای عملیاتی است که اقدامات و فعالیت‌های یک سازمان ورزشی را برای مدت یک‌سال زمان-بندی می‌کند.

برای تدوین و تنظیم یک تقویم ورزشی هر مدیر ورزشی نیاز دارد که یک‌سری اصول را رعایت کند تا تقویم ورزشی تهیه شده بتواند از کارایی لازم برخوردار شده و سازمان را برای دست‌یابی به اهداف بلند مدت هدایت کند. از این‌رو در تهیه تقویم ورزشی رعایت نکات زیر توصیه می‌شود:

- در تهیه تقویم ورزشی باید ابتدا هدف از تهیه آن مورد توجه قرار گیرد. به‌عبارت دیگر مشخص شود که با اجرای تقویم ورزشی کدام بخش یا بخش‌هایی از اهداف بلند مدت و برنامه راهبردی سازمان تحقق پیدا خواهد کرد.
- تهیه فهرستی از تمام اقدامات ممکن که لازم است در یک سال انجام شود. در این مرحله لازم است کلیه فعالیت‌ها یا اقداماتی که برای دست‌یابی به بخشی از برنامه راهبردی سازمان ورزشی در طول یک سال است، تهیه شود. مثلاً یک فدراسیون ورزشی باید فهرستی از کلیه مسابقات ورزشی قهرمانی کشور در رده‌های مختلف سنی، برگزاری اردوهای تدارکاتی، برگزاری دوره‌های آموزشی مربیگری و داوری، اعزام تیم‌های ملی به مسابقات بین‌المللی، جهانی، آسیایی و المپیک و ... تهیه کند.
- در مرحله بعدی باید فهرست تهیه شده اولویت‌بندی شود. برای اولویت‌بندی آن‌ها توجه به موارد زیر الزامی است:

مدنظر قرار دادن تقویم ورزشی کمیته بین‌المللی المپیک، وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون جهانی و آسیایی رشته مربوطه. هر فدراسیون ورزشی برای این‌که بتواند موفق عمل کند، باید مسابقات و برنامه‌های خود را طوری تنظیم نماید که با برنامه‌های سازمان‌های ورزشی ذکر شده تقارن نداشته و همچنین فرصت کافی برای تدارک و اعزام تیم‌های ورزشی به رویدادهای بین‌المللی را داشته باشد. مثلاً برگزاری مسابقات قهرمانی کشور پس از برگزاری مسابقات قهرمانی آسیایی اقدامی بیهوده است.

شایان ذکر است اگر تقویم ورزشی برای یک هیئت ورزشی در یک شهرستان انجام می‌شود، توجه به تقویم ورزشی فدراسیون مربوطه ضروری است. همچنین اگر تقویم ورزشی برای یک دانشگاه تنظیم می‌شود، مدیران ورزش دانشگاه‌ها باید برمبنای تقویم ورزشی تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اقدام کنند. به‌طور کلی در تهیه تقویم ورزشی برای یک سازمان ورزشی توجه به تقویم ورزشی بالا دستی امری ضروری می‌باشد.

- تعیین زمان مناسب برای هر فعالیت. برای برگزاری رویدادهای مختلف زمان مناسبی لازم است. مثلاً برگزاری مسابقات اسکی در فصل زمستان مناسب است و نمی‌توان در فصل تابستان آن را برگزار کرد. همچنین برگزاری مسابقات قهرمانی کشور در فصل امتحانات دانش آموزان مناسب نمی‌باشد.
- توجه به مناسبت‌های تقویم رایج کشور. مسابقات و رویدادها باید طوری برنامه‌ریزی شوند که با ایام سوگواری تقارن نداشته باشد و بهتر است در یک روز مناسب و یا اعیاد آن‌ها را برگزار کرد.
- تهیه تقویم با توجه به بودجه سازمان ورزشی. هر سازمان ورزشی باید تقویم سازمان مربوطه را بر مبنای بودجه و اعتبار موجود تدوین نماید. اگر در هر سازمانی به این نکته توجه نشود، یقیناً بخشی از تقویم ورزشی اجرا نخواهد شد که نشان دهنده ضعف مدیر آن سازمان می‌باشد.
- توجه به امکانات. هر تقویم ورزشی باید بر اساس امکانات سازمان ورزشی تهیه شود. امکاناتی مانند سالن ورزشی، محل اسکان، سالن غذاخوروی، تجهیزات و....
- توجه به منابع انسانی. برای انجام و اجرای هر تقویم ورزشی نیاز به منابع انسانی در زمینه‌های مدیریتی و اجرایی، داوری، مربیان، مدرسین، نیروهای خدماتی و .... می باشد.
- در آخر قابل ذکر است که در تهیه و تدوین تقویم ورزشی، هر سازمانی می‌تواند عوامل متعددی را مدنظر قرار دهد تا تقویم ورزشی مناسبی تهیه نماید.

جدول ٤-۳. بخشی از تقویم ورزشی سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور در سال ۱۳۸۵

ردیف	فعالیت	زمان	مکان
۱	مسابقات قهرمانی کشتی آزاد دانشجویان	۱۵ الی ۱۸ اردیبهشت	گرمسار
۲	مسابقات قهرمانی کشتی فرنگی دانشجویان	۱۵ الی ۱۸ اردیبهشت	گرمسار
۳	مسابقات قهرمانی کاراته دانشجویان	۱۹ الی ۲۱ اردیبهشت	گرمسار
٤	مسابقات قهرمانی تکواندو دانشجویان	۲۲الی ۲۵ اردیبهشت	تهران
٥	مسابقات قهرمانی فوتبال دانشجویان	۲۲الی ۳۱ اردیبهشت	شیراز
٦	مسابقات قهرمانی دوومیدانی دانشجویان	۲۵ الی ۲۸ تیر	تهران
۷	مسابقات قهرمانی والیبال دانشجویان	۲۷ تیر الی ٤ مرداد	بناب
۸	مسابقات قهرمانی هندبال دانشجویان	٥ الی ۱۳ مرداد	شهرکرد

جدول ٤-٤. تقویم ورزشی تهیه شده برای مراکز دانشگاه پیام نور در سال ۱۳۸۵

ردیف	فعالیت	زمان	مکان
۱	برگزاری مسابقات ورزشی در رشته‌های مختلف	طول سال	مراکز دانشگاه پیام نور
۲	برگزاری فعالیت های مختلف ورزشی همگانی	//	مراکز دانشگاه پیام نور
۳	آماده سازی تیم های ورزشی ورزش همگانی برای شرکت در جشنواره ورزش مراکز همگانی استان ها	مهر و آبان	مراکز دانشگاه پیام نور
٤	شرکت در اولین جشنواره ورزش همگانی مراکز استانی دانشگاه	پاییز و زمستان	متعاقباً اعلام خواهد شد
٥	برگزاری انتخابات انجمن‌های ورزش دانشجویی	زمستان	مراکز دانشگاه پیام نور
٦	شرکت تیم‌های ورزشی مراکز در لیگ‌های استانی	طول سال	مراکز دانشگاه پیام نور
۷	شرکت تیم های ورزشی مرکز در جشنواره ورزشی یاد بود شهدای دانشجو	پائیز و زمستان	اعلام خواهد شد
۸	برگزاری جشنواره ورزشی جام رمضان	مهر ماه	مراکز دانشگاه پیام نور
۹	برگزاری اردوهای تفریحی ورزشی یک روزه	طول سال	مراکز دانشگاه پیام نور
۱۰	برگزاری جشنواره‌های ورزشی بومی، محلی و سنتی	//	مراکز دانشگاه پیام نور
۱۱	اعزام کارشناسان به دوره های آموزشی مربیگری داوری و کارگاههای گوناگون	//	اعلام خواهد شد
۱۲	شرکت در تیم های ورزشی مراکز در اولین لیگ دانشجویی دانشگاه پیام نور	اعلام خواهد شد	//

جدول ٤-٥. تقویم ورزشی اعزام تیم های دانشگاه پیام نور به رویدادهای بین المللی در سال۱۳۸۵

ردیف	نام رشته ورزشی	مسابقه	زمان
۱	تکواندو پسران	نهمین دوره رقابتهای بین المللی انگلیس	دهه سوم تیر ماه
۲	کشتی آزاد	هند	نیمه دوم شهریور
۳	کشتی فرنگی	//	//
٤	جودو	اعلام خواهد شد	اعلام خواهد شد
٥	کاراته	اعلام خواهد شد	اعلام خواهد شد
٦	شطرنج دختران	اعلام خواهد شد	اعلام خواهد شد
۷	تنیس روی میز دختران	اعلام خواهد شد	اعلام خواهد شد

جدول ٤-٦. تقویم ورزشی دوره های آموزشی مربیگری و داوری دانشگاه پیام نوردر سال۱۳۸۵

ردیف	نام کارگاه یا دوره	زمان	مکان
۱	داوری درجه ۳ فوتبال	شهریور ماه	ساری
۲	مربیگری فوتبال (درجه D)	آبانماه	ساری
۳	داوری درجه ۳ کاراته	شهریور ماه	تهران
٤	داوری درجه ۳ شطرنج	آذر ماه	تهران
٥	مربیگری درجه ۳ شطرنج	اسفند ماه	تهران

جدول ٤-۷. تقویم کارگاه های آموزشی دانشگاه پیام نور در سال۱۳۸۵

ردیف	نام کارگاه	زمان	مکان
۱	برنامه‌ریزی و تهیه تقویم ورزشی	شهریور	گرمسار
۲	مدیریت مسابقات ورزشی	شهریور	تهران
۳	سازماندهی فعالیت های ورزشی	آبان	رشت
٤	مدیریت و نگهداری از وسایل و تجهیزات ورزشی	آبان	تبریز
٥	روابط عمومی در تربیت بدنی و تهیه خبر ورزشی	اسفند	ساری
٦	برگزاری نهضت داوطلبی در ورزش	اسفند	تهران

جدول ٤-۸. تقویم ورزشی گردهمایی و جلسات دانشگاه پیام نور در سال۱۳۸۵

ردیف	نام گردهمایی یا جلسه	زمان	مکان
۱	سمینار مسئولین تربیت بدنی مراکز و مناطق	تابستان	گرمسار
۲	برگزاری جلسات شورای تربت بدنی دانشگاه	طول سال	سازمان مرکزی
۳	برگزاری جلسات مسئولین تربیت بدنی مراکز	طول سال	مراکز
٤	برگزاری جلسات کمیته ها و شوراهای فنی	طول سال	سازمان مرکزی
٥	برگزاری جلسات انجمن های ورزشی	طول سال	سازمان مرکزی

خلاصه

در این فصل برنامه‌ریزی در تربیت‌بدنی و سازمان‌های ورزشی به‌طور مشروح توضیح داده شد. در این راستا ابتدا مفهوم برنامه‌ریزی و تقسیم‌بندی برنامه‌ریزی از لحاظ زمانی و از نظر راهبردی و عملیاتی ارائه گردید. همچنین برای درک بهتر برنامه راهبردی روش متداول برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی و همچنین SWOT به‌طور مفصل تشریح شد. همچنین مدل کارت امتیازی

متوازن به‌عنوان یکی از مدل‌های پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک شرح داده شد و در بخش برنامه‌های عملیاتی، روش‌های برنامه‌ریزی عملیاتی از جمله جدول کارنما، برنامه‌ریزی عملیاتی از طریق جدول زمانی و تقویم ورزش به‌طور مفصل بحث گردید.

خودآزمایی

۱. برنامه‌ریزی و انواع برنامه‌ریزی را به طور کامل توضیح دهید.
۲. برای یک سازمان ورزشی بیانیه ماموریت(رسالت) و چشم‌انداز بنویسید.
۳. برای یک سازمان ورزشی حوزه‌های عملکردی تدوین کنید.
٤. برای یک سازمان ورزشی تحلیل SWOT انجام دهید.
۵. مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی و روش‌های پیاده سازی آن را در سازمان‌های ورزشی توضیح دهید.

فصل پنجم

سازماندهی در سازمان‌های ورزشی

هدف کلی

آشنایی با مفهوم سازماندهی در سازمان‌های ورزشی

هدف‌های یادگیری

۱. عوامل تاثیرگذار در سازماندهی ورزشی را بشناسید.
۲. نمودار تشکیلاتی و انواع سازماندهی در سازمان‌های ورزشی را درک کنید.
۳. سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی را از یکدیگر تشخیص دهید.
٤. مفهوم گروه‌ها را در سازمان‌های ورزشی بشناسید.
۵. مفهوم صف و ستاد را توضیح دهید.

مقدمه

سازمان‌های ورزشی به‌دلیل فعالیت و تنوع منابع انسانی نیازمند ایجاد نظم در سازمان‌های خود هستند. چنانچه در سازمان‌های ورزشی نظم و انضباط وجود نداشته، نحوه گزارش دهی و گزارش‌گیری مشخص نباشد و چگونگی ارتباطات بین افراد گوناگون تعیین نشده باشد، یقیناً آن سازمان در دست‌یابی به ماموریت و اهداف خود با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. بر این اساس یکی از ابزارهای مهم مدیریتی که سازماندهی نام دارد به کمک همه سازمان‌ها آمده است تا این چالش را حل نماید.

سازماندهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار بین افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف تعیین شده مشترک صورت می‌گیرد. به بیان دیگر در سازماندهی کارها و فعالیت‌ها طراحی شده، فعالیت‌ها و پست‌های سازمانی دسته بندی گردیده و در آخر ایجاد رابطه میان پست‌ها به منظور کسب هدف مشترک صورت می‌گیرد.

برای دست‌یابی به موارد مذکور در سازمان‌های ورزشی نمودار سازمانی و راهنماهای سازمانی تهیه می‌شود تا علاوه بر رسمیت بخشیدن به سازمان، جایگاه و مسئولیت هر فرد تعیین شده تا نحوه ارتباطات نیز مشخص گردد. علاوه بر آن توسط سازماندهی ورزشی اهداف سازمانی، خط مشی و رویه‌ها، نمودار سازمانی، شرح شغل مدیران و کارکنان و رهنمودهایی برای عناوین در راهنماهای سازمانی قید می‌شود.

در سازماندهی سازمان‌های ورزشی عوامل زیادی نقش دارند، اما سه عامل پیچیدگی[۱]، رسمیت[۲] و تمرکز[۳] نسبت به عوامل دیگر تاثیرگذاری بیشتری دارند که قبل از بحث در مورد سازماندهی، ابتدا مبانی این سه عامل ارائه می‌شود. در ادامه نیز انواع سازماندهی در سازمان‌های ورزشی، گروه در سازمان‌های ورزشی و مفهوم صف و ستاد توضیح داده می‌شود.

---

۱ . Complexity

۲ . Formality

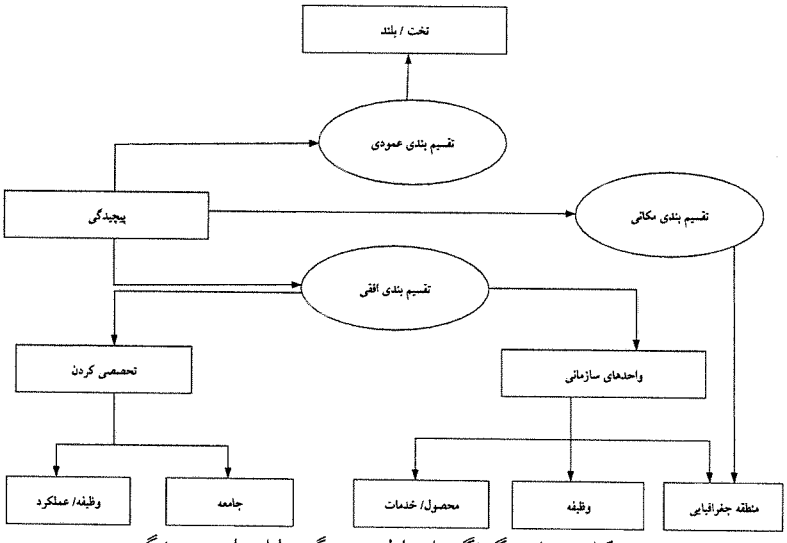
۳ . Centralization

۵-۱. عوامل تاثیرگذار در سازماندهی

در سازماندهی سازمان‌های ورزشی عوامل زیادی می‌توانند تاثیرگذار باشند، اما سه عامل پیچیدگی[۱]، رسمیت[۲] و تمرکز[۳] نسبت به عوامل دیگر تاثیرگذاری بیشتری دارند که در ادامه مفهوم این سه عامل توضیح داده می‌شود.

۵-۱-۱. پیچیدگی

پیچیدگی هر سازمان ورزشی با میزان طبقه‌بندی یا تفکیک سازمان ورزشی در ابعاد مختلف ارتباط دارد. تفکیک هر سازمان ورزشی در سه سطح افقی، عمودی و مکانی[۴] (منطقه جغرافیایی) می‌تواند انجام شود. شکل ۵-۱ نشان دهنده وضعیت ارتباط پیچیدگی و اجزاء پیچیدگی می‌باشد.



شکل ۵-۱. چگونگی ارتباط پیچیدگی با اجزای پیچیدگی

---

۱ . Complexity

۲ . Formality

۳ . Centralization

٤ . spatial

تقسیم‌بندی افقی، تخصصی کردن وظایف در سازمان‌های ورزشی بوده و با این تقسیم‌بندی گروهی از افراد سازمان ورزشی که دارای تخصصی خاص هستند، در یک بخش از سازمان به‌دور هم جمع شده تا بخشی از اهداف سازمان را به‌طور تخصصی انجام دهند.

در نمودار سازمانی وزارت ورزش و جوانان معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، معاونت توسعه ورزش بانوان و معاونت فرهنگی و توسعه ورزش همگانی با این دیدگاه شکل گرفته‌اند و هر معاونت به‌طور تخصصی و مستقل از معاونت دیگر امور مربوط به خود را انجام می دهد. همچنین مدیران هر معاونت علاوه بر استقلال، به‌طور مستقیم با وزیر ورزش و جوانان ارتباط داشته و به او گزارش داده و از او دستور می‌گیرند.

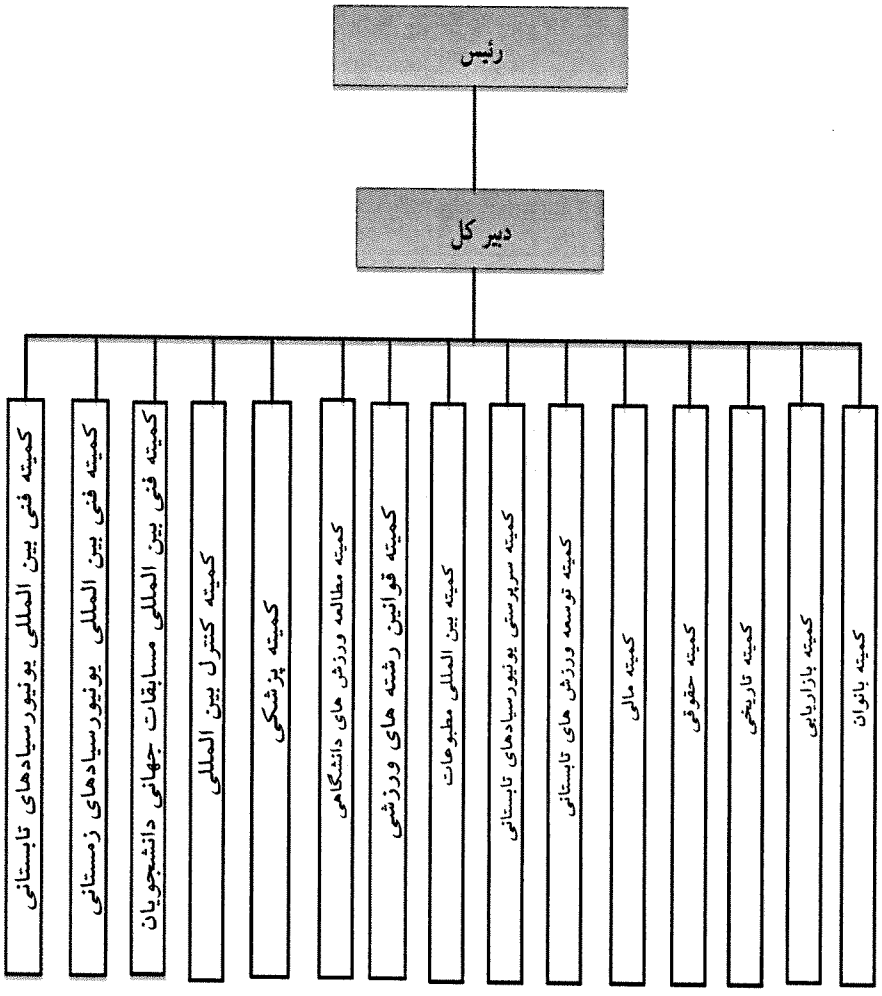
در تقسیم‌بندی افقی سازمان‌های ورزشی به عواملی مانند نوع خدمات و نوع وظایف باید توجه شود. از این‌رو در هر سازمان ورزشی، انجام وظایف هر چه بیشتر تخصصی شده و دارای بخش‌های زیادی باشد، به‌دلیل این‌که هماهنگی و ارتباطات در آن سازمان دشوارتر می‌شود، سازمان مزبور از پیچیدگی بیشتری برخوردار می‌گردد.

تقسیم‌بندی عمودی در سازمان‌های ورزشی با تعداد سطوح سازمانی و سلسله مراتب آن سازمان ارتباط دارد. هر چه در سازمان سطوح سازمانی و سلسله مراتب از بالاترین تا پایین‌ترین فرد سازمان (رئیس سازمان تا کارکنان) بیشتر باشد، سازمان مذکور دارای ساختار تشکیلاتی بلندتر است. اما در سازمانی که از لایه‌های مدیریتی کمتری برخوردار باشد، آن سازمان ورزشی از ساختار تشکیلاتی تخت‌تری برخوردار است. متخصیصن بر این باورند هر سازمانی که از لحاظ افقی و اندازه گسترش یابد، از بعد عمودی نیز رشد و توسعه خواهد یافت.

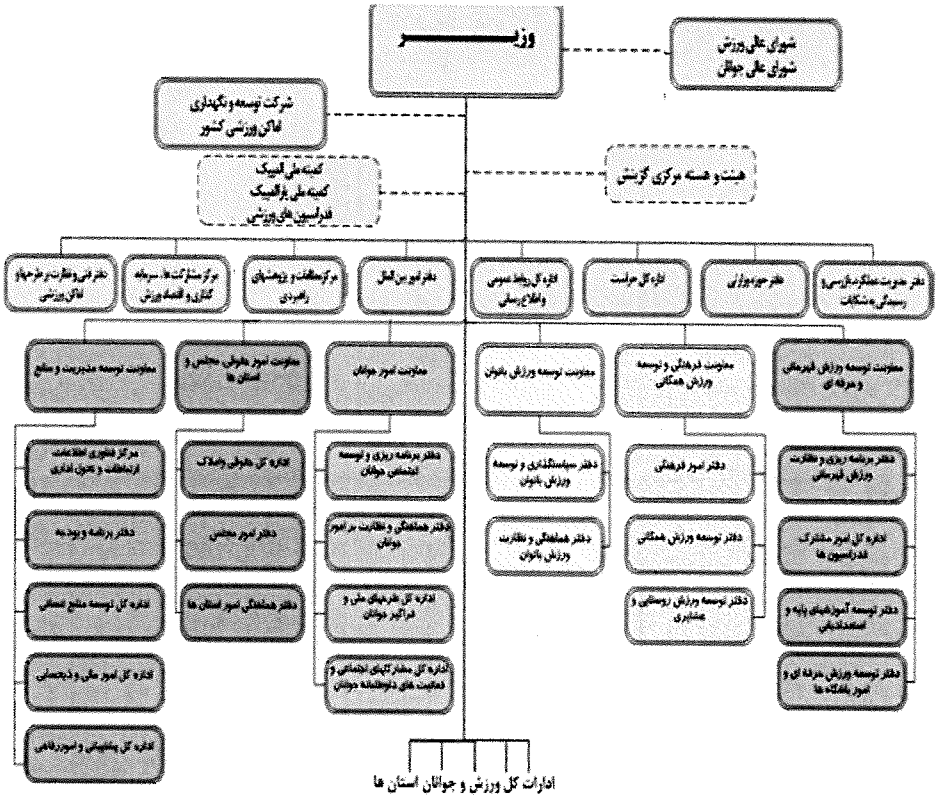
پس از تقسیم بندی افقی و عمودی در سازمان‌های ورزشی تعداد افرادی که تحت سرپرستی و نظارت هر فرد باید قرار گیرند، مشخص می‌شود. در سازمان‌های ورزشی چنانچه کارکنان حرفه‌ای متخصص به‌کار گرفته شده باشند، مدیران به‌علت این‌که تمایل دارند بر نفرات بیشتری نظارت و کنترل کنند، علاقه‌مند به استفاده از ساختار تشکیلاتی تخت هستند.

در ساختار تشکیلاتی فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های دانشگاهی(فیزو FISU) رئیس، دبیرکل و ۱۵ کمیته برای انجام وظایف مختلف پیش‌بینی شده است. چنین ساختاری به‌دلیل اینکه بین بالاترین(رئیس) و پایین‌ترین فرد (کارکنان) سازمان فاصله زیادی وجود ندارد، بیانگر ساختار تشکیلاتی تخت است. اما وزارت ورزش و جوانان از لایه‌های مختلف مدیریتی شکل گرفته است.

یعنی در مقایسه با ساختار تشکیلاتی فیزو از سطوح عمودی بلندتری برخوردار است. در شکل‌های ۵- ۲ و ۵- ۳ این تفاوت‌ها قابل مشاهده است.



شکل ۵- ۲. ساختار تشکیلاتی فیزو



شکل ۵-۳. ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان

تقسم بندی مکانی به میزان تفکیک سازمان ورزشی در نقاط گوناگون جغرافیایی اشاره دارد. وزارت ورزش و جوانان حسب ماموریت خود بخشی از وظایف خود را باید در استان‌ها انجام دهد. از این‌رو در ساختار تشکیلاتی وزارتخانه مذکور ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها تعریف شده است که نمونه بارزی از تقسیم بندی فضایی (جغرافیایی) در سازمان‌های ورزشی به‌شمار می‌رود.

از مطالب ذکر شده می‌توان نتیجه گرفت که در هر سازمان ورزشی تقسیم‌بندی افقی، عمودی و فضایی(جغرافیایی) زیادی صورت گرفته باشد، آن سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. از سویی دیگر وقتی پیچیدگی هر سازمان ورزشی بیشتر باشد، هماهنگی و ارتباط مشکل‌تر و پیچیده‌تر شده و مستلزم مدیریت دقیق‌تری است.

۵-۱-۲. رسمیت

یکی دیگر از روش‌های مدیریت سازمان‌های ورزشی استفاده از قوانین، مقررات و خط مشی است که به آن رسمیت گفته می‌شود. سازمان ورزشی که از رسمیت بالایی برخوردار باشد، کارکنان آن سازمان شناخت بهتری از چگونگی و شیوه انجام وظایف خود دارند. در این‌گونه سازمان‌ها به‌دلیل این‌که کارکنان باید از استقلال عمل زیادی برخوردار بوده و وظایف سازمانی به طور یکسان در کل سازمان انجام شود، مسئولیت‌ها و وظایف به‌طور دقیق لازم است، مشخص و تعریف شوند. رسمیت سازمان‌های ورزشی با آزادی عمل کارکنان می‌تواند سنجیده شود. چنانچه کارکنان در انجام امور محوله فقط بر مبنای قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها عمل کنند، در این صورت رسمیت آن سازمان ورزشی بالا است، اما چنانچه به کارکنان سازمان‌های ورزشی آزادی عمل داده شود و در مواقع لزوم فراتر از قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها عمل اقدام کنند، سازمان مزبور از رسمیت کمتری برخوردار است.

تصور کنید در یک تیم ورزشی به مربی تیم آزادی عمل داده می‌شود تا برنامه‌های فنی تیم را تهیه و در تدوین و اجرای آن‌ها آزادی کامل داشته باشد. اما بازیکنان همان تیم را طبق قراردادی که باشگاه تنظیم کرده است، مجبور کنند، در زمان تعیین شده در تمرینات شرکت کرده و از دستورات فنی مربی اطاعت کنند و در همه فصول قبل از مسابقه، حین مسابقه و بعد از مسابقات از تمام برنامه‌های او پیروی کنند. بنابراین در این حالت بازیکنان در مقایسه با مربی تیم، از رسمیت بیشتری برخوردار هستند.

در سازمان‌های ورزشی به‌دلیل این‌که مدیران عالی باید کل امور سازمان را با سرعت بالا انجام داده و عملکرد آن‌ها با خواسته سازمان بیشترین همخوانی را داشته باشد، در مقایسه با مدیران سطوح پایین‌تر از رسمیت کمتری برخوردار است.

رسمیت به کارکنان سخت کوش و جدی اجازه می‌دهد که بدون نیاز به سرپرستی و کنترل نزدیک وظایف خود را به درستی انجام دهند. همچنین رسمیت برونداد کارکنان را استاندارد سازی می‌کند.

۵-۱-۳. تمرکز و عدم تمرکز

تمرکز به محل تصمیم‌گیری در ساختار تشکیلاتی سازمان‌های ورزشی اشاره دارد. به بیان دیگر تمرکز به سطح سازماندهی تصمیم گیرنده در هر سازمان ورزشی مربوط می‌شود. در سازمان‌های متمرکز، تصمیمات در سطوح بالا و در سازمان‌های غیر متمرکز تصمیمات در همه سطوح سازمان

اتخاذ می‌شود. بلوغ سازمانی با تمرکز رابطه دارد. اگرچه سازمان‌ها در بدو تاسیس نیاز به تمرکز بیشتر دارند، ولی با رشد و بلوغ آن مسیرهای مناسب‌تری برای عدم تمرکز فراهم می‌آید. به‌علاوه در یک سازمان ورزشی که امور مختلفی مانند ورزش قهرمانی، ورزش همگانی، بازاریابی، تاسسیات ورزشی، حقوق ورزشی، اداری و مالی، کارگزینی و ... انجام می‌شود، یک نفر دانش کافی برای تصمیم‌گیری در همه آن‌ها را ندارد. از سویی دیگر فرض بر این باشد که فردی دارای تخصص در همه موارد ذکر شده باشد، فرد مزبور باید وقت زیادی برای تصمیم‌گیری حتی در مورد مسایل کوچک نیز صرف کند که این اقدام از پرداختن به مسایل مهم‌تر سازمان وی را منع می‌کند. در نتیجه تصمیماتی که کم اهمیت‌تر بوده باید به مدیران سطوح پایین‌تر تفویض شود. امکان تمرکز مدیران سطوح بالا در تصمیمات استراتژیک را فراهم کرده و تاثیر مثبت بر کل سازمان را فراهم می‌کند. در شکل ۵-۲ ساختار تشکیلاتی فیزو ترسیم شده است. همان‌طوری‌که شکل مذکور نشان می‌دهد ۱۵ کمیته تخصصی در ساختار تشکیلاتی آن دیده می‌شود. به‌عبارت دیگر در این سازمان ورزشی، انجام امور خاص توسط رئیس فیزو به کمیته مربوطه تفویض شده و رئیس فیزو فقط در امور کلی فیزو مشارکت و تصمیم‌گیری می‌کند و تصمیمات دیگر را به کمیته‌ها واگذار کرده است. فیزو یکی از سازمان‌های ورزشی غیر متمرکز در سطوح بین‌المللی محسوب می‌شود و نمونه‌های زیاد دیگری از این‌گونه سازمان‌های غیرمتمرکز را در سطوح بین‌المللی می‌توان نام برد. اما این در حالی است بیشتر سازمان‌های ورزشی کشور به صورت متمرکز عمل می‌کنند.

۵-۲. نمودار سازمانی (ساختارسازمانی[۱])

سازمان باید طراحی و تنظیم شود. در تهیه و تنظیم نمودارهای سازمانی رعایت نکات زیر الزامی است:

۱. برای نشان دادن واحدهای سازمانی از اشکال هندسی استفاده شود(معمولاً از مستطیل یا دایره استفاده می‌شود).

۲. قوی‌ترین واحدهای سازمانی را در بالای نمودار قرار داده و واحدهایی‌که از قدرت کمتری برخوردار هستند، در سطوح پایین‌تر قرار گیرند.

---

۱ . Organizatinal Structure

۳. چگونگی و رابطه بین واحدهای سازمانی با خطوط مشخص شود. خطوط بیانگر این است که هر واحد در مقابل کدام واحد دیگر باید پاسخگو باشد و گزارش کار خود را به کدام بخش باید ارائه کند.

٤. هنگامی که خط ارتباط فقط بیانگر بخشی از قدرت باشد، با خط چین(.....) نشان داده شود.

در شکل (۵-۳) که مربوط به نمودار سازمانی، وزارت ورزش و جوانان است، چگونگی ارتباطات در وزارت را می‌توان مشاهده کرد.

همانطوریکه در نمودار مذکور مشاهده می‌شود در وزارت ورزش و جوانان، وزیر بالاترین مسئولیت را عهده‌دار است و بنابراین در قسمت فوقانی آن قرار دارد. پس از پست مزبور در سطوح پایین‌تر معاونین و سپس مدیران قرار دارند. این روند تا سطح کارکنان ادامه دارد که بیانگر چگونگی ارتباط و مسئولیت‌ها در وزارت ورزش و جوانان است. همچنین وزارت ورزش و جوانان با شورای عالی ورزش و جوانان، شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی که بخشی از قدرت وزارت ورزش و جوانان محسوب می‌شوند با خط چین ارتباط داده شده است.

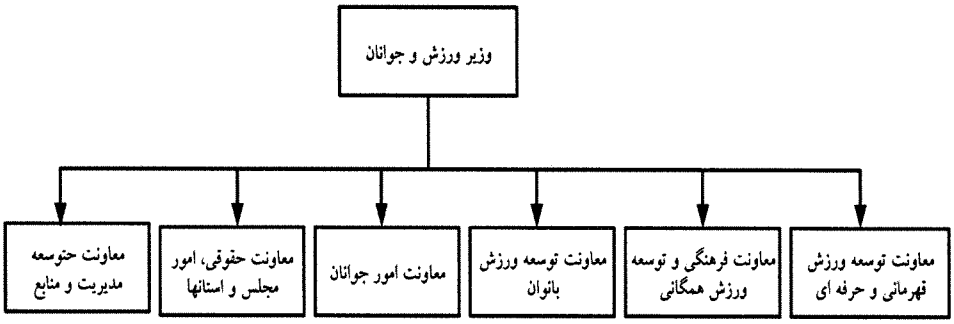
۵-۳. روش‌های سازماندهی در سازمان‌های ورزشی

شکل‌گیری سازمانی برپایه هدف‌های گوناگونی صورت می‌پذیرد که در این بخش اشکال مختلف سازمانی ارائه می‌گردد.

۵-۳-۱. سازماندهی بر مبنای وظیفه

در سازماندهی بر مبنای وظیفه واحدهای سازمانی بر حسب وظیفه تقسیم شده و هر واحد سازمانی وظفه‌ای غیر مشابه با دیگری را انجام می‌دهد. در سازماندهی بر مبنای وظیفه باید وظیفه کلی و هدف اصلی سازمان به وظایف جزئی‌تر تقسیم شود و این تقسیم‌بندی تا حدی که معقول باشد، ادامه یابد. به عنوان مثال همان طوری‌که در نمودار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان مشاهده می‌شود دو معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه ای و معاونت توسعه ورزش بانوان وجود دارد. این معاونت‌ها وظایف غیر مشابه دارند و یکی توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و دیگری توسعه ورزش بانوان عهده‌دار است. به‌عبارت دیگر هر کدام از آن‌ها وظایف متفاوت و مستقل یا خدمات مستقل از یکدیگر ارائه می‌دهند. همچنین معاونت حقوقی، امور مجلس و استان-ها نیز وظایف متفاوت در مقایسه با معاونت ذکر شده و سایر معاونت های وزارت ورزش و

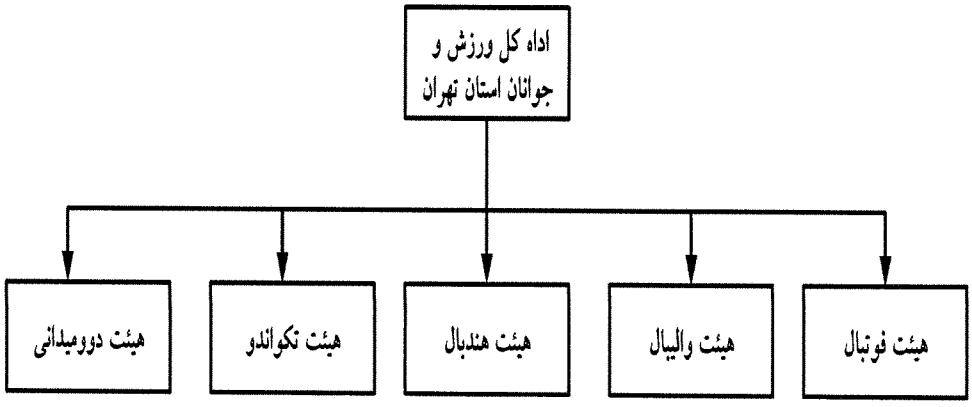
جوانان دارد. شکل ۵-٤ نشان دهنده سازماندهی بر مبنای وظیفه در بخشی از ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان است.



شکل ۵- ٤. سازماندهی بر مبنای وظیفه در بخشی از ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان

۵-۳-۲. سازماندهی بر مبنای محصول یا خدمات

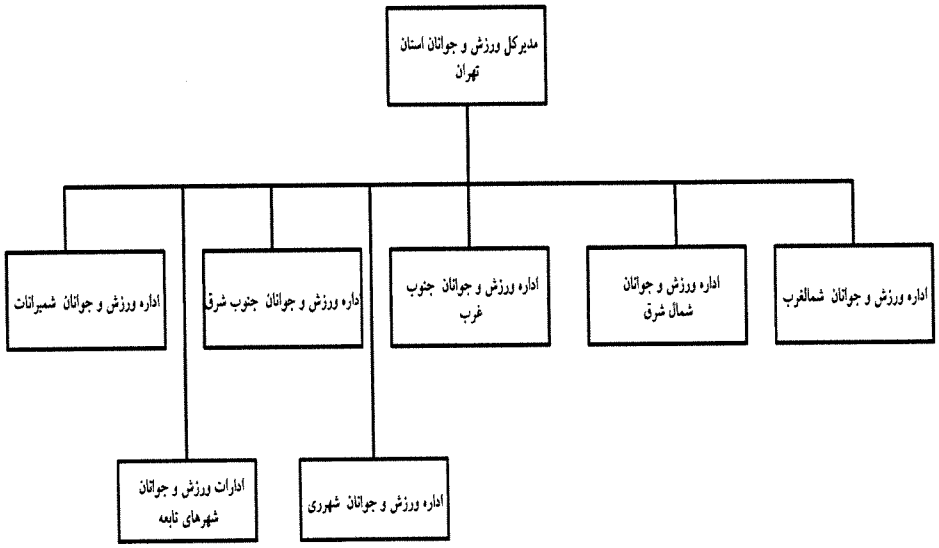
در سازماندهی بر مبنای محصول یا خدمات، واحدهای سازمانی بر اساس محصولات یا خدمات سازمان تقسیم می شوند. به‌عنوان مثال در ساختار تشکیلاتی ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها، هیئت‌های ورزشی گنجانده شده است. همان طوری که مشخص است هر هیئت ورزشی خدمات متفاوتی در مقایسه با سایر هیئت‌های ورزشی ارائه می‌دهد. هیئت فوتبال خدمات فوتبال ارائه می‌کند، هیئت والیبال خدمات والیبال و سایر هیئت‌های ورزشی نیز چنین رویکردی را به‌کار می‌برند. رویکرد مزبور نمونه‌ای بارز از تقسیم بندی و سازماندهی بر مبنای محصول یا خدمات می باشد. شکل ۵-۵ نشان دهنده بخشی از ساختار تشکیلاتی اداه کل ورزش و جوانان استان تهران است. همان‌طوری که در شکل مذکور مشاهده می‌شود در زیر مجموعه ساختار تشکیلاتی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، هیئت‌های ورزشی رشته‌های مختلف قرار گرفته است که هر هیئت ورزشی خدمات جدا و مستقل از سایر هیئت‌های ورزشی ارائه می‌دهد. شایان ذکر است در شکل مزبور فقط برای نمونه پنج هیئت ورزشی نام برده شده است که به دلیل زیاد بودن رشته‌های ورزشی و هیئت‌های ورزشی از رسم و ذکر نام همه آن‌ها صرف نظر شده است. در تقسیم‌بندی فدراسیون‌های ورزشی در ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان نیز از سازماندهی بر مبنای محصول یا خدمات استفاده شده است.



شکل ۵-۵. سازماندهی بر مبنای محصول یا خدمات در بخشی از ساختار تشکیلاتی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران

۵-۳-۳. سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی

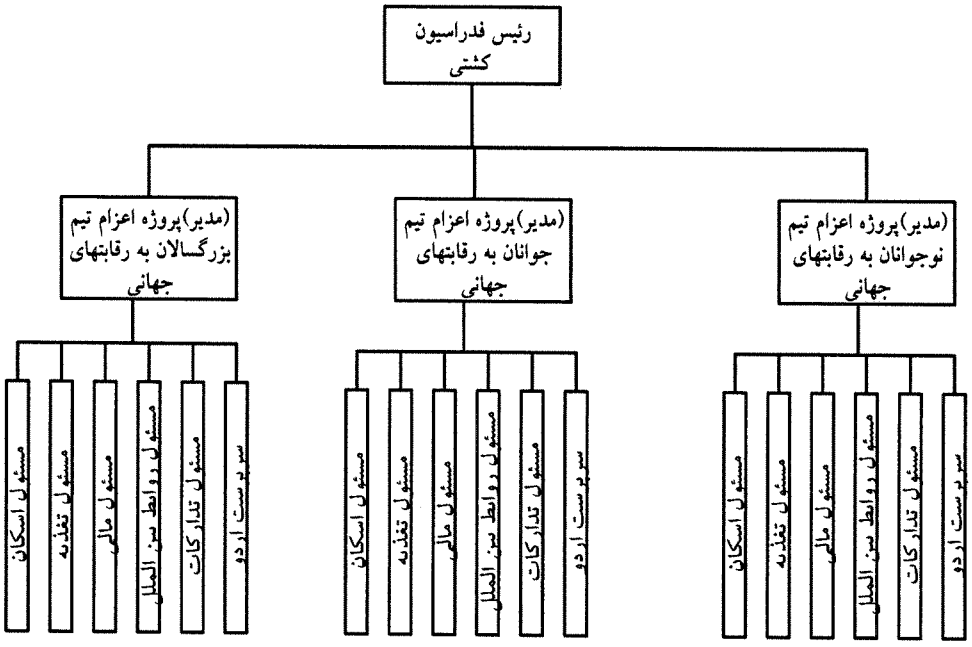
هر گاه منطقه جغرافیایی اساس تقسیم‌بندی واحدهای سازمانی قرار گیرد، سازمان بر مبنای منطقه جغرافیای تقسیم بندی شده است. در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، اداره ورزش و جوانان شمال غرب، اداره ورزش و جوانان شمال شرق، اداره ورزش و جوانان جنوب غرب، اداره ورزش و جوانان جنوب شرق، اداره ورزش و جوانان شهرری، اداره ورزش و جوانان شمیرانات و ادارات ورزش و جوانان شهرستان های تابعه لحاظ شده است که هر کدام از آن‌ها مسئولیت انجام امور ورزش استان تهران را در یک نقطه جغرافیایی از این استان را دارند. بنابراین در هر سازمان ورزشی که از این‌گونه سازماندهی استفاه شده باشد، از سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی استفاده شده است. گنجاندن ادارات کل ورزش و جوانان استانها در ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان بر مبنای سازماندهی بر حسب منطقه جغرافیایی استفاده شده است. شکل ۵-٦ بیانگر سازماندهی برمبنای منطقه جغرافیایی در بخشی از ساختار تشکیلاتی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران است.



شکل ۵- ٦. سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی در بخشی از ساختار تشکیلاتی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران

۵-۳-٤. سازماندهی بر مبنای پروژه

سازماندهی بر مبنای پروژه یکی از انواع جدید تهیه نمودارهای سازمانی است. در سازمان‌هایی که هدف و ماموریت آن‌ها را بتوان در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های مستقلی اجرا کرد، این نوع سازماندهی قابل استفاده و مفید است. در سازماندهی 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 عنوان مثال اگر فدراسیون کشتی قصد اعزام تیم‌های کشتی نوجوانان، جوانان و بزرگسالان را به مسابقات جهانی داشته باشد، می‌تواند اعزام هر کدام از تیم‌ها را در قالب یک پروژه تعریف کرده و بدون این‌که تداخلی بین انجام امور تیم‌ها به وجود آید، امور مربوطه را انجام و تیم‌ها را به رقابت‌های مذکور اعزام کند و برای هر کدام از پروژه‌ها یا تیم‌های اعزامی واحدهای مختلفی را ایجاد نماید. شکل ۵-۷ نشان دهنده سازماندهی بر مبنای پروژه در اعزام تیم‌های کشتی به رقابت‌های مختلف در فدراسیون کشتی می‌باشد.

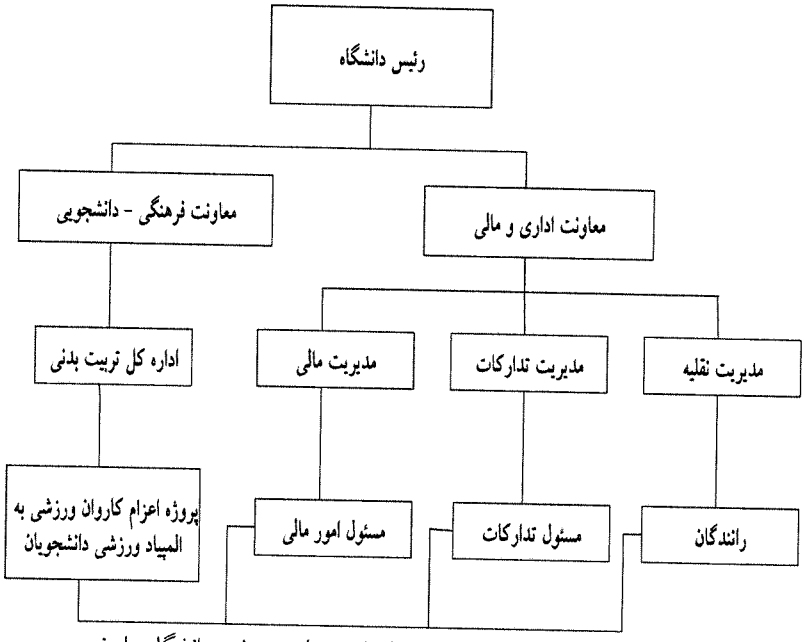


شکل ۵-۷. سازماندهی پروژه‌ای در اعزام تیم‌های کشتی به رقابت‌های مختلف در فدراسیون کشتی

۵-۳-۵. سازماندهی ترتیبی یا خزانه‌ای

اگر سازماندهی بر مبنای پروژه را به عنوان واحدهایی از یک سازمان بر مبنای وظیفه فرض کنیم ترکیب حاصل سازماندهی خزانه‌ای خواهد بود. به بیان دیگر سازماندهی بر مبنای وظیفه و سازماندهی بر مبنای پروژه به همراه هم سازماندهی خزانه‌ای را به‌وجود می‌آورند. در سازماندهی خزانه‌ای نیروهای فعال سازمان 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 نوعی سازمان بر مبنای وظیفه هستند. هر گاه برای انجام برنامه‌ای سازمان احساس نیاز کند، یک سازماندهی پروژه‌ای موقت تشکیل می‌دهد که افراد آن از خزانه‌های تخصصی تامین می‌شوند و زمانی که برنامه خاتمه یافت، افراد مذکور به خزانه‌های خود باز می‌گردند. کارکنان در خزانه‌های تخصصی تحت اختیار و مدیریت مدیر واحد خود هستند، ولی به هنگام اجرای پروژه‌ها در اختیار مدیر پروژه بوده و تحت نظر وی انجام وظیفه می‌کنند.

به عنوان مثال فرض کنید دانشگاه پیام نور قصد اعزام کاروان ورزشی دانشگاه را به مسابقات المپیاد ورزشی دانشجویان سراسر کشور داشته باشد. مسئولیت اعزام کاروان مزبور بر عهده تربیت بدنی دانشگاه می‌باشد. از تربیت بدنی دانشگاه یک نفر به عنوان سرپرست کاروان (مدیر پروژه) انتخاب می‌شود. تربیت‌بدنی دانشگاه برای اعزام کاروان ورزشی نیاز به کارکنانی ار بخش‌های امور مالی، تدارکات و نقلیه دارد. کارکنانی که در بخش‌های مزبور شاغل هستند، کارکنان تخصصی(خزانه‌های تخصصی) نامیده می‌شوند. آنها تحت مدیریت، مدیران بخش‌های مربوطه هستند. لذا تربیت بدنی دانشگاه مکاتبات لازم را با بخش‌های مربوطه انجام می‌دهد تا مجوز لازم را برای همکاری تعدادی راننده، یک نفر مسئول امور مالی و یک نفر مسئول تدارکات در جریان المپیاد با تربیت بدنی اخذ کند. افراد مزبور از مدیریت‌های خود ماموریت گرفته و تحت نظر سرپرست کاروان به رقابتهای المپیاد دانشجویی اعزام می‌شوند. پس از پایان المپیاد ورزشی ماموریت آن‌ها به پایان رسیده و مجدداً به مدیریت‌های خود باز می‌گردند که این فرآیند نوعی سازماندهی خزانه‌ای به شمار می‌رود.

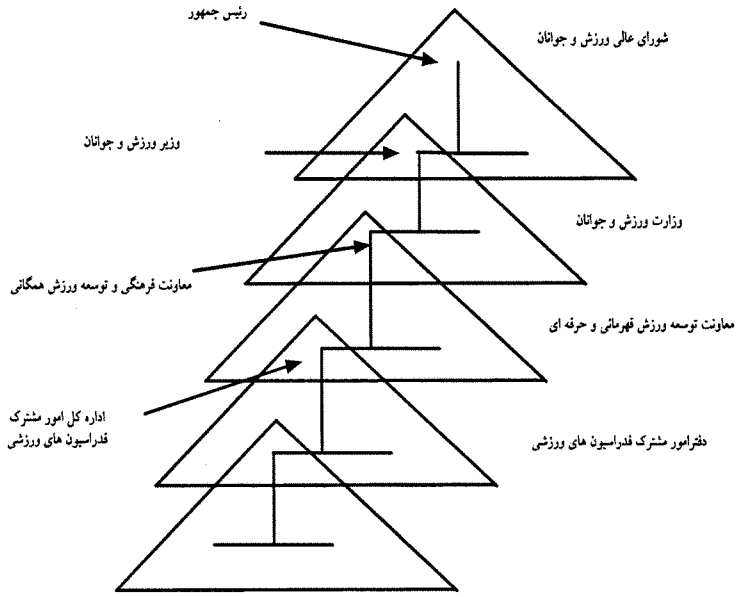


شکل ۵-۸ سازماندهی پروژه‌ای در اعزام تی‌های ورزشی دانشگاه پیام نور به المپیادهای ورزشی دانشجویان سراسر کشور

۵-۳-۶. سازماندهی با گروههای متداخل یا گروهی

در این نوع سازماندهی رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد در سازماندهی سنتی می‌شود. این نوع سازماندهی در قالب گروهایی که به وسیله اعضای مشترک با هم در ارتباط می‌باشند، شکل می‌گیرد. به‌عبارت دیگر در سازماندهی با گروه‌های متداخل از طریق اعضای مشترک (افراد که عضو دو گروه هستند) نوعی روابط گروهی در همه سطوح سازمان ایجاد می‌شود.

در ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان شورای عالی ورزش و جوانان وجود دارد که رئیس جمهور ریاست آن را بر عهده دارد و تعدادی از وزرا و از جمله وزیر ورزش و جوانان عضو آن هستند. لذا وزیر ورزش و جوانان به‌عنوان یکی از مرئوسان در شورای عالی ورزش و جوانان عضو است. اما وزیر ورزش و جوانان در وزارت ورزش و جوانان بالاترین مقام را دارد و در سطوح پایین‌تر وزارت، معاونین قرار دارند که هر معاون در سطوح معاونت بالاترین مسئولیت را دارد و در مقایسه با وزیر ورزش و جوانان به عنوان یک مرئوس به‌شمار می‌رود. همین ارتباط تا پایین‌ترین سطح وزارت ادمه می‌یابد به گونه‌ای که هر فردی در یک سطح بالاتر، مرئوس به‌شمار می‌رود و در سطح پایین‌تر رئیس است. این روند در سراسر وزارت ورزش و جوانان ادامه پیدا می‌کند. مرئوس در این‌گونه پیوندها می‌تواند بسیاری از مشکلات سازماندهی را حل کرده و به‌علت وجود عضو مشترک تصمیمات اتخاذ شده در گروه بالاتر با نظرات گروه پایین تر هماهنگ شده و در نتیجه با تمایل بیشتری مورد پذیرش و عمل قرار می‌گیرد. به‌طور خلاصه در این نوع سازماندهی وجود روابط گروهی، تصمیم جمعی و تعلق گروهی در سازمان مطرح شده به وسیله این سازماندهی قابل حصول خواهد شد.



شکل ۵-۹. سازماندهی با گروه های متداخل در بخشی از ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان

۵-٤. سازمان رسمی و غیر رسمی

روش‌های متفاوتی برای دسته‌بندی سازمان‌ها وجود دارد که یکی از آن‌ها بر اساس رسمیت سازمان است که در آن سازمان به دو دسته رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شود.

سازمان‌های رسمی سازمان‌هایی هستند که مسئولین آن را به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می‌کنند و در آن تعدادی مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود. پس از شکل‌گیری سازمان‌های رسمی به‌دلیل تعامل اجتماعی مستمر میان منابع انسانی آن سازمان‌ها سازمان غیر رسمی شکل می‌گیرد. به‌بیان دیگر سازمان غیر رسمی از روابط غیر مجاز تشکیل می‌شود که می‌تواند بر سازمان رسمی تاثیر گذارد و آن را تبدیل، تحکیم یا گسترش دهد. در واقع سازمان غیررسمی سایه سازمان رسمی به‌شمار می‌رود و دارای خصوصیاتی متفاوت با سازمان رسمی است. سازمان غیررسمی می‌تواند در پیشبرد اهداف سازمان رسمی موثر باشد و هم می‌تواند مانع و مخل دست‌یابی سازمان به اهداف خود باشد. در سازمان‌های رسمی ارتباطات از بالا به پایین و در سازمان‌های غیر رسمی ارتباطات از پایین به بالا است. در راس سازمان‌های رسمی مدیر قرار

می‌گیرد، اما در راس سازمان‌های غیر رسمی رهبر قرار دارد. به کارکنان سازمان رسمی کارمند و به اعضای سازمان‌های غیررسمی پیرو می‌گویند.

سازمان‌ها در نقاط مختلف و همچنین در ماموریت و اهداف ممکن است با یکدیگر تفاوت داشته باشند. اما همه سازمان‌های رسمی ورزشی دارای یک‌سری ویژگی‌های مشترک هستند که اهم آن‌ها عبارت است از:

۱. داشتن نمودار سازمانی مشخص
۲. بقاء و داوم سازمان
۳. رشد و پویایی سازمان
٤. سلسله مراتب
۵. وجود یک یا چند مرکز تصمیم‌گیری
٦. تغییر و تبدیل افراد سازمان
۷. داشتن آئین نامه‌های روشن و آشکار برای اداره امور
۸. صلاحیت فنی در وظایف
۹. کارآیی سازمان

به طور کلی سازمان غیررسمی بر سازمان رسمی می‌تواند تاثیر مثبت یا تاثیر منفی داشته باشد که تاثیرات مثبت و منفی آن‌ها بر سازمان رسمی به شرح زیر است:

- **فواید سازمان‌های غیر رسمی**

۱. پشتیبانی از اهداف سازمان رسمی
۲. ابزاری برای ایجاد ارتباطات
۳. وسیله ای برای رضایت اجتماعی
٤. جبران کمبود توانایی در مدیران

- **عملکرد منفی سازمان‌های غیر رسمی**

۱. شایعات منفی
۲. مقاومت در برابر تغیر
۳. پیروی و سازگاری گروهی

۵-۵. گروه‌ها در سازمان های ورزشی

سازمان‌های ورزشی به‌دلیل ماهیتی که دارند و نیازمند تصمیم‌گیری‌های متفاوت در حوزه‌های مختلف هستند از گروه‌ها تحت عناوین مختلف استفاده می‌کنند. به‌طور کلی گروه‌ها از ابزارهای رایج و پرسروصدای سازمان هستند. گروه‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی به نام‌های مختلفی مانند هیئت رئیسه، شورا، کمیسیون، تیم و گروه کاری معروفند که ماهیتاً مشابه به‌هم هستند.

گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی متشکل از افرادی هستند که به‌صورت جمعی نسبت به موضوعی متعهد می‌شوند. چنین خاصیتی معمولاً گروه را از دیگر جنبه‌های سازمان ورزشی مجزا می‌سازد.

برخی از گروه‌های رایج در سازمان‌های ورزشی عبارتند از: هیئت رئیسه کمیته ملی المپیک، هئیت رئیسه فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی، شورای برون مرزی وزارت ورزش و جوانان، کمیسیون پذیرش قهرمانان ورزشی ادراه کل تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، مجمع عمومی کمیته ملی‌المپیک، مجمع عمومی فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی، هیات اجرایی کمیته ملی المپیک.

۵-۵-۱. وظایف گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی

گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی وظایف متفاوتی بر عهده دارند که برخی از وظایف گروه‌ها عبارتند از:

۱. وظایف مدیریتی
۲. اتخاذ تصمیم
۳. فراهم کردن زمینه اتخاذ تصمیم
٤. ارائه پیشنهاد به مدیران
۵. دریافت یا ارسال اطلاعات

۵-۵-۲. اختیارات گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی

در سازمان‌های ورزشی، گروه‌ها دارای اختیارات خطی و ستادی هستند.

اگر اختیارات گروهی سازمان‌های ورزشی حاکی از اتخاذ تصمیماتی باشد که در سرنوشت زیر دستان موثر باشد، آن گروه را خطی می‌گویند و اگر اختیارات گروهی در حد مشاروه با بالا دست باشد، آن گروه را ستادی می‌گویند.

۵-۵-۳. انواع گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی

به‌طور کلی گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی به دو گروه رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شوند. اگر در یک سازمان ورزشی گروه‌ها قسمتی از ترکیب رسمی سازمان محسوب شوند و عهده‌دار وظایف و اختیارات مخصوصی باشند که از بالا یا بر اساس اساسنامه سازمان ورزشی ابلاغ شده باشد، آن را گروه رسمی می‌نامند. هیات اجرایی کمیته ملی المپیک که از ارکان کمیته ملی‌المپیک به‌شمار می‌رود و دارای وظایف مشخصی است و یک گروه رسمی به‌شمار می‌رود. اگر در یک سازمان ورزشی یک گروه بر اساس شرایط خاصی به‌وجود نیامده و بیشتر به‌منظور شرکت در تصمیم یا تفکر گروهی در مساله‌ای خاص، موجودیت پیدا کند، گروه غیررسمی نامیده می‌شود. مثلاً تشکیل یک گروه از افراد مختلف در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه برای بررسی شرایط میزبانی یکی از استان‌ها جهت برگزاری المپیادهای ورزشی دانشگاه پیام‌نور.

➢ گروه‌های رسمی

مشخصات یک گروه رسمی در سازمان‌های ورزشی را می‌توان در داشتن هدف، رهبر و طرح عملیات خلاصه کرد. همچنین وظایف گروه رسمی را می‌توان در چهار مورد خلاصه کرد که در جدول ۵-۱ مشخص شده است. علاوه بر آن فرایندهای گروهی و نیازمندی‌های گروهی نیز در جدول مزبور بیان شده است.

جدول (۵-۱) فرایندهای مورد نیاز گروه رسمی ضمن عمل

وظیفه گروه رسمی	نوع کنترل به وسیله رهبرگروه	نوع فرایندهای گروهی	نیازمندیهای گروهی
جمع آوری عقاید	فقط کنترل فرایند کاری گروه	رسمی	کوشش مضاعف به وسیله هر یک از اعضای گروه
قضاوت و ارزیابی در اتخاذ تصمیم	فقط کنترل فرایند کاری گروه	تعامل وکنش متقابل	تشخیص و تبادل اطلاعات و بررسی منطقی
اعمال نفوذ رهبری	کنترل فرایند کاری و فرایند احساسی گروه	ارتباط دو جانبه	پاسخگویی رهبر گروه به نیازها
تبادل اطلاعات و انتشار	کنترل فرآیند کار و فرآیند احساس گروه	ارتباط یک یا دو جانبه	تصریح پیام

➢ اختیارات گروه‌های رسمی در سازمان‌های ورزشی

در سازمان‌های ورزشی گروه‌های رسمی دارای اختیارات سه گانه زیر هستند:

۱. اختیار اتخاذ تصمیم یا فراهم آوردن زمینه برای آن

۲. اختیار قضاوت

۳. اختیار مشورت

➢ عوامل موثر در گروه‌های رسمی سازمان‌های ورزشی

اثر بخشی و کارآیی یک گروه رسمی در سازمان‌های ورزشی به چهار عامل بستگی دارد که عبارتند از :

۱. اندازه گروه ۲. رهبری گروه

۳. عضویت گروه ٤. محل تشکیل گروه

تحقیقات نشان داده است که هر چه اندازه و وسعت گروه کم باشد گروه موثرتر است. از این‌رو حداکثر ۵ یا ۷ نفر برای وسعت و اندازه گروه توصیه شده است.

رهبری گروه‌های رسمی در سازمان ورزشی

رهبر گروه‌های رسمی باید هم از لحاظ فنی و هم از لحاظ اجتماعی و احساسی واجد شرایط باشد. عضو گروه رسمی باید با وظیفه رسمی و وظایف شخصی و روانی در گروه مورد نظر تناسب داشته باشد و ضمناً بتواند نمایندگی سازمان مربوط به خود را در گروه حفظ کند. معمولاً عضویت در یک گروه رسمی به یک یا چند طریق امکان پذیر است:

ماموریت و انتصاب

انتخاب به وسیله افرادی که خود عضو آن گروه نیستند

داوطلب

به وسیله قراردادهای شغلی

➢ محل گروه‌های رسمی در ساختار سازمانی

گروه‌های رسمی در ساختار سازمانی به‌صورت زیر عمل می‌کنند:

الف- گروه‌های ستادی یا کمیته‌ها

این گروه‌ها وظیفه سرپرستی ندارند و به‌صورت مشاور عمل می‌کنند و شرکت این گروه‌ها و وظایف سرپرستی مشکلاتی مانند ایجاد اختیارات دو گانه در سازمان، کندی و تاخیر در اتخاذ تصمیم و واگذاری آزادی عمل به زیر دستان ایجاد می‌کند.

ب – کمیسیون‌ها

این نوع گروه‌ها وظایف سرپرستی را بر عهده دارند و اگر به‌صورت صحیح تشکیل شوند، بسیار مفید واقع می‌شوند.

- **گروه‌های غیر رسمی**

گروه‌های غیر رسمی بر اثر ترکیب و تلفیق خاصی از عوامل رسمی سازمان و احتیاجات اجتماعی افراد بوجود می‌آیند.

➢ **انواع گروه‌های غیررسمی**

۱. گروه‌های غیررسمی افقی

افرادی از سازمان هستند که از نظر مقام، درجه و از نظر محل کار تقریباً مشابه هستند.

۲. گروه های غیررسمی عمودی

در هر واحد سازمانی بین افراد در رده و سطوح مختلف، گروه رسمی به طور عمودی بوجود می‌آید.

۳. گروه‌های غیر رسمی مختلط

در این دسته از گروه‌های غیررسمی افراد بدون توجه به مقام، موقعیت سازمانی و منطقه جغرافیایی تشکیل یک گروه را می‌دهند.

۵-۶. صف و ستاد در سازمان‌های ورزشی

موضوع صف و ستاد یکی از موضوعات مهم در مدیریت سازمان‌های بزرگ است و هر انداز سازمان‌ها بزرگتر و پیچیده‌تر شوند وجود صف و ستاد، تشخیص وظایف هر یک و روابط بین آن‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود.

در سازمان‌های کوچک و ساده اصولا موضوعی به نام صف و ستاد مطرح نیست. در این سازمان‌ها یک مدیر به تنهایی قادر است افراد زیر دست خود را سازماندهی کند و رهبری آن‌ها را

در همه زمینه‌ها بر عهده گیرد. وقتی سازمان گسترده می‌شود و تخصص‌های مختلف در آن شکل می‌گیرد، یک مدیر قدرت هماهنگی و فرماندهی را در همه زمینه‌ها و بدون کمک‌های جنبی و تخصصی از افرادی دیگر نمی‌تواند داشته باشد. زیرا که اولاً عمر انسان برای فراگیری همه تخصص‌ها و مهارتها کفایت نمی‌کند، دوم قدرت و حیطه کنترل و مدیریت یک فرد محدود است. بدین ترتیب قسمت‌هایی به نام ستاد که کار آن کمک به مدیریت است، به‌وجود می‌آید.

۵-۶-۱. صف و وظایف آن در سازمان‌های ورزشی

بحث‌های زیادی که درباره صف و ستاد و وظایف آن‌ها وجود دارد که نشان دهنده این واقعیت است که تشخیص صف و ستاد به‌طور کاملاً مشخص و دقیق امکان پذیر نیست و یا حداقل مشکل است. اما می‌توان در یک چارچوب کلی و ظایف آنها را از یکدیگر جدا کرد.

فعالیت‌های صف در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً در تامین هدف‌های آن سازمان نقش تعیین کنند. به‌طور مثال در وزارت ورزش و جوانان معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای که وظیفه آن توسعه ورزش در بخش قهرمانی و حرفه‌ای است و از وظایف اصلی و تخصصی وزارت ورزش و جوانان است، به عنوان یک واحد صف در این وزارتخانه به‌شمار می‌آید.

از نظر زمانی فعالیت‌های صف زودتر نقش خود را در موفقیت سازمان نمایان می‌سازند و شروع آن نیز همواره قبل از فعالیت‌های ستاد است.

از نظر فرماندهی و نظارت واحدهای صف بر واحدها و بخش‌های مادون خود فرماندهی و نظارت مستقیم دارند. بدین ترتیب که دستورات را خود صادر می‌کنند و گزارش کارها را نیز مستقیما دریافت می‌دارند.

۵-۶-۲. ستاد و وظایف آن در سازمان‌های ورزشی

فعالیت‌های ستاد در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که به‌طور غیر مستقیم در تامین هدف‌های سازمان نقش دارند. بنابراین در یک سازمان واحدهای برنامه‌ریزی، کارگزینی و نظایر آن جزو واحدهای ستادی محسوب می‌شوند. به‌عبارت دیگر آنچه که خارج از وظایف صف باشد، در چارچوب وظایف ستاد قرار می‌گیرد.

از نظر زمانی واحدهای ستادی و کار ستاد باید پس از تعیین کار و فعالیت‌های صف مشخص گردد، به عنوان مثال در یک دانشگاه، ابتدا باید تعداد دانشجویان و استادان برای امر آموزش روشن شود، آنگاه نوع کارگزینی و تعداد کارکمان آن مورد بررسی قرار گیرد.

اثرات فعالیت‌های ستادی برخلاف فعالیت‌های صف در دراز مدت خود را نشان می‌دهد. بنابراین گاهی حذف آن‌ها نیز ممکن است فوراً روی میزان و نوع محصول یا خدمات تاثیر چشمگیر نگذارد.

واحدهای ستادی بر واحدهای صف فرماندهی و نظارت مستقیم ندارند، بلکه نظرات و پیشنهادات آن‌ها از طریق واحدهای صف و با رعایت سلسله مراتب ابلاغ می‌شود. به عبارت دیگر وظایف واحدهای صف وظایف اجرائی است، در حالی که وظایف واحدهای ستاد وظایف مشورتی، برنامه‌ریزی و خدمات تخصصی برای کمک به اجرای وظایف صف است.

این توضیح نباید نسبت به لزوم واحدهای ستادی و اهمیت آن تردید به‌وجود آورد. اصولاً بخشی از وظایف چنانچه بر عهده واحدهای صف گذارده شود، نمی‌تواند درست و دقیق صورت گیرد، مثلاً ارزیابی کار سازمان توسط رئیس سازمان از طریق واحدهای ستادی انجام می‌شود و این به‌خصوص از آن جهت اهمیت دارد که این‌کار باید بی‌طرفانه و منصفانه انجام شود. در حالی که ارزیابی کار سازمان توسط واحدهای صف که خود مسئول اجرای عملیات و حصول نتایج هستند، نمی‌تواند جدا از قضاوت‌های مسئولان صف و بی‌طرفانه صورت پذیرد.

۵-۶-۳. انواع واحدهای ستادی در سازمان‌های ورزشی

- **ستاد شخصی**

منظور از ستاد شخصی واحد یا فردی است که به‌طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد.

- **ستاد تخصصی**

منظور از ستاد تخصصی، واحدی تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه‌ای ایجاد می‌شود؛ مانند واحد حسابداری، امور کارکنان.

• ستاد عمومی

منظور از ستاد عمومی، واحدی است که کمک‌های گسترده‌ای به مدیریت عالی سازمان می‌کند و فعالیت‌های آن، مانند سایر واحدهای پشتیبانی، محدود به انجام وظایف یک ادارهٔ خاص نمی‌شود. ستادهای عمومی به دو نوع تقسیم می‌شوند:

ستاد عمومی شخصی

ستاد عمومی تخصصی

به طور کلی سه نوع سازمان اصلی مطرح شده است که عبارتند از سازمان صف، سازمان ستاد یا سازمان تخصصی وسازمان صف وستاد.

خلاصه

در این فصل ابتدا مفهوم سازماندهی و عوامل تاثیرگذار در آن مورد بحث قرار گرفت. سپس ساختار تشکیلاتی و انواع سازماندهی در سازمان‌های ورزشی ارائه شد. در ادامه در خصوص سازمان‌ها و گروهای رسمی و غیررسمی به‌طور کامل تشریح شد. در بخش پایانی نیز صف و ستاد بحث گردید.

خودآزمایی

۱. عوامل تاثیرگذار در سازماندهی ورزشی را شرح دهید.
۲. نمودار تشکیلاتی و انواع سازماندهی در سازمان‌های ورزشی را توضیح دهید.
۳. سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی را مقایسه کنید.
٤. مفهوم گروه‌ها را در سازمان‌های تشریح کنید.
۵. مفهوم صف و ستاد را توضیح دهید.

فصل ششم

مبانی نظارت و ارزیابی در سازمان‌های ورزشی

هدف کلی

آشنایی با مبانی نظارت و ارزیابی در سازمان‌های ورزشی

هدف‌های یادگیری

۱. آشنایی با مفهوم ارزیابی
۲. شناخت مفهوم ارزیابی عملکرد
۳. آشنایی با روش‌های ارزیابی سنتی و نوین
٤. شناسایی و تشخیص انواع نظام‌های ارزیابی عملکرد
۵. شناخت شاخص‌هایی که مدیران برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌کنند.
٦. تشریح مراحل مورد نظر در ارزیابی عملکرد

مقدمه

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف یک سازمان ورزشی، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها؛ به عنوان یکی از علائم بیماریهای سازمان و نهاد ورزشی قلمداد می‌نمایند.

هر سازمان ورزشی به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان ورزشی تلقی می‌شود که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان ورزشی است.

ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی در یک نهاد ورزشی به‌علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌های ورزشی احساس نشود. لکن مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان ورزشی را غیر ممکن می‌نماید، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است. از این‌رو به‌دلیل حساسیت و اهمیت ارزیابی، کنترل و نظارت در فصل حاضر مفاهیم و مبانی مرتبط با این واژه‌ها ارایه می‌شود.

٦-١. مفهوم ارزیابی[1]

از نظر لغوی واژه ارزیابی به معنی تعیین ارزش چیزی است. همچنین واژه ارزیابی معادل «بررسی کردن ارزش چیزی» تعریف شده است. در این راستا در رابطه با ارزیابی تعاریف زیادی انجام شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

سعادت(١٣٩٣) بر این باور است که ارزیابی یعنی کار و فعالیت انجام شده و مقایسه نتیجه حاصل از آن با معیار یا مقیاسی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت و بدون داوری‌های شخصی ارزیابی نمود.

---

١ . Evaluation

حقیقی و رعنایی (۱۳۷٦) معتقدند ارزیابی یعنی گردآوری اطلاعات لازم در مورد همه جنبه‌های یک برنامه، سازمان و فعالیت که سرانجام منجر به تصمیم‌گیری، تغییر یا اصلاح شود.

میرسپاسی (۱۳٦۸) نیز ارزیابی را فرایند سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت تعریف کرده است.

کیامنش نیز ارزیابی را مترادف با Evaluation و سنجش را مترادف با Assessment به‌کار برده است. اما از واژه ارزیابی به طور مترادف با سنجش استفاده کرده است. ولی باید توجه کرد که بیشتر صاحب نظران تفاوت میان Appraisal، Evaluation و Assessment را تا کنون تأیید نکرده‌اند. بنابراین برای رفع هر گونه ابهام می‌توان از سه واژه «ارزیابی»، «ارزشیابی» یا سنجش به طور مترادف استفاده کرد.

چالادورای[1] (۲۰۰٤) معتقد است که ارزیابی به عنوان فرایند ارزیابی و میزان انجام دادن کاری است که درکل سازمان در واحدها و افراد مختلف شروع شده و ادامه دارد.

با جمع‌بندی مفاهیم بالا ارزیابی در حوزه وزش را می‌توان به شرح زیر تعریف کرد:

ارزیابی در حوزه ورزش به فرآیندی اشاره دارد که طی آن یک فرد، یک سازمان ورزشی یا یک فعالیت ورزشی مشاهده و اندازه‌گیری شده، سپس در مورد آن داوری یا قضاوت انجام می‌شود تا ارزش آن مشخص شود. همچنین ارزیابی در حوزه ورزش معمولا با مقایسه یک مورد با مورد مشابه یا مقایسه با یک استاندارد معین انجام می‌شود.

٦-۲. ارزیابی عملکرد[2]

متخصصین نظام ارزیابی عملکرد تعاریف مختلفی ارزیابی عملکر ارایه کرده‌اند. اما مطالعه و بررسی آن‌ها بیانگر یکسان بودن تعاریف ارایه شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایندی دایمی که طی آن میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. در این اندازه گیری کارایی و اثربخشی منابع مورد استفاده و فرایندهای انجام کار، کیفیت محصولات و اجرای برنامه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. همچنین ارزیابی عملکرد فرایندی است که به‌وسیله آن کار کارکنان در

۱.Challadurai

۲.Performance Evaluation

فواصلی معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. معمولاً هنگامی که صحبت از ارزیابی عملکرد می‌شود، توجه افراد به ارزشیابی دوره‌ای کارکنان جهت تعیین پاداش، ترفیع و ... جلب می‌شود و سایر ابعاد آن کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. اما به‌طور کلی در ارزیابی عملکرد علاوه بر افراد، عملکرد کلی سازمان و فرایندهای مربوط به آن نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

دیویس[1] (۱۹۸۲) معتقد است که ارزیابی عملکرد فرایندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهند شد.

کاسیو[2] (۱۹۹۵) ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌مند نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محول تعریف می‌کند.

به‌طور کلی نظام ارزیابی عملکرد، فرایند سنجش، اندازه‌گیری، ارزشیابی و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین و دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن است.

۶-۳. اهداف ارزیابی عملکرد

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت به‌ویژه مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد، بخش جدایی ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین[3] (۲۰۰۳) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به‌طور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به‌کار می‌رود. همچنین می‌توان از آن درتصمیمات مربوط به کارکنان (مانند ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و

---

۱. Davis

۲. Casio

۳.Bernardin

تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. ایوانسویچ[۱] (۲۰۰۷) اهداف ارزیابی کارکنان را در ارتقا کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر[۲] (۲۰۰۷) و نو و همکاران(۲۰۰۸) نیز اهداف ارزیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده‌اند. جدول (٦-۱) بیانگر موارد به‌کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری- اجرایی می‌باشد.

جدول ٦-۱. اهداف ارزشیابی عملکرد

اهداف اداری- اجرایی	اهداف توسعه‌ای
- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان	- فراهم آوردن بازخورد عملکرد
- تعیین ارتقاء کاندیدها	- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
- تعیین تکالیف و وظایف	- تشخیص عملکرد افراد
- شناسایی عملکرد ضعیف	- کمک به شناسایی اهداف
- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری	- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف
- اعتبارسنجی ملاکهای انتخاب	- شناسایی نیازهای آموزشی فردی
- ارزیابی برنامه‌های آموزشی	- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی
- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات	- تقویت ساختار قدرت
- برآوردن مقررات قانونی	- بهبود ارتباطات
- برنامه‌ریزی پرسنلی	- فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان

سیستم‌های ارزیابی عملکرد که به‌طور مستقیم با سیستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی به‌طور سالیانه و

۱.Ivancevich

۲.Snell and Bohlander

خلاقانه‌ای تلاش نمایند. مادامی که سیستم ارزیابی عملکرد به‌طور مناسب طراحی و اجرا شود، نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که کیفیت عملکرد فعلی‌اشان را بدانند، بلکه اقداماتی را که بایستی در جهت بهبود عملکردشان به انجام رسانند را روشن می‌سازد.

٦-٤. رویکردها و روش‌های ارزیابی عملکرد

برای انجام ارزشیابی صحیح بایستی رویکردها و روشهای ارزیابی عملکرد را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام در موقعیت‌های معین مشخص شود. به‌طور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزیابی عملکرد معرفی شده است. این رویکردها عبارتند از

۱- رویکرد مقایسه‌ای[۱]
۲- رویکرد ویژگی‌ها[۲]
۳- رویکرد رفتاری[۳]
٤- رویکرد نتایج[٤]
٥- رویکرد کیفیت[٥]

- **رویکرد مقایسه‌ای:** رویکرد مقایسه‌ای به ارزیابی عملکرد، نیازمند این است که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به‌منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل رتبه‌بندی، توزیع اجباری، و مقایسه زوجی می‌شود.
- **رویکرد ویژگی‌های فردی:** این رویکرد به ارزیابی عملکرد، بر گسترش ویژگی‌های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌شود، تأکید می‌کند. فنونی که در این رویکرد مورد

۱.Comparative

۲.Attribute

۳.Behavioral

٤.Result

٥.Quality

استفاده قرار می‌گیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها مانند ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزیابی افراد را در بر می‌گیرد.

- **رویکرد رفتاری:** این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. تکنیک‌های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم این است که یک مدیر ارزیابی کند، کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می‌دهد. این تکنیک‌ها شامل پنج تکنیک وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش می‌باشد.

- **رویکرد نتایج:** این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت نتایج بدست آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگیهای فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می‌گیرد شامل مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری می‌باشد.

- **رویکرد کیفیت:** چهار رویکرد قبلی رویکردها سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است.

۶-۵. انواع ارزیابی

روش‌های متعددی برای ارزیابی وجود دارد که بعضی از آن‌ها ساده و به راحتی قابل درک و استفاده بوده، ولی برخی دیگر نیاز به آموزش دارند. روش‌های انجام ارزیابی متناسب با گذشت زمان از روش‌های ساده ذهنی به روش‌های نسبتاً پیچیده و دقیق‌تر تغییر یافته است. به طوری که روش‌های ارزیابی عبارتند از:

- **مقیاس درجه بندی خطی**

در این روش برای قضاوت قیاسی چندین معیار ارزیابی مانند کمیت و کیفیت کار، همکاری، خلاقیت و در جدولی با مقیاس ضعیف تا عالی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

- **روش درجه‌بندی (رتبه‌بندی متناوب)**

روشی ساده و متناوب است که در آن ابتدا سرپرست، بهترین کارمند را در بالای فهرست و ضعیف‌ترین کارمند را در پائین‌ترین فهرست مشخص می‌کند.

- **روش مقایسه با کارکنان**

در این روش هر کارمند با کارمند دیگر مقایسه شده و شخص برتر را با قضاوت ذهنی مقایسه می‌کند. البته این روش برای گروه‌های کوچک و آن هم بر اساس عوامل محدود ارزیابی مفید است.

- **روش ثبت وقایع حساس**

در این روش سرپرست یا مدیر کلیه وقایع و رویدادهای مهم مثبت و یا منفی را که بر عملکرد کارکنان تاثیر می‌گذارد را ثبت و نگهداری می‌کند. در این روش امکان دادن بازخورد به کارمندان بیشتر شده و ذهن‌گرایی در ارزیاب کاهش می‌یابد.

- **روش استفاده از فهرست راهنما**

در این روش فهرستی از مفاهیم رفتاری، عادت‌های شغلی و دیگر ویژگی‌های مختلف شغل تهیه شده و در جدول مربوطه به هر ارزش رفتاری یک علامت گذاشته می‌شود. به‌طوری که هر رفتار بر مبنای اهمیتش در فهرست، یک ارزش نسبی دارد که بر اساس مجموع امتیاز حاصله توسط ارزیاب سنجیده می‌شود.

- **روش ثبت رویدادهای غیر منتظره**

در این روش سرپرست رفتارهای کارکنان را به‌هنگام رویدادهای خوب سنجیده و در دفتری ثبت می‌کند. لیکن به کارگیری این روش مستلزم آموزش دقیق ارزیاب‌کنندگان در زمینه رعایت اصول حاکم بر روابط انسانی است.

- **مدیریت بر مبنای هدف**

در این روش مدیران سطوح بالا و پایین سازمان هدف‌های مشترک را معین و وظایف هر فرد را بر اساس نتایج مورد انتظار از آن‌ها را مشخص می‌کنند. به این ترتیب هر فرد متعهد به نیل به اهداف تعیین شده می‌گردد. در رابطه با روش ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف در فصل‌های بعد به طور کامل بحث خواهد شد.

- **روش مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری**

در این روش کارکنان را بر اساس یک پیوستار تعریف کرده و به جای قضاوت در مورد شایستگی یا فعالیت کارکنان، رفتار واقعی آن‌ها را به صورت یک پیوستار تنظیم می‌شود. بنابراین ارزیاب کننده نقاطی را مشخص می‌کند که با رفتار کاری فرد تطابق دارد.

۶-۵-۱. ارزیابی بر اساس زمان

بر اساس زمان شامل ارزیابی ورودی، تکوینی و پایانی است.

همچنین در یک تقسیم بندی دیگر ارزیابی بر مبنای زمان به سه نوع ارزیابی گذشته‌نگر، حال - نگر و آینده‌نگر تقسیم شده است.

- **ارزیابی گذشته‌نگر**

ارزیابی گذشته‌نگر همان‌طور که از نامش پیداست برخلاف ارزیابی آینده‌نگر پس از اجرا با تکمیل برنامه انجام می‌گردد، ارزیابی گذشته‌نگر هم به دو دسته ارزیابی تکوینی و ارزیابی تجمعی تقسیم می‌شود:

> **ارزیابی تکوینی**

در مراحل اولیه، نیازهای مقدماتی را مرتفع می‌کند و به‌صورت مطلوب منابع را برای دست‌یابی به‌نتایج مورد نظر به‌کار می‌گیرد.

> **ارزیابی تجمعی (پایانی)**

در مراحل نهایی برنامه، یعنی بعد از اتمام مدت زمان مناسب در فاصله زمانی مراحل اولیه اجرای برنامه تا زمان ارزیابی آن انجام می‌گیرد، این فاصله، زمان کافی برای تحقیق نتایج مورد انتظار برنامه را به وجود می‌آورد.

- **ارزیابی حال‌نگر**: در ارزیابی حال‌نگر هم‌زمان با اجرای برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌ها ارزیابی انجام می‌شود و در صورت بروز خطا در لحظه انجام آن‌ها اقدامات اصلاحی انجام می‌شود.

- **ارزیابی آینده نگر**

ارزیابی آینده نگر همان‌طور که از نامش پیداست نوعی ارزیابی است که قبل از تهیه برنامه انجام می‌شود و برای تعیین منطقی بودن و حقانیت ایجاد برنامه صورت می‌گیرد. بنابراین ارزیابی آینده‌نگر مشخص می‌کند که آیا مسأله یا نیازی وجود دارد که حقانیت برنامه‌ریزی برای آن مسأله را توجیه نماید و به این سوال نیز پاسخ دهد که در عدم اجرای برنامه مورد بحث جامعه با چه پیامدهای منفی مواجه می‌گردد.

۶-۵-۲. ارزیابی بر اساس هدف و روش انجام کار

ارزیابی بر اساس هدف و روش انجام کار شامل ارزیابی روش و فرایند برنامه، ارزیابی برنامه-ریزان، ارزیابی شکل و محتوای برنامه و ارزیابی عملکرد برنامه است.

۶-۶. روش‌های ارزیابی عمکرد

ارزیابی عملکرد بر دو نوع توسعه‌ای و سنجشی نیز تقسیم می‌شود.

- **ارزیابی عملکرد توسعه‌ای**

برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در مورد بهبود عملکرد اجرا می‌شود و بر آینده تاکید می‌کند.

- **ارزیابی عملکرد سنجشی**

برای اتخاذ تصمیم‌های اداری، از قبیل افزایش پرداخت، انتقال و ترفیع و تنزیل مقام و پست سازمانی و اخراج به کار می‌رود. این نوع ارزیابی بر گذشته تأکید دارد.

۶-۷. مقایسه نظام ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. سیستم‌ها دارای سابقه چند ده ساله هستند که معمولاً در متون مدیریت این نظام‌های ارزیابی عملکرد به دو دسته کلی نظام‌های سنتی و مدرن تقسیم می‌شوند. به‌طور کلی در نظام‌های سنتی تاکید زیادی بر افراد به‌عنوان موضوعِ مورد ارزیابی وجود دارد و این در حالی است که در سیستم‌های مدرن این تاکید بر فرایندها است. دو دیدگاه اساسی سنتی و نوین در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و

یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. ارزیابی عملکرد به شیوهٔ سنتی با پیامدهای سازمانی چون، تغییرات شغلی و حقوق، تصمیمات مربوط به انتقال و ارتقاء، ارتباط دارد و طبیعتاً باعث بهبود عملکرد واحد کاری یا رفتار مدیر نخواهد شد. تصمیمات مربوط به توسعه و مهارت آموزی، نتیجه حمایت‌شدهٔ ارزیابی عملکرد سنتی است ولی دستیابی به این هدف، غالباً مشکل است. به‌دلیل اینکه، ارزیابی عملکرد، مبتنی بر عملکرد گذشته است.

دیدگاه نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و به‌سازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از فنون و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد.

سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد، به‌طوری که امروزه در بخش‌های مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمان‌ها انجام می‌شود. سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند، اما تنها جزیی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و راهبردها و آرمان‌های سازمان از الزامات یک نظام مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود.

برای شناخت بیشتر دو روش ارزیابی سنتی و نوین به طور خلاصه در جدول (۶-۲) این دو نظام مقایسه شده است.

جدول شماره ٦-۲. مقایسه نظام ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن

	سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد	سیستم‌های مدرن ارزیابی عملکرد
ویژگیها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارد گذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده
سبک مصاحبه پس از ارزیابی	دستوری (شبیه به محاکمه)	گفتگو
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیتها
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد
نوع ارزیابی	تاکید بر ارزیابی عملکرد افراد	تاکید بر ارزیابی فرایندها
	ارزیابی گسسته	ارزیابی پیوسته
شاخص ارزیابی	تاکید بر ارزیابی بعد مالی سازمان	تاکید بر ارزیابی ابعاد مختلف سازمان
	شاخص‌های گذشته‌نگر	شاخص‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر
دیدگاه	تاکید بر کنترل	تاکید بهبود
	تاکید صرف بر ارزیابی عملکرد	تاکید بر تفهیم اهداف و استراتژی‌ها قبل از ارزیابی
جو به وجود آمده	ایجاد جو بی‌اعتمادی	ایجاد جو اعتماد و همکاری
خلاقیت و نوآوری	کاهش روحیه خلاقیت و نوآوری	ایجاد و ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری
توجه	توجه صرف به مشکلات	برقراری روابط علت و معلولی و ریشه‌یابی مشکلات
انتظار از ارزیابی	نتیجه‌گرا	روندگرا

۶-۸ اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد

امروزه اهمیت و ضرورت ارزیابی بر کسی پوشیده نیست و در هر سازمان و دستگاه اداری لازم و اجتناب ناپذیر است. در واقع ارزیابی اصل جدا ناپذیر مدیریت هر نظام پویاست. از همین‌رو ارزیابی علمی و معتبر موجب افزایش کارآیی و اثربخشی کارکنان و سازمان می‌شود و از بی‌نظمی و از هم پاشیدگی آن جلوگیری می‌کند. لرد کلوین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم، اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم، می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید. همچنین علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم، نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم، مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این‌رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نیست. همچنین صاحب‌نظران و محققین معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است.

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. در این راستا برای ارزیابی عملکرد و ضرورت آن دلایل مختلفی وجود دارد که برخی از آن‌ها به شرح زیر است:

- بهبود مستمر عملکرد سازمان‌های ورزشی، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی در یک نهاد ورزشی شود.
- دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند.
- بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد یک سازمان ورزشی میسر نخواهد شد.

- از طریق ارزیابی عملکرد می‌توان اطلاعاتی کسب کرد که بر اساس آن راجع به ارتقاء و ترفیع، حقوق و دستمزد و پاداش، تصمیم مناسب گرفت. این در حقیقت کاربرد متداول و رایج ارزیابی عملکرد است.
- ارزیابی عملکرد به کارکنان و مجموعه سازمان این فرصت را می‌دهد تا بتواند رفتار شغلی، اخلاقی و عملکرد کارکنان را مطالعه کند. چرا که بیشتر افراد در ارتباط با عملکردشان منتظر عکس‌العمل به موقع مدیریت هستند.
- ارزیابی عملکرد به کارکنان این فرصت را می‌دهد که برای تصحیح نواقص امور خویش و کاستی‌های آن اقدام نمایند که هم خود از عواقب بر سرنوشت خویش در امان باشند و هم سیر پیشرفت مدیریت با خطر نسیان و فراموشی و کم کاری و در نتیجه با عدم موفقیت مواجه نشود.
- ارزیابی عملکرد موجب داوری‌های نظام‌مند برای حمایت از افزایش حقوق، اشتغال و گاه تنزل مقام می‌شود.
- ابزاری است که به کارمندان در مورد کار، تغییرات مورد نیاز در رفتارها،نگرش‌ها، مهارت یا دانش شغلی آن‌ها بازخورد می‌دهد.
- مبنایی برای آموزش و مشاوره سرپرستان با افراد است.

۶-۹. دستاوردهای ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی

مهم‌ترین دستاوردهای نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها ورزشی عبارتند از:

- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا در آمده‌اند یا خیر.
- با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری و رضایت کارکنان و مشتری‌ها مشخص می‌شود آیا سیاست‌ها به‌طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر.
- ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن-ها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند.

- ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید.
- نتایج ارزیابی عملکرد می‌تواند در افزایش کیفیت تصمیم‌گیری سازمان در همه زمینه‌ها یاری رساند. به‌عبارت دیگر از تصمیم‌گیری در زمینه افزایش حقوق و مزایای کارکنان گرفته تا تصمیم‌گیری در زمینه اخراج آنان استفاده کرد. با ارزیابی عملکرد کارکنان می‌توان میزان سهم هر یک از افراد را در جهت دست‌یابی و عمل به هدف‌های سازمانی و میزان تلاش و فعالیت در این سمت و سوی را مشخص کرد و در رابطه با آن، تصمیم‌گیری متناسب و مبتنی بر واقعیات اتخاذ کرد.
- ارزیابی عملکرد می‌تواند نسبت به وابستگی کارکنان اثر بگذارد. یعنی هر چقدر از شیوه‌های علمی و دقیق‌تر در ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده شود و احساس تعهد بیشتر افراد را نسبت به سازمان همراه خود دارد و برعکس اگر تصمیمات سازمانی در زمینه نحوه عملکرد آنان غیر منطقی و ناعادلانه باشد، نه فقط میزان تعهد و انگیزه آنان برای ادامه فعالیت‌های خود را افزایش نمی‌دهد، بلکه به احتمال زیاد سطح کارآیی و بازدهی افراد را کاهش خواهد داد.
- ارزیابی عملکرد می‌تواند موجبات افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌های فردی را در زمینه‌های گوناگون فراهم سازد و به بیان دیگر، می‌توان گفت ارزیابی عملکرد زمینه احراز شغل معینی را در سازمان مشخص می‌کند و نسبت به رشد و بهبود فردی، برای تصدی مشاغل بالاتر را فراهم می‌آورد.

بنابراین دلیل اساسی به کارگیری ارزیابی عملکرد به حداکثر رساندن بهره‌وری از طریق شناسایی و سرمایه‌گذاری روی قوت‌های کارکنان، تعیین نیازهای آموزشی و شیوه‌های ارزشیابی با تشخیص زمینه‌های ضعف کارکنان است.

۶-۱۰. شاخص‌های ارزیابی عملکرد

شاخص‌هایی که مدیران برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌کنند با توجه به نوع فعالیت سازمان‌ها متفاوت است. به‌طور کلی این شاخص‌ها به سه دسته نتایج کار فردی، رفتارها و ویژگی‌های

کارکنان تقسیم می‌شوند. باربر و اکریچ[1] (۱۹۹۸) معیارهایی را مرتبط با ارزیابی عملکرد می‌داند که به صورت واقعی با موفقیت یا شکست آن‌ها در ارتباط باشد. در این راه بهتر است از معیارهای کمی و عینی به جای معیارهای کیفی و ذهنی استفاده شود. خطای هاله‌ای، خطای شبیه‌سازی، خصوصیات فردی ارزیاب، اشتباهات مربوط به سخت‌گیری یا آسان‌گیری بیش از حد، تمایل به کانون قدرت با مرکز نفوذ از کم‌ترین اشکلاتی است که در ارزیابی‌های ذهنی و کیفی مطرح می‌شود.

در ارزیابی مدیران و سرپرستان باید از عواملی از قبیل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، رهبری، نظارت، قضاوت، تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، قوه ابتکار، ارتباطات، آگاهی از مسایل سیاسی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرد.

در ارزیابی عملکرد کارکنان عواملی چون کاردانی و مهارت، خلاقیت و نوآوری، شخصیت، مسئولیت‌پذیری، صداقت، حسن شهرت، توجه به معیارهای اخلاقی، اعتماد به نفس، وجدان کاری، قانون‌گرایی و انضباط اداری، پیشرفت، تسلط بر کار، قوه ادراک و استدلال، قدرت فراگیری و تاثیرات آموزش‌های حین خدمت از جمله عواملی مهمی است که باید به نوعی مد نظر قرار گیرند.

به طور کلی ارزیابی‌های عملکرد که کامل و خوب تهیه شده باشند، گذشته را به طور واقع‌بینانه‌ای بررسی نموده و وضعیت حال را به نحوی صحیح تعریف و فرصت‌های آینده را به صورتی روشن ترسیم می‌کند.

• شاخص‌های ارزیابی فردی

در تعیین شاخص‌های فرد برای سطوح مختلف سازمان اعم از کارگر، کارمند، کارشناس، رئیس، سرپرست و مدیر شاخص‌هایی تعیین می‌شود که تعدادی از آن‌ها به شکل عمومی برای همه سطوح کاربرد دارد و یک سری از این شاخص‌ها مربوط به آن پست خاص از سازمان است که فرد را در آن قرار دارد. در تعیین شاخص‌های فردی توجه به شاخص‌های تخصصی از اهمیت بالایی برخوردار است. چنانچه امروزه اکثر سازمان‌ها در تعیین شاخص‌های تخصصی خود افراد را به سه رده صفی، ستادی و پشتیبانی تقسیم می‌کنند و با توجه به حوزه فعالیت آن‌ها به تدوین شاخص می‌پردازند.

---

۱. Barber & Eckrich,

- **شاخص‌های واحد/فرایند**

عمده‌ترین شاخص‌های واحدها با توجه به کارآیی هر شاخص برای فرایند، واحد مربوطه عبارتند از کیفیت، کاهش هزینه، تحویل به موقع، افزایش درآمد، تحقق برنامه، رضایت کارکنان، آموزش کارکنان، میزان تولید که هر کدام از این شاخص‌ها خود عامل‌هایی برای اندازه‌گیری دارند که با توجه به نوع فعالیت واحد، فرایند به صورت مختلف برای آن‌ها تعریف شده‌اند.

- **شاخص‌های سازمانی**

در عمده موارد شاخص‌های کلی که برای سازمان‌ها تعریف می‌شود و در کنار آن‌ها نیز باز یک سری عوامل برای سنجش این شاخص‌ها در نظر گرفته می‌شود. برای مثال در سازمان‌های صنعتی و تولیدی شاخص‌هایی مانند تحویل به موقع، کیفیت کالای تولیدی، کاهش هزینه‌های سازمان، جلب مشارکت کارکنان، خدمات‌دهی مطلوب و در نهایت شاخص تحقق اهداف منظور می‌شود.

۶-۱۱. منابع ارزیابی عملکرد

منظور از منابع ارزیابی، همان ارزیابی‌کنندگان هستند که اطلاعات ارزیابی از آن‌ها گرفته می‌شود. هنگامی که معیارها و ابزارهای ارزیابی مشخص شد، قدم بعدی انتخاب ارزیابی کنندگان است. در اکثر سازمان‌هایی که با روش‌های سنتی اقدام به ارزشیابی می‌کنند، ارزشیابی توسط سرپرست مستقیم یا مدیریت و از بالا به پایین و یک طرفه انجام می‌شود. اما در نظام‌های نوین ارزیابی، برای ارزیابی از چند جهت و ارزشیابی از منابع مختلف انجام می شود. اما برای ارزیابی از روش‌های زیر نیز می‌توان استفاده کرد.

- **ارزشیابی توسط مدیر یا سرپرست مستقیم[1]:**

طبق سنت، اختیارات مدیریت شامل ارزشیابی عملکرد زیردستان هم می‌شود. به نظر می‌رسد که اساس منطق مزبور در این سنت قرار دارد که مدیران همواره مسئول عملکرد زیردستان بوده‌اند و بر این اساس می‌توان انتظار داشت که مدیران عملکردهای افراد را ارزشیابی کنند. برای ارزشیابی کارکنان توسط مدیران مستقیم آن‌ها دلایل چندی وجود دارد که عبارتند از:

---

۱. Immediate Supervisor/ Manager Appraisal

- سرپرستان از نیازهای شغلی واحدهای خود و از تناسب هر شغل با ساختار کلی سازمان مطلع هستند.
- آن‌ها به طور مستمر با کارکنان در تماس و می‌توانند نقاط قوت و ضعف آن‌ها را تشخیص دهند.

چون سرپرستان به‌طور معمول بر پاداش‌ها و توبیخ های کارکنانی اعمال نظارت می‌کنند، بدیهی است که کارکنان بیشترین اعتبار را برای ارزشیابی آنان قائل می‌شوند. می‌دانیم که سرپرست یک واحد در سازمان، مسئول اداره آن واحد به طور موثر است و اگر ارزشیابی مرئوسان به وسیله او انجام نگیرد، این امر می‌تواند باعث تضعیف موقعیت وی و سستی پایه‌های قدرتش گشته، کنترل را از دست او خارج سازد. البته ارزشیابی مرئوس به وسیله سرپرست مستقیم او خالی از عیب نیست. هر سرپرستی بنا به تشخیص یا حتی سلیقه شخصی خود ممکن است جنبه‌های به خصوصی از کار را مهم‌تر دانسته، اهمیت ویژه‌ای برای آن قایل شود. هم چنین، از آنجا که سرپرست در نتایج ارزشیابی مرئوسان خود ذینفع بوده، یا حداقل نمی‌تواند نسبت به آن‌ها بی‌تفاوت باشد، در مواردی مشاهده گردیده است که در نتایج ارزشیابی، دست می برد تا تصمیماتی که احیاناً درباره ترفیع مقام یا افزایش پرداخت به کارکنان اتخاذ کرده است، به‌جا و به‌حق جلوه دهد.

- **خود ارزیابی**[1]: در ارزشیابی از خود، افراد ویژگی‌هایی را که در نحوه عملکرد آن‌ها مهم می‌باشد را انتخاب می‌کنند. اگر ارزشیابی به منظور کسب بازخورد باشد، این روش مفید است. بیشتر سازمان‌ها این روش را جهت تعادل بخشی اهداف فردی با دیگر اهداف سازمان به کار می‌گیرند. در روش خود ارزیابی هنگامی که نتیجه ارزشیابی از خود با سرپرست مقایسه می‌گردد، بازخورد مناسبی برای کارکنان فراهم می‌آید. گاهی اوقات از ارزشیابی‌شوندگان درخواست می‌شود تا خودشان را در قالب فرم‌های خود ارزشیابی، ارزیابی کنند. از خود ارزیابی هنگامی استفاده می‌شود که مدیران در پی افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند بررسی عملکرد باشند. این شیوه می‌تواند محملی بسیار عالی برای انگیزش، تعریف یا تحریک فرد برای مشارکت در موضوعاتی شود که در مورد عملکرد بین کارمند، کارگر و سرپرست به‌وجود می‌آید. ولی در روش مزبور نقص‌ها یا عیب‌هایی هم وجود دارد، زیرا امکان دارد که فرد در مورد عملکرد خود گزافه‌گویی کند و دارای نوعی تعصب و یکسو

---

۱. Self-Apprasial

نگری باشد. نمره‌ای که فرد به عملکرد خود می‌دهد همانند نمره‌ای نیست که سرپرستان به آن خواهند داد. رابینز[۱] ،بر این باور است که منظور اصلی در اینجا ارزشیابی به معنای واقعی آن نیست، بلکه مقصود، خویشتن شناسی بیشتر و وقوف بر توانایی‌های واقعی و بالقوه‌ای است که فرد از آن برخوردار است. با اطلاعاتی که از این راه عاید فرد می‌گردد، انتظار می‌رود فرد بتواند با بهره‌گیری بیشتر و بهتر از استعدادها و از بین بردن ضعف‌های خود، کارمند بهتری برای سازمان باشد.

- **ارزشیابی توسط زیردستان**[۲]: استفاده از این روش در درون سازمان‌ها محدود می‌باشد. بسیاری از کارکنان در مواجهه با ارزشیابی‌های انجام شده از طرف سرپرستان در مورد خود، در ارزشیابی‌های خود از سرپرستان، چه مثبت و چه منفی مبالغه می‌کنند. بسیاری از کارکنان این نوع ارزشیابی را فرصتی برای کسب امتیاز و بعضی نیز فرصتی برای جبران بی‌عدالتی‌های گذشته می‌دانند. در مجموع، کارکنان ارزشیابی از سرپرستان خود را براساس قدرت و اقتدار سازمانی وی انجام می‌دهند تا آن‌که کارکرد واقعی او را ارزشیابی نمایند.

ارزشیابی رئیس به وسیله زیردستان دارای این مزیت است که اولاً مدیر از نیازهای کارکنان آگاه می‌شود و ثانیاً اطلاعاتی که از نتایج عملکردش به او داده می‌شود، به وی کمک می‌کند تا مدیر بهتری شود. البته این امر می‌تواند حساسیت‌هایی را در رئیس به وجود آورد یا باعث اضطراب و نگرانی او گردد. در نتیجه ممکن است مبنای تصمیمات او، به جای کارآیی و اثربخشی، کسب وجهه و محبوبیت در میان کارکنان شود. شایان توجه است که ارزشیابی عملکرد رئیس به وسیله مرئوس، مانند ارزشیابی عملکرد مرئوس به وسیله رئیس نیست. هدف اصلی در اینجا این است که از نحوهٔ عمل و شیوهٔ مدیریت رئیس، اطلاعاتی به دست آید و به صورت بازخورد در اختیار وی قرار گیرد تا با توجه به آن بتواند مدیر موفق‌تری باشد.

- **ارزشیابی توسط همردیفان**[۳]: اگر چه همکاران کمتر به عنوان ارزیاب به‌کار گرفته می‌شوند، اما ممکن است بیشترین اطلاعات را در رابطه با ارزشیابی شونده دارا باشند، زیرا همکاران با

---

۱. Robinse

۲. Subordinate Apprasial

۳. Peer Apprasial

نیازهای شغلی یکدیگر آشنا هستند و به علت روابط نزدیک در محیط کار و یا نوع کار، خواسته یا ناخواسته در جریان مشاهده انجام امور همکار دیگر خود قرار می گیرند. سازمان‌ها به چند دلیل از ارزشیابی هم‌ردیفان در مورد همدیگر استفاده نمی‌کنند؛ اول آنکه، ممکن است از ارزشیابی یکدیگر ناراحت شوند، دوم این‌که کارکنان ممکن است برای رسیدن به پاداش با یکدیگر رقابت داشته باشند و با ارزشیابی نامطلوب یا در حد پایین همکار خود، به طور ناخودآگاه از منافع خود دفاع نمایند و آخر آنکه اکثر آن ها ممکن است فاقد آگاهی یا آموزش لازم جهت اجرای طرح باشند.

یک مزیت ارزشیابی توسط همردیفان آن است که آن‌ها اطلاعات صحیح‌تر و معتبرتری نسبت به ارزشیابی توسط سرپرست مستقیم فراهم می‌آورند، زیرا سرپرست مستقیم با حضور خود، مرئوس را برای کار تحت فشار قرار می‌دهد، اما ارزشیابی شوندگان در حضور همردیفان خود به حالت طبیعی رفتار نموده و در نتیجه ارزشیابی بیشتر به واقعیت نزدیک می‌شود. البته اگر همردیفان با یکدیگر در حالت رقابت باشند، ارزشیابی نتایج غیر واقعی را منعکس خواهد کرد. ارزیابی همردیفان از عملکرد یکدیگر، هنگامی مطمئن و قابل اعتماد است که اولاً ترکیب گروه همردیفان برای مدت زمان نسبتاً طولانی به همان شکل باقی مانده و تغییر نکند. ثانیاً وظایفی که اعضای گروه انجام می دهند، مرتبط و وابسته به یکدیگر باشند. ثالثاً همردیفانی که عملکرد، یکدیگر را ارزشیابی می نمایند در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت همان پاداش (مثلاً ارتقاء به پستی بالاتر نباشند.

۶-۱۲. فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری می‌باشد. ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنا نیست و مستلزم پیمودن مراحل یاد شده است. مراحل مورد نظر در ارزیابی عملکرد به شرح زیر است:

- تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها.
- تعیین وزن شاخص‌ها، به‌لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه(عملکردی مرتبط با شاخص‌های ارزیابی و ابلاغ و اعلام انتظارات شاخص‌های ارزیابی شونده و اندازه‌گیری عملکرد واقعی)
- استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص.

- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده.
- استخراج و تحلیل نتایج

۶-۱۲-۱. تدوین شاخص‌ها

شاخص‌ها مسیر حرکت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کنند. نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه چشم‌انداز[۱] و مأموریت[۲] و اهداف کلان، راهبردها، برنامه‌های بلندمدت، میان مدت و کوتاه‌مدت و همچنین برنامه‌های عملیاتی و به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصای و اقتباس برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمانهای ورزشی، قوانین و مصوبات مجلس شورای اسلامی، هیات دولت و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین چشم‌انداز بیست ساله کشور می‌باشد. همچنین قوانین و مقرارت سازمان‌های مختلف ورزشی بین‌المللی و ملی مانند کمیته بین‌المللی المپیک، شوراهای المپیک قاره‌ای، فدارسیون‌های ورزشی جهانی و آسیایی، کمیته ملی المپیک، وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، هیات‌های ورزشی و سایر نهادهای ورزشی مرتبط است. در بخش غیردولتی نیز اساسنامه و برنامه‌های عملیاتی و سهم بازار و هر هدفی که مد نظر سازمان می‌باشد ملاک قرار می‌گیرد.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم SMART&D را داشته باشند.

- مخصوص، معین و مشخص باشد[۳]. یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید
- قابل اندازه‌گیری باشد[۴]. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد. قابل دستیابی باشد[۱].

---

۱. Vision

۲. Mision

۳ .Specific (S)

٤. Measurable (M)

- واقع‌گرایانه باشد[۲]. یعنی با فعالیت‌ها و ماموریت‌ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.
- چهارچوب و محدودهٔ زمانی[۳]، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد.
- بانک اطلاعاتی[٤]، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد .

٦-۱۲-۲. تعیین وزن شاخص‌ها و اهمیت آن‌ها

اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص‌ها چقدر است؟ آیا شاخص‌ها اهمیت یکسان یا متفاوت دارند ؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص‌ها روش‌هایی از جمله می‌توان روش لیکرت، روش گروه غیرواقعی[٥]، روش بوردا[٦] و روش انتخاب نظریات کارشناسان[۷] را می‌توان نام برد.

یکی از روش‌های مهم قابل استفاده در این زمینه که در علم مدیریت نیز کاربرد زیادی دارد، روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی[۸] که از اصول اساسی تفکر تحلیلی زیر تبعیت می‌کند:

- اصل ترسیم درخت سلسله مراتب
- اصل تدوین و تعیین اولویت‌ها
- اصل سازگاری منطقی قضاوت‌ها

تصمیم‌گیری براساس روش الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی از مزیت‌های بسیاری از جمله الگوی واحد قابل فهم، تکرار فرایند، اجماع و تلفیق قضاوت‌ها، بده و بستان بین عوامل تشکیل

---

۱ Achievable (A

۲. Realestic (R)

۳. Time frame (T)

٤. Database (D)

٥. Nominal Group Technics(NGT)

٦. Borda

۷. Expert choice

۸. Analytic Hierarchy Process (AHP)

دهنده گزینه‌ها، ترکیب مطلوبیت گزینه‌ها، رویکرد تحلیلی و سیستمی، عدم اصرار بر تفکر خطی، ساختار سلسله مراتبی و اندازه‌گیری موارد نامشهود در تدوین و تعیین اولویت‌ها برخوردار است.

روش الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی با طبقه‌بندی سلسله مراتب ساختاری و وظیفه‌ای براساس مقایسات زوجی اولویت‌ها بنا شده است که تصمیم‌گیرنده، به ترسیم درخت سلسله مراتب تصمیم که عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد انجام داده و سپس مقایسات زوجی صورت می‌گیرد.همین مقایسات، وزن هریک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد و در نهایت یک الگوریتم ریاضی به گونه ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم بهینه بمنظور اختصاص ضرایب به بهترین وجه ممکن حاصل می‌شود.البته نرخ سازگاری تصمیم با قضاوت‌ها در این مرحله واجد اهمیت خاصی بوده و سازگاری مقایسات را مشخص می‌کند.یکی از روشهای مقایسه نرخ سازگاری، روش بردارهای ویژه می‌باشد.

٦-١٢-٣. استانداردگذاری و تعیین وضعیت عملکرد مطلوب شاخص‌ها

برای پایان دوره ارزیابی تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص به‌صورت کمی یا کیفی و نرخ رشد عملکرد در سال‌های گذشته به‌صورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده‌های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می‌گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع‌گرایانه و غیر بلند پروازانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را بعهده دارند جلب نمود.

٦-١٢-٤. سنجش و اندازه‌گیری و استخراج نتایج

برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت‌های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی و در نهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لازم اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. یک نکته این‌که در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. به طور مثال اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند مورد توجه باشد، نتایج این اندازه‌گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می‌گردد. اگر

فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود، عملکرد آن مطلوب وگرنه علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد.

٦-۱۳.خطاهای بالقوه در سیستم‌های ارزیابی عملکرد

چندین خطای معمول در ارزیابی‌های عملکرد شناسایی شده است. از جمله دلایلی که به بروز این خطاها در ارزیابی‌های عملکرد می‌انجامد می‌توان به طراحی ضعیف سیستم ارزشیابی، به‌کارگیری ملاک‌های ارزیابی ضعیف، به‌کارگیری فنون پر زحمت و طاقت فرسا و موقعی که به شکل درآوردن سیستم مهمتر از جوهر و اصل ارزیابی عملکرد است، اشاره کرد. خطاهای شناسایی شده بالقوه در سیستم‌های ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- استانداردهای ارزیابی[۱]
- اثرهاله‌ای[۲]
- آسانگیری یا خشنونت[۳]
- گرایش به مرکز،[٤] تازگی رویدادها[٥]
- برابر کردن یا مقابله[٦]
- جهت‌گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی)[۷] می‌باشد. در ادامه برخی از مهمترین خطاها توضیح داده شده است.

۱.Standards of evaluation

۲.Halo effect

۳.Leniency or harshness

٤.Central tendency error

٥ .Recency of events error

٦ .Contrast effects

۷.Personal bias(stereotyping or similar to me)

• **استانداردهای ارزیابی:** این مشکل هنگامی رخ می‌دهد که تفاوتهای ادراکی در معنی و مفهوم کلمات به‌کار گرفته شده در ارزیابی کارکنان وجود داشته باشد. بنابراین، خوب، دقیق، ارضاء کننده و عالی ممکن است برای ارزیابان متعدد معانی متفاوتی داشته باشد(ایوانسویچ ،۲۰۰۷).

• **اثر هاله‌ای:** عقیده بر این است که خطای اثر هاله‌ای در درجه‌بندی کارکنان مسئله عمده‌ای در ارزیابی عملکرد است. خطای هاله‌ای موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیابی چندین بعد از عملکرد فرد به یک ارزیاب واگذار می‌شود و ارزیاب براساس احساس و عقیده کلی خودش به ارزیابی می‌پردازد. این خطا هم در جنبه منفی و هم مثبت می‌تواند اتفاق بیفتد به این معنی که احساس اولیه می‌تواند دلیل ارزیابی‌های بسیار خوب یا بسیار بد باشد.

• **آسان گیری یا سخت‌گیری:** ارزیابی عملکرد نیازمند اینست که ارزیاب بطور عینی به نتیجه‌گیری در خصوص عملکرد بپردازد. عینی بودن برای هر شخصی مشکل است. ارزیابان ، هنگامی که به‌طور عینی به افراد زیردست خود می‌نگرند، عینک‌های رنگی خاص خود را دارند. در نتیجه خطای ارزیابی آسان گیری یا سخت‌گیری ممکن است در ارزیابی افراد زیردستشان اتفاق افتد(بایرز و رو ،۲۰۰۸ ؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷).

• **گرایش به مرکز:** این خطا موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیاب در استفاده از نمره‌های بالا یا پایین اجتناب کند و نمره‌های میانه را مدنظر قرار دهد. به‌طور مثال، نمره ٤ را برای مقیاس ۱ تا ۷ مدنظر قرار می‌دهد. این نوع میانه‌ای ارزیابی کردن اغلب بی‌فایده است و تمایز بین افراد زیردست را مدنظر قرار نمی‌دهد.

• **تازگی رویدادها:** یکی از مشکلات سیستم‌های ارزیابی چهارچوب زمانی رفتار ارزیابی شده است. ارزیابان اغلب رفتارهای گذشته را نسبت به رفتار در حال حاضر کارمند فراموش می‌کنند. لذا افراد براساس نتایج رفتار چند هفته گذشته خود ارزیابی می‌شوند نه میانگین رفتار ٦ ماهه خود.

• **خطای برابر کردن یا مقابله:** از جمله تکنیک‌هایی که در ارزیابی عملکرد می‌بایست لحاظ شود، ارزیابی یک کارمند بدون توجه به عملکرد سایر کارکنان است. اگر یک سرپرست در ارزیابی یک کارمند تحت تأثیر نمره‌هایی که به سایر افراد داده قرار گیرد، در این صورت خطای مقابله اتفاق افتاده است.

• **جهت گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی):** این خطا مربوط است به اعمال جهت‌گیری شخصی از سوی سرپرست. منظور از جهت‌گیری شخصی، جانبداریها، گرایشات و پیش داوری‌های

شخص است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه تصمیم‌گیری‌های او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مثلاً وقتی که ارزیاب عملکرد کسانی را که دارای صفات و خصوصیاتی شبیه خودش باشند بالاتر از سطح واقعی ارزیابی می‌کند و بر عکس.

خلاصه فصل

از نظر لغوی واژه ارزیابی به معنی تعیین ارزش چیزی است. ارزیابی یعنی کار و فعالیت انجام شده و مقایسه نتیجه حاصل از آن با معیار یا مقیاسی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت و بدون داوری‌های شخصی ارزیابی نمود. ارزیابی در حوزه ورزش به فرآیندی اشاره دارد که طی آن یک فرد، یک سازمان ورزشی یا یک فعالیت ورزشی مشاهده و اندازه‌گیری شده، سپس در مورد آن داوری یا قضاوت انجام می‌شود تا ارزش آن مشخص شود. همچنین ارزیابی در حوزه ورزش معمولا با مقایسه یک مورد با مورد مشابه یا مقایسه با یک استاندارد معین انجام می‌شود. ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایندی دایمی که طی آن میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. روش های متعددی برای ارزیابی وجود دارد که برخی از آنه عبارتند از مقیاس درجه بندی خطی، روش درجه‌بندی، روش مقایسه با کارکنان، روش ثبت وقایع حساس، روش استفاده از فهرست راهنما، روش ثبت رویدادهای غیر منتظره، مدیریت بر مبنای هدف، روش مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری، ارزیابی بر اساس زمان و ارزیابی بر اساس هدف و روش انجام کار. ارزیابی عملکرد نیز بر دو نوع توسعه‌ای و سنجشی نیز تقسیم می‌شود.

نظام‌های ارزیابی عملکرد به دو دسته کلی نظام‌های سنتی و مدرن تقسیم می‌شوند. به طور کلی در نظام‌های سنتی تاکید زیادی بر افراد به عنوان موضوعِ مورد ارزیابی وجود دارد و این در حالی است که در سیستم‌های مدرن این تاکید بر فرایندها است.

شاخص‌هایی که مدیران برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌کنند با توجه به نوع فعالیت سازمان‌ها متفاوت است. به طور کلی این شاخص‌ها به سه دسته نتایج کار فردی، رفتارها و ویژگی‌های کارکنان تقسیم می‌شوند.

در اکثر سازمان‌هایی که با روش‌های سنتی اقدام به ارزشیابی می‌کنند، ارزشیابی توسط سرپرست مستقیم یا مدیریت و از بالا به پایین و یک طرفه انجام می‌شود. اما در نظام‌های نوین ارزیابی، برای ارزیابی از چند جهت و ارزشیابی از منابع مختلف انجام می شود.

مراحل مورد نظر در ارزیابی عملکرد عبارتند از تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها، تعیین وزن شاخص‌ها، به‌لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه(عملکردی مرتبط با شاخص‌های ارزیابی و ابلاغ و اعلام انتظارات شاخص‌های ارزیابی شونده و اندازه‌گیری عملکرد واقعی)، استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص، سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده و استخراج و تحلیل نتایج.

چندین خطای معمول در ارزیابی‌های عملکرد شناسایی شده است. از جمله دلایلی که به بروز این خطاها در ارزیابی‌های عملکرد می‌انجامد می‌توان به طراحی ضعیف سیستم ارزشیابی، به‌کارگیری ملاک‌های ارزیابی ضعیف، به‌کارگیری تکنیکهای پر زحمت و طاقت فرسا و موقعی که به شکل درآوردن سیستم مهمتر از جوهر و اصل ارزیابی عملکرد است ،اشاره کرد. خطاهای شناسایی شده بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد شامل :

۱- استانداردهای ارزیابی
۲- اثرهاله‌ای[1]،
۳- آسانگیری یا خشنونت
٤- گرایش به مرکز
٥- تازگی رویدادها
٦- برابر کردن یا مقابله
۷- جهت‌گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی) می‌باشد.

خودآزمایی

۱. مفهوم ارزیابی را توضیح دهید.
۲. ارزیابی عملکر را تعریف کنید.
۳. روش‌های ارزیابی سنتی و نوین را مقایسه کنید.
٤. انواع نظام‌های ارزیابی عملکرد را نام برده و هر کدام را تشریح کنید.
٥. شاخص‌هایی که مدیران برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌کنند را نام ببرید.
٦. مراحل مورد نظر در ارزیابی عملکرد را توضیح دهید.

۱.Halo effect

فصل هفتم

تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی

هدف کلی

آشنایی با تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی

هدف‌های یادگیری

۱. آشنایی با مفهوم تصمیم‌گیری
۲. شناخت مراحل تصمیم‌گیری
۳. آشنایی با عوامل تاثیرگذار در تصمیم‌گیری
٤. درک سطوح تصمیم‌گیری
۵. آشنایی با درجه سختی تصمیم‌گیری
٦. درک فرآیندهای تصمیم‌گیری
۷. آشنایی با رویکردهای تصمیم‌گیری
۸شناخت انواع تصمیم‌گیری در سطح سازمان

مقدمه

مدیران سازمان‌ها به ویژه مدیران سازمان‌های ورزشی به دلیل ماهیت فعالیت در سازمان‌ها ضروری است، تصمیم‌های بسیاری اتخاذ کنند و آن‌ها را در سازمان به اجرا درآورند. هر تصمیمی که در یک سازمان ورزشی اتخاذ می‌شود، چنانچه از اصول علمی پیروی نکند و همهٔ جوانب در آن لحاظ نشود، ممکن است عواقب بسیاری ناگواری برای سازمان به‌وجود آورد. از این‌رو اتخاذ و اجرای تصمیم در سازمان‌های ورزشی به‌دلیل این که برخی سازمان‌های ورزشی مانند یک باشگاه ورزشی، در آن فعالیت‌های مختلف ورزشی انجام شده و امکان به خطر افتادن جان ورزشکاران وجود دارد، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. بر این اساس در فصل حاضر در خصوص تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی مطالب مورد نیاز ارائه می‌شود.

۷-۱. مفهوم تصمیم‌گیری

هر مدیری در سازمان با موقعیت‌هایی مواجه می‌شود که ناچار به تصمیم‌گیری است. طبیعتا هم دوست دارد تصمیمات درستی اتخاذ کند و از بین گزینه‌های موجود بهترین گزینه را انتخاب کند. اما گاهی به علت گزینه‌های زیادی که پیش رو دارد دچار شک و تردید می‌شود و تصمیم‌گیری‌هایش را به تعویق می‌اندازد. گاهی هم تصمیمی را می‌گیرد اما نتایج حاصل از آن نشان می‌دهد، تصمیم نه‌چندان درست یا تصمیم اشتباهی گرفته است. از اینرو به مهارتی که به‌وسیله آن می‌توان در موقعیت‌هایی چند گزینه متفاوت وجود دارد، به‌موقع دست به انتخاب مناسب‌ترین و بهترین گزینه زد را تصمیم‌گیری گفته می‌شود.

مهارت تصمیم‌گیری روش‌های صحیح تصمیم‌گیری منطقی را به هر فرد و مدیری می‌آموزد، توجه و دقت افراد را در پروسه تصمیم‌گیری بالا می‌برد و باعث پایین آمدن میزان خطا هنگام تصمیم‌گیری می‌شود.

۷-۲. مراحل تصمیم‌گیری

در روند تصمیم گیری، باید یک راه‌حل را از بین چند راهِ موجود دیگر انتخاب شود. در این بین ممکن است ابزارها، روش‌ها و تعبیرهای مختلفی به کار گرفته شود. علاوه بر

آن، این احتمال وجود دارد یک مدیر در مورد مسأله‌ای، به تنهایی به نتیجه نرسد، یا به‌طور دسته‌جمعی در مورد آن تصمیم بگیرد. تصمیم‌گیری معمولا سخت است و گاهی باعث ایجاد نارضایتی و تضاد بین گروه‌های مختلف می‌شود. از این رو در ادامه مراحل تصمیم‌گیری منطقی ارائه می‌شود.

مرحله اول: شناسایی هدف تصمیم گیری

در این مرحله، مسأله باید به‌طور کامل بررسی شود. برای این‌که هدفِ تصمیم به درستی شناخته شود، می‌توان این چند سؤال را پاسخ داد:

- مشکل دقیقا چیست؟
- چرا باید این مشکل حل شود؟
- چه کسانی تحت تأثیر این مشکل قرار می‌گیرند؟
- آیا برای حل مشکل زمان خاصی وجود دارد؟

مرحله دوم: جمع‌آوری اطلاعات

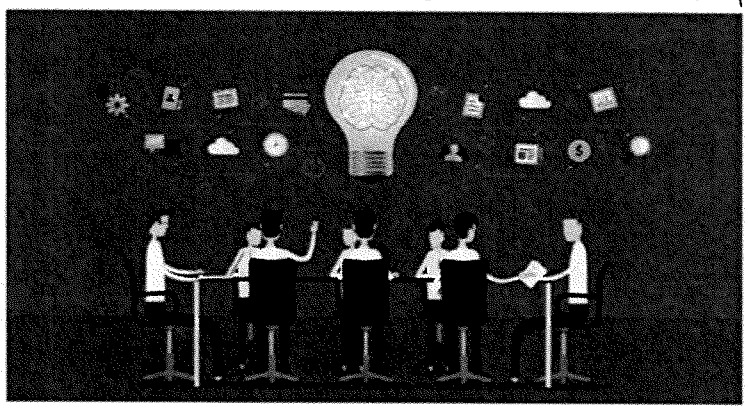
افراد زیادی از مشکلات یک سازمان سود می‌برند یا ضرر می‌بینند. به‌علاوه، این مشکل به عوامل زیادی بستگی دارد و همچنین تحت تأثیر مسائل زیادی است. برای حل مشکل، باید تا جایی که امکان دارد در خصوص این عوامل تأثیرگذار و افرادی که تحت تأثیر این مشکل قرار می‌گیرند، اطلاعات جمع‌آوری کرد. برای جمع‌آوری اطلاعات می‌توان فهرستی از حدسیات و احتمالات تهیه و بعد از جمع‌آوری اطلاعات جلوی اسم عاملِ تأثیرگذار، علامت گذاشت.

مرحله سوم: شناسایی اصول برای بررسی راه‌حل‌ها

در این مرحله معیارهای اصلی برای بررسی گزینه‌های ممکن باید تعیین شود. وقتی نوبت به تعریف معیار و ضابطه می‌رسد، باید هدف‌های سازمان، مثل فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شوند.

به عنوان مثال، در فدراسیون‌های ورزشی کسب مدال در بازی‌های المپیک با حفظ ارزش‌های محوری هر فدراسیون، یکی از مهم‌ترین مسائل در روند تصمیم‌گیری است.

مرحله چهارم: طوفان فکری و بررسی راه‌حل‌های مختلف



شکل ۷-۱. تصمیم‌گیری

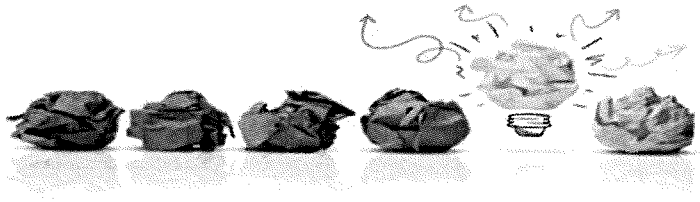
در این مرحله، استفاده از روش طوفان فکری و تهیه‌ی یک فهرست از همه ایده‌ها، بهترین کار است. برای به‌کارگرفتن روش طوفان فکری باید چند نفری دور هم جمع شوند و در مورد مسأله مورد نظر بحث کنند. هر کسی می‌تواند ایده خود را بگوید و اینجاست که تعداد زیادی راه‌حل پیشنهاد می‌شود.

قبل از خلق ایده، لازم است که علت‌های مشکل و اولویت بندی‌ها به‌درستی شناسایی شود. برای این کار می‌توان از نمودارهای «علت و معلول» و «منحنی پرتو» (Pareto Chart) استفاده کرد. نمودارهای «علت و معلول» کمک می‌کنند، تمامی علت‌های ممکن شناسایی شوند. همچنین با استفاده از «منحنی پرتو» می‌توان علت‌های مشکل را اولویت‌بندی و تأثیرگذارترین آن‌ها را شناسایی کرد.

مرحله پنجم: ارزیابی گزینه‌ها

اصول داوری و معیارهای تصمیم‌گیری باید به‌کار گرفته شود و همه راه‌حل‌ها را سبک و سنگین کرد. در این مرحله، تجربه و کیفیت اصول داوری وارد بازی می‌شوند. باید همه گزینه‌ها را با در نظر گرفتن ویژگی‌های مثبت و منفی‌شان با هم مقایسه کرد.

مرحله ششم: انتخاب بهترین گزینه



شکل ۷-۲. انتخاب بهترین گزینه

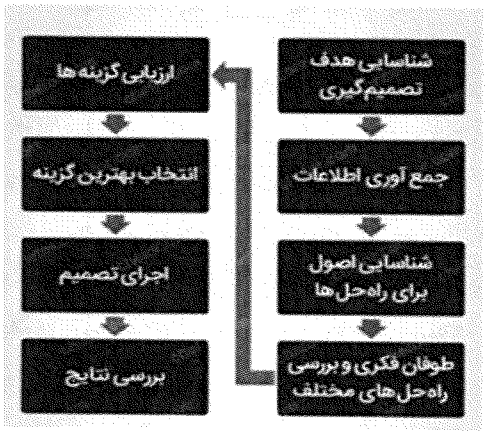
اگر مراحل ۱ تا ۵ را با دقت انجام شود، این مرحله آسان خواهد بود. این مرحله یک نوع تصمیم‌گیری آگاهانه است؛ زیرا همه مراحل تصمیم‌گیری طی شده است تا بهترین راه‌حل را مشخص و در نهایت انتخاب شود.

مرحله هفتم: اجرای تصمیم

در این مرحله تصمیم اتخاذ شده به نقشه یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تبدیل می‌شود و آن به تنهایی یا با کمک دیگران عملی شده و اجرا می‌شود.

مرحله هشتم: ارزیابی نتیجه‌ها

در این مرحل نتیجه‌ی تصمیم اتخاذ شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در صورت وجود انجراف و نیاز به اصلاح در تصمیم‌گیری‌های بعدی باید اصلاح شود.



شکل ۷-۳. مراحل تصمیم‌گیری

۷-۳. عوامل تاثیرگذار در تصمیم‌گیری

تصمیم گیری تحت تاثیر تعدادی از عوامل مختلف است، از جمله:

۱- عوامل عقلایی: منظور، عوامل قابل اندازه‌گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش‌بینی‌ها و غیره می‌باشد. یک تمایل عمومی وجود دارد که بیشتر بدین عوامل پرداخته و عوامل غیر کمی از یاد بده شود.

۲- عوامل روانشناختی: مشارکت انسان در پدیده تصمیم‌گیری روشن است. عواملی از قبیل شخصیت تصمیم‌گیر، توانائی‌های او، تجربیات، درک، ارزش‌ها، آمال و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم‌گیری می‌باشند.

۳- عوامل اجتماعی: موافقت دیگران به‌خصوص کسانی که تصمیم به‌نوعی بر آنان تاثیر می‌گذارد، از مسائل مهم تصمیم‌گیری است. توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می‌کاهد.

٤- عوامل فرهنگی: محیط دارای لایه‌های فرهنگی متعددی است که به نام فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی خوانده می‌شود. همچنین فرهنگ خود سازمان نیز باید مد نظر قرار گیرد. این فرهنگ‌ها بر تصمیم فردی و یا سازمانی در قالب هنجارهای مورد قبول جامعه، رویه‌ها و ارزش‌ها تاثیر می‌گذارند.

۷-٤. سطوح تصمیم‌گیری

یک مدیر در طول روز اطلاعات زیادی به او می‌رسد. به‌صورت کلی می‌توان گفت که مدیر پس از اخذ این اطلاعات سه نوع تصمیم‌گیری می‌نماید.

نوع اول که اغلب به نام تصمیمات استراتژیک خوانده می‌شود، تصمیمات مربوط به امور دراز مدت، پیچیده، و غیرساختارمند است که توسط مدیران عالی اتخاذ می‌شود. اطلاعات مربوط به چنین تصمیماتی، عموما تعریف نشده، غیر مبتنی بر موارد از پیش تجربه شده، با منشا بیرون از سازمان، جمع‌آوری شده از طرق غیر رسمی و کوتاه شده است.

نوع دوم از تصمیمات، اغلب به نام تصمیمات کنترلی مدیریت خوانده شده که توسط مدیران میانی اتخاذ می‌شود. عموما اطلاعات دریافتی برای این نوع تصمیمات، با معیارهایی از قبیل استانداردهای سازمان و یا بودجه سنجیده می‌شود. اطلاعات مربوط به این نوع تصمیمات، غالبا متوجه داخل سازمان، کوتاه مدت، تاریخی و ساده‌تر است.

نوع سوم، تصمیمات عملیاتی است. این قبیل تصمیمات به‌راحتی فرموله شده و سیستم‌های کامپیوتری نیز می‌توانند کار را راحت تر نمایند.

۷-۵. درجه سختی تصمیم‌گیری

درجه سختی و راحتی کار تصمیم گیری به ٤ عامل بستگی دارد:

۱- اطلاعات: در برخی از تصمیم‌گیری‌ها، تمامی اطلاعات مربوط به مسئله موجود است. اما در برخی دیگر گرچه اطلاعات بالاخره در جایی وجود دارد، اما به لحاظ محدودیت در تجزیه و تحلیل آن‌ها و یا نبود ابزار لازم به آن‌ها دسترسی وجود ندارد. هرچه که اطلاعات کمتر در دسترس باشد، تصمیم‌گیری مشکل‌تر است.

۲- نامعلومی: عموما در مسائل تصمیم‌گیری پارامترهایی وجود دارند که اندازه، جهت و رفتار آنان برای مدیر و تصمیم‌گیرندگان کاملا معلوم نیست. به‌عنوان مثال برای ارائه رشته ورزشی جدید در یک باشگاه، رفتار مخاطبان و استقبال مشتریان برای مدیر باشگاه مشخص نیست.

۳- منابع کمیاب: در اکثر اوقات و حتی با وجود اطلاعات مکفی و نبود نامعلومی، پدیده کمبود منابع نکته مهمی در تصمیم‌گیری است. وقتی که منابع برای سازمان کمیاب است و مدیر با راه حل‌های رقابتی متعدد روبرو است، در حقیقت مدیر با مشکل ارزشیابی هر کدام از منابع و سپس تصمیم‌گیری روبرو است.

٤- عوامل روانی: اکثر تصمیم‌گیری‌ها مشکل هستند. به‌لحاظ آن‌که عوامل روانی از قبیل ترس، قدرت، اضطراب و نگرانی نیز در این فرآیند سهیم هستند.

۷-٦. انواع تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات موجود

با توجه به عوامل فوق، انواع تصمیم‌گیری بر مبنای درجه اطلاعات موجود در باره وقوع متغیرهای غیر قابل کنترل از آن، به قرار ذیل است:

۱-تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان: این نوع تصمیم‌گیری برای زمانی است که همه متغیرهای موثر موجود در آن ثابت فرض شوند. به بیان دیگر تصمیم گیرنده نتیجه تصمیم را می داند.

۲-تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان: این بخش خود به دو حالت تصمیم‌گیری در حالت عدم اطمینان کامل و تصمیم‌گیری در شرائط ریسک تقسیم می‌شود.

تصمیم گیری در شرائط عدم اطمینان کامل برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی از متغیرهای غیرقابل کنترل نیز می‌شود، لیکن اطلاعاتی از گذشته به منظور پیش‌بینی برای این متغیرها در دسترس نبوده و از این‌رو محاسبه احتمال وقوع برای آن‌ها ممکن نیست.

تصمیم‌گیری در شرایط ریسک برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی متغیرهای غیر قابل کنترل نیز می‌شود، لیکن اطلاعات از گذشته در مورد وقوع آن‌ها در دسترس است و بنابراین محاسبه احتمال وقوع برای آن‌ها ممکن خواهد بود.

۳-تصمیم گیری در شرایط تعارض: برای زمانی است که استراتژی‌های رقبا برای یک تصمیم‌گیرنده جایگزین متغیرهای غیرقابل کنترل از شرایط تصمیم‌گیری او شوند.

۷-۷. زمان و تصمیم‌گیری

تعیین زمان در دسترس برای جمع‌آوری اطلاعات عمدتا بستگی به مفاهیم و روند تصمیم‌گیری دارد. بنابراین زمان در دسترس تصمیم‌گیری عبارت است از فاصله زمانی معینی که بین لحظه احساس نیاز به اخذ تصمیم تا زمانی که تصمیم عملا اتخاذ می‌شود، وجود دارد. زمان در تصمیم‌گیری می‌تواند به چهار صورت مطرح شود:

اول بعد زمانی تصمیم که به‌نوعی به مدت تصمیم و چگونگی استفاده از زمان باز می‌گردد. دوم، زمان به‌عنوان یک واسطه در میان اجزای مختلف تصمیم که در زمان‌های مختلف اتخاذ می‌شود. سوم، زمان به‌عنوان یک منبع و عامل محتوایی که کوتاهی و یا محدود بودن آن می‌تواند تاثیرات جدی بر تصمیم داشته باشد. و چهارم، زمان به‌عنوان یک کالا که در تصمیم می‌تواند خود یک موضوع باشد، به‌خصوص در عصر حاضر که هرگونه تاخیر کوتاه می‌تواند پیامدهای جدی برای سازمان داشته باشد.

اکثر مدیران تصمیم‌گیری را یک واقعه جدا که در یک نقطه مکانی و زمانی خاص اتفاق می‌افتد می‌دانند. در این ارتباط برخی از مدیران به حالتی می‌رسند که به آن رهبر تک نقطه‌ای گفته می‌شود. رهبر تک نقطه‌ای، در انزوا فکر می کند، سپس مشورت می‌طلبد، گزارش‌ها را می خواند، بیشتر فکر می کند، و سپس می‌گوید که بله یا خیر و سازمان را مامور تحقق آن می‌سازد، در حالی که باید به تصمیم با نگاه اجتماعی و سازمانی برخورد نمود. واقعیت آن است که تصمیم‌گیری یک حادثه و یا واقعه و یا پیشامد نیست. یک فرآیند است که در طول یک هفته، یک ماه و یا یک سال آشکار می‌شود. تصمیم گیری مملو از نگرانی راجع بازیگران قدرت و سیاست است و مملو از تفاوت‌های ظریف شخصی و تاریخ و سابقه نهادی و سازمانی است. تصمیم‌گیری با بحث و مذاکره قرین بوده و نیازمند پشتیبانی همه سطوح سازمانی برای اجراست. گاروین بر این باور است، تصمیم‌گیر خوب آن است که معتقد است که تصمیم

یک فرآیند است که مدیر آن را آشکارا و در جمع طراحی و مدیریت می‌نماید. تصمیم‌گیر بد فکر می‌کند که تصمیم در یک لحظه ساخته می‌شود و او آن‌را به تنهایی کنترل می‌کند.

۷-۸ فرآیندهای تصمیم‌گیری

فرآیندهای تصمیم‌گیری متنوع و متعدد است و به‌صورت کلی می‌توان آنها را در سه دسته جای داد:

- **تصمیم‌گیری‌های فردی:**

تصمیم‌گیری‌های فردی مدیران را می‌توان در دو بخش تحلیل نمود. بخش اول رهیافت عقلایی است که نشان می‌دهد، چگونه مدیران سعی می‌کنند که تصمیم بگیرند. بخش دوم روش عقلایی محدود است که شرح می‌دهد که چگونه واقعا یک تصمیم با محدودیت‌هایی که در زمان و امکانات مدیر با آنها مواجه است ساخته می‌شود.

- **تصمیم‌گیری‌های سازمانی**

سازمان‌ها ترکیبی از مدیرانی را در خود دارند که تصمیم‌گیری‌های عقلایی و یا شهودی انجام می‌دهند، با این تفاوت که در یک سازمان، تنها یک مدیر نیست که تصمیم می‌گیرد. در سازمان‌ها علاوه بر مدیران متعدد، در شناخت مسئله و راه حل‌های آن تعدادی از بخش‌ها و ادارات، نظرات متفاوت و حتی سازمان‌های دیگر دخالت دارند. ساختار داخلی سازمان و درجه ثبات محیط خارجی سازمان نیز بر تصمیم‌گیری سازمانی موثر هستند.

سه دسته فرآیندهای مربوط به تصمیم‌گیری سازمانی وجود دارد که عبارتند از رهیافت علمی مدیریت، مدل کارنگی، و مدل ظرف زباله.

رهیافت علمی مدیریت، به نوعی دنباله و تعمیم روش عقلایی تصمیم‌گیری است. این روش در خلال جنگ جهانی دوم شکل گرفت. در آن زمان استفاده از ریاضیات و آمار برای مسائل بزرگ نظامی مطرح شد و تحقیق در عملیات به‌عنوان یک علم جدید در توسعه سلاح‌ها و سیستم‌های جنگی موثر گشت. علم مدیریت یکی از ابزارهای مناسب برای تصمیم‌گیری سازمانی است، در زمانی که مسئله قابل تجزیه و تحلیل و متغیرها قابل شناسایی و اندازه گیری هستند.

مدل کارنگی، مبنایی است که متفکرانی همچون هربرت سایمون، جیمز مارچ و ریچارد سایرت در زمانی که در دانشگاه ملون-کارنگی بودند بر روی آن کار کردند. این روش تا حدودی توسعه دادن روش‌های مربوط به رهیافت عقلایی محدود در تصمیم‌گیری فردی است، اما در سطح تصمیم‌گیری سازمانی است. تا قبل از تحقیقات این گروه، این چنین تصور می‌شد که مثلا در تصمیم‌گیری اقتصادی، شرکت‌های بازرگانی به‌عنوان یک واحد یکپارچه و با یک هویت خاص و یکتا تصمیم می‌گیرند و تمام اطلاعات برای تمهید چنین تصمیم‌گیری به راس شرکت منتقل می‌شود. مطالعات گروه کارنگی نشان داد که تصمیمات سازمانی با شرکت مدیران متعددی شکل گرفته و انتخاب نهایی بستگی به ائتلافی مابین مدیران دارد.

مدل ظرف زباله، فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان به تازگی در مدلی به نام ظرف زباله ارئه شده است. این مدل با روش‌های قبلی به‌صورت مستقیم قابل مقایسه نیست، زیرا این روش برخلاف روش کارنگی که به چگونگی فرآوری یک تصمیمی که می‌پرداخت، با جریان‌های متعدد تصمیمات در سازمان سرو کار دارد. این روش کمک می‌نماید تا به تمام سازمان و تصمیماتی که به طور متوالی توسط مدیران اخذ می‌شود، فکر کرد. این مدل برای توضیح تصمیم‌گیری در سازمان‌هایی که دارای عدم اطمینان مفرط هستند، تدوین شده است.

۷-۹. رویکردهای تصمیم‌گیری

رویکرد تصمیم‌گیری می‌تواند از دوجنبه اصلی بررسی شود. رویکرد هنجاری و رویکرد توصیفی. رویکرد هنجاری یا کمی، تاکید بر تعیین ارزش‌های مشخص برای پارامترهای مسئله و حل آن برای طیفی از ارزش‌ها یا یک ارزش مشخص را دارد. در مقابل، چارچوب کار توصیفی یا کیفی تلاش نمی‌نماید تا عوامل را درجه‌بندی کند و به‌دنبال بیان آن‌ها در عبارات کلی بوده و حل مسئله بر اساس آن‌ها مبتنی می‌باشد.

به لحاظی می‌توان تقسیم بندی مربوط به تصمیم‌گیری را به پنج دسته کلی تقسیم بندی کرد.

۱. مدل عقلایی

در این مدل، تصمیم‌گیرندگان باید از اطلاعات قابل ملاحظه‌ای در مورد ارزش‌ها، منابع، اهداف و اولویت‌های هدف‌های گوناگون برخوردار بوده، بتوانند رفتارهای احتمالی آینده را پیش‌بینی کنند.

در چارچوب این مدل، تصمیم‌گیرندگان در صدد اتخاذ بهترین تصمیمات هستند. بر اساس تجزیه و تحلیل «هربرت سایمون» تصمیمات عقلایی نتیجه‌ی منطقی دو مقوله‌ی ارزش و واقعیت است.

۲. مدل رضایت‌بخش

از آن‌جا که بهره‌گیری از مدل عقلایی به سادگی میسر نیست، تصمیم‌گیرندگان با درنظر گرفتن محدودیت‌های موجود، قادر به اتخاذ «بهترین» تصمیم در معنای اقتصادی آن نیستند؛ بلکه به تصمیم‌های رضایت‌بخش بسنده خواهند کرد. سیاستمدار در این مدل، انسانِ به کمال‌رساننده به شمار نمی‌رود، بلکه به رضایت‌بخش بودن تصمیم‌ها توجه دارد.

۳.مدل فزاینده

این روش، روش محافظه‌کارانه است و تصمیم‌گیرندگان در صدد تغییرات بنیادی و اساسی در تصمیم‌های قبلی نیستند؛ زیرا تصور می‌کنند که دگرگونی عمده در سیاست‌گذاری‌ها ممکن است مشکلات گوناگون و غیر قابل کنترلی در ایجاد سازش و توافق میان سیستم سیاسی و محیط آن از لحاظ تبدیل نهاده‌ها (خواسته‌ها و منافع) به داده‌ها (تصمیمات) به وجود آورد و حتی در مواردی مشروعیت نظام سیاسی مورد سؤال قرار گیرد.

٤. مدل بینش فوق‌العاده

تأکید این مدل بر برخورداری برخی از تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران از توانایی‌ها، استعدادهای فوق‌العاده، ابتکارات، نوآوری و خلاقیت است؛ به گونه‌ای که در پاره‌ای از موارد وجود این‌گونه توانایی‌ها، نظرها و نقش سایر عوامل و نهادهای تصمیم‌گیرنده را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد.

۵. مدل مختلط

در این مدل سعی می‌شود به نوعی، نارسایی‌های موجود در مدل‌های فزاینده و عقلایی به حداقل ممکن کاهش پیدا کند و تصمیم‌گیرندگان به‌طور همزمان جنبه‌ها و دیدگاه‌های خرد و کلان را در سیاست‌گذاری مورد توجه قرار دهند؛ یعنی تصمیم‌گیرنده تحت تأثیر امکان‌های موجود کوشش می‌کند ضمن آن‌که برای اتخاذ استراتژی معین تمامی جوانب را در نظر می‌گیرد، در همان حال توجه خویش را بر پاره‌ای از مسائل و جنبه‌های سیاست خارجی نیز معطوف کند.

۷-۱۰. انواع تصمیم‌گیری در سطح سازمان

- **تصمیم‌گیری فردی**

در این‌گونه تصمیم‌گیری مدیر نقش کدخدا را ایفا می‌کند و همه ابعاد تصیمیم‌گیری محدود به ایده ایشان می باشد. این نوع تصمیم‌گیری امروزه دیگر به کار نمی‌آید و منسوخ شده است، اما گاهی نیز نیاز می‌شود که مدیر تصمیم قاطع خویش را اعلام کند و سایر کارکنان موظف به اجرای فرامین وی می باشند.

- **تصمیم‌گیری گروهی**

این نوع تصمیم‌گیری که به آن تصمیم‌گیری مشارکتی نیز می‌گویند. مدیران ارشد سازمان دور یکدیگر می‌نشینند و برای یک موضوع خاص به مشارکت و تصمیم‌گیری می‌پردازند. این‌کار روحیه تیمی سازمان را بالا برده و با بیان ایده‌های نو از افراد مختلف راه حل‌های بیشتری را شامل شده و بهترین نوع تصمیم‌گیری می‌باشد.

همچنین تصمیمات می توانند برپایه برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده نیز باشند.

- **تصمیمات برنامه‌ریزی شده**

که با توجه به خط مشی سازمان و برنامه‌های زمانبندی شده صورت می‌گیرد و کاری عادی و روزمره سازمان می‌باشد.

- **تصمیمات برنامه‌ریزی نشده**

این‌گونه تصمیمات در شرایط بحرانی و در مواقع خاص اتفاق می‌افتد. وقتی یک اتفاق غیر منتظره در سازمان به وقوع می پیوندد و مدیران ناچارند در یک جلسه اضطراری و از قبل تعیین نشده شرکت کرده و بهترین تصمیم را برای حل بحران اتخاذ نمایند. در این نوع تصمیم گیری مدیریت زمان و مدیریت ریسک از اهمیت بالایی برخوردار است. زیرا می‌بایست در کوتاهترین زمان ممکن دست به کارهای خارق العاده‌ای زده شود.

خلاصه

در این فصل ابتدا مفهوم تصمیم‌گیری، مراحل تصمیم‌گیری و عوامل تاثیرگذار در تصمیم‌گیری توضیح داده شد. در ادامه سطوح تصمیم‌گیری، درجه سختی تصمیم‌گیری، زمان و تصمیم‌گیری شرح داده شد. سپس فرآیندهای تصمیم‌گیری، رویکردهای تصمیم‌گیری و انواع تصمیم‌گیری در سطح سازمان مورد بررسی قرار گرفت.

خودآزمایی

۱. مفهوم تصمیم‌گیری را تعریف کنید.
۲. مراحل تصمیم‌گیری را بنویسید.
۳. عوامل تاثیرگذار در تصمیم‌گیری را شرح دهید.
٤. سطوح تصمیم‌گیری را نام ببرید.
۵. درجه سختی تصمیم‌گیری را توضیح دهید.
٦. زمان و تصمیم‌گیری را بیان کنید.
۷. فرآیندهای تصمیم‌گیری را توضیح دهید.
۸. رویکردهای تصمیم‌گیری را بنویسید.
۹. انواع تصمیم‌گیری در سطح سازمان را شرح دهید.

فصل هشتم

ارتباطات در سازمان‌های ورزشی

هدف کلی

آشنایی با مفهوم ارتباطات در سازمان‌های ورزشی

هدف‌های یادگیری

۱. آشنایی با فرایند ارتباطات و مفهوم ارتباط
۲. شناخت انواع ارتباطات و موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آن‌ها در سازمان‌های ورزشی
۳. آشنایی با روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی
٤. شناخت شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی

مقدمه

جهان کنونی جهانی پر از تغییرات شتابان است. دگرگونی‌های بسیاری در ارکان جامعه صورت گرفته و پیشرفت‌های سریع علوم و تکنولوژی انسان را با وضعیتی روبرو ساخته که کمتر شباهتی با گذشته دارد. یکی از علومی که تحولات بسیاری داشته، علم مدیریت است که پا به عرصه نوینی از حیات خود گذاشته و در پاسخ به چالش‌های محیطی به جستجوی روش‌های تازه پرداخته است. یکی از تحولات اساسی که در مدیریت ایجاد شده است، تحول در نحوه نگرش به سازمان است. تا چند دهۀ گذشته سازمان‌ها به عنوان ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل افراد در راستای دست‌یابی به اهداف بودند. ولی امروزه سازمان‌ها با نگرش وسیع‌تر درنظرگرفته می‌شوند و به مفاهیمی چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی توجه ویژه‌ای می‌شود. تقریباً در دو دهۀ گذشته بسیاری از دانشمندان و محققان مدیریت به بررسی نقش فرهنگ و ارتباطات در عملکرد سازمان‌ها پرداخته و تحقیقات و مطالعات فراوانی نیز در این زمینه انجام گرفته است. ارتباطات سازمانی یک موضوع پیچیده و نقش آن در عملکرد سازمان بسیار حائز اهمیت است. توجه به فرهنگ و ارتباطات سازمانی منحصر به مراکز علمی نیست، بلکه سازمان‌های تجاری، تولیدی و ورزشی نیز از آن به‌عنوان کلید موفقیت یاد نموده‌اند.

ارتباط برای هماهنگی فعالیت‌های گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است، بنابراین مدیرانی که مدیریت خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات سازمانی اعمال نمایند، به وضوح از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند شد. در مدیریت، اموری مانند ارتباطات انسانی، عوامل موثر بر ارتباطات، گروه‌های رسمی و غیررسمی، روش‌های بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی در سازمان حائز اهمیت است.

در این راستا برقراری ارتباطات صحیح بین اجزای گوناگون یک سازمان ورزشی از ارکان وظایف مدیر در فرایند مدیریت است. در واقع ارتباط موثر با افراد و درک انگیزه‌های آنان موجب توفیق مدیریت در انجام وظیفه مدیریت و رهبری می‌شود. اگر مدیران سازمان‌های ورزشی با فرایند

علمی ارتباط و الگوهای ارتباطی در سازمان‌های ورزشی آشنایی داشته باشند، می‌توانند با بهره‌مندی از آن‌ها ارتباط موثر در همهٔ سطوح سازمانی برقرار نمایند و از بروز موانع ارتباطی جلوگیری کنند. چرا که بسیاری از مطالعات بیانگر این است که از علل مهم ناکامی بسیاری از سازمان‌ها، عدم ارتباط مناسب سازمان با درون و بیرون آن سازمان است. از این‌رو در فصل حاضر الگوهای رایج ارتباطی ارائه می‌شود.

۸-۱. اهمیت ارتباطات در سازمان‌های ورزشی

بیشتر وقت مدیریت به ارتباط رو در رو یا به تلفن با زیردستان، همکاران، مشتریان یا مخاطبین می‌گذرد. هنگامی که مدیر با دیگران مذاکره نمی‌کند، ممکن است به نوشتن یا دیکته کردن یادداشت‌ها، نامه‌ها یا گزارش‌ها و شاید به خواندن نامه‌های اداری رسمی و غیر رسمی که برای او ارسال شده است، مشغول شود. حتی در فواصل اندکی که مدیران تنها هستند، ممکن است به واسطهٔ ارتباطی رشته افکارشان گسیخته گردد. برای مثال در مطالعه‌ای از چگونگی ارتباط مدیران عالی و میانی معلوم شد که آنان هر دو روز یک بار فقط نیم ساعت یا کمی بیشتر می‌توانستند، بدون وقفه کار کنند.

بنابراین ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات موثر، نقش سیستم ارتباطی یا به طور سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد. بنابراین باید گفت ارتباط موثر برای مدیران به دلایل ذیل مهم است:

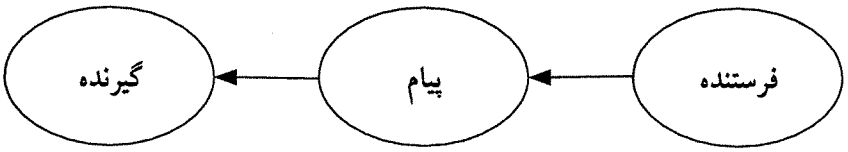
الف) ارتباط، فرایندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت به توسط آن انجام می‌شود.

ب) ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می‌گیرند.

۸-۲. فرایند ارتباطات و عناصر اساسی آن

در یک عبارت ساده ارتباطات را می‌توان تبادل اطلاعات و انتقال معنی دانست. عناصر ارتباط را با بسط تعریف فوق در این جمله که می‌گوید: ارتباطات، عبارت است از انتقال

اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده به‌طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک باشد. شکل زیر ساده‌ترین الگوی ارتباطی را نشان می‌دهد.



شکل۸-۱. الگوی ارتباطی ساده

در الگوی ارتباطی ارائه شده در شکل۸-۱ فقدان هر یک از عناصر موجب عدم برقراری ارتباط خواهد شد.

در تعریف جامع‌تری می‌توان گفت: ارتباطات فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علائم پیام به دریافت معنی مبادرت می ورزند.

۸-۳. ارتباط

برای این‌که یک اندیشه به واقعیت بپیوندد، باید برنامه‌ای وجود داشته باشد و هنگامی که یک برنامه توسعه می‌یابد، باید با افرادی که درگیر اجرای آن هستند، ارتباط برقرار شود. در این زمینه ارتباطات وسیله به‌دست آوردن حاصل کار از دیگران به شمار می‌رود و به عنوان فرایند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف می‌شود. ارتباطات نقطه آغاز همه وظایف مدیریتی است. بدون ارتباطات، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل مقدور نیست، زیرا درک اطلاعات وانتقال آنها ممکن نیست.

ارتباطات، عبارت است از فرایند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده. یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه‌ها و عقاید و واقعیت‌ها به گونه‌ای که گیرنده، آن‌ها را دریافت و درک کند. به‌عبارت دیگر ارتباطات، فرایندی است که به‌وسیله آن افراد در صدد برمی‌آیند تا در سایه مبادلهٔ پیام‌های نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند.

همچنین می‌توان این تقسیم‌بندی را برای مفهوم ارتباطات ارائه داد:

۱- ارتباطات عبارت است از فرایند انتقال اطلاعات از یک شخص به شخص دیگر

۲- ارتباطات، عبارت است از فرایند انتقال اطلاعات، معانی و مفاهیم در بین افراد در سازمان با واسطه یا بدون واسطه

۳- ارتباطات، عبارت است از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار سازمانی

٤- ارتباطات، عبارت است از تبادل اطلاعات و انتقال معانی، مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان

۸-٤. ارکان اصلی فرایند ارتباطات

جان کاتر[1] ارتباطات را به صورت زیر تعریف کرده است: یک فرستنده پیام، پیامی را از طریق وسیله یا ابزاری به گیرنده پیام می‌فرستد که او به آن پاسخ می‌دهد. در این شکل ساده می‌توان الگویی به طریق زیر ارائه کرد . فرستنده پیام، پیام، گیرنده پیام. الگوی مزبور نشان می‌دهد که در یک ارتباط سه رکن اصلی وجود دارد. بدیهی است که اگر یکی از آن‌ها حذف شود، ارتباط برقرار نمی‌شود. در یک فرایند ارتباط هفت بخش وجود دارد:

۱- فرستندهٔ پیام یا منبع پیام: آغازگر ارتباط است. در یک سازمان، فرستندهٔ پیام کسی است که دارای اطلاعات است و هدف وی این است که آن را به یک یا چند نفر اطلاع دهد.

۲- به رمز درآوردن پیام: زمانی انجام می‌شود که فرستندهٔ پیام، اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد درآورد. به رمز درآوردن پیام از آن جهت لازم است که اطلاعات تنها باید بین یک نفر و نفر دیگر از طریق علامت و نشانه مبادله شود.

۳- پیام: اطلاعاتی است که فرستندهٔ پیام آن را از نظر فیزیکی به‌صورت رمز درآورده است. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد و فرد دیگری آن را دریافت و درک کند.

٤- کانال یا مجرای ارتباطی: وسیله‌ای است برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام (مثل هوا برای انتقال صوت). غالباً نمی‌توان کانال ارتباطی را از پیام جدا کرد.

۵- دریافت کننده یا گیرندهٔ پیام: شخصی است که اندام‌های حسی او احساس می‌کنند که پیام را دریافت کرده‌اند. امکان دارد گیرندهٔ پیام، یک یا چند نفر باشند.

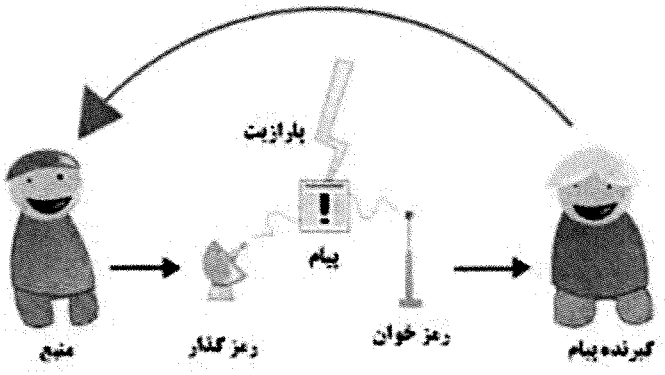
٦- از رمز خارج کردن پیام: فرایندی است که به وسیلهٔ آن گیرندهٔ پیام، پیام را تفسیر می‌کند. گیرنده باید ابتدا پیام را دریافت کند، سپس آن را تفسیر کند.

---

۱ . John kotter

۷- بازخورد نمودن نتیجه: مسیری دارد که در جهت عکس فرایند ارتباط است که در آن واکنش گیرندهٔ پیام به فرستندهٔ پیام داده می‌شود. بازخورد ممکن است مستقیم و یا به صورت غیرمستقیم باشد.

۸- پارازیت: پارازیت را می‌توان عاملی تعریف کرد که پیام را تحریف می‌کند. وجود پارازیت ممکن است از فرستنده، وسیله ارتباط و یا گیرنده باشد.



شکل ۸-۱. مدل ارتباطات

۸-۵. انواع ارتباطات در سازمان‌های ورزشی

ارتباطات را از جهات متفاوتی می‌توان طبقه‌بندی کرد. اگر بخواهیم ارتباطات را از نظر عکس‌العمل در محیط استقرار بررسی کنیم، از طبقه‌بندی زیر استفاده می‌شود:

الف) ارتباطات یک جانبه: اگر عکس‌العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک جانبه گویند. مانند گوش دادن به یک خبر ورزشی در رادیو.

ب) ارتباطات دو جانبه: چنانچه محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده عملا عکس-العمل‌ها و نظریه‌های خود را دربارهٔ محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند به آن ارتباط دو جانبه گویند. مانند بحث در مورد یک موضوع علمی در ورزش به طور چهره به چهره. یا مکالمهٔ تلفنی مدیر دو باشگاه ورزشی در بارهٔ نقل و انتقال یک بازیکن از یک باشگاه به باشگاه دیگر.

۸-٦. مزایا و معایب ارتباطات یک جانبه و دو جانبه

۱. ارتباط یک جانبه سریع‌تر و کار فرستنده پیام آسان‌تر است.

۲. ارتباط دو جانبه از دقت بیشتری برخوردار است. چون در نتیجهٔ عمل بازخور، فرستنده امکان بررسی مجدد پیام را می‌یابد و آن را با دقت بیشتر برای گیرنده ارسال می‌کند. همچنین در ارتباطات دو جانبه، گیرنده احساس اطمینان بیشتری به تاثیر قضاوت‌ها و ارزش‌های پیشنهادی خود پیدا می‌کند.

۳. در ارتباطات یک جانبه به علت دقت کمتر پارازیت و سردرگمی بیشتری دیده می‌شود. بنابراین جهت پرهیز از این امر تا سر حد امکان از قبل برای این ارتباط باید برنامه‌ریزی شود.

٤. در ارتباطات یک جانبه، فرستنده آسان‌تر می‌تواند اشتباهات خود را مخفی نماید.

۵. در مواردی که امور هنوز برنامه‌ریزی نشده و به روال عادی در نیامده‌اند ارتباط دو جانبه وسیله موثرتری است و قدرت نفوذ بیشتری دارد. ولی پس از آن‌که امور برنامه‌ریزی شد و حالت عادی و یکنواختی یافت اثر ارتباط دو جانبه به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد و از آنجایی که تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده در سطوح عالی مدیریت است، امور جاری بیشتر در سطوح عملیاتی سازمان وجود دارد، شاید بتوان نتیجه‌گیری کرد که ارتباطات دو جانبه برای اتخاذ تصمیم در سطوح عالی مدیریت مناسب‌تر و موثرتر است.

٦. بعضی از صاحب نظران معتقدند که ارتباط یک جانبه هنگامی مناسب و موثراست که فرستنده و گیرنده با پیام آشنا باشند. یعنی پیام حالت یکنواخت و تکراری داشته باشد و نظم و ترتیب در ارتباطها با اهمیت تلقی گردد و تعلق واکنش‌های افراد مورد نظر باشد.

با توجه به مطالب ارائه شده می‌توان استنباط کرد که فرستنده‌ای موثر است که عوامل محیطی را مورد بررسی قرار داده و اطمینان حاصل کند که پیام دریافت شده است.

۸-۷. ارتباطات افقی، عمودی و مورب

ارتباطات از نظر جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی می‌کند به سه دسته تقسیم می‌شوند.

۱.ارتباطات افقی

۲. ارتباطات عمودی

۳. ارتباطات مورب

- **ارتباطات افقی**

این نوع ارتباط معمولاً به صورت الگوهای جریان کار در یک سازمان و در میان اعضای گروه‌های کاری، اعضای بخش‌های مختلف و همچنین اعضای صف و ستاد برقرار است که از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می‌شود. منظور از ارتباطات افقی به وجود آوردن کانالی برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی است از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با همردیفان خود می‌شوند. به‌طور مثال تصور کنید در اداره کل تربیت بدنی سه اداره وجود دارد که از نظر علم سازماندهی در سازمان‌ها هیچ کدام از ادارت نسبت به یکدیگر برتری نداشته و همسطح هستند. وقتی ادارات مزبور با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و خدماتی را انجام می‌دهند، ارتباط افقس با یکدیگر برقرار کرده‌اند.

با این حال ارتباطات افقی محدودیت‌هایی دارد. زمانی که به این نوع هماهنگی‌ها نیازی نیست، همبستگی گروهی حاصل از ارتباطات افقی بین همکاران ممکن است، دردسر درست کند. از معایب دیگر این نوع ارتباط ایجاد علایق مشترک بین افراد سازمانی همسطح و بی‌توجهی آنان به مشکلات پیش آمده برای دیگر سطوح سازمانی است که اثر نامطلوبی بر سیستم کنترل و نظارت گذاشته، موقعیت کنترل کننده را متزلزل می سازد .

- **ارتباطات عمودی**

ارتباطات عمودی، شامل ارتباطات از بالا به پایین و از پایین با بالا در سازمان است.

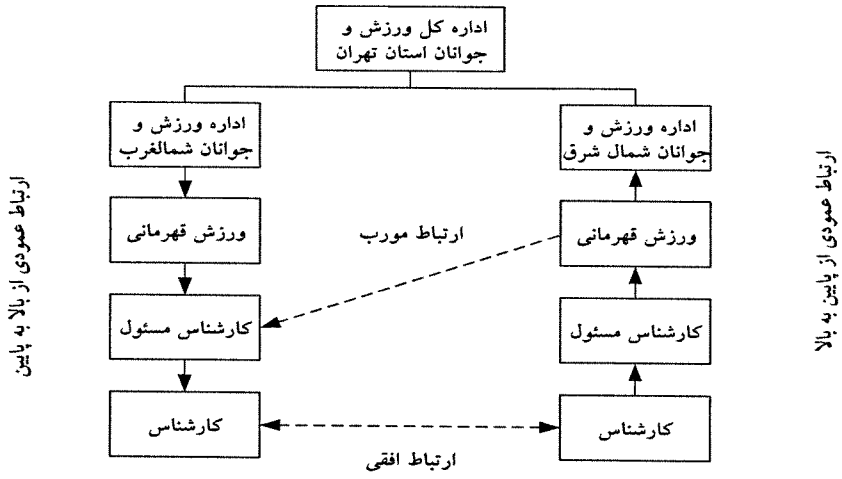
الف) ارتباطات از بالا به پایین: ارتباطات از بالا به پایین معمولاً از مدیریت عالی شروع می شود و از طریق سطوح مدیریت به کارکنان و کارکشناسان منتهی می‌شود.

ب) ارتباطات از پایین به بالا: ارتباطات از پایین به بالا، ارائه اطلاعات به سطوح بالای سازمان توسط سطوح پایین سازمان است. به بیان دیگر وقتی کارکنان یا مدیران پایین دستی به مدیران بالا دستی اطلاعات ارائه می‌دهند ارتباطات از پایین به بالا صورت گرفته است. این نوع ارتباط شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم‌گیری در سازمان است.

- **ارتباطات مورب**

در مقابل ارتباطات افقی (بین همردیفان) و ارتباطات عمودی (بین مافوق و زیردست)، ارتباطات مورب نیز وجود دارد. در ارتباطات مورب اطلاعات در دو سطح مختلف از سلسله

مراتب سازمانی یا خارج سلسله مراتب اداری مبادله می‌شود. این نوع ارتباط، به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است.



شکل ۸-۲. انواع ارتباطات در یک سازمان ورزشی

۸-۸ ارتباط میان افراد

ارتباطات میان افراد می‌تواند به شکل خیلی به یکی، یکی به چندین، یک به یک و یکی به خیلی باشد که عموماً در نظام سلسله مراتبی سازمان‌ها مورد خیلی به یکی مردود شمرده می‌شود. حتی وقتی که تعداد افراد زیاد باشد، ارتباطات معمولاً میان دو نفر یا میان تعداد کمی از آن‌ها طی ضوابط سازمان انجام می‌شود. از این‌رو فرایند تبادل اطلاع و انتقال معنی میان دو نفر یا درون یک گروه کوچک را ارتباط میان افراد گویند.

مطالعه ارتباطات میان افراد، پیچیده است و عناصر زیر را در بر دارد:

۱. مختصات روانی اجتماعی و فرهنگی افراد در سازمان

۲. ماهیت زبان و مسائل مفهومی آن

۳. ساختارهای رسمی و اجتماعی سازمان

٤. رویه‌های ارتباطی نظیر صحبت کردن، نوشتن و سایر صورت‌های انتقال به کمک تصویر و رفتار

اما با توجه به این‌که هر یک از ما دنیای اطراف خود را به شکل مخصوص به خود درک می‌کنیم، به همین دلیل درک وضعیت‌های بحرانی افراد دیگر که در ارتباط با آن‌ها هستیم، برایمان مشکل است. بنابراین باید کانال‌های ارتباطی را شناخت.

۸-۹. موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آن‌ها

موانع ذاتی ارتباطات میان افراد به طور عمده عبارتند از :

۱. ادراکی (شناختی): هر فرد حوادث مربوط به خود را برحسب زمینه فرهنگی اجتماعی و روانی مختص به خودش درک می‌کند. بنابراین هنگام برقراری ارتباط هر کسی به تصور خود از حادثه رجوع کرده و در نتیجه موجب پیدایش موانع ارتباطی می‌شود.

۲. اجتماعی: افراد به نقش خود در سازمان‌های اجتماعی خو گرفته‌اند. چنان که مجموع لغات، اصطلاحات و محدودیت‌های گروه اجتماعی بر رفتار و نیازهای اجتماعی متفاوت آن‌ها در برقرار کردن ارتباطات اثر گذارده نوع ارتباط را مشکل می‌سازد.

۳. ارزش‌های فرهنگی: خصوصیات فرهنگی متفاوت میان دو قشر خود نوعی مشکل ارتباطی است. برای مثال موانع روابط ارتباطی بین مدیریت و کارکنان به دلیل فرهنگ حاکم بر هر قشر آنقدر بزرگ است که نظر بی‌طرف را به حیرت وا می‌دارد.

٤. معانی (زبان): مسائل مربوط به معانی غالباً در تفسیر اسناد مکتوب پیش می‌آید. مفهوم ضمنی این امر برای مدیر آن است که خط مشی و رویه‌های مکتوب نیاز به توجه خاص و احتمالاً تفسیر دوره‌ای شفاهی دارد.

۵. اثر انگیزه: مسائل روانی مانند هیجانات، خشم، درد، خوشحالی و غیره بر تفسیر ما از پیام اثر می‌گذارد. برای مثال اگر ما توقع دریافت یا شنیدن امر خاصی را داشته باشیم، این انتظار بر دریافت پیام تاثیر می‌گذارد یا این‌که اگر پیامی را که متعارض با دانش و عقیده ماست، دریافت کنیم، معمولاً ممکن است برای انتخاب از تشویش ذهنی آن را نادیده بگیریم.

٦. ارزیابی منابع: آیا منبع پیام قابل اعتماد است؟ آیا به واسطهٔ خود پیام می‌توان منبع آن‌را معتبر دانست و پیام را پذیرفت؟ این گونه ارزیابی‌ها و تردیدها نسبت به منبع پیام در برقراری ارتباط اخلال ایجاد می‌کند.

۷. علائم غیر شفاهی و متناقض: کیفیت صدا، بیان فیزیکی، وضعیت جسمانی می‌تواند به ارتباط کمک کند یا آن را به تاخیر اندازد.

۸. پارازیت: هر ابزار ارتباطی ضعف‌هایی دارد. عباردت بی سروته و ساخت ضعف جملات در ارتباط کتبی یا توهمات و محدودیت‌های بیانی در ارتباط شفاهی موجب اخلال و در نتیجه ارتباط غیر موثر می‌شود.

همچنین کانال‌های ارتباطی میان افراد، کانال‌های فیزیکی الکترونیکی و غیره ممکن است، پیام را مخدوش کرده یا پارازیت به آن‌ها بدهد.

۸-۱۰. روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی

برخی از روش‌های غلبه بر موانع ارتباطی عبارتند از:

۱. استفاده از بازخورد به معنی بازگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام است تا از وضعیت ارسال پیام و نحوهٔ دریافت و درک آن آگاه شود.

۲. افشاء، به معنی دادن اطلاعات مربوط و معتبر دربارهٔ فرستنده پیام به گیرندگان

۳. تشریح پیام

٤. استفاده از ارتباطات شفاهی چهره به چهره نسبت به ارتباطات کتبی از دقت بیشتری برخوردارند.

۵. آگاهی از علائم ارتباط و مهم‌تر از همه استفاده از زبان ساده و همه فهم، به حذف موانع ارتباطی کمک می‌نماید.

۸-۱۱. شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی

سازمان‌ها سیستم‌های کسب هدف هستند. هدف‌ها با حل مسائل و انجام عملیات به دست می‌آیند و بدان جهت لازم است که تصمیم‌های تازه به سایر تصمیم گیرندگان (مدیران) یا به گروه عملیات انتقال یابد. بنابراین تصمیم‌گیرندگان و عاملان انتقال پیام به عنوان قسمتی از شبکه ارتباطات اطلاعات را رد و بدل می‌کنند. این شبکه‌ها در دو قالب مختلف از جهت شکل و عملکرد تاثیر مهمی بر سازمان‌های رسمی و غیر رسمی دارند:

۱. سیستم‌های غیر رسمی ایجاد شده به دلیل تعامل میان افراد

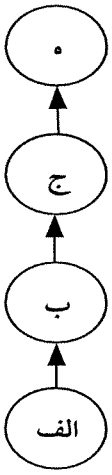
۲. سیستم‌های رسمی ایجاد شده از طریق فرایند سازماندهی

- **سیستم‌های غیررسمی**

سیستم‌های غیررسمی عموماً بر مبنای روابط غیر رسمی بین اعضای سازمان شکل می‌گیرد. یکی از صاحب نظران چهار نوع طرح سیستم‌های غیر رسمی را ارائه داده است.

➢ **شبکه رشته‌ای**

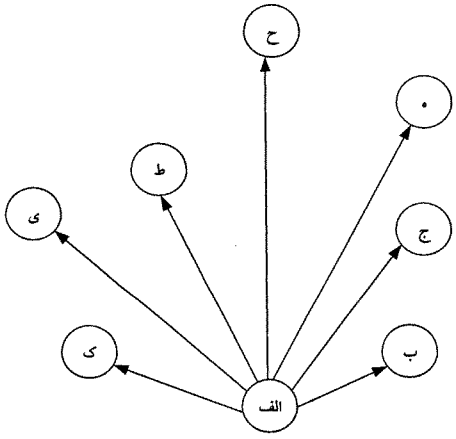
در سیستم رشته‌ای شخص «الف» مطلبی را به «ب» و «ب» به «ج» به «ه» تا انتهای خط یعنی نقطه «ه» انتقال می‌دهد. در این شبکه انتقال اطلاعات از حداقل دقت برخوردار است.



شکل ۸-۳. شبکه رشته‌ای

➢ **شبکه انشعابی**

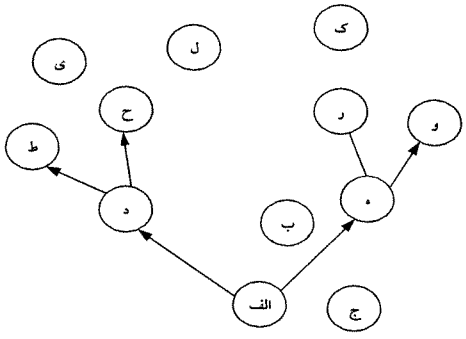
در شبکه انشعابی شخص اطلاعاتی را که به‌دست آورد، بین اعضا پخش می‌کند. این شبکه اغلب برای اطلاعات مفید استفاده می‌شود. اما اطلاعات منتقل شده مرتبط با کار نیست.



شکل ۸-٤. شبکه انشعابی

➢ شبکه تصادفی

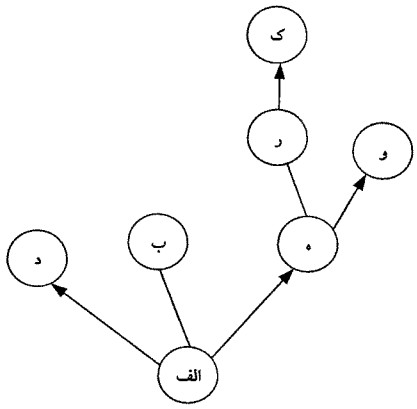
در شبکه تصادفی، افراد به طور تصادفی اطلاعات را می‌گیرند و به همین نحو پخش می‌کنند. این شبکه هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اطلاعات ناچیز و بی مانع است.



شکل ۸-۵. شبکه تصادفی

➢ شبکه خوشه‌ای

در شبکه خوشه‌ای فرد اطلاعات را با انتخاب افراد پخش می‌کند و آن فرد انتخاب شده به همین ترتیب اطلاعات را منتشر می‌سازد.



شکل ۸-٦. شبکه خوشه‌ای

بعضی از صاحب‌نظران الگوی خوشه‌ای را کاراتر می‌دانند، زیرا که افراد کمی با دیگر افراد وابسته اطلاعاتی هستند. معمولاً انتقال اطلاعات توسط کسانی انجام می‌شود که قابل اعتمادند و اغلب اطلاعات را در زمان‌های مناسب خود منعکس می‌نمایند.

• سیستم‌های رسمی

فرایند سیستم‌های رسمی ایجاد شده دارای عواملی است که در ارتباط بین افراد به کار گرفته می‌شود و در شبکه ارتباطات نیز به کار می‌آید. چهار عامل عمده برای اثر بخشی ارتباطات سازمانی ذکر کرده اند که عبارتند از:

۱. کانال‌های رسمی که به دو دلیل ذیل مهم هستند:

الف) در برگیری فواصل رشد و توسعه

ب) جلوگیری از پخش اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان

۲. ترکیب قدرت سازمانی که برکارایی ارتباطات تاثیر می‌گذارد.

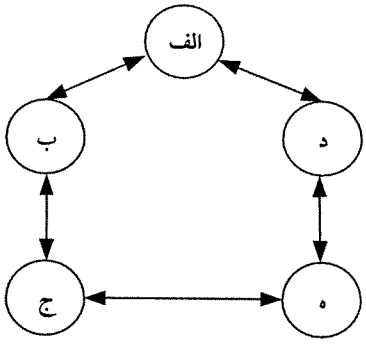
۳. تخصیص کاری در گروه‌های مختلف، ارتباطات را تسهیل می‌کند.

٤. تملک اطلاعات به این مفهوم که افراد بر مجموع اطلاعات و دانش‌های شغلی‌شان حق تصرف دارند.

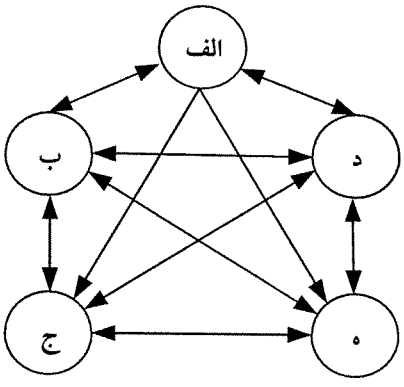
شبکه ارتباطات معمولا به منظور نگهداری اطلاعات اضافی مدیران و حفظ موقعیت و وضعیت آن‌ها ایجاد شده است.

در ادامه شش نوع شبکه ارتباطی رسمی ارائه شده است.

در الگوی دایره‌ای فرد الف فقط می تواند با ب و د ارتباط داشته باشد و اگر الف بخواهد با ج یا ه ارتباط داشته باشد، ارتباط فقط از طریق ب یا د انجام می‌شود. ولی در الگوی همه جانبه همگی می‌توانند با هم تماس داشته باشند.

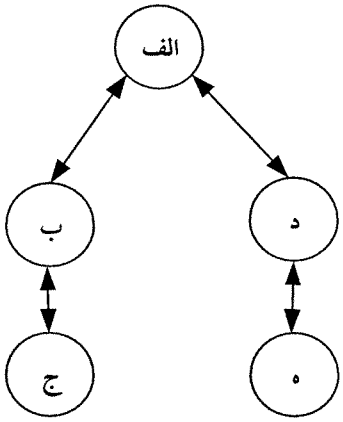


شکل ۸-۷. الگوی دایره‌ای



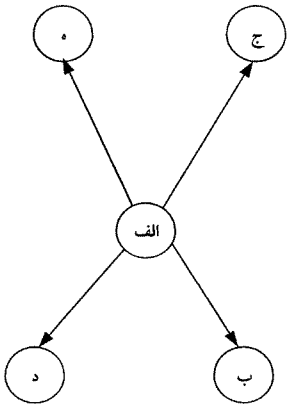
شکل ۸-۸ الگوی همه جانبه

در الگوی زنجیره‌ای دو زیر دست ه و ج به ترتیب به دو مافوق د و ب گزارش می دهند و ب و د هم گزارش خود را تقدیم الف می‌نمایند.



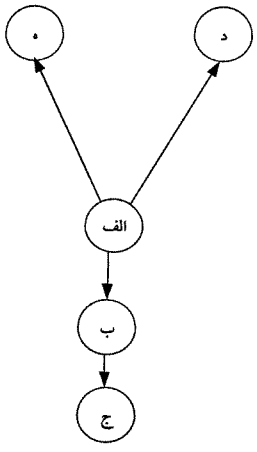
شکل ۸-۹. الگوی زنجیره‌ای

در الگوی ستاره‌ای ارتباط به گونه‌ای است که افراد ب ج د و ه هیچکدام نمی‌توانند با همدیگر ارتباط مستقیم داشته باشند و ارتباط آن‌ها فقط از طریق الف ممکن است. الگوهای ستاره‌ای و زنجیره‌ای متمرکز در یک عامل نیستند.



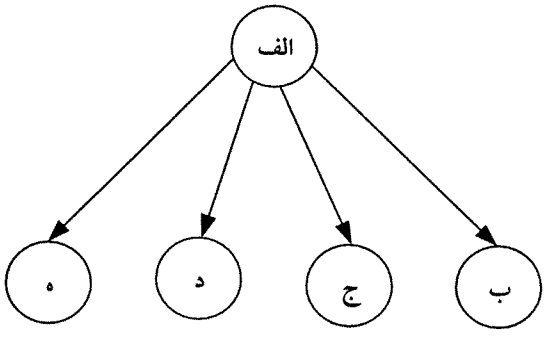
شکل ۸-۱۰. الگوی ستاره‌ای

در الگوی شکل Y تمرکز در سطح فرد الف است.



شکل ۸-۱۱.الگوی Y

اغلب تحقیقات نشان داده است که شبکه‌های متمرکز سریع‌تر و دقیق‌تر از شبکه‌های غیر متمرکز است. در گروه‌های متمرکز رهبری بارز و نمایان است. اما در غیر متمرکز روحیه افراد بالاست با این حال عموماً شبکه‌های رسمی ماهیت سلسله مراتبی دارند.



شکل ۸-۱۲.الگوی متمرکز

الگوی ارتباطی همه جانبه، بسیار سریع و نسبتاً دقیق است. این الگو برای مسائل نو و پیچیده که نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و مضیقه زمانی نیز وجود ندارند، بسیارمتناسب است.

۸-۱۲. روش‌های حذف موانع ارتباطی در سازمان

از آنجایی که در هر سازمان، مدارهای ارتباطی متعدد و متنوعی وجود دارد که اغلب به‌هم پیوسته و مرتبط هستند، موجب پیچیدگی ارتباطات گشته و در نتیجه امکان سوء تغییر و تفسیر را می‌افزاید.

به منظور حذف موانع ارتباطی سازمان، ابتدا باید فرایند پیچیده ارتباطی و صحت تشریح علائم را شناخت. ضمن آن‌که در جهت به حداقل رساندن سوء تفاهم باید در فهم و تفسیر موانع اصلی اتباطات نیز کوشید. توجه به موارد زیر در حذف موانع ارتباطی مفید است:

۱. درجهٔ اثر بخشی و کارایی کمبودها و نارسایی‌های سیستم ارتباطی را با استفاده از بازخور می‌توان بهبود بخشید.
۲. در مطالعهٔ ارتباطات بین افراد، باید به عوامل روانی، فرهنگی، معانی و غیر توجه نمود.
۳. موانع عمدهٔ ارتباطات بین افراد، تمایز ادراکی ارزش‌های فرهنگی، معانی(زبان)، انگیزه‌ها و پارازیت است.
٤. ارتباطات دو جانبه و سیستم بازخور، بهترین شیوهٔ حذف موانع ارتباطی است.
۵. شناخت فرایند پیچیده اصلی ارتباطی، شناخت علائم و سمبل‌ها، فهم و تشریح ارتباطات را آسان می‌سازد.

خلاصه

در ابتدای فصل اهمیت ارتباطات در سازمان‌های ورزشی به طور کامل مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در ادامه فرایند ارتباطات و عناصر اساسی آن ارائه شد. ارکان اصلی فرایند ارتباطات و انواع ارتباطات در سازمان‌های ورزشی و ارتباطات افقی، عمودی و مورب موارد دیگری بودند که در مورد آنها بحث شد. همچنین موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آن‌ها و روشهای بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی و همچنین شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی و روش-های حذف موانع ارتباطی در سازمان موضوعات دیگری بودند که در این فصل در مورد آنها به طور کامل بحث و بررسی انجام شد.

خودآزمایی

۱. ارکان اصلی فرایند ارتباطات و مفهوم ارتباط را توضیح دهید.
۲. انواع ارتباطات و موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آن‌ها در سازمان‌های ورزشی تشریح کنید.
۳. روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی را شرح دهید.
٤. شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی را بنویسید.

فصل نهم

خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های ورزشی

هدف کلی

آشنایی با خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های ورزشی

هدف‌های یادگیری

مفهوم و اهمیت خلاقیت را تشریح کنید.

دیدگاه‌های مختلف خلاقیت را توضیح دهید.

ارتباط خلاقیت و برنامه‌ریزی توضیح دهید.

نوآوری در سازمان‌های ورزشی را توضیح دهید.

موانع نوآوری در سازمان‌های ورزشی را بنویسید.

مقدمه

اگر بـا تأمـل بـه محـیط پیرامـون ورزش، رشـته‌هـای ورزشـی، سـازمان‌هـای ورزشـی و همچنـین تولیـدات محصـولات و تجهیـزات ورزشـی در هـزارهٔ سـوم بنگـریم، بـه آسـانی در مـی‌یـابیم کـه بسیاری از پیشرفت‌ها، خلـق رشـته‌هـای نـوین ورزشـی، تولیـد وسـایل و تجهیـزات ورزشـی و ابـداع فنـون و مهارتهـای ورزشـی و سـبک‌هـای نـوین مـدیریتی و رهبـری در سـازمان‌هـای ورزشـی نتیجـهٔ ذهـن و محصـول خلاقیـت و نـوآوری بسـیاری از افـراد، ورزشـکاران، مـدیران و دسـت‌انـدرکاران بوده است که در طول سال‌هـا بـا پـردازش اندیشـه‌هـا، نظریـه‌هـا و ابتکارهـا بـه شـکل امـروزین خـود درآمده است و در آغاز نیز بـا ابتـدایی‌تـرین شـکل خـود در ذهـن یـک انسـان خـلاق بـه‌وجـود آمـده و سـپس در مسـیر گذشـت زمـان و پیشـرفت دانـش، تکامـل یافتـه اسـت. بـا گسـترش و رونـق ورزش در جوامـع مختلـف ضـروری اسـت، هـر روز شـاهد ابـداع شـیوه‌هـا و مـوارد جدیـد و همچنـین اجـرای آن‌هـا در حـوزهٔ ورزش باشـیم. چـرا کـه چنانچـه در ورزش نـوآوری وجـود نداشـته باشـد، جـذابیت خـود را از دسـت خواهـد داد و بسـیاری از مخـاطبین ورزش بـه سـایر حـوزه‌هـا از جملـه فضـای مجـازی روی خواهنـد آورد. در ایـن راسـتا در فصـل حاضـر در خصوص خلاقیت و نوآوری در ورزش پرداخته می‌شود.

۹-۱. خلاقیت

واقعیت این است که تاکنون، روان شناسـان و محققـان، برداشـت‌هـای متفـاوتی از واژه خلاقیـت داشته و تعاریف متنوعی از آن ارائه کرده‌اند. وجود چنین اختلاف نظری، ناشـی از ماهیـت پیچیـده آن است. برخی در تعریف خلاقیت، گفته‌اند: «خلاقیت، ترکیبی است از قدرت ابتکار، انعطـاف‌پـذیری و حساسیت در برابر نظریاتی که یادگیرنده را قادر می‌سـازد خـارج از نتـایج تفکـر نـامعقول، بـه نتـایج متفاوت و مولد بیندیشد که حاصل آن، رضایت شخصی و احتمالاً خوشنودی دیگران خواهد بود».

در تعریف دیگری بیان شده است، خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.

از دو تعریف ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که خلاقیت، یک فرایند ذهنی است که از فرد معینی و در یک زمان مشخص دیده می‌شود؛ فرآیندی که در نتیجه آن، یک اثر جدید - اعم از ایده یا چیزی نو و متفاوت - تولید می‌شود. تولید جدید و متفاوت، می‌تواند کلامی یا غیر کلامی و عینی یا ذهنی باشد. در مطالعه پیرامون خلاقیت، به دو نکته مهم زیر باید توجه داشت:

۱. اول آن که خلاقیت می‌تواند خلق اشکال یا صورت‌های جدیدی از ایده‌ها یا تولیدات کهنه باشد. در این صورت، اغلب فکرها و ایده‌های گذشته، اساس خلاقیت‌های تازه است.

۲. دوم این که خلاقیت امری انحصاری است و حاصل تلاش فردی و تنها یک موقعیت یا مسأله عمومی نیست؛ از این رو، فردی ممکن است چیزی را خلق کند که قبلاً هیچ‌گونه سابقه ذهنی از آن نداشته باشد؛ اگر چه آن چیز به صورت‌های مشابه یا کاملاً یکسان قبلاً توسط شخص دیگری و در موقعیت خاصی خلق شده باشد.

خلاقیت، مستلزم استفاده از نوع خاصی از جریان فکری است؛ چیزی که یکی از روان شناسان، به نام گیلفورد، آن را «تفکر واگرا» نامید؛ تفکری که به گونه‌ای متفاوت از جریان عام فکری جامعه، در حل مسائل، نمود پیدا می‌کند.

به عبارت دیگر، فرد خلاق، تمایل دارد که مسائل مختلف را به طرق متفاوت حل کند؛ هر چند در ظاهر، یک راه حل بیشتر برای آن وجود ندارد.

بنابراین در حوزهٔ ورزش خلاقیت به ابداع هر نوع محصول، خدمات، اندیشه، فکر، مهارت ورزشی، سبک رهبری نوین یا عملکرد جدید اشاره دارد که برای اولین مرتبه در حوزهٔ ورزش توسط یک فرد خلاق ارائه می‌شود.

از مطالب فوق می‌توان چنین استنباط کرد که خلاقیت در هر نوع فعالیتی صورت می‌گیرد و تنها محدود به نوع خاصی از آن نیست.

۹-۲. نظریه‌های خلاقیت

۱- نظریهٔ روح خدایی

بر مبنای این نظریهٔ باستانی، خلاقیت از خدا به سمت انسان نزول می‌یابد و توزیعی جهانی ندارد. بر این مبنا، برخی از افراد سهم بیشتری نسبت به بقیه می‌برند. افرادی که خلاقند وابستگی بیشتری نسبت به منبع فیض دارند.

۲- نظریهٔ خلاقیتی آریتی

آریتی (۱۹۷٦) خلاقیت را به عنوان سنتز سحرآسا شرح داده است. این سنتز سحرآسا به صورت اتصال نیروهای بدویِ غیر منطقیِ مغزِ ناخودآگاه، با مکانیزم‌های منطقیِ خردگرا و ادراکی مغز آگاه، تشریح گردیده است. وی عبارت فرایند سوم را برای قایل شدن وجه تمایز این فرایند با فرایندهای بدوی (ناخودآگاه) و ثانویه (منطقی، خردگرا) به‌کار می برد.

۳- نظریهٔ تعادل یا دیوانگی

بر اساس شواهد تاریخی، برخی از مؤلفین همچون لومبر و زو نتیجه گرفتند که خلاقیت و دیوانگی دست در دست هم دارند. یک شخص دیوانه در دنیای شخصی خودش زندگی می‌کند. او بر مبنای علایق و تمایلاتش احساس، فکر و رفتار می‌کند. افرادی که خیلی خلاق هستند تا حدی شبیه بوده و رفتارشان نابهنجار و حتی دیوانه وار تعبیر می‌شود. فروید معتقد است که "بین نبوغ و دیوانگی مرز خیلی خیلی باریکی وجود دارد که تشخیص آن ناممکن است".

٤- نظریهٔ خلاقیت فطری

رویکرد دیگر، خلاقیت را به عنوان یک صفت فطری می‌نگرد، توانایی ذهنی ویژه یا توانایی شناختی منحصر به فرد که یاد گرفته نشده و قابل آموزش نیست.

۵- نظریهٔ خلاقیت تایلور

بر اساس نظریهٔ تایلور (۱۹۷۵) خلاقیت را می‌توان بر اساس پنج سطح و سلسله مراتب مطرح کرد.

خلاقیت بیانی: بیان فی‌البداهه بدون توجه به کمیت، ابتکار و تولید

خلاقیت تولیدی: توانایی تولید چیزهای ابداعی

خلاقیت اختراعی: توانایی استفادهٔ بدیع از چیزهای قدیمی

خلاقیت ابداعی: توانایی تولید ایده‌های جدید و مفهوم سازی

خلاقیت روییدنی: عالی‌ترین سطح خلاقیت که به ندرت قابل دستیابی است. بسیاری از قواعد علوم هنری و بیانی را این نوع خلاقیت شامل می‌شود.

٦-دیدگاه عصب شناختی

نظریهٔ عصب شناسی را شاید بتوان یکی از جدیدترین دیدگاه‌ها دربارهٔ خلاقیت دانست. در این دیدگاه رابطهٔ خلاقیت با مغز و امواج مغزی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر مبنای این تئوری، عمل خلاقه حاصل تعامل بین دو نیمکره در مغز افراد است. پژوهشگران معتقدند که بخش چپ مغز مسئول آن دسته از فعالیت‌های ذهنی است که عمدتاً می‌توان آن‌ها را در حیطهٔ تفکر همگرا قرار داد. مانند حافظهٔ محض، استدلال کلامی، منطق و یادگیری متکی به حافظه، در حالی که بخش راست مغز، آن دسته از فعالیت‌های ذهنی را تولید، کنترل و اداره می‌کند که در دستهٔ تفکر واگرا قرار می‌گیرند.

۷- دیدگاه شناختی

متقدمان دیدگاه شناختی را روانشناسان گشتالت تشکیل می‌دهند. بنیان تفکر خلاق از دیدگاه گشتالت، مبتنی بر کُل گرایی است که پدیده‌ها را بر پایهٔ ویژگی‌های کلی آن تبیین می‌کند. نظریات اساسی این مکتب پیرامون خلاقیت، توسط ورتیمر مطرح شده است؛ او معتقد است که تفکر، پیرامون حل مسأله باید شکل کلی داشته باشد، یعنی موقعیت به عنوان یک کل در نظر گرفته شود. روانشناسان گشتالت بر نقش گشتالت‌ها یا ادراک در خلاقیت تأکید داشتند. در حقیقت آنان معتقد بودند که خلاقیت نوعی فرایند حل مسأله است و حل مسأله نیز وابسته به ادراک است. بدین ترتیب خلاقیت، پدیده‌ای کاملاً شناختی و ادراکی تصور می‌شد. در بین طرفداران این دیدگاه، می‌توان به کوهلر، مایر، وایزبرگ و استرنبرگ اشاره نمود.

۸- دیدگاه روانشناسی اجتماعی

در دیدگاه روان شناسیِ اجتماعی به نقش همزمان فرایند خلاق، افراد خلاق و محیط خلاق توجه می‌شود. هالینگتون (۱۹۹۰) بر مبنای شناخت محیط زیست در زیست شناسی، نظریهٔ اجتماعی خویش را از خلاقیت پایه‌ریزی می‌کند. وی معتقد است، خلاقیت محصول فردی واحد، در زمان واحد و در جای خاص نیست، بلکه عبارت از یک زیست بوم است. همان گونه که در یک زیست بوم، موجودات زنده با یکدیگر و با زیست بوم‌شان مرتبط هستند، در زیست بوم خلاق نیز، همهٔ اعضا و همهٔ جنبه‌های محیطی در حال تعامل هستند و ارتباط غیر خطی دارند.

۹- دیدگاه روان سنجی

دیدگاه روان سنجی که در رشد و معرفی خلاقیت نقش به‌سزایی دارد، همان تحلیل عوامل و عناصر خلاقیت (سیالی، اصالت، انعطاف‌پذیری و بسط) است که در حقیقت، ساختار بنیادی خلاقیت را به گونه‌ای قابل سنجش و علمی مطرح می‌کند. این مکتب به خلاقیت، از زاویهٔ آزمون-ها می‌نگرد و تلاش می‌کند با مقیاس‌های کمی، خلاقیت را در افراد اندازه‌گیری کند. از پیشروان مهم این مکتب، گیلفورد است. او خلاقیت را عبارت از تفکر واگرا می‌داند. از صاحب نظران دیگر این دیدگاه، تورنس است.

۱۰- دیدگاه رفتارگرایی

از دیدگاه رفتارگرایان یا نظریه پردازان ارتباطی، خلاقیت، ارتباط یا پیوند بین افکار است. این پیوند از قانون «تازگی»، «وضوح» و «فراوانی» پیروی می‌کند. فرد خلاق می‌تواند در مقایسه با سایرین، بین افکار خود ارتباط بیشتری برقرار کند و عمل او از روشنی و تازگی خاصی برخوردار است. بدین ترتیب نظریه پردازان ارتباطی معتقدند افکار خلاقه از پیوند بین تجربیات گذشته با یکدیگر و تولید افکار جدید بر می‌خیزد. در این ارتباط، کار فرد خلاق این است که افکار غیر مرتبط و ظاهراً پراکنده را به همدیگر مربوط سازد. از صاحب نظران این دیدگاه می توان به اسکینر و وودمن اشاره نمود.

۱۱- دیدگاه روان کاوی و روان کاوی جدید

یکی از نظریه‌های پرنفوذ در خلاقیت، دیدگاه روان کاوی است. فروید بنیانگذار این دیدگاه است. از دید روان کاوی، خلاقیت در نتیجهٔ تعارضی است که در ذهن ناخودآگاه ایجاد شده است. ذهن ناخودآگاه تلاش می‌کند تا راه حلی برای این تعارض بیابد. اگر راه حل، با بخش آگاه یا «خود» هماهنگ باشد، می‌تواند راه حلی خلاق آمیز باشد، امّا اگر با بخش آگاه در تضاد باشد، منجر به بیماری روانی می‌گردد. بنابراین از دیدگاه روان کاوی، خلاقیت و بیماری‌های روحی از یک منبع نشأت می‌گیرند. برعکس فروید، پیروان او، بر ذهن نیمه آگاه تأکید ورزیدند. به این ترتیب، ذهن نیمه آگاه، جانشین ذهن ناخودآگاه در فرایند تفکر خلاق شد. روان کاوان جدید معتقدند" زمانی که «خود» فعالیتی ندارد، ذهن نیمه آگاه مشغول است. نیمهٔ آگاه، برای مدتی باید از «آگاه» و «ناخودآگاه»، آسوده باشد تا به جمع‌آوری ایده‌های تازه بپردازد و خلاقیت ظهور کند. وجه تمایز افکار پیروان فروید از

فروید، این است که آن‌ها تفکر خلاق را معیار سلامت روانی می‌دانند. بنابراین فرد خلاق را برعکس فروید، بیمار نمی‌خوانند. از صاحب نظران این دیدگاه می توان فروم و رولا می را نام برد.

۹-۳. اهمیت خلاقیت

تداوم حیات سازمانهای ورزشی به باز سازی و ایجاد نوآوری در آنها بستگی دارد. بازسازی سازمانهای ورزشی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های حصول این اهداف انجام می‌شود. بدون بستر سازی و ایجاد نوآوری هیچ سازمان ورزشی در قرن بیست و یکم نمی‌تواند، دوام زیادی بیاورد.

به طور مثال یک تولید کنندهٔ وسایل و تجهیزات ورزشی باید محصولاتی ارائه دهد که مورد نیاز مشتریان باشد. نیاز مشتریان با گذشت زمان تغییر می‌کند و بالطبع محصول و خدمات مورد نیاز مشتریان باید با قیمت و کیفیت خوب و در زمان مناسب ارائه گردد. اگر تولید کنندهٔ محصولات ورزشی و ارائه خدمات ورزشی خود را با این تغییرات و نیازها هماهنگ نسازد، ممکن است ضمن تحمل هزینه هنگفت، به اهداف خود نیز دست نیابد.

خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است در طی زمان سازمان‌های غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند و اگر چه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است موفق باشد، ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم می‌شود. تاثیر عمدهٔ تغییرات محیطی بر سازمان‌های ورزشی ضرورت ایجاد تغییر در آن را اجتناب ناپذیر می‌سازد. این تغییر ممکن است در سبک‌های مدیریتی نوین، استفاده از فناوری در ارائه خدمات، روابط بین منابع انسانی و یا در هر قسمت دیگری باشد. آنچه که در دهه‌های اخیر تازگی دارد، سرعت تحولات شگفت‌انگیز در زمینه‌های مختلف است.

آنچه که امروز بیشتر از گذشته بر سازمان‌های ورزشی آشکار گشته است، ضرورت پیش‌بینی راه‌هایی است به جهت رفع نیازهایی که ممکن است در آینده به دنبال تغییرات احتمالی پدیدار شود که هر سازمانی باید از پیش خود را برای چنین تغییراتی آماده سازد یا این‌که خطر مواجهه با وضعیت بحران واقعی را بپذیرد.

۹-٤. ارتباط خلاقیت و برنامه‌ریزی

خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سروکار دارد. از دیدگاه مدیریتی خلاقیت صرف، کافی نیست، فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه این امر به کارگیری

فکرهای جدید برنامه‌های مدیریتی است. هر برنامه‌ریزی بسیار موفق نیاز به صدها فکر و ایده کاربردی دارد. موفقیت نهایی و در بعضی از موارد بقای خود سازمان به توانایی برنامه‌ریز در ایجاد و به کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد.

۹-۵. خلق خلاقیت در سازمان‌های ورزشی

هر انسان مدیر یا غیر مدیری از استعداد خلاقیت برخوردار است. بنابراین نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی باشد. زیرا آن‌چه محکم‌تر از وجود استعداد خلاقیت است، جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است که در صورت آزاد سازی ذهن از پیش فرض‌ها و الگوهای زنجیره‌ای ذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به‌کارگیری فکرهای نو در عمل را می توان به دو برابر افزایش داد.

۹-٦. توسعه خلاقیت در سازمان‌های ورزشی

با توجه به روشن شدن تعریف خلاقیت، باید به این پرسش پاسخ داده شود که چگونه می‌توان خلاقیت را در سازمان‌های ورزشی توسعه و گسترش داد؛ ولی قبل از آن باید گفت که خلاقیت، امری توسعه پذیر است و همه افراد، از توانایی بالقوه خلاقیت برخوردارند. برای توسعه خلاقیت، به امور زیر باید توجه کرد.

۱. از آن جا که خلاقیت، امری فردی و شخصی است و هر کسی متناسب با توانایی‌های فردی و منحصر به فرد، می‌تواند به توسعه و گسترش آن اقدام نماید، جهت تقویت این امر، باید به سراغ توانایی‌های فردی و منحصر به فرد رفت و به ارزیابی آن پرداخت.

۲. میزان حساسیت در درک مسائل، نقش مهمی در خلاقیت دارد؛ بنابراین، با افزایش و گسترش دقت و حساسیت در درک مسائل، می‌توان به توسعه خلاقیت فردی کمک کرد.

۳. بدون شک، آزمایش، تجربه و کنکاش، رابطه مستقیمی با خلاقیت دارند؛ پس برای رشد آن، باید از طریق افزایش تجربه، پژوهش و انجام آزمایش‌های متنوع و متکثر، اقدام کرد.

٤. اندیشه تخیلی، یکی از راه‌های مؤثر در برانگیختن، قدرت خلاقیت محسوب می شود؛ زیرا تخیل، نوعی تفکر آزاد است که ضمن آن، ذهن فرد، متوجه حل یک مسأله واقعی، به گونه‌ای که در عالم خارج وجود دارد، نمی شود؛ بلکه در تخیل، فرد خارج از قیود و هنجارهای موجود، آزادانه آن چه را که تمایل دارد، در ذهن خود تصور می کند. در چنین شرایطی، فرد، هرگز خود را

محدود و محبوس در حصار واقعیت‌ها و امور مشهود و ملموس نمی‌کند و فارغ البال، هر آن چه را که دلش می‌خواهد، تصور می‌کند. یکی از روان شناسان معاصر، به نام هرلاک، خلاقیت را شکلی از تخیل کنترل شده می‌داند که منجر به نوعی ابداع و نوآوری می‌شود.

از طرف دیگر، یکی از ویژگی‌های مشترک میان افراد خلاق که مورد قبول همه روان شناسان و محققان این رشته است، وجود قدرت تخیل فوق العاده، در نزد همه کودکان و بزرگسالان خلاق است.

۵. خلاقیت، با استقلال فکر و اعتماد به نفس همراه است؛ از این رو، برای رشد و گسترش خلاقیت، برخورداری از اعتماد به نفس، کاملاً ضروری و لازم است. بنابراین، از طریق رشد و تقویت اعتماد به نفس و بهره گرفتن از روش‌های متداول و مورد توصیه روان شناسان، می‌توان به توسعه و رشد خلاقیت فردی پرداخت.

٦. خلاقیت از طریق بیان احساسات و برداشت‌های شخصی، غنی‌تر و عمیق‌تر می‌گردد؛ پس می‌توان با صحبت کردن درباره تجربه‌ها و تجزیه و تحلیل‌های شخصی و در میان گذاشتن نقطه نظرات خود با دیگران، به خصوص صاحب نظران و افراد با تجربه، زمینه گسترش و توسعه خلاقیت را فراهم کرد. در بسیاری موارد، بیان، توصیف و گزارش تجربه شخصی، به درک رابطه پدیده‌ها منجر می‌شود و رابطه منطقی آنها کشف می‌شود و همین امر، به یک نوآوری ختم می‌شود.

۷. خلاقیت، توسعه آگاهی، توانایی جذب و بهره‌مندی از همه نعمت‌های زندگی است. بر اساس آن‌چه گفته شد، خلاقیت توسعه‌پذیر است و می‌توان به کمک بیرون، توانایی درونی فرد را شکوفا کرد. هر فردی با بهره گرفتن از تمام شناخت‌های قبلی و تمرکز ذهنی داشتن بر آن و تجهیز کردن خود به موتور حرکت و افزایش بعد انگیزشی، خواهد توانست به کشف ویژگی‌های منحصر به فرد خود اقدام کرده، با در اختیار گرفتن تمام داده‌ها و نعمت‌های وجودی، به گسترش این ویژگی بپردازد.

بدیهی است که اگر این ویژگی را غیر متأثر از عوامل بیرونی و ارادی بدانیم، هرگز به فکر تعمیق و غنا بخشیدن به آن نخواهیم بود و از آن جا که روان شناسان و متخصصان، این ویژگی را حداقل تا سی سالگی، قابل توسعه و گسترش می‌دانند، این راهکار، یعنی توسعه آگاهی، توانایی جذب و بهره‌گیری از تمام امکانات زندگی، نیز مؤثر و کارآمد خواهد بود.

مطالعات انجام شده توسط سیسک (۱۹۸۹) یکی از روان شناسان حاکی از آن است که اوج خلاقیت در حدود سی سالگی است و پس از آن، در همان حد باقی مانده یا به تدریج کاهش پیدا

می‌کند و به همین خاطر است که توجه به مسأله «آفرینش های ذهنی در دوره کودکی، نوجوانی و جوانی» فوق‌العاده حائز اهمیت است.

۸. اوقات فراغت، همواره بستر مناسبی برای خلاقیت‌ها است. از آن جا که ذهن انسان در اوقات فراغت، به فعالیت موظفی مشغول نیست، انسان می‌تواند فارغ از قالب‌های از پیش طراحی شده، پیرامون مسائل مورد علاقه، فعالیت داشته باشد. انسان در اوقات فراغت، می‌تواند با طیب خاطر و آزادانه اندیشه نموده، در حل مسائلی که در حوزه شناختی او مطرح هستند، از تفکر واگرا بهره گیرد؛ همان تفکر واگرا یا خلاقی که خمیرمایه نوآوری‌ها و اختراعات بشری است.

تحقیقات انجام شده در زمینه ویژگی‌های افراد خلاق توسط سیسک (۱۹۸۵)، نشان می‌دهد که آنان علاوه بر این که از هوشی سرشار، صداقت، صراحت و انعطاف‌پذیری برخوردار هستند، از اوقات فراغت خود حداکثر بهره را گرفته، با آزاد اندیشی و تفکر واگرا، مسائل مختلف را بررسی می‌کنند و به راه حل‌های نو دست می‌یابند.

در واقع، وجود فشار زمان یا فشار وقت در زندگی روزمره، خود زمینه ساز تنش و اضطراب فزاینده است. بدیهی است که وجود اضطراب شدید نیز از آفات تفکر مولد و خلاق است.

۹-۷. موانع خلاقیت در سازمان‌های ورزشی

در راه ظهور خلاقیت موانعی وجود دارد که به موانع اصلی به اختصار اشاره می‌شود.

- عدم اعتماد به نفس
- ترس از انتقاد و شکست
- تمایل به همرنگی و همگونی
- عدم تمرکز ذهنی

آزاد ساختن توان خلاقیت و به کارگیری فکرهای نو در گرو پیروزی بر موانع مذکور است. همگی ما عادت کرده‌ایم، روش انجام کارهای معینی که طی زمان آزموده شده به صورت روش‌های ثابت در می‌آید.

خلاقیت فردی را با مشاوره و هدایت نیز می‌توان تقویت کرد. در بعضی از موارد این گونه ابزارها خیلی موثر هستند. به طور کلی تعامل گروهی، فکرها را به فعالیت وا می‌دارد. زیرا افراد یکدیگر را برمی‌انگیزانند. سؤالات و پیشنهادات مطرح شده در جمع توجه هر شرکت کننده را به

سوی فرایند خلاقیت هدایت می‌کند و این آگاهی را به وی می‌دهد که فکرهایی هست که باید با جست و جو به آن‌ها دست یافت و دست‌یابی به آن‌ها نتیجه هوش و استعداد فرد نیست، بلکه حاصل کار سخت و طولانی بر روی موضوع است. فرد خلاق نوعاً هر چیزی را از دیدگاههای گوناگون بررسی می‌کند. معمولاً نسبت به وضعیت موجود احساس نارضایتی می‌کند یا قویاً معتقد است که روش‌های جاری انجام کار را می‌توان بهبود بخشید. معمولاً ویژگی‌های نام برده شده را در افراد خلاق می‌توان مشاهده کرد.

۱- مسائل و وضعیت‌هایی را می‌بیند که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته است و فکرهای بکری ارائه می‌دهند.

۲- ایده‌ها و تجربیات حاصل از منابع گوناگون را به‌هم ربط می‌دهند و آن‌ها را بر مبنای مزیتشان مورد بررسی قرار می‌دهند.

۳- معمولاً چندین راه حل و روش برای هر موضوع معین دارند.

٤- نسبت به پیش فرض‌های قبلی تردید می‌کنند و محدود به رسم و عادت نمی شوند. به بیان دیگر استقلال فکری دارند.

٥- فی البداهه از نیروهای احساسی ذهنی و بینشی مدد می‌گیرند و استفاده می‌کنند.

٦- در فکر و عمل از انعطاف بالایی برخوردار هستند.

۹-۸ اندیشیدن در سازمان‌های ورزشی

هویت اصلی و خاص انسان، اندیشیدن است. برخی از جانوران نیز از اندیشه‌های محدودی برخوردارند، اما با آدمی قابل مقایسه نیستند. اندیشه محور اصلی زندگی آدمی را تشکیل می‌دهد. زیرا نیروی علمی و عقلی او وابسته به آن است. در واقع انسان فاقد اندیشه برابر با حیوان است.انسان موقعی می‌اندیشد که به چیزی علاقه داشته باشد، یا آنکه مسأله‌ای برایش پیش آمده باشد. زندگی آدمی بیشتر از هر موجود دیگری با مسائل و مشکلات فراوان سروکار دارد که فقط با نیروی اندیشه می‌توان به حل آنها پرداخت. در واقع شکست و پیروزی انسان در زندگی وابسته به آن است که درست بیندیشد و اندیشه‌های سنجیده را به هنگام خود به کار برد.

اندیشه هنگامی بارور و مؤثر خواهد بود که مبتنی بر تجربه‌های معقول و منطقی باشد. وسایل و ابزارهای ایجاد اندیشه نگاره‌های روانی، مفاهیم یا نمادها هستند.

- **نگارهٔ روانی و مفهوم**

نگارهٔ روانی یا صورت ذهنی دوباره سازی تجربه‌های حسی گذشته است. هر یک از حواس ما به نوبهٔ خود دارای صورت ذهنی ویژه‌ای است. اگر تجربه‌ها و رویدادهایی را که به چشم دیده و به گوش شنیده‌ایم پس از مدتی در ذهنمان مجسم کنیم، از آنها نگاره‌های روانی یا صورت‌های ذهنی، دیداری (بصری) و شنیداری (سمعی) پدید آورده‌ایم. کودکی که تنها باشگاه یک شهرک را دیده است هر وقت واژهٔ باشگاه را می‌بیند یا می‌شنود ویژگی‌های همان یک باشگاه در ذهنش مجسم می شود. این حالت را نگارهٔ روانی می‌گویند. اما مفهوم برخلاف نگارهٔ روانی نمودار تصور کلی یا طرح ذهنی از یک دسته اشیاء و موجودات است.

- **نمادها**

تجربه‌های گذشتهٔ ما به صورت نمادها نگهداری و به کار برده می‌شوند. نماد عبارت از چیزی، نشانه‌ای یا موجود جاندار و بی جانی است که به منزلهٔ واقعیتی ذهنی و معنوی یا اخلاقی باشد. چنانکه شیر نماد (مظهر) شجاعت و کبوتر یا شاخهٔ زیتون نماد صلح است. نمادها به شکل‌های گوناگونی جلوه می‌کنند، از قبیل واژه‌ها، علامتهای چهار عمل اصلی (+، −، ×، ÷)، نشانه‌های رمز و حروف الفباء. نماد، همچنین نشانگر هرگونه رفتار آشکاری است که تعارض و کشاکش ناخودآگاه را نمایان می سازد، یا هر شیئی و عمل قراردادی است، مانند پرچم که نماد یک کشور و احترام گذاشتن به مربیان در رشته‌های ورزشی رزمی و یا آرم باشگاه‌های مختلف.

وقتی افراد می‌اندیشند نگاره‌ها (صورت‌های ذهنی) واژه‌ها و نمادها را به کار می‌برند. کارکنان تازه وارد یک سازمان ورزشی اغلب با نگاره‌ها می‌اندیشند و هرچه با تجربه‌تر می‌شوند بیشتر از مفاهیم و واژه‌ها بهره می‌گیرند. نگاره‌ها دارای کاربردهای محدودی هستند و دربارهٔ امور سادهٔ عینی به کار می‌روند، ولی در خصوص اسم و معنا و مفاهیم مجرد، مانند بخشندگی، رادمردی و دادگستری کاربردی ندارند. مهم‌ترین ابزار اندیشه واژه‌ها، مفاهیم و نمادها هستند.

۹-۱۰. استدلال و روشهای اندیشیدن

انسان به طور معمول می‌کوشد از راه فکر و اندیشه مسائل و مشکلات زندگانی خود را حل کند. یکی از ویژگی‌های اندیشه استدلال منطقی است. منظور از استدلال یک رشته روابط به هم وابستهٔ ذهنی یا همخوانی‌هایی است که به وسیلهٔ یک مسأله آغاز می‌شود و با حل آن پایان می پذیرد.

استدلال درست باید جهت و هدف داشته باشد. به این معنا که وقتی استدلال می‌کنیم اندیشهٔ ما باید در جهت مشخص سیر کند. اگر اندیشه جهت مشخص نداشته باشد، مانند تداعی یا همخوانی آزاد خواهد بود و ممکن است به نتیجهٔ مطلوب پایان نپذیرد. به طور کلی هر عملی که افراد آدمی انجام می‌دهند اگر بر اندیشهٔ درست و سنجیده مبتنی نباشد و همهٔ موارد مثبت و منفی آن مشخص نگردیده باشد، ممکن است سرانجامی جز زیان و پشیمانی در پی نداشته باشد. برای نمونه، برپایی یک اردوی تدارکاتی برای یک تیم ورزشی چند روزه باید با فرصت، زمان مناسب، امکانات مالی و مادی و بجا بودن اقدام سازگار باشد.

استدلال از راه ترکیب کردن تجربه‌های گذشته صورت می‌گیرد و آن فرایند یا عملی است که به وسیلهٔ نمادهای ناشی از تجربه‌های پیشین انجام می‌شود. به این معنا که اگر کسی دربارهٔ تجربهٔ خود در گذشته بیندیشد و آن را با تجربه‌ای دیگر، آن چنان ترکیب کند که به حل مسألهٔ تازه‌ای منجر شود، در واقع از فرایند استدلال بهره جسته است. بنابراین، فرد هنگام استدلال کردن تجربه-های گذشته خود را به یاد می‌آورد، سپس آنها را به گونه‌ای ترکیب می‌کند که به حل مسألهٔ معینی بینجامد. با توجه به موارد بالا پژوهشگران استدلال را که مبتنی بر اندیشه‌های منطقی و تجربی است، دارای سه روش به قرار زیر دانسته اند: استقرایی، قیاسی و تمثیلی.

- **روش استقرایی**

استقراء به استدلالی گفته می‌شود که ذهن را از امور جزیی به قوانین و اصول کلی رهبری کند. یعنی استنتاج کردن از تعدادی نمونه و مثال است.

- **روش قیاسی**

قیاس به آن گونه استدلالی گفته می شود که ذهن را از امر کلی به جزئی متوجه سازد. به سخن دیگر، روش قیاسی عبارت از به کار بستن یک اصل کلی در مورد یک وضع خاص است.

- **روش تمثیلی**

تمثیل استدلال یا حکم به جزئی است از روی حکم جزئی دیگر. گاهی آن را استدلال ناقص نیز نامیده اند. زیرا، از همانندی دو یا چند چیز حکم می شود که آنها از هر جهت همانند یکدیگرند.

با توجه به موارد بالا بیشتر ایده‌های جدید با اندیشیدن به‌دست می‌آید که انواع عمدهٔ شیوه تفکر عبارتند از:

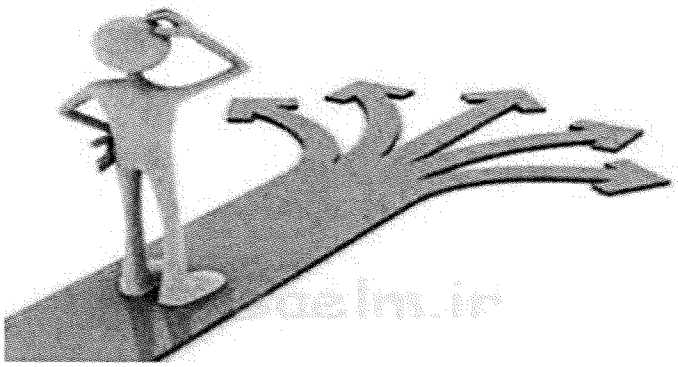
۱- خلاق

۲- سببی یا علی

۳- استقرایی

٤- قیاسی

٥- قضایی (حل مسأله)



شکل۹-۱ . تفکر در خلاقیت

این نکته را نیز باید یادآور شد که بعضی از شیوه های تفکر بیشتر از بقیه کارایی دارد.

۱- خلاق

اندیشیدنی است که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسأله درگیر می‌شود به تجسم و واضح کردن آن می‌پردازد و به منظور فرموله کردن فکر یا دریافت مفهوم جدیدی به جرح و تعدیل آن می پردازد. واقعیات در فرایند خلاقیت به کار گرفته می‌شوند و با توجه به اینکه تفکر خلاق به این موضوع آگاهی دارد که واقعیت‌ها آن‌چنان که باید شناخته شوند، شناخته نشده‌اند و اطلاعات

موجود تنها بخشی از دانش مربوط به وضعیت موجود است، به شناسایی و کشف آن‌ها می پردازد و با حذف و یا ترکیب واقعیت‌های موجود به روشن شدن فکر جدید کمک می‌کند. بینشی که بدین ترتیب حاصل می‌شود قوه تصور را در یافتن فکرهای جدید تغذیه می‌کند. منشا فکر جدید قوه تصور و تخیل است نه قدرت منطقی بشر. سر نخ‌های مختلف که به‌دست می‌آید مورد ارزیابی قرار گرفته و به هم ربط داده می‌شود تا بهترین فکر به دست آید.

۲- سببی یا علی

این نوع تفکر بر شکل دادن حوادث و دستاوردهای آتی به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده تاکید دارد. در این روش واقعیت آتی بررسی می‌شود. علت‌های هر واقعه ارزیابی و جهت آن معلوم می‌گردد. وضعیت طراحی شده به عنوان یک رشته از وقایع به هم پیوسته‌ای که وضعیت مطلوب را سبب خواهد شد، در نظر گرفته می‌شود. اثر متصور آتی در سری حوادثی که برنامه‌ریزی و اجرا خواهد شد، شکل عاملی سببی در می‌آید . از این رو وجه مشخص اندیشیدن سببی به اصطلاح اندیشیدن به طور معکوس است که در آن فعالیت‌های ظاهراً بی ثمر کنونی به حوادث به هم پیوسته‌ای که به وضعیت مطلوب آتی ختم می‌گردد، تبدیل شده و نتایج استخراج می‌شود.

۳- استقرایی

در این شیوه فرد استدلال‌های خود را بر اساس اجرای گوناگونی برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی قرار می دهد. از جزء به کل یا از فرد به همه استدلال می‌کند. این فرایند ترکیبی است، زیرا اجزا سر هم می شوند تا کل را شکل دهند.

٤- قیاسی

این شیوه درست عکس تفکر استقرایی است. از نتیجه گیری‌های کلی به فکری خاصی می‌رسد. یعنی حرکت ذهن از کل به جزء است. در این نوع تفکر کل به اجزای تشکیل دهنده‌اش تقسیم یا تجزیه می‌شود. تفکر قیاسی دانش صریح را ارائه می‌ده،د نه دانش ضمنی یا کلی را.

۵- قضاوتی (حل مسأله)

در این شیوه همان طوری که از عنوانش مشخص است، فرد به کسب واقعیات در بازه هر وضعیت توجه دارد تا مسأله را معین کند و واقعیات را به طور منطقی تجزیه و تحلیل و ارزیابی

کرده، رابطه معناداری میان آن‌ها برقرار کند و سرانجام درباره مسأله تصمیم بگیرد. این روش به میزان زیادی تحت تأثیر نیروهای قضاوت تجارب گذشته و سنت است.

۹-۱۱. فرایند خلاقیت در سازمان‌های ورزشی

یکی از بنیادی‌ترین پرسش‌هایی که در تحلیل فعالیت‌های بشری مطرح می‌باشد، این است که انسان‌ها چگونه خلاقیت را از خود بروز می‌دهند؟ یا به عبارتی انسان خلاق تا ظهور خلاقیت در زمینه‌ای خاص، چه مراحلی را طی می‌کند؟

صاحب‌نظران برای پاسخ به سؤال مذکور متاسفانه تاکنون شناخت جامعی از فرایند خلاقیت ارائه نداده‌اند. اما اکثر آنان دربارهٔ مراحلی از سیر خلاقیت که به شکل مجزا و به هم پیوسته‌ای هستند، اتفاق نظر دارند. از این‌رو **فرایند خلاقیت** که در سازمان‌های ورزشی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد به شرح زیر است.

۱. کسب دیدگاه و نگرشی موافق نسبت به فکرهای نوین

برای این‌که استعداد خلاقیت بالقوه فرد کاملاً از حالت نهفتگی خارج شده و آشکار گردد، لازم است که انسان نسبت به آزادی فکر علی‌رغم واکنش‌های غیرمطلوب اولیه‌ای که فرد ممکن است، دریافت کند نگرشی مثبت داشته باشد. بدیهی است که ابتدا فکرهای زیادی غیر عملی به نظر خواهد رسید. ولی فرد متفکر و خلاق نباید به خود اجازه دهد که این پیش فرض بر روی او اثر گذارد و در نتیجه از روی یاس دست از نوآوری بکشد و بذر فکر جدید با قضاوت‌های نارس، تنبلی ذهنی و موانع فکری از بین برود.

۲. حساسیت نشان دادن نسبت به مسأله

توانایی شناخت و داشتن آگاهی به وجود مسأله و موانعی که فرد را از طراحی برنامه بهتر باز می‌دارد، از بارزترین نشانه‌های مسلم حساسیت یک فرد خلاق نسبت به مسأله است. یک فرد خلاق ابتدا آنچه را که می‌خواهد به انجام برساند، مشخص می‌کند و این امر خود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا بیان دقیق هدف ما را برای تلاش‌های خلاقانه در وضع صحیحی قرا می‌دهد. خلاقیت هنگامی می‌تواند موثر باشد که نیاز یا دلیل فکرهای جدید شناخته شده باشد. صرف جستجو برای فکرهای جدید بدون شناخت نیازها و تعیین هدف، کار ناامیدانه و بیهوده است. فکر باید با یک هدف معین یا تلاش

برای برنامه‌ریزیپیوند بخورد. حساسیت نسبت به مسائل به تمرکز ذهنی نیز کمک می‌کند. لازم است که در فرایند خلاقیت تلاش‌ها بر نواحی نسبتاً محدودی تمرکز یابد. در غیر این صورت توان فرد خلاق پخش می‌شود و خلاقیت را به شدت کند می‌کند. اختصاص روزانه ۲۰ الی ۲۵ دقیقه به تمرکز کامل بر یک مسأله معین، ورزش فکری خوبی در تربیت قوه خلاقیت است.

۳.آمادگی یافتن برای خلاقیت از طریق کسب مواد خام لازم

فکرها از خزاینی سرچشمه می‌گیرند که به طور عمده شامل دانش فرد، اندیشه‌های دیگران و تجربیات گذشته‌اند و این منابع از طریق مطالعه مشاهدات شخصی گفتگو با اشخاص آگاه، رسانه‌های گروهی و مسافرت و مطالعه فراهم می‌شوند.

جستجوی واقعیات باید دامنه وسیعی را بپوشاند و تمام اجزای مسأله را فراگیرد.

بدین طریق گنجینه اطلاعاتی فراهم می‌شود که ذهن می‌تواند غنچه‌های اندیشه‌های جدیدی را در گلستان آن بشکفاند به بیان دیگر فکرها در خلا شکل نمی‌گیرند.

در این مرحله فرایند خلاقیت بر ضرورت زمان تلاش خود نظمی و اصرار بر هدف تاکید دارد. اگر چه بعضی از اطلاعات به آسانی به دست نمی‌آیند و بسیاری نیز ناقص هستند، ولی بهتر است بدانیم که اگر تمام واقعیات شناخته شده باشند، دیگر نیازی به خلاقیت نخواهد بود. اما آنچه که بدیهی است طبقه بندی و دسته بندی کردن مواد خام تفکر است.

٤. به کارگیری سلاست فکر

سلاست فکر به معنای توان گردآوری فکرهای متنوع و زیادی در مورد مسأله است. ارزش این کار در این است که هر چه میزان فکرهای موجود بیشتر باشد، احتمال یافتن راه حل عملی بیشتر است. به بیان دیگر کمیت فکرها در خلاقیت دارای اهمیت زیادی است.

یکی دیگر از عوامل مهم محرک خلاقیت تعیین یک قرار زمانی برای ایجاد و گردآوری فکرها ست. انسان در غالب موارد تمایل به مسامحه دارد. لذا فکرهای به‌دست آمده را نباید ارزیابی کرد. زیرا ارزیابی موجب متوقف ساختن روند بروز فکرهای نوین می‌گردد. از این رو برای جلوگیری از این مسأله بهتر است، پس از اینکه مقدار قابل توجهی از فکر برای بررسی فراهم آمد، آنگاه ارزیابی صورت پذیرد. این مرحله باید آن قدر ادامه یابد تا گردآوری هر نوع اطلاعات و اندیشه مفید دیگری ممکن نباش .

۵. فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسأله

هنگامی که پس از کار سخت و مداوم بر روی یک طرح در انسان حالت عجز پدیدار می‌شود، بهترین کار پرهیز از وارد ساختن فشار بر ذهن برای فعالیت بیشتر است. یعنی این‌که ذهن خودآگاه خود را از مسأله فارغ و آن را آسوده گذاریم. به هر حال علم روانشناسی می‌گوید که ذهن خودآگاه تنها قسمت کوچکی از قدرت ذهنی انسان را تشکیل می‌دهد و در بخش عمده‌ای از سلول‌های ناشناخته مغزی ما که ضمیر ناخودآگاه نامیده می‌شود، تعداد نامشخص و مجهولی از واقعیات و معانی با فرایندهای ضمیر ناخودآگاه ما تداعی پیدا می‌کنند. به همین جهت اگر پس از پدیدار شدن حالت عجز به ذهن خودآگاه، فراغتی داده شود، برای ذهن ناخودآگاه این فرصت ایجاد می‌شود تا به کمک تداعی به یافتن راه حلی برای مسأله طراحی شده یاری کند.

این مدت زمان یادگیری را خواب بر روی مسأله می‌نامند. در واقع فرد به طور مستقیم در این مرحله از فرایند سهمی نمی‌تواند، داشته باشد. استراحت و منصرف کردن دستگاه تفکر از مسأله یا اندیشیدن به مسائل دیگر جایگزین‌هایی هستند که فرد می‌تواند از آنها در این باره کمک گیرد.

٦. درخشش ناگهانی یک فرد

شاید بتوان گفت که اکثر دستاوردهای نوین افراد خلاق حاصل زایش و جرقه یک فکرجدید در ذهن آن‌ها در یک حالت غیر قابل انتظار بوده است.

آغاز این مرحله به شرایط محیطی فرد و توجه و دقت او به جهان پیرامونش نیز بستگی دارد. زمان پیدایش این حالت نیز مشخص نیست. در بعضی موارد ممکن است در طول چند لحظه، چندین ساعت یا روز پس از مرحله قبلی صورت پذیرد. یا سالها طول بکشد تا ذهن نسبت به آن مسأله زمینه پذیرش بارقهٔ فکر نوینی را پیدا کند .در این مرحله به نظر می رسد که آدم خلاق به زور نمی‌تواند، موجب پدیدار شدن فکر شود. ولی داشتن زمینه، پذیرا بودن، موقعیت شناسی و هوشیاری کمک می‌کند تا مرحله خلق فکر انجام پذیرد.

- **پیشنهادات عملی برای کسب سلاست فکر**

عادت‌های ذهنی سلاست فکر آدمی را کنترل می‌کند. سلاست فکر را می‌توان تقریباً در هر فردی بهبود بخشید یا پرورش داد. چندین شیوهٔ ویژه و معین برای این منظور موجود است که موثرترین آن‌ها به شرح زیر است:

۱. یادداشت برداری

استفاده از دفترچه یادداشت در ثبت اندیشه‌هایی که به ذهن می‌رسد، کار معمول دانش پژوهان است.

شاید زود گذرترین مورد در جهان یک فکر باشد که در عرض چند لحظه به ذهن می‌آید و می‌رود. نباید انتظار داشت که بتوان به یاری حافظه، فکری را به ذهن برگرداند و به دقت و به طور دلخواه آن را مورد بررسی قرار داد. زیرا آنچه که امروز در ذهن کاملاً واضح و آشکار است، می‌تواند فردا به طور کامل محو شود.

بهترین روش و زمان برای حفظ یک اندیشه ثبت در هنگام بروز آن است.

از این رو بهتر است هنگامی که فکرها یا بخش‌هایی از یک فکر به ذهن می‌رسد، نوشته شود. بررسی‌های به عمل آمده نشان داده است که:

حدود ۲۵ درصد از اطلاعاتی که فرد می‌خواند یا می‌شنود و برایش ارزش متوسطی دارد در ۲٤ ساعت اول و ۸۵ درصد آن در عرض یک هفته فراموش می‌شود. اگر یک فکر به هنگام بروز آن استفاده خاصی نداشته باشد، می توان آن را در پرونده فکرهای نو برای مراجعه در آینده ثبت کرد.

انتخاب زمان و مکان

انتخاب یک مقطع خاص زمانی از شبانه روز برای فکر کردن که در آن ذهن آدمی حداکثر فعالیت خلاقانه خود را آشکار می‌نمایند، برای افراد مختلف متفاوت است. بعضی‌ها صبح زود را باورتر از دیگر اوقات می‌یابند و بعضی‌ها آخر شب بازدهی بیشتری دارند. مهم این است که بهترین زمان باروری ذهنی را تشخیص دهیم و این زمان را برای اندیشیدن خلاق انتخاب کنیم. مکان نیز در خلاقیت موثر است. لذا معمولاً تعیین مکان‌های خاص برای تامل بهتر است. بنابراین باید بهترین زمان و مکان را انتخاب کرد.

۲. به کار گیری حس کنجکاوی و توان پرسیدن

همواره در برابر سؤال‌هایی مانند چرا، چگونه و مانند آن مواردی مطرح می‌شود یا به ذهن می‌رسد که در تقویت قدرت خلاقیت آدمی موثر است. مانند:

چرا این کار، از این طریق انجام شده است؟

آیا این کار واقعاً لازم و ضروری است؟

چرا این راه حل کارساز نیست؟

ما در این روش واضحات را مورد پرسش قرار می‌دهیم. لذا بدیهی است که تهیه فهرستی از پرسش‌های ویژه عملیاتی برای زیر سؤال بردن جنبه‌های واضح یک مسأله می‌تواند مفید باشد.

۳. استفاده از روابط میان افکار

غالب افکار بشری با یکدیگر ارتباط دارند و بافت به هم پیوسته‌ای را تشکیل می‌دهند. به همین دلیل قدرت تداعی در ایجاد و ظهور یک فکر جدید بسیار کارساز و موثر است. مدیری که میل دارد فردی خلاق باشد، می‌تواند با توجه به واقعیت‌های شناخته شده و مسلم کار خود را آغاز کند و گام به گام بر اساس آن‌ها پایه تفکر جدید را بنا نهد. این امر با بهره‌گیری از شباهت‌های موجود و رابطه‌های میان رخدادها به ظهور مفهوم جدیدی بینجامد که خود نشانه فکر جدیدی است.

٤. تغییر شکل وضع موجود

افکار جدید غالباً از تحلیل و ترکیب و تنظیم دوباره و نوین افکار قبلی حاصل می‌شود. نقطهٔ آغاز یک فکر ممکن است با تغییر شکل وضع موجود به‌دست آید. راه‌های گوناگونی که از طریق آن‌ها می‌توان این سر رشته را به‌دست آورد به شرح ذیل است:

الف) ترکیب مجدد

دوباره نظم دادن و مرتب کردن می‌تواند از داخل به خارج، از عقب به جلو یا وارونه صورت پذیرد.

ب) جایگزینی

اگر فرایند با شکل جدیدی صورت پذیرد و توالی متفاوتی تنظیم شود، چه پیش خواهد آمد؟ برای مثال به جای کارکنان مرد از کارکنان زن استفاده شود.

ج) افزودن و کاستن

می‌توان در یک سازمان تصمیم‌گیریهای مرکزی درباره واحدها را در سطح شعبات نیز گسترش داد یا بحث‌ها و تصمیم‌گیریهای مقداری را تغییر داده، سیری نزولی را بر آن جاری ساخت. برای مثال برنامه آموزش خدمت کارکنان را به جای برگزاری کلاس‌های آموزشی در ادارات کل ورزش و جوانان استان در ادارات ورزش و جوانان شهرهای مختلف برگزار کرد.

۵. فهرست ویژگی‌ها

در این روش ویژگی‌ها یا قسمت‌های مختلف یک مفهوم یا شی فهرست می‌شود. این فهرست می‌تواند شامل رنگ، اندازه، قیمت و سایر موارد برای یک کالا باشد. بعد از این مرحله باید بین ویژگی‌ها اتحاد و همبستگی به‌وجود آورد.

٦. تحلیل شبکه

در این روش برای ایجاد فکری جدید میان روشی یا فکری که قبلاً هرگز اتحاد و قرابتی نبوده روابط اجباری برقرار می‌کنیم. برای این منظور معمولاً فهرستی از فکرها و اشیایی که احتمالاً بتوان رابطه‌ای میان آن‌ها برقرار کرد، گرد آوری می‌شود. آنگاه هر فکر یا شی با استفاده از یک شبکه دو بعدی در کنار تک تک دیگر در فهرست قرار داده می‌شود. این فرایند تا زمانی که تمام فکرها یا اشیا در کنار هم قرار گیرند ادامه می‌یابد و ماهیت روابطشان با یکدیگر آزمایش می‌شود.

۷. روش راه حل جویی قیاسی مستقیم

این روش توسط آلکس ازبرن برای اولین بار در زمینه تبلیغات مطرح شده است و می‌تواند در مسائل زیادی با جرح و تعدیل به‌کار رود. این روش مبتنی بر معاشرت آزاد تعامل باز و نامحدود با دیگران و خودداری کامل از انتقاد است.

تاکید این روش بر به‌کارگیری اندیشه کنترل نشده، سامان نیافته و قوه تخیل می‌باشد. از هر فکری که درباره مسأله یا طراحی به ذهن برسد استفاده می‌شود. ذهن عمداً آزاد است تا هر نوع فکر ممکنی را ارائه دهد. هر چند که بعضی از آن‌ها غیر عملی و کاملاً احمقانه به‌نظر آید. در این روش به یک گروه پانزده نفری موضوعی داده می‌شود و از هر یک خواسته می‌شود که اظهار نظر کنند و تاکید بیشتر بر کمیت فکرهاست. معمولاً گروهی برای نظر خواهی مناسب‌تر است که افرادش دارای زمینه‌های متفاوت گسترده‌ای باشند و در میان آن‌ها افراد کم تجربه نسبت به موضوع نیز وجود داشته باشند.

منظور از راه حل جویی قیاسی مستقیم فراهم آوردن هدایت‌ها و فکرهای ممکن برای راه حل رضایت بخش است. در این روش فکرها پس از پایان جلسه راه حل جویی قیاسی مستقیم ارزیابی می‌شوند. بنابراین قوانین روش راه حل جویی قیاسی مستقیم به این شرح است:

- هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد.

- هر چه فکرها بکرتر باشند، بهتر است.
- تاکید بر کمیت تولد فکر است.
- دیگران برای بهبود بخشیدن به فکرهایی که ارائه می‌دهند، مورد تشویق قرار می‌گیرند.

راه حل جویی قیاسی، مستقیم اندیشیدن گروهی را مورد تاکید قرار می‌دهد. این نظریه بعد از اینکه مطرح شد به طور گسترده‌ای مورد قبول قرار گرفت. ولی پس از اینکه تحقیقات نشان داد، افراد در بسیاری از موارد به تنهایی بهتر می‌توانند فکر ارائه دهند تا اینکه با گروه باشند، شور و شوق به‌کارگیری آن به سردی گرایید. بعدها تحقیقات بیشتری که در این زمینه به عمل آمد و نشان داد که روش گروهی در بعضی از موارد می تواند خوب باشد، به‌ویژه هنگامی که اطلاعات میان افراد مختلف پخش و گسترده است و همچنین زمانی که یک تصمیم ضعیف‌تر گروهی مقبولیت بیشتری از تصمیم بهتر فردی دارد. هر گاه فکری نو توسط گروه مسؤلین اجرایی ارائه شود، معمولاً میزان این مقبولیت بیشتر است.

پس از هر جلسه راه حل جویی قیاسی مستقیم بیشتر فکرها با قضاوت منطقی رد می شود ممکن است هیچ یک از فکرها به شکلی که مطرح شده قابل قبول نباشد ولی فرایند خلاقیت می تواند ادامه یابد و به اصلاح یک یا چند فکر پرداخته شود تا یک فکر قابل قبول به دست آید برای مثال لوله کشی قهوه یا چای غیر عملی است ولی بیشتر سازمانها با دادن قهوه یا چای سرساعات معین به کارکنان زمان کاری تلف شده را کاهش داده اند .

راه حل جویی قیاسی مستقیم تلاشی است برای مورد توجه قرار دادن سریع یک مسأله توسط مغزهای گوناگون افراد گروه که در نهایت منجر به تراوش ایده‌ها می‌شود و بعضی‌ها آن را به جوانه‌های فکری تشبیه کرده‌اند. این روش برای حل مسائل ادارای بویژه هنگامی که واقعیت‌یابی و تحلیل نتوانسته راه حلی ارائه کند، جایگاه خوبی می‌یابد.

۸. روش راه حل جویی قیاسی غیر مستقیم

این روش که در ابتدا به فن گوردون مشهور بوده است. ابتدا توسط ویلیام جی گوردون مطرح و بعد از تعدیل به نام سینکتیکس شناخته شد. در این روش به دقت افرادی انتخاب می‌شوند که با مسأله متناسب باشند. مسأله ممکن است مربوط به کل سازمان باشد. در این روش رهبر گروه نقش حیاتی دارد و در واقع تنها او می‌داند که ماهیت خاص مسأله چیست. مسأله واقعی و معینی مطرح نمی‌شود. بلکه یک مسأله کلی‌تری که در ارتباط با مسأله خاص است، مطرح می‌گردد.

در راه حل جویی قیاسی مستقیم دوره‌های زمانی کوتاهی صرف می‌شود و روی زیادی بودن تعداد فکرها تاکید دارد. ولی در عوض بحث‌های مربوط به راه حل جویی قیاسی غیرمستقیم طولانی است و زمان زیادی صرف می‌شود تا در جهت ایجاد یک فکر کاملاً نوحرکت کند. بحث بر سر موضوع بازی که تنها رئیس جلسه از مسأله اصلی با خبر است. ممکن است گروه را ورای مرزهای سنتی به بحث برنامه‌های تفریحی بکشاند و در ضمن آن از نظرهای ایشان در مورد بازی با خبر شود.

رئیس جلسه راه حل جویی مستقیم نقش چندانی ندارد، ولی در راه حل جویی قیاسی غیرمستقیم نقش کلیدی دارد. زیرا تنها کسی است که می‌تواند مفید بودن پیشنهادات را بررسی کند و تشخیص دهد .

۹. . روش راه حل جویی قیاسی رقابتی مستقیم

این سومین روش تعامل آزاد است. در این روش گروه به گروه‌های کوچک‌تر پنج یا شش نفری تقسیم می‌شوند و هر گروه هر چه به‌دست می‌آورد، به همه گروه‌ها ارائه می‌کند.

۱۰. خود را جای دیگران قرار دادن

یک منبع عالی دست یافتن به اندیشه‌ها و راه حل‌های جدید و روشن بینی در امور صرفاً آن است که خود را به جای دیگران قرار دهیم و خلاقانه به تفکر بپردازیم که اگر اهداف و مشکلات و امکانات گوناگونی را که آن‌ها دارند، می‌داشتیم چه می‌کردیم؟

۱۱. استفاده از رویدادهای پیش‌بینی نشده

در این روش برای یافتن فکرهای جدید از رویدادها به عنوان سر نخ استفاده می‌شود. مشهور است که گاهی اوقات رخدادی غیرعادی یا یک حادثه شگفت‌انگیز ناگهانی موجب راه یافتن فرایند خلاق در مسیرهای موثر شده است. به نظر می‌رسد چنین حوادثی تغییر یا زاویه جدیدی به اندیشیدن شخص می‌دهد تا گریز گاهی برای راه حل مورد نظر به‌دست آورد.

۱۲. برداشت از گزارش‌ها و نامه‌ها

با این روش می‌توان دربارهٔ مواردی مانند چیزهایی که کمک به بهبود محصول یا خدمات می‌کند، کسب اهداف، درک بهتر افراد و مفاهیم برقراری روابط عمومی و مانند آن به اطلاعات و روش‌های جدیدی برای تصمیم گیری دست یافت.

۱۳. فن داده /بازداده

در این روش فرد از تحلیل و بررسی بازداده یا نتایج شروع می‌کند. سپس داده‌ها یا منابع موجود را برای به‌دست آوردن باز داده فهرست می‌کند و در مرحلهٔ بعد راه‌های ممکن برای تبدیل منابع موجود به بازداده مطلوب را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۹-۱۲. ترغیب و تشویق خلاقیت

برخی بر این تصورند که هر کسی که مراحل فرایند خلاقیت را طی کند، می‌تواند فرد خلاقی باشد. ولی تجارب اجتماعی نشان می‌دهد که بعضی از افراد در سازمان‌ها خلاق‌تر از دیگران هستند؟ چرا؟

شاید یکی از علت‌ها این باشد که سازمان‌ها می‌توانند مشوق یا بازدارنده خلاقیت افراد باشند. به هر حال راه‌های عمده‌ای که می‌تواند محرک خلاقیت باشد عبارتند از:

۱. فضای خلاق

یکی از راه‌های مهم ظهور نوآوری به‌وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است. بدین معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده‌های جدید از هر کس در سازمان باشد. در واقع سازمان باید در جستجوی این گونه فکرها باشد و تنها منتظر ارائه اندیشهٔ جدید نماند. برای این‌که خلاقیت به وقوع بپیوندد باید چنان نگرشی وجود داشته باشد تا از پیشنهادهایی که مبتنی بر تغییر شرایط موجودند استقبال کند. یک نگاه سرد یا بهت‌زده رئیس به زیر دستی که پیشنهادی ارائه کرده است، به وی می‌فهماند که دیگر از این نوع پیشنهادها ندهد. جدای از این‌که نظر مدیریت در زبان و ظاهر درباره خلاقیت چیست؟ طرفداری می‌کند یا مخالف ملاک اصلی برای پیشنهاد دهنده آن چیزی است که مدیر در عمل انجام می‌دهد نه سخن او از افرادی که از جانب روسای خود به خاطر پیشنهادات دفع می‌شوند. فوراً می‌فهمند که بهتر است افکارشان را نزد خودشان نگه دارند. این بدان معنی نیست که هر فکر خلاقی باید مورد قبول قرار گیرد و توسط سازمان به کار گرفته شود، بلکه بدین معنی است که هر فکری باید به طور جدی مورد دقت تحلیل قرار گیرد و در صورت به کار گرفته نشدن دلیل رد آن به‌دقت برای پیشنهاد دهنده تشریح گردد. اظهاراتی نظیر هرگز عملی نیست یا ما این فکر را ده سال پیش آزمایش کردیم و موفق نبود، کافی نیست. این گونه اظهارات دلیل بر آن است که مدیریت به طور جدی به پیشنهاد توجه نکرده است.

۲. دادن وقت برای خلاقیت

موضوعات انحرافی و غیر اصلی محیط کار اغلب مدیران و کارکنان را از خلاق بودن باز می‌دارد. برخورد با مسائل فوری و فوتی ممکن است، بیشتر وقت روزانه فرد را بگیرد. اغلب فرصتی که باقی می‌ماند یا اندک است یا هیچ فرصتی برای تفکر خلاق نمی‌ماند. برای مبارزه با این مسأله بعضی از سازمان‌ها در هر روز مدت زمانی را برای اندیشیدن و خلاقیت افراد کنار می‌گذارند. در هر روز یک یا چند ساعتی فرصت داشتن برای تمرکز بر روی مسائل و ارائه راه حل برای آن‌ها به مدیران امکان می‌دهد تا به تفحص افکار جدید بپردازند. مادامی که مدیران در دفترشان به تفکر و تدبیر مشغولند، باید سعی شود تا چیزی موجب گسستگی افکارشان نشود و کسی مزاحمشان نگردد. بعضی از سازمان‌ها برای این منظور دفتر مخصوصی را به هر یک از کارکنانی که شایستگی لازم را دارند، اختصاص می‌دهند. این دفتر به گونه‌ای طراحی یا انتخاب می‌شود که مزاحمت‌ها به حداقل برسد. همهٔ سازمان‌ها از این روش پیروی نمی‌کنند. سازمانی ممکن است وقت یا جای مخصوصی را برای خلاقیت اختصاص ندهد، ولی افراد را به برنامه‌ریزی در کار خود برای یافتن فرصت جهت تفکر خلاق تشویق کند.

ضمن اینکه به مسائل روزمره باید پرداخت، ولی اغلب ارزش دارد، حداقل به بعضی از افراد سازمان برای خلاق بودن فرصت داده شود.

۳. برقراری سیستم پیشنهادات

یکی از روش‌های ترغیب خلاقیت برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است. با این روش ترغیب، روشی برای ارائه پیشنهادات فراهم می‌شود. برای مثال صندوق پیشنهادات را می‌توان در هر واحدی قرار داد. فرم مخصوص دریافت نظرات و پیشنهادات را تهیه کرد و حتی جایزه‌ای نقدی یا تقدیر نامه‌ای برای پیشنهادات مفید و سازنده در نظر گرفت. ولی دادن پاداش کافی نیست. کارکنان باید اعتقاد پیدا کنند که مدیریت واقعاً به ایده‌های آنان نیاز دارد و لازمهٔ ایجاد چنین اعتقادی در کارکنان این است که مدیر هر پیشنهادی را به طور جدی مورد بررسی قرار دهد و اگر فکری پذیرفته نشد، علت آن را برای صاحب فکر و پیشنهاد دهندهٔ آن توضیح دهد.

٤. ایجاد واحد مخصوص خلاقیت

گاهی گروه خاصی از کارکنان برای نوآوری و خلاقیت استخدام می‌شوند و در بعضی از سازمان‌ها

این گروه را واحد تحقیق و توسعه می‌نامید. این گونه واحدها وقتشان را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول می‌کنند و گاهی تحقیق خاصی انجام می‌دهند. این گونه تحقیقات برای پیشرفت دانش بدون تلاش برای یافتن کاربرد فوری آن صورت می‌گیرد. البته بعدها این اندیشه‌های محض می تواند جنبه کاربردی داشته باشد. ولی امروزه تحقیقات کاربردی بیشتر معمول مورد توجه است.

۹-۱۳. نوآوری در سازمان‌های ورزشی

منظور از نوآوری فرآورده جدید یا محصول خلاقی یا خدمات نوینی است که توسط یک سازمان ورزشی یا تولید کنندهٔ محصولات و تجهیزات ورزشی ارائه می‌گردد. فرآورده خلاق می‌تواند نرم افزاری مانند نرم‌افزار تحلیل مسابقات در رشته‌های مختلف ورزشی، خدمات ورشی خاص در یک باشگاه ورزشی، سخت افزاری مانند تجهیزات ورزشی نوین، مکمل‌های غذایی باشد. به طوری که ملاحظه می شود تعاریف خلاقیت و نوآوری دارای عناصر مفهومی همچون تازگی و نویی، جدید، سرآغاز بودن، اول بار بودن و همچنین مفید بودن می‌باشند. بنابراین انواع کشفیات علمی نظریه‌های علمی (تئوری ها و فرضیه ها)، ابداعات و اختراعات و نیز آثار بدیع ورزشی، خلق و طراحی محصولات جدید ورزشی، حل مسائل کیفیت و بهره‌وری سازمان و هزاران هزار مورد از این قبیل جلوه‌هائی از خلاقیت و نوآوری هستند. منظور از نوآوری، خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. نوآوری فرایند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است.

واژه نوآوری به عنوان معادل واژه Innovation به شکل‌های زیر تعریف شده است:

نوآوری به معنی خلاقیت عینیت یافته: در این نوع تعریف نوآوری دارای مفهوم عملیاتی شدن و به مرحله اجرا درآمدن اندیشه‌های نو است. از این دیدگاه می‌توان نوآوری را به معنی خلاقیت عینی به عنوان شکل اجرائی شده و تحقق یافته خلاقیت ذهنی دانست. بنابراین همان طور که ملاحظه می‌شود دو واژه خلاقیت و نوآوری دارای دو مفهوم متفاوت جداگانه ولی در عین حال مرتبط با یکدیگر هستند.

نوآوری به معنی فراورده جدید در سطح سازمان: در این نوع تعریف، منظور از نوآوری فراورده جدید یا محصول خلاقی است که توسط یک سازمان ورزرشی ارائه می‌شود. منظور از نوآوری، خلاقیت متجلی شده

و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشهٔ خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است

نوآوری فرایند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است.

۹-۱٤. موانع نوآوری در سازمان‌های ورزشی

- عدم تمایل به سهیم کردن دیگران در مسئولیت و پاداش
- عدم پذیرشِ توانمند کردن تمام افراد
- عدم اعتماد به مزایای نوآوری، کار گروهی و تفاوت ها
- عوامل موثر درخلاقیت و نوآوری
- به کارگیری وجذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان
- امکانات مناسب تحقیقاتی ومالی برای کوشش‌های نوآورانه
- آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق همچنین به‌کارگیری نتایج حاصل ازفعالیت‌های خلاق
- دادن پاداش مناسب به افراد خلاق
- تبادل فرهنگی میان سازمان‌ها و در کنار هم قراردادن افراد محافظه کار و سنتی با افراد نوجو و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به سهولت مبادله می‌گردند.

خلاصه فصل

در این فصل ابتدا مفهوم خلاقیت توضیح داده شد. در ادامه نظریه‌های خلاقیت از جمله نظریه‌های روح خدایی، آریتی، تعادل یا دیوانگی، فطری، تایلور، عصب شناختی، شناختی، روانشناسی اجتماعی، رفتارگرایی، روان کاوی و روان کاوی جدید تشریح شد. ارتباط خلاقیت و برنامه‌ریزی موضوع دیگری بود که در این فصل به آن پرداخته شد. در ادامه فصل نحوهٔ توسعه خلاقیت در سازمان‌های ورزشی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. موانع خلاقیت در سازمان‌های ورزشی موضوع مهم دیگری است که در فصل به آن پرداخته شد. در ادامه در خصوص استدلال و روشهای اندیشیدن مطالب مورد نیاز ارائه شد. در مفهوم

خلاقیت، فرایند خلاقیت در سازمان‌های ورزشی مورد حث و بررسی قرار گرفت. موضوع دیگری که مکمل خلاقیت است نوآوری است که در این فصل به طور کامل به آن پرداخته شد و موانع نوآوری در سازمان‌های ورزشی شرح داده شد.

خودآزمایی

۱. مفهوم و اهمیت خلاقیت را تشریح کنید.
۲. دیدگاه‌های مختلف خلاقیت را توضیح دهید.
۳. ارتباط خلاقیت و برنامه‌ریزی توضیح دهید.
٤. نوآوری در سازمان‌های ورزشی را توضیح دهید.
۵. موانع نوآوری در سازمان‌های ورزشی را بنویسید.

فصل دهم

رهبری در سازمان‌های ورزشی

هدف کلی

شناخت مفهوم رهبری در سازمان‌های ورزشی

هدف‌های یادگیری

آشنایی با مفهوم رهبری

شناخت تفاوت رهبری و مدیریت

آشنایی با نظریه‌ها و مکاتب رهبری

شناخت نظریه‌های سنتی رهبری

آشنایی با تئوری رفتار رهبری

آشنایی با تئوری‌های اقتضایی

شناخت نظریه‌های جدید رهبری

مقدمه

رهبری[1] یک موضوع گروهی پویا و سنتی است که در اکثر اوقات بـه محـور توجـه روانشناسـی تمرین و ورزش تبدیل شده است. اگرچه اغلب از مربی تیم، معلم کلاس یا تعلیم دهنـده بـه مثابـه رهبر یاد می‌شود اما رهبری یک ویژگی ساده از یک فرد نیست بلکه ابعاد، شـیوه‌هـا و خصوصـیات گسترده و پیچیده‌ای را در بر می‌گیرد. در این راستا در سازمان‌های ورزشی به دلیل این‌کـه مـدیران، مربیان، داوران و دست‌اندرکاران با ورزشکاران و افرادی سروکار دارند که نیازمند ایجاد نوعی رابطه هستند که در دل تا بتوانند در دل آن‌ها نفوذ کرده و با تاثیرگذاری بر آن‌ها بتوانند به اهـداف تعیـین شده دست یابند. در ایـن راسـتا رهبـری یکـی از ابزارهـایی اسـت در هـزاره سـوم و بـه ویـژه در سازمان‌های ورزشی کاربر زیادی برای نفوذ در افراد دارد. از این‌رو در فصل حاضر مفهوم رهبری و سبک‌های رهبری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱۰-۱. مفهوم رهبری

تعریف اصطلاح رهبری و جلوه‌های رهبری می‌تواند معنای گوناگون پیدا کند. معنای لغـوی رهبـری رهیابی، رهگشایی و راهنمایی افراد جامعه می‌باشد. بدین ترتیب رهبری به معنای هدایت افراد بـه سـوی هدفی معین از طریق نفوذ و ایجاد تغییر در افراد است. در مـدیریت تعریـف اصـطلاح مـدیریت عبـارت است از برانگیختن زیر دستان برای رسیدن به اهـداف سـازمانی، و از نظـر جلـوه‌هـای رهبـری عبـارت خواهد بود از رهبری مذهبی، رهبری سیاسی، رهبری علمی و فلسفی و رهبری سازمانی.

سازمان موفق مشخصه عمده‌ای دارد که به‌وسیله آن از سازمان ناموفق تمیز داده مـی‌شـود. ایـن مشخصه، رهبری پویا و اثر گذار است. یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیریت، هـدایت و سرپرسـتی نیروی انسانی سازمان است. این وظیفه مدیر (یعنی تـلاش مـدیر بـرای ایجـاد انگیـزه و رغبـت در زیردستان برای دست یافتن به اهداف سازمان) با ارزش‌هـای فـرد و ارزش‌هـای حـاکم بـر جامعـه ارتباط دارد. وظیفه هدایت مدیر شامل سه بخش رهبری، انگیزش و ارتباطات است.

---

۱ . leadership

رهبری موثر باید مسیری را به منظور هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبری ممکن است، حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف یا گسسته شود. این موضوع می‌تواند به موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن کار انفرادی صرفا در جهت دست‌یابی به اهداف فرد انجام می‌گیرد و در عین حال کارایی و کفایت خود را از دست می‌دهد و از دست‌یابی به اهداف خویش باز می‌ماند. بنابراین، برای این‌که سازمان موفق باقی بماند وجود رهبری ضروری است. در رابطه با رهبری تعاریف بسیاری ارائه شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها ارائه می‌شود.

از نظر ایگری[1] رهبری عبارت است از عمل تاثیرگذاری بر افراد به‌طوری که از روی میل و علاقه برای دست‌یابی به هدف های گروهی تلاش کنند.

رابینز معتقد است رهبری، یعنی توانایی نفوذ بر گروهی به منظور رسیدن به هدف یا اهداف.

به عقیده جانگ[2](۲۰۰۱) رهبری عبارت است از تاثیرگذاری بر افراد و گروه‌های درون سازمانی، کمک به آن‌ها در ایجاد اهداف و راهنمایی آن‌ها در جهت دست‌یابی به اهداف.

رهبری، فرآیندی است که با آن ،یک فرد بر گروهی از افراد تاثیر می گذارد تا به یک هدف مشترک برسند. رهبری یعنی وسیله نظارت بر همکاری تمام افراد گروه با یکدیگر و همکاری گروه با بقیه تشکیلات به طور هماهنگ برای دستیابی برای به هدف های تشکیلات.

یاماگوجی و مائر[3] (۲۰۰٤)، رهبری را نه فقط ترکیبی(تلفیقی) از خصوصیات شخصیتی، بلکه یک سری رفتارهای متمرکز شده بر روی تکلیف و رابطه می‌دانند.

لوب[4] (۲۰۰٤) رهبری را فرآیند تغییر هدف داری می‌داند که از طریق آن رهبر و پیروان با مقصود مشترک به هم می پیوندند و حرکت به سمت چشم انداز را آغاز می کنند.

مانی[1] (۲۰۰۵) رهبری را به مثابه توانایی نفوذ در رفتار انسان‌ها، جمع کردن افراد با یکدیگر به سوی یک هدف مشترک، واگذاری مسئولیت(تفویض)، در دست گرفتن یک برنامه و کارکردن با یک هدف تعریف کرده است(۱۰۰).

---

۱ .Egri

۲ . Jung

۳ . Yamaguchi & Maehr

٤ . Laub

به طور کلی تعاریف ارائه شده بیانگر آن است که مفهوم کلیدی و پایه‌ای رهبری «اعمال نفوذ بر دیگران جهت دست‌یابی به اهداف» است به گونه‌ای که پیروان با میل و رغبت در مسیر اهداف تعیین شده گام بردارند.

رهبری در طول تاریخ یکی از ارکان جوامع بشری بوده است. وقتی رهبری به‌عنوان یک کارکرد مد نظر قرار می‌گیرد، جزء مهمی از مدیریت محسوب می‌شود و حضور و موجودیت آن در گرو اعمال تعدادی مهارت است که این مهارت‌ها را می‌توان به‌عنوان راه‌ها یا سبک‌های رهبری افراد در جهت رسیدن به اهداف خاص تلقی کرد. از تعاریف مزبور چنین می‌توان استنباط کرد که همه تعاریف در چند مورد با یک‌دیگر وجه مشترک دارند که عبارت است از:

۱. رهبری یک فرآیند است.
۲. رهبری با تغییر آمیخته است.
۳. رهبری در داخل یک گروه اتفاق می‌افتد.
٤. رهبری هدفمند است.

مروری بر نوشته‌ای دیگر از نویسندگان روشن می‌کند که بسیاری از نویسندگان مدیریت بر این نکته توافق دارند که رهبری نفوذ در فعالیت‌های فرد یا گروه با قصد تلاش برای رسیدن به هدفی در موقعیت مشخص است. توجه به این نکته حائز اهمیت است که در این تعاریف به سازمانی خاص اشاره نشده است. یعنی بدون در نظر گرفتن زمینه و حوزه فعالیت (اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، آموزشی، ورزشی یا خانوادگی) در هر موقعیت که کسی کوشش کند بر رفتار فرد یا گروهی دیگر تاثیر بگذارد، رهبری صورت گرفته است. همچنین باید این مسئله را در نظر گرفت که منظور از ارتباط تنها از نظر سلسه مراتب یعنی بالا دست یا زیر دست نیست، بلکه هر زمان که فرد بکوشد در رفتار فرد دیگری نفوذ کند آن فرد یک رهبر بالقوه است و شخصی که زیر نفوذ برود پیرو بالقوه است و فرقی نمی‌کند که این شخص کارفرما، همکار، معاشر، مرئوس، دوست یا خویشاوند باشد.

در این تعاریف اهمیت رهبری برای اخذ تصمیمات مهم و عبور سازمان از بحران و هماهنگ کردن سازمان با تغییرات بیرونی و درونی مشهود است. تعاریف نشان می‌دهد که هیچ سازمانی بدون رهبری نمی‌تواند پویا و موفق باشد. تفکر اندیشه و نگرش رهبران در شناخت اهداف،

---

۱ – Manni

برنامه‌ریزی و نیز نظارت و ارزیابی برنامه‌ها نقش تعیین کننده در دستیابی به اهداف سازمانی را دارد.

۱۰-۲. مقایسه رهبری و مدیریت

صاحب نظران از رهبری و مدیریت تعاریف گوناگونی را ارئه داده اند. نفوذ بر مرئوسان برای کسب توفیق در اهداف سازمانی یکی از تعاریف رهبری است، مدیریت را نیز تلاش برای رسیدن به اهداف سازمانی تعریف می‌نمایند. بنابراین رهبری و مدیریت دو مفهوم مجزا از یکدیگر نیستند، بلکه یکی از وظایف عمده هر مدیر هدایت افراد سازمان است. هرچند که رهبری و مدیریت ممکن است از نظر کیفی متفاوت باشند، اما در عمل مدیریت و رهبری دست در دست یکدیگر مکمل هم هستند.

عناوین رهبری و مدیریت را نباید به جای یکدیگر به کار گرفت. واژه رهبری و مدیریت دارای معنای متفاوت می‌باشند. زیرا رهبری مجموعه مدیریت بوده و یکی از عناصر تشکیل دهنده آن است. یک فرد می‌تواند رهبر باشد، ولی مدیر نباشد. عکس این مطلب صحیح نیست. مفهوم رهبری دلالت بر موارد مختلف دارد. رهبری یک رفتار چند بعدی است. این ابعاد اگرچه متعدد می‌باشند، ولی معین هستند. ابعاد رهبری متناسب با شخصیت رهبر، الزامات و زیر دستان تغییر می‌نماید. اغلب رهبری را از دیدگاه و منظری باریک و در واقع آن چیزی که مناسب تحقیقات آنان است، تعریف می‌کنند.

شاید بتوان گفت که یکی از مهم‌ترین عملیات در زندگی انسان مدیریت باشد. به مدد مدیریت، اهداف سازمان‌ها تحقق پیدا می‌نماید. صاحب نظران مدیریت را انجام کار توسط دیگران تعریف کرده‌اند. گروهی دیگر آن را هنر هماهنگی کار تعریف کرده‌اند. گروهی دیگر مدیریت را به عنوان هنر تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. مدیر برای انجام وظایف خود مجبور به انجام وظایف خاص می‌باشد و به همین دلیل صاحب نظران مدیریت هریک در تعریف مدیریت یکی از وظایف مدیریت را مهم‌تر از سایر موارد جلوه داده‌اند.

مدیریت عبارت است از دس‌تیابی به اهداف سازمان به شیوه‌ای موثر و کارا از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارمندیابی، هدایت و کنترل منابع سازمانی. تعیین تفاوت بین رهبری و مدیریت بسیار مشکل است. رهبری به اقدام به سمت تغییر بر می‌گردد در حالی که مدیریت اجرای فرآیند در سازمان به شیوه‌ای خوب و حفظ این تعادل برای کارکردن موثر است.

بین رهبری و مدیریت تفاوت آشکار وجود دارد که در جدول شماره ۱۰-۱ نشان داده شده است.

جدول ۱۰-۱- تفاوت مدیریت و رهبری

	رهبری	مدیریت
هدف	تعیین مسیر و ایجاد همبستگی و استمرار آن از طریق توسعه و اندیشه و ارزش های افراد.	تعیین و مقایسه مدیریت و تخصیص منابع ،انتخاب راهکاری که بیشترین اثربخشی را در دستیابی به هدف و مقصود نهایی دارد.
کالا	ایجاد تمایل به سمت هدف،ایجاد نظم جمعی برای انجام حرکت ،ایجاد حالات رفتاری عالی به شکل ارزش ها ،اصول مقاصد	دستیابی به منابع ،تلاش های منظم ،آگاهی از عملکرد و حرکت بسوی اهداف،ایجاد شیوه مطلوب کارکردن با مردم و دیگر منابع سازمانی،موثرترین شیوه رفتار با دلایل حوادث و موقعیت ها در دستیابی به هدفی که مربوط به موقعیت خاص است.
فرآیند	ایجاد ارزش،متحد کردن افراد،انگیزش و ترغیب افراد	برنامه ریزی ،کارمند یابی ،بودجه بندی،سازماندهی ،کنترل و حل مسئله

۱۰-۳. سبک رهبری

به‌طور کلی رهبران دارای دو وظیفه عمده هستند که عبارتند از تحقق اهداف سازمانی و جلب رضایت پیروان. مفهوم شیوه رهبری این است که رهبر رفتارش در سازمان به چه طریق است؟ و چه کار در سازمان انجام می‌دهد؟ از این‌رو سبک رهبری، به راهی که مدیران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می‌کنند و به الگوی رفتاری مستمر مدیران گفته می‌شود که آن‌ها به هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران و سازمان از خود نشان می‌دهند.

مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را فزایش دهند. از این‌رو نیاز به سبک رهبری مناسب که بتواند فرهنگ سازمان را در جهت پیشبرد اهداف سازمان تنظیم و اصلاح نماید در توفیق سازمان حیاتی به‌نظر می‌رسد.

رهبری، یعنی توانایی نفوذ بر گروهی به منظور رسیدن به هدف و یا اهداف است و سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران و به وسیله دیگران از آن استفاده می‌کنند و به وسیله افراد درک می‌شود. با تکیه بر یک شیوه یا سبک رهبری نامناسب و یا فن انگیزشی ناهماهنگ، اهداف سازمانی دچار لطمه خواهد شد و ممکن است کارکنان نیز احساس رنجش و بی میلی، ستم دیدگی، ناامنی و نارضایتی کنند. الگو و مدیریت در هر جامعه تحت تاثیر شیوه‌های رهبری در آن جامعه است. بعضی از محققان مدیریت اعتقاد دارند که اختلاف اساسی بین سازمان موفق و سازمان ناموفق در شیوه رهبری آن است. عواملی مانند فرهنگ، زمان، تجربه، آمادگی برای رهبری، درک و ارزیابی اولویت‌ها و انتظارات در شیوه رهبری کردن اثر می گذارند. رهبر یا مدیر، قبل از آن که به فکر هدایت پیروان باشد، اول باید نیروهایی را که در زیر دستش وجود دارند را به درستی شناسایی کند، زیرا هر یک از پیروان دارای ویژگی‌های خاص خود هستند و انتظار دارند رهبر به نحوی با او برخورد کند تا نیازهایش تأمین شود.

آن‌چه مسلم است این است که بر حسب این‌که رهبران در هدایت و رهبری سازمان چه سبکی را به کار برند، رفتارهای سازمانی متفاوتی خواهند داشت که نشات گرفته از ویژگی‌ها و خصوصیات متفاوت آنها خواهد بود. بنابراین از آنجا که رمز موفقیت اداره هر نوع موسسه یا سازمان به رهبری و مدیریت آن بستگی دارد، توجه به سبک‌های رهبری در به کارگیری مشارکت افراد و رسیدن به اهداف نقش مهمی ایفا می‌کند. سبک‌های رهبری مانند نقشه یا الگوهایی هستند که بنا به ضرورت‌های سازمانی راه حل‌هایی را برای ما روشن می سازد. از آنجا که رئیس یا مدیر سازمان باید نقش رهبری را بر عهد بگیرد، بر افکار و احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود که موجب انگیزش و هدایت رفتار می‌شود، اثر می‌گذارد. بنابراین سبک رهبری به عنوان عامل تسهیل کننده و برانگیزاننده کارکنان به طور مستقیم و غیر مستقیم بر بازده کاری سازمان اثر می‌گذارد.

۱۰-٤. نظریه‌ها و مکاتب رهبری

نظریه‌های رهبری در طول سالیان اخیر تغییرات بسیاری کرده است. سیر تکاملی این نظریه‌ها با تاکید بر رهبری شروع شده و بر نظریه‌هایی اثر گذاشته که رویکرد رهبری را در انگیزش پیروانشان

در زمینه محیط کاری خودشان می‌آزمایند. نظریه‌های رهبری سعی دارند عوامل موثر در پدید آمدن رهبری، طبیعت رهبری و یا آثار آن را تشریح کنند. درباره رهبری می‌توان سه پرسش اصلی را مطرح کرد:

الف) چگونه شخص به رهبری می رسد؟

ب) رهبران چگونه رفتار می‌کنند؟

ج) چه عواملی موجب اثر بخشی رهبر است؟

بر اساس یک نوع تقسیم بندی مهم‌ترین مکاتب رهبری را می‌توان در چهار گروه: صفات شخصی، رفتاری، اقتضایی و نوین تقسیم‌بندی کرد که در ادامه توضیح داده می‌شوند.

۱۰-٤-۱. نظریه‌های سنتی رهبری

برطبق نظریه باس و اولیو(۱۹۹۳) نظریه‌های رهبری برای معرفی روش جدیدی از تفکر شکل گرفته‌اند که به محققان کمک می‌کند بر حوزههای مشکل‌دار تمرکز کنند، به شاغلان در تصمیم‌گیری کمک کنند و مبنایی برای پیش‌بینی موقعیت‌هایی ارائه دهند که ممکن است هنگام استفاده رهبران از رفتارهای خاص اتفاق بیفتد.

۱. تئوری صفات شخصی[۱]

وینبرگ و گود[۲] (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که براساس این نظریه، رهبر با صفات و خصوصیات رهبری خاصی متولد می‌شود که او را رهبر می‌سازد و صرف نظر از موقعیت می‌تواند رهبر باشد. بر طبق این نظریه، رهبران به‌طور مادرزادی رهبر متولد می‌شوند. بنابراین رهبری قابل آموزش نیست. در واقع برخی از صات مشخص یا ویژگی‌های شخصیتی مشخص دارند که آن‌هارا از غیر رهبران متمایز می‌کند. برخی از این صفات مشخص رهبران، هوش ذکاوت، اعتماد به نفس، تمایل به مسولیت‌پذیری، تحمل ابهام، قاطعیت، جذابیت و نظایر این موارد می‌باشد.

---

۱ . Trait Theories

۲ – Weinberg & Gould

تحقیقات تجربی نیز نشان می‌دهد که رهبری فرآیندی پویاست و از هر موقعیت به موقعیت دیگر همراه با تغییر رهبر و پیرو وضعیت تغییر می‌کند. به هرحال اگرچه ویژگی‌های شخصیتی معین ممکن است در موقعیتی مفید باشد، اما هیچ‌گونه ویژگی‌های جهان شمولی نیست که بتواند موفقیت رهبری را تضمین کند. نظریه صفات مشخصه رهبری با این که توانست معیارهای روشنی را به‌منظور توصیف خصلت‌های عمومی مورد نیاز رهبران ارائه دهد، در عین حال به‌طور کلی از توصیف ماهیت پدیده رهبری غافل ماند. این ضعف بزرگ در درون خود کاستی‌ها و نارسایی‌های گوناگون دربر داشت که شماری از مهم‌ترین آن‌ها عبارت بود از:

نادیده گرفتن سهم پیروان در تکوین پدیده رهبری

دخیل ندانستن شرایط محیطی در اثر بخشی فعالیت‌های رهبر

عدم ارائه روش برای تبیین چگونگی نفوذ رهبر بر پیروان

برقرار نبودن رابطه روشن بین ویژگی‌های مورد نیاز رهبر و اقتضائات خاص سازمانی

مطالعات رهبری با تاکید بر ویژگی‌های شخصی یا خصوصیات ذاتی نتوانست راه به جایی برده و مفید واقع شود. چون که اولاً فهرست این خصوصیات بی پایان بود، ثانیاً آزمون مربوط به خصایص نمی‌توانست رهبری موثری را پیش بینی کند و ثالثاً الگوی رفتار موثر تا حد زیادی به موقعیت بستگی دارد. به‌طور کلی رویکرد صفات مشخصه بر خصوصیات و مشخصه‌های رهبران توجه دارد نه بر فرآیندی که بدان طریق، رهبری صورت می‌گیرد. محققین سبک‌های رهبری، تئوری صفات شخصی را در طی مرور زمان مورد بررسی قرار دادند و به نتایج زیر دست یافتند که در جدول ۱۰-۲ ارائه شده است.

جدول ۱۰-۲. ویژگیهای شخصی و خصوصیات شخصیتی رهبری

محققین	سال	خصوصیات رهبری
استاگدیل	۱۹٤۸	هوش، هوشیاری، بصیرت، مسولیت پذیری، ابتکار، مقاومت و پایداری، اعتماد به نفس، برون گرایی
مان	۱۹٥٦	هوش، مردانگی، اعتدال، تسلط، برون گرایی، محافظه کاری
استاگدیل	۱۹۷٤	موفقیت پذیری، پایداری، بصیرت، ابتکار، اعتماد به نفس، مسئولیت پذیری، تحمل، تأثیرگذاری، برون گرایی
لرد، دی و ادروالیگر	۱۹۸٦	هوش ، مردانگی، تسلط
کرک پاتریک	۱۹۹۱	تحرک، انگیزش، اعتماد، توانایی و آگاهی، دانایی

اگرچه روشن است که صفات رهبری به تنهایی نمی‌تواند اثربخشی رهبری راکاملا تشریح کند، اما به همان اندازه روشن است که این صفات به اثر بخشی رهبری نامربوط نیستند. یک نگرش متوازن و کامل درباره اثربخشی در سازمان باید صفات شخصی و مهارت‌های رهبر و هر دو را مورد ملاحظه قرار دهد.

۲. تئوری رفتار رهبری[۱]

با نمایان شدن ضعف‌های مختلف نظریه صفات مشخصه در توصیف رهبری، به تدریج توجه پژوهشگران به سبک‌های رفتاری رهبری معطوف شد .به عبارت روشن‌تر، توجه محققان از شخص رهبر به رفتار رهبر تغییر یافت. در این رویکرد عقیده بر این است که رهبر ساخته می‌شود، نه این که رهبر به‌طور مادرزادی رهبر می شود.

---

۱ - Behavioral Theories of Leadership

از نخستین سال‌های دهه ۱۹٤۰ میلادی تحقیقات جامعی روی تئوری‌های رفتاری در دانشگاه ایالتی اوهایوی آمریکا شروع شد و تاکنون بارها این تحقیقات تکرار شده است. هدف از این تحقیقات شناسایی ابعاد مستقل رهبر بود. آن‌ها ابعاد رهبر را به دو بعد عمده تقسیم کردند. این دو بعد عبارت بودند از ابتکار عمل و رعایت حال دیگران. این گروه از تئوری‌ها به‌جای تمرکز بر خصوصیات رهبری، تأکید بر چگونگی سبک و روش رهبری در برخورد با مرئوسان است. به‌طور کلی این پژوهشگران درصدد برآمدند تا ویژگی‌های رفتاری مدیران را شناسایی کنند. به بیان دیگر، به جای این که بکوشند تا دریابند چه چیزهایی می‌تواند مدیران را موفق نمایند، آن‌ها کوشیده‌اند تا دریابند چه کارهایی می‌تواند مدیران را موفق کند و بنابراین چنین نتیجه گرفته می‌شود که می‌توان به افراد آموزش داد، رفتارهای مناسب رهبری را به آنان آموخت و از آنان رهبری موفق ساخت.

الف– ابتکار عمل[1]: یعنی یک رهبر در جهت تامین هدف‌های مورد نظر، نقش‌هایی را که خود و زیردستانش باید ایفا کنند، به نحو احسن تعیین و ارائه کند. این نقش‌ها شامل تعیین رفتارهایی است که در جهت سازماندهی کارها، تعیین روابط سازمانی و هدف‌ها صورت می‌گیرد.

ب – رعایت حالت[2]: رهبری که در سازمان رعایت حال یا مراعات دیگران را می‌کند، می‌کوشد تا اسباب رفاه زیردستان را فراهم آورد و رضایت‌شان را تامین نماید. رهبری که چنین رفتاری دارد در حل مسائل به کارکنان و زیردستان کمک می‌کند. رفتارش دوستانه و صمیمی است و در رفتار خود مساوات را رعایت می‌نماید.

نتیجه تحقیقات دانشگاه اوهایو مؤید این است، رهبرانی که به هر دو بعد ابتکار عمل و رعایت حال توجه کامل داشته باشند، عملکرد خوبی خواهند داشت.

پژوهشگران دانشگاه میشیگان نیز دو بعد از رفتار رهبران را مورد توجه قرار دادند و آن‌ها را طرفدارای از تولید و کارکنان نامیدند. به همین دلیل پژوهش‌گران در دانشگاه میشیگان بین مدیران طرفدار تولید[3] و مدیران طرفدار کارکنان[4] تفاوت قائل شدند. مدیران طرفدار تولید از استانداردهای دقیق استفاده می‌کردند، کارها را به صورتی دقیق تعیین و شیوه‌ی اجرایی را مشخص می‌نمودند و همه‌ی

---

۱ - Initiating structure Behavior

۲ - Consideration Behavior

۳ - Production Oriented

٤ - Employee Oriented

امور را به صورت کامل سرپرستی می‌کردند. مدیران طرفدار کارکنان، اعضا را تشویق می‌کردند که در تعیین هدف و سایر تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند، از طریق ایجاد ارتباط و احترام متقابل بین خود و سایر اعضای سازمان، عملکرد عالی سازمان یا شرکت را تضمین می‌نمودند.

نتیجه‌ی تحقیقات میشیگان نشان داد، گروه‌هایی که زیر نظر رهبران طرفدار کارکنان کار می‌کردند، در مقایسه با گروه‌هایی که زیر نظر رهبران یا مدیران طرفدار تولید کار می‌کردند، دارای بازدهی بیشتری بودند. یکی از نتایجی که از تحقیقات دانشگاه‌های میشیگان و اوهایو به‌دست آمد این است که سبک رهبری تک بعدی نیست، یعنی این‌که توجه کردن به کار و کارکنان می‌تواند در امر عملکرد عالی سازمان سرنوشت ساز یا تعیین کننده باشد. به همین جهت، پژوهش‌گران بر دوجنبه از رفتار رهبری توجه کردند.

الف – وظایف رهبری: این پژوهش‌گران به‌جای این‌که به افراد توجه کنند، به وظایف یا نقش‌های رهبری توجه نمودند. یک گروه برای این‌که کاری موفقیت‌آمیز انجام دهد، به فردی نیاز دارد که وظایف اصلی را انجام دهد. این وظایف عبارتنداز: وظیفه‌ی مربوط به کار و وظیفه‌ی مربوط به حفظ گروه. اگر کسی بتواند این دو نقش را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز انجام دهد می‌تواند رهبری موفق گردد.

ب – **سبک رهبری:** دو وظیفه‌ی رهبری (یعنی وظیفه‌ی مربوط به کارها و وظیفه‌ی مربوط به حفظ گروه) باید در شیوه متفاوت رهبری نمایان گردند. مدیرانی که بیشتر به حل مسائل می‌پردازند، امور و کارکنان را سرپرستی می‌نمایند تا مطمئن شوند که کارها به صورتی رضایت‌بخش انجام می‌شود. انجام کار از رشد اعضا یا تامین رضایت شخصی افراد مهم‌تر است. مدیرانی که در سبک رهبری به اصطلاح کارمندگرا هستند، می‌کوشند به جای کنترل افراد، بیشتر موجبات انگیزش آن‌ها را فراهم آورند. آن‌ها سعی می‌کنند تا رفتارهای دوستانه داشته و رابطه‌ای برپایه احترام و اطمینان متقابل با کارکنان به‌وجود آورند به آنان اجازه می‌دهند در تصمیماتی مشارکت نمایند که در سرنوشت و کار آنان اثر می‌گذارد.

- **شبکه‌ی مدیریت**[1]

شبکه‌ی مدیریت به وسیله‌ی زن و شوهری به نام های بلیک و موتون[2] ارائه شد تا بتوان توجه نسبی مدیر به کار یا تولید و به کارکنان یا اعضای سازمان را تعیین کند و ماهیت دو بعدی رهبری

---

۱ . Managerial Grid

۲ - Blake & Mouton

را نشان دهد. بعد اول نشان دهنده توجه به تولید است که به معنی ساخت دهی و یا کارگرایی می‌باشد. توجه مدیر به تولید با یک شاخص نه قسمتی نشان داده شده است . به‌طوری‌که قسمت نهم نشان دهنده توجه زیاد به تولید و قسمت یکم نشان دهنده توجه کم به تولید است. رهبری که توجه زیاد به تولید دارد وظیفه مدار است و تاکید بر به‌دست آوردن نتیجه دارد. بعد دوم نشان دهنده‌ی توجه رهبر به اشخاص است. این بعد نیز به نه قسمت تقسیم شده است که قسمت نهم در بالا و یکم در پایین قرار گرفته است. در این مطالعات، توجه به اشخاص هم معنی است با مراعات و کارمندگرایی. مدیری که توجه زیادی به کارکنان دارد در برقراری روابط دوستانه با زیردستانش کوشش می‌کند. از ترکیب این دو بعد که در بالا به آن‌ها اشاره شد یک شبکه تشکیل می‌شود. شبکه ایجاد شده نیز آرایشی از رفتارهای ممکن رهبری را نشان می‌دهد. این شبکه بیان کننده پنج سبک رهبری اصلی می‌باشد.

مدیریت بی خاصیت[1] یا درمانده. مدیران با سبک (۱-۱)، نسبت به زیر دستان شان بی‌توجه بوده و معتقد به حداقل تحرک از موقعیت فعلی می‌باشند.

مدیریت مقتدرانه[2] یا تکلیفی. مدیران با سبک (۱-۹) مستبد هستند. به تولید و کارآیی توجه بسیار زیادی می‌شود و به کارکنان به عنوان ابزار تولید نگریسته می‌شود و به آن‌ها هیچ توجهی نمی‌شود.

مدیریت باشگاهی [3] یا تفریحی. مدیران با سبک (۹-۱) معتقدند که کارکنان راضی آن چه را که از آنها خواسته می‌شود، انجام می‌دهند و تولید در اولویت دوم این مدیران قرار دارد.

مدیریت انسانی و سازمانی[4] یا بینابینی. سبک مدیریت (۵-۵) به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه می‌شود.

مدیریت تیمی [5] : سبک مدیریت (۹-۹) موثرترین سبک رهبری است. به عبارت دیگر مدیری که توجه زیادی به اشخاص و تولید دارد، رهبری اثر بخش است.

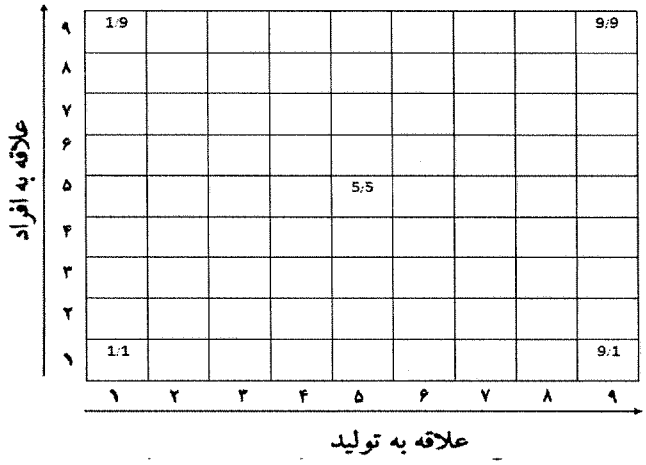
۱- Impoverished Management

۲ - Authority – compliance Management

۳ - Country club Mangement

٤- Dampened Pendulum

۵ - Team Management



بلیک و موتون رویکردی اقتضایی را در مورد تصمیم‌گیری با شدیدترین وجهی رد می‌کنند. تئوری‌های اقتضایی ادعا دارند که شیوه‌های رهبری خاص، برای موقعیت‌های خاص مناسب می‌باشند. معنی این گفته، آن است که تحت شرایط ویژه‌ای شیوه‌های (۹-۱) و (۱-۹) مناسب می‌باشند. به اعتقاد بلیک و موتون شیوه رهبری (۹-۹) همیشه بهترین است، زیرا بر پایه پیشرفت دراز مدت و اعتماد بنا می‌شود.

• لیکرت و سیستم های مدیریت

لیکرت[1] در تحقیقات خود دریافت که روش‌های متداول مدیریت سازمانی را می‌توان در یک خط زنجیره از سبک یک تا سبک چهار به تصویر کشاند.

توضیح روش‌های چهارگانه این گونه است:

سبک اول (آمرانه): در این سبک، مدیر به مرئوسین اعتماد و اطمینان ندارد، آن‌ها به ندرت در جنبه‌های فرآیند تصمیم‌گیری شرکت داده می‌شوند. بخش اعظم تصمیمات و تعیین هدف‌های سازمان از بالا گرفته می‌شود و به سلسله مراتب پایین‌تر ابلاغ می‌گردد. مرئوسین با ایجاد ترس و تهدید، مجازات، پاداش‌های خاص و ارضای احتیاج در سطح فیزیولوژیک و امنیت به کار وادار می‌شوند.

---

۱ - Likert

سبک دوم (دلسوزانه): به مدیریتی گفته می‌شود که مدیر اعتماد و اطمینان تمکین کننده، به زیردستانش دارد، بخش اعظم تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌های سازمان از بالا گرفته می‌شود، اما بسیاری از تصمیمات قالبی و از پیش تعیین شده را افراد سطوح پایین‌تر می‌گیرند. هر نوع کشش متقابل رئیس و مرئوس با نوعی تحقیر از طرف رئیس و ترس و احتیاط از طرف مرئوس صورت می‌پذیرد. با آن‌که روند کنترل باز هم در هیات رئیسه متمرکز است، اما باز هم قدری از آن به سطوح متوسط و پایین تفویض می‌شود.

سبک سوم (مشاوره‌ای): به مدیریتی گفته می‌شود که مدیر اعتماد و اطمینانی قابل توجه اما نه کامل به مرئوسین دارد. خط‌مشی عمومی و تصمیمات کلی از بالاست، ولی به افراد پایین اجازه می‌دهند تا در تصمیم‌گیری‌های خاصی شرکت داشته باشند. جریان ارتباطات هم از بالا به پایین و هم از پایین به بالای سلسله مراتب است. کنش متقابل در حد تعادل میان سرپرست و مرئوس وجود دارد که اغلب با اعتماد و اطمینان همراه است. جنبه‌های مهم فرایند کنترل به پایین تفویض می‌شود، در حالی‌که احساس مسئولیت در هر دو سطح پایین‌تر و بالاتر موجود است.

سبک چهارم (مشارکتی): به مدیریتی گفته می‌شود که کاملاً به مرئوسین اعتماد و اطمینان دارد. تصمیم‌گیری به صورتی وسیع، ضمن آن‌که از تمامیتی خاص برخوردار می‌باشد، در کل سازمان پراکنده است. جریان ارتباطات نه تنها از پایین به بالا و از بالا به پایین است، بلکه در میان همکاران نیز وجود دارد. کنش متقابل در حد وسیع و دوستانه میان رئیس و مرئوس وجود دارد و از درجات بالای اعتماد و اطمینان برخوردار است. مسئولیت گسترده‌ای در جهت فرایند کنترل وجود دارد که واحدهای پایین‌تر کاملاً درآن شرکت می‌کنند.

طبق نظر لیکرت یک سازمان مؤثر سازمانی است که مدیران و سرپرستان را تشویق به تمرکز بر ایجاد گروه‌های کاری مؤثر با اهداف عملکردی بالا می‌کند. در مقابل سازمان‌های کمتر مؤثر، مدیران را تشویق می‌کنند تا در مسیر کاملاً بوروکراتیک، مثل تدوین رویه‌ها و سیاست‌های خاص، استخدام افراد برای انجام وظایف تخصصی شده، ارائه سرپرستی دقیق و حفظ کنترل نسبت به همه تصمیم‌ها و غیره، عمل کنند. به نظر لیکرت سازمان رفتارمدار یا انسان مدار می‌تواند اثربخشی بیشتری داشته باشد.

۳. تئوری‌های اقتضایی[۱]

تئوری‌های صفات شخصی رهبری در اغلب موارد مصداق پیدا نمی‌کردند و هم‌چنین رهبران موفقی پیدا شدند که فاقد این خصوصیات بودند. از طرف دیگر، تئوری‌های رفتار رهبری نیز فاقد انعطافات لازم بودند و در تمامی موقعیت‌ها پاسخگو نبودند، بنابراین نظریه‌پردازان به تئوری‌هایی روی آوردند که آن‌ها را اقتضایی نام نهاده‌اند. دراین تئوری‌ها بر یک سبک و شیوه‌ی رهبری تاکید نشده و روش واحد در رهبری، غیرواقعی و غیرعملی قلمداد شده است. در نظریه‌های اقتضایی، براساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها، شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می‌شود.

• تئوری پیوستاری رهبری[۲]

تانن بام و اشمیت[۳] از نخستین نظریه پردازانی بودند که به شرح عواملی پرداختند که تصور می‌کردند به سبک و شیوه رهبری مدیر اثر می‌گذارند، آن‌ها چنین می‌اندیشیدند که مدیر باید پیش از انتخاب سبک رهبری سه دسته از نیروها را مورد توجه قرار دهد. آن نیروها عبارتند از: **نیروهای موجود در مدیر، نیروهای موجود در زیردستان و نیروهای موجود در موقعیت.** براساس دیدگاه تانن‌بام و اشمیت اگر زیردستان در پی کسب استقلال و آزادی عمل نسبی هستند و می‌خواهند درامر تصمیم‌گیری، مسئولیت‌هایی را بپذیرند و هدف‌های سازمان را به‌عنوان هدف‌های شخصی خود به حساب آورند، بدون تردید افرادی آگاه و با تجربه می‌باشند و می‌توانند مسایل را به صورتی مؤثر حل کنند و دارای تجربیاتی هستند که شایسته مشارکت در مدیریت می‌باشند. اما اگر به گونه‌ای است که افراد زیردست دارای چنین ویژگی‌هایی نباشد دراین حالت مدیر باید سبک خودکامه را انتخاب کند. سرانجام مدیر برای تعیین سبک رهبری باید به عوامل کارساز توجه کند، این عوامل عبارتنداز: سبک یا شیوه‌ای که سازمان آن را می‌پسندد، گروه‌های خاصی که در سازمان کار می‌کنند و ماهیت کاری که می‌تواند بر سبک رهبری اثر بگذارند. اگر اعضای یک گروه از انسجام زیادی برخوردار باشند، در برابر جوی آزاد و آزادی عمل بیشتر، واکنش مناسب‌تر نشان خواهند داد. به همین‌گونه اگر یک گروه در امر حل مسائل اعتمادبه‌نفس زیادی داشته باشند، ترجیح می‌دهند که جو محیط سازمان آزادتر باشد و گروه

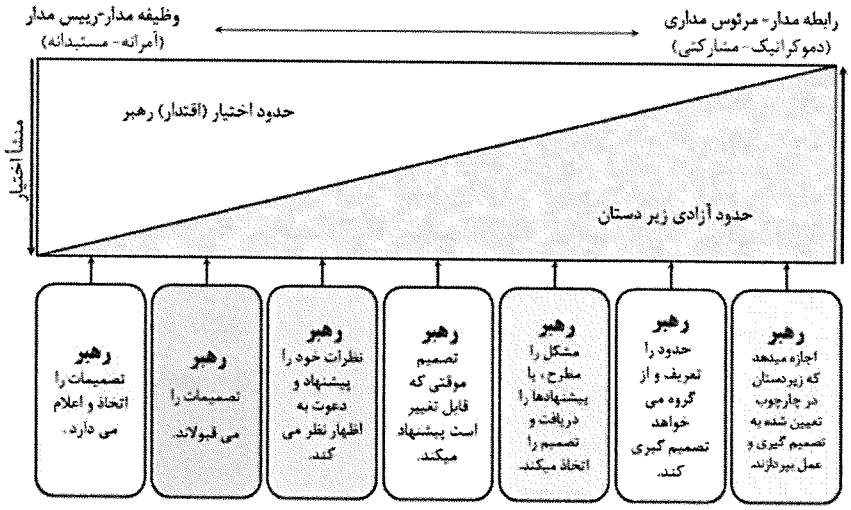
---

۱ - Contingency theories

۲ - Leadership Continuum model

۳ - Tanebaum & Schmidt

آزادی عمل بیشتر داشته باشد، ولی اگر اعضا گروه در نقاط مختلف پراکنده باشند، نمی‌توان به راحتی سبک یا شیوه‌ای از مدیریت را در پیش گرفت که اعضا بتوانند در تصمیمات مشارکت نمایند. با توجه به شکل ۱۰-۱ به‌طور خلاصه براساس این نظریه در رهبری، می‌باید تعیین شود که رهبر چه کسی است، پیروان چه کسی هستند و موقعیت و شرایط چگونه است تا بتوان سبک و شیوه‌ی مطلوب را بیان کرد.



شکل ۱۰-۱. تئوری پیوستاری تانن بام و اشمیت

- **مدل اقتضایی فیدلر**[1]

اولین الگوی جامع اقتضایی را فیدلر ارائه داد. بر اساس این مدل در شرایط بسیار مطلوب و بسیار نامطلوب، رهبران وظیفه‌مدار موفق‌ترند و در شرایطی که از نظر مطلوبیت متوسط باشد رهبران رابطه‌مدار موفق‌ترند. در این تئوری به اقتضای موقعیت‌ها، سبک رهبری مناسب تعیین می‌شد و به زیردستان رهبر توجه نمی‌شد. فیدلر که در همه‌جا به‌عنوان پدر نظریه مشروط رهبری مورد احترام است و به‌وجود آورنده مدل مشروط رهبری است، عقیده دارد که سه متغیر مهم مساعد بودن، یا نبودن موقعیت موجود را برای رهبران تعیین می کند:

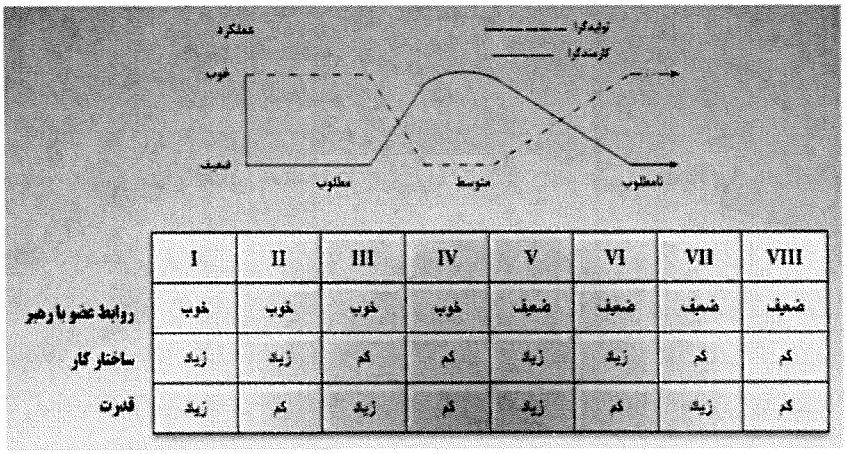
۱ - Fiedler Contingency model

۱ – مناسبات شخصی آنان با اعضای گروه خود (رابطه رهبر با عضو)[۱]

۲– میزان ساختار اولیه، کار تعیین شده برای گروه (ساختار کار اولیه) [۲]

۳– قدرت و اقتداری که مقام به آنها می‌دهد (میزان قدرت رهبر)[۳]

به نظر می‌رسد که متغیر رابطه‌ی رهبر با عضو با مفهوم ارتباط، همسو باشند، اما ساختار کار و قدرت مقام که عوامل مربوط به موقعیت را دقیقاً اندازه‌گیری می‌کند با مفاهیم تکلیف مربوط است. فیدلر مساعد بودن موقعیت را این طور شرح می‌دهد، میزان آمادگی وضعیت در توانا کردن مدیر برای نفوذ خویش برگروه. در این مدل شکل ۱۰–۲ هشت ترکیب از سه متغیر مربوط به موقعیت ممکن است اتفاق بیفتد. از آن‌جا که موقعیت رهبری بر اساس این متغیرها از حداکثر تا حداقل در تغییر است، بنابراین شیوه‌های رهبری در زمینه‌ی نفوذ در گروه موقعی است که اعضای سازمان، آن‌ها را کاملاً دوست داشته باشند (ارتباط مطلوب بین رهبر و اعضا)، مقام قدرتمندی داشته باشند (قدرت مقام حداکثر) و تکلیف کاملاً مشخصی را هدایت کنند (ساختار اولیه حداکثر).



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
روابط عضو با رهبر	خوب	خوب	خوب	خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف	ضعیف
ساختار کار	زیاد	زیاد	کم	کم	زیاد	زیاد	کم	کم
قدرت	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	کم

شکل۱۰–۲. مدل مشروط فیدلر

---

۱ - Leader – Member Relation

۲ - Task structure

۳ - Position power

او پس از بررسی تحقیقات گذشته و تحلیلی از تحقیقات جدید درباره رهبری به این نتیجه رسیده است.

۱ – رهبران طرفدار تکلیف در مشاغل گروهی بسیار نامساعد به بهترین وجه انجام وظیفه می‌کنند.

۲– رهبران طرفدار رابطه در مشاغل نیمه مساعد به بهترین وجه وظیفه‌ی خود را انجام می دهند

تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت [۱]

یکی از متداولترین الگوهای رهبری به وسیله ی دو پژوهش گر بنام‌های هرسی و بلانچارد[۲] ارائه شد که آن را تئوری مبتنی بر موقعیت نامیدند. تئوری رهبری هرسی و بلانچارد از لحاظ بین‌المللی، در حال حاضر در اروپا متداول است. بر اساس این تئوری نیز سبک رهبری با توجه به سطح رشد و بلوغ زیردستان از چهار مرحله می‌گذرد و در هر مرحله رهبر باید سبک خاصی را اعمال کند. سبک‌های رهبری فرقی باهم ندارند و انتخاب سبک رهبری باز است. مهم این است که سبک رهبری با کیفیت زندگی کاری چنان سازگار شود که بالاترین اثربخشی حاصل شود.تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت یک نوع تئوری اقتضایی است که درآن زیردستان یا پیروان یک رهبر مورد توجه قرار می‌گیرد. رهبر موفق کسی است که یک شیوه‌ی متناسب رهبری در پیش گیرد. از نظر این محققان، درجه‌ی رشد بلوغ پیروان تعیین کننده سبک یا شیوه‌ی رهبری مدیر می‌باشد. قبل از توضیح لازم است که به دو نکته‌ی اساسی دراین تئوری پرداخته شود که اولاً چرا باید به پیروان توجه کرد؟ ثانیاً واژه‌ی بلوغ چه معنایی دارد؟

بدان سبب پیروان مورد توجه قرار می‌گیرند که موفقیت یا اثربخشی یک رهبر در گرو این واقعیت است که آیا آن‌ها رهبر مزبور را می‌پذیرد یا نه؛ صرف نظر از آن‌چه رهبر انجام می‌دهد، موفقیت وی در گرو کارهای زیردستانش است. این یکی از ابعاد مهم است که در بیشتر تئوری‌های رهبری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. واژه‌ی «بلوغ» یا «رشد» بدان‌گونه که این دو پژوهش‌گر آن را تعریف کرده‌اند، عبارت است از توانایی و تمایل پیروان در قبول مسئولیت نسبت به هدایت رفتار خویش. بالغ شدن فرد از دو دیدگاه مورد توجه می‌گیرد: بلوغ و رشد یا بالا رفتن توانایی فرد از نظر کاری که باید انجام دهد و رشد یا بلوغ او از نظر روانی، دانش، آگاهی و مهارت‌های فردی. کسانی که از

---

۱ - Situational leadership theory

۲ - Heresy & Blanchard

این جهت به حد کمال رسیده باشند، می‌توانند بدون هدایت و گرفتن دستور از دیگران کار را به نحو احسن انجام دهند، زیرا در این زمینه دانش و تجربه کافی دارند. آنان که از نظر روانی به حد کمال رسیده باشند، به تشویق و ترغیب خارجی نیاز ندارند و مشوق‌های درونی آن‌ها را کفایت می‌کند. در تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت به همان دو بعد رهبری که مورد نظر فیدلر بود، توجه می‌شود: یعنی رفتار رهبری از نظر طرفداری از کار یا طرفداری از کارمند. ولی این دو پژوهش‌گر یک گام جلوتر می‌گذارند و به این نکته توجه می‌کنند که این رفتارها هر کدام می‌توانند در حدی بالا یا پایین باشند و سپس در هم آمیخته و چهار سبک یا شیوه‌ی اصلی را به‌وجود آورند که به ترتیب عبارتند از: دستوری، استدلالی، مشارکتی و تفویضی.

سبک S۱ (دستوری)[۱] (توجه شدید به کار و بی‌توجه به کارمند) رهبر نقش زیردستان را تعیین می‌کند و به افراد می‌گوید چگونه و چه وقت و در کجا چه کاری باید انجام دهند. دراین شیوه‌ی رهبری بر دستورالعمل ها تاکید می‌شود.

سبک S۲ (عرضه کردن)[۲] (طرفدار شدید کار و طرفدار شدید کارمند) (طرفدار شدید کار و طرفدار شدید کارمند) رهبر دستورالعمل‌های مربوط به کارها و بخشنامه‌های مربوط به حمایت از کارکنان را صادر می‌کند.

سبک S۳ (مشارکتی)[۳] (طرفدار شدید کارمند و بی توجه به کار) رهبر و پیروان او در فرآیند تصمیم گیری مشارکت می کنن، ایفای نقش رهبری آسان می شود و یک سیستم ارتباطی قوی به وجود می‌آید.

سبک S٤ (تفویضی) [٤] (بی توجه به کار و بی توجه به کارمند) رهبر و پیروان او در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند، ایفای نقش رهبری آسان می‌شود و یک سیستم ارتباطی قوی به‌وجود می‌آید.

همان گونه که در شکل ۱۰-۳-مشخص شده است، آمادگی افراد در این تئوری به چهار بخش تقسیم می‌گردد:

---

۱ - Telling

۲ - Selling

۳ - Participating

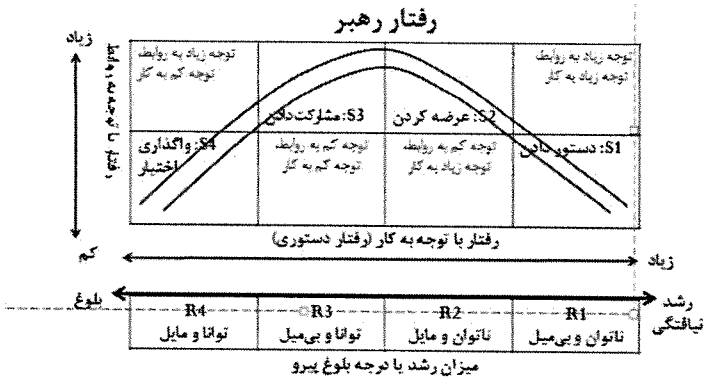
٤ - Delegating

مرحله R۱ (ناتوان و بدون تمایل یا نامطئن)

مرحله R۲ (ناتوان اما متمایل یا بااعتماد به نفس)

مرحله R۳ (ناتوان اما بدون تمایل یا نامطئن)

مرحله R٤ (توانا و متمایل یا با اعتماد به نفس)



شکل ۱۰-۳. مدل رهبری اقتضایی هرسی و بلانچارد

به‌طور کلی این تئوری بیان می‌کند که در هر مرحله از آمادگی (بلوغ)، سبک رهبری S متناسب با آن باید به‌کار برده شود. هنگامی که پیروان یک رهبر به درجات بالایی از بلوغ و کمال برسند، وی نه تنها از میزان کنترل خود بر کارها می‌کاهد، بلکه می‌کوشد تا در رفتار خود (نسبت به طرفداری از کارمندان) نیز تجدید نظر کند و به اصطلاح کمتر «کارمند مدار» باشد.

- **نظریه تحلیل نیروها**[۱]

این نظریه روش دیگری است که برای شناسایی وضعیت ها و کنترل متغیرهای موثر بر اثر بخشی استفاده می شود. لوین[۲] با ارائه ی این نظریه معتقد است که در هر وضعیتی دو گروه نیروی مختلف، یک نیروهای سوق دهنده[۳] و دیگری نیروهای بازدارنده[۱] وجود دارند که بر هر وضعیت

---

۱ - Forces analysis theory

۲ - Lewin

۳ - Driving forces

رهبری تأثیر می گذارند و آن را تغییر می‌دهند. بر اساس این نظریه نیروهایی چون فشار سرپرست، دریافت پاداش و رقابت به عنوان نیروهای سوق دهنده، وضعیت را در جهت بهبود و افزایش بازده گروه تغییر می‌دهند. در حالی که نیروهایی چون بی‌تفاوتی، عداوت و سهل انگاری در محافظت از ابزار کار به عنوان نیروهای بازدارنده، سطح تولید را کاهش می‌دهند. چنان چه این دو نیرو با هم برابر باشند، سطح تولید هم چنان ثابت و یکنواخت باقی خواهد ماند و برتری هر یک از دو نیرو، توازن را به نفع خود بر هم خواهد زد.

- **نظریه مسیر هدف** [۲]

در تئوری‌های اقتضایی باتوجه به شرایط و موقعیت ها، سبک رهبری مناسب تعیین می‌شد و به زیردستان رهبر توجه نمی‌شد. برای پر کردن این خلاء، نظریات جدیدی پا به میدان گذاشتند که توجه اصلی آنان روی مقتضیات آن دسته از رفتارهای رهبری متمرکز بود که از نظر پیروان عملکرد موثرتری به بار می‌آورد و از آن جمله تئوری مسیر هدف هاوس[۳] بود که وظیفه عمده رهبری را روشن نمودند و تعیین اهداف با زیردستان، یافتن بهترین مسیر برای رسیدن به اهداف و حذف موانع می‌داند. در زمان کنونی، نظریه مسیر هدف یکی از ارزشمندترین سبک‌های مدیریت است. این نظریه به وسیله یک پژوهش گر به نام هاوس ارائه گردید. نظریه مزبور یک الگوی اقتضایی از سبک مدیریت است. هنگامی که تحقیقات دانشگاه ایالتی اوهایو در حال انجام بود، این نظریه پایه‌ریزی شد. پایه و اساس این نظریه، وظیفه مدیر این است که پیروان و زیردستان خود را جهت تأمین هدف‌ها یاری دهد. یک مدیر برای دست‌یابی به اطمینان از این که دست‌یابی به هدف‌های اعضا با هدف‌های کلی گروه یا سازمان سازگار است، آنان را از هیچ نوع هدایت و حمایتی محروم نمی‌کند، یا به اصطلاح تئوری مسیر هدف، بر این باور یا اعتقاد قرار دارد که مدیران موفق راه را برای پیروان روشن و مشخص می کنند. مسیر، هدف‌ها را به آن‌ها نشان می‌دهند و آنان را یاری می‌دهند تا برای رسیدن به هدف‌های مورد نظر هر نوع سد یا مانعی را از میان بردارند. بر اساس نظریه مسیر هدف، رفتار مدیر تا آن اندازه برای زیردستان قابل قبول است که آن‌ها را به عنوان منبعی فرض کنند که رضایت حال و آینده شان را تأمین می‌کند. رفتار مدیر

---

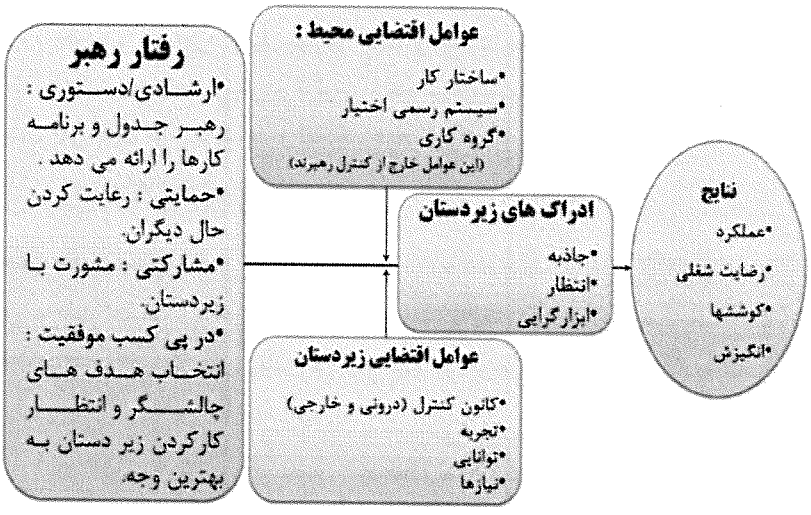
۱ - Restricting forces

۲ - Path – Goal Theory

۳ - House

محرک است و موجب ایجاد انگیزه می‌شود، به گونه‌ای که عملکرد خوب اسباب رضایت آنان را فراهم می‌آورد و راهنمایی‌ها، حمایت‌ها و پاداش‌هایی را که از ضروریات عملکرد خوب است، به‌همراه دارد. برای تأیید این گفته‌ها، رابرت هاوس رفتار مدیران را به چهار دسته: مدیر مقرراتی، مدیر حمایتی، مدیر مشارکتی و مدیر هدف گرا تقسیم نمود.

همانطور که در شکل (۱۰-٤) آمده است، فرض نظریه مسیر هدف این است که با توجه به اوضاع و شرایط موجود، یک مدیر می‌تواند به‌صورت هم زمان هر یک یا تمام این رفتارها را در پیش گیرد. در نظریه مسیر هدف، دو طبقه از متغیرهای اقتضایی یا موقعیتی ارائه می‌شوند که رابطه بین رفتار مدیر و نتیجه کار را تعدیل می‌کنند. متغیرهای محیطی که از حیطه کنترل زیردستان خارج است. مانند ساختار یا نوع کار، سیستم اختیارات، سلسله مراتب اداری و گروه کاری، و متغیرهایی که بخشی از ویژگی‌های شخصی زیردستان را تشکیل می‌دهند، مانند کانون کنترل، تجربه و توانایی فرد، یعنی آن چه او فکر می‌کند از عهده انجامش بر می‌آید، اگر قرار باشد نتیجه کار زیردستان به حداکثر ممکن برسد، پس عوامل محیطی، تعیین کننده نوع رفتاری هستند که مدیر باید در پیش گیرد و این در حالی است که ویژگی‌های شخصی زیردستان تعیین کننده شیوه یا طریقی است که محیط و رفتار رهبر بر اساس آن تعبیر و تفسیر می‌شود.



شکل ۱۰-۳. اجزای شکل دهنده تئوری مسیر هدف در رهبری

رفتارهای رهبری از دید تئوری مسیر- هدف:

رهبر مقرراتی (ارشادی): برنامه تدوین می‌کند د ستورالعمل‌های لازم را می‌دهد و زیردستان را هدایت می کند.

رهبر حمایتی: بازیردستان رابطه‌ای دوستانه دارد و نیازهای آن‌هارا برطرف می‌کند.

رهبرمشارکتی: بازیردستان مشورت می‌کند وپیش از تصمیم‌گیری‌ها ازنظرات و دیدگاه‌های آنان آگاه می‌شود.

رهبرهدف گرا(درپی موفقیت): هدف‌های سخت و غیرقابل دسترس تعیین می‌کند و از زیردستان می‌خواهد تا آن‌ها را به بهترین وجه تامین کنند.

- **تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضاء**[1]

تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر و اعضا یا تئوری رابطه رئیس و مرئوس[2] توسط گرین[3] ارائه شده است. در تئوری مزبور چنین استدلال می‌شود که رهبر در اثر فشارهای زمانه می‌کوشد تا با گروه کوچکی از زیردستانش یک رابطه ویژه برقرار کند. او یک گروه صمیمی تشکیل می‌دهد که آن‌ها را گروه خودی می‌نامند. اعضای این گروه بسیار مورد اعتماد هستند و از امتیازات ویژه‌ای برخوردار هستند. این گروه، سایر اعضای سازمان را غیر خودی می‌نامند. در این تئوری فرض بر این است که اعضای گروه خودمانی عملکرد بسیار بهتری دارند و نسبت به رئیس خود رضایت بیشتری دارند. تحقیقاتی که روی تئوری رابطه رئیس و مرئوس انجام شده است، این مطلب را تأیید می‌کند که رهبران بین زیردستان خود فرق قائل می‌شوند و تفکیک افراد از یکدیگر چیزی بیش از یک امر تصادفی است. در این حالت رهبر ارتباط منسجم با آن‌ها و رفتارهای خاصی را با آنها دارد.

٤. نظریه‌های جدید رهبری

رهبری به دلیل اهمیت ویژه‌ای که در اداره امور سازمان‌ها و یا جوامع هم‌چنان مورد توجه محققان قرار داشته و کوشش‌های زیادی در رفع ابهامات موجود در تئوری فعلی به عمل می‌آید.

---

۱ - Leader – Members Exchange, LMX Theroy

۲ - Leader – Members

۳ - Graen

نظریه‌های نوین به جای آن که رهبری را به عنوان مجموعه‌ای از صفات فردی در نظر بگیرند، آن را فراگردی فعال شامل عناصری مانند خواسته‌های پیروان، انتظارات رهبر و شرایط بافتی می‌دانند که در آن با یکدیگر کار می‌کنند. این فرآیند مستلزم تعامل بین رهبران، پیروان و موقعیت‌ها می‌باشد. به تعبیر دیگر می‌توان گفت که رهبری همواره رهبری فردی و رهبری شرایط است. رهبران اثر بخش، هدایت‌گران زرنگ و عناصر چیره دست یک ارکستر هستند. با درک این مساله که تأثیر آن‌ها بر اعضای ارکستر به وسیله تأثیر اعضا بر رهبر متعادل می‌شود.از جمله دیدگاه‌های جدیدی که سعی در پر کردن خلاء تئوریک نظریه‌های موجود رهبری را نموده‌اند می‌توان به جایگزین‌های رهبری، رهبری فرهمند (کاریزماتیک)، رهبری تعامل گرا و تحول گرا و رهبری اسنادی اشاره نمود که به طور مختصر به توضیح آن پرداخته شده است.

- **جایگزین‌های رهبری** [۱]

جایگزین‌های رهبری این واقعیت را که مدل‌های موجود رهبری پاسخگوی نیازهای رهبری با توجه به موقعیت‌های خاص نیستند، مطرح می‌سازد و موقعیت‌هایی که وجود رهبر احساس نمی‌شود و در واقع پیروان، رفتار رهبری را خنثی می‌کنند مورد تاکید قرارمی‌دهد. مثلاً، مراجعه بیمار به بخش فوریت‌های پزشکی (اورژانس) می‌تواند نمونه ای از خنثی سازی قدرت رهبر توسط زیردستان باشد؛ زیرا پزشک، پرستاران و کلیه پرسنل اورژانس بدون این که در انتظار دستورات حمایتی و یا هدایتی سرپرست بخش فوریت‌های پزشکی باشند و فرصت را از دست بدهند دست به کار مداوای بیمار می‌شوند.رفتار رهبران در این مورد می‌تواند با سه عامل خصوصیات زیردستان، خصوصیات وظیفه و شغل، خصوصیات سازمان جایگزین شود.

- **تئوری اسنادی رهبری** [۲]

بر اساس نظریه اسنادی، مدیر رفتار دیگران را مشاهده کرده و سپس به دنبال روابط علی و معلولی بوده و علت‌های آن را حدس زده یا آن را به علت‌هایی که موجب بروز آن‌ها شده اند، نسبت می‌دهد. بنابراین، اگر مدیریت عملکرد ضعیف کارکنانش را به نداشتن توانایی اسناد کند، ممکن است واکنش او

---

۱ - Substitutes for Leadership

۲ - Attribution Theory of Leadership

سرزنش، آموزش یا اخراج کارکنان باشد. از طرفی دیگر اگر مدیر رفتار کارکنان را به عوامل خارجی مانند سختی وظیفه، طراحی بد شغل و یا حجم زیاد کار اسناد دهد، ممکن است به جای این که نسبت به کارکنان واکنش نشان دهد، توجه خود را به برطرف کردن این گونه مسائل معطوف دارد. هنگامی که عملکرد سازمان در انتهای دو پیوستار بسیار مثبت و بسیار منفی قرار گیرد، مردم آن را به حساب رهبری می‌گذارند، یا آن را به او نسبت می‌دهند. بر همین اساس بحران‌های مالی و البته موفقیت‌های سازمان را نیز در این میان به حساب مدیر عامل می‌گذارند و دیگر مهم نیست که آیا در واقع چه کسی یا چه عاملی باعث آن شده است.

- **نظریه رهبری کاریزماتیک**[1]

یکی از دیدگاه‌های جدید که در رهبری ابداع شده است، تئوری رهبری کاریزماتیک نام دارد. این تئوری با نام‌های رهبری تغییر و تحول، رهبری الهام بخش، رهبری نمادین یا سمبولیک نیز شناخته می‌شود. رهبری کاریزماتیک صفتی است مبتنی بر درک پیروان از رفتارهای رهبر. به عبارت دیگر کاریزما بودن یک صفت فردی، که در نتیجه جایگاه فرد در سازمان باشد نیست؛ بلکه ویژگی خاصی است که در نتیجه رفتارهای رهبر به وجود می‌آید. رهبری کاریزماتیک یا تغییر و تحول، نوعی از رهبری می‌باشد که ورای انتظارات معمولی حرکت می‌کند و با القای احساس مأموریت در فرد، و یا برانگیختن او برای فراگیری و کسب تجربه و الهام بخشیدن راه‌های جدید تفکر، پیروان خود را به تلاش هر چه بیشتر راغب می‌نماید. این گونه رهبران که به علت جاذبه معنوی، اثرات استثنایی بر سازمان خود دارند، می‌توانند باعث تغییر و تحول سریع در سازمان شوند و در شرایط متغیر، موقعیت سازمان را در حد مطلوب حفظ نمایند. رهبری کاریزماتیک به گونه‌ای از رهبری گفته می‌شود که دارای قدرت الهام بخشی به پیروان باشد. به‌طوری که توانایی‌ها صرفا از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. این نوع رهبری بدون پاداش‌های مالی و اعمال زور است.

- **تئوری رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا**

توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجود غیر متعارف فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک

---

۱ - Charismatic Leadership Theory

و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمند سازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، انتقال یافته است.

جیمز مک گریگور بارنز[1] (۱۹۷۸) اولین سنگ بنای نظریه رهبری تحول گرا را گذاشت. او کسی بود که در کتاب خود به نام "رهبری"اصطلاحات رهبری مراوده‌ای و تحول آفرین را وضع کرد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه‌های مدیریت به‌کار گرفته شد.

رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث تغییرات برجسته در افراد گروه می‌شوند. رهبران تحول‌گرا یک آگاهی از رسالت یا بینش سازمان ایجاد می‌کنند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل توسعه می‌دهد و رهبران تحول گرا همکاران و پیروان را تحریک می‌کنند فراسوی منافع خود، به منافعی توجه کنند که به گروه سود برساند.

به نظر برنز رهبری تحول آفرین را می‌توتن به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند تعریف کرد. این رهبران سعی می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایده‌آل‌های متعالی مانند آزادی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مانند ترس، حرص، حسادت و تنفر. از نظر برنز رهبری تحول آفرین توسط هرکس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری، افراد می‌توانند بر همتایان و مافوق‌ها مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند. به نظر برنز رهبر تحول‌گرا به ایجاد تحول و تحول‌زایی می‌پردازد و ارزش‌هایی که رهبر تحول‌گرا دنبال می‌نماید، ارزش‌های غایی نظیر آزادی، عدالت و برابری است. این نوع رهبران پیروان خو درا به سطوح بالاتری از اخلاق و روحیه ارتقاء می‌دهند. به‌طور خلاصه راز یا محور رهبری تحول‌گرا از نظر برنز این است که "افراد را به سوی بهتر شدن خودشان هدایت می‌کند. بر خلاف تئوری‌های سنتی رهبری که عمدتا متمرکز بر فرآیندهای عقلایی هستند، تئوری رهبری تحول آفرین بر احساسات و ارزش‌ها تاکید می‌کند. رهبری تحول آفرین در جستجوی اتصال میان علایق فردی و جمعی است تا از این طریق به زیر دستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند. به این گونه رهبران تحول آفرین قادر به متحد کردن پیروان خود با توجه به توانایی‌شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آن‌ها ارزش‌ها و نگرش‌های جاری سازمان‌ها را ایستا نمی‌دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و ماموریت سازمان متناسب با شرایط محیطی هستند. براساس نظریه رهبری

---

۱ -James Mc GREGORE Burns

تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش برسد. هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد، مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است یا خیر، مونع بالقوه درون سیستم را برطرف و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب کند.

باس (۱۹۸۵) رهبر عمل‌گرا را شخصی می‌داند که در چارچوب فرهنگ و ساختار سازمانی موجود، عمل می‌کند. اواستانداردهای کارها و وظایف و پاداش‌ها و امتیازات را تعیین می‌کند. رهبر عمل‌گرا انتظاراتش را برای پیروان تشریح و تفسیر می‌کند و وعده پاداش در ازای برآورده شدن انتظارات می‌دهد. این رهبران نوعی اجتناب از خطر در پیروان به‌وجود می‌آورند. یعنی پیروان تلاش می‌کنند از اشتباه کردن و حتی ارائه ایده‌های ابداعی، اجتناب کنند؛ زیرا ممکن است به نتیجه مورد نظر رهبر نرسند که منجر به عدم رضایت رهبر می‌شود. نگرانی عمده رهبر عملگرا شناسایی نیازهای پیروان، تنظیم پاداش‌های مقرر و منابع برای تأمین آن‌ها است. در این شیوه رهبر با روشن ساختن خواسته‌هایش و پاداش دادن به رفتارهای مناسب، پیروان را به سمت سطوح عملکردی مطلوب، هدایت می‌کند. رفتارهای رهبری عمل‌گرا در جهت نظارت وکنترل کارمندان از طریق ابزار اقتصادی و معقول، است. پاداش اقتضایی شامل رفتارهای رهبری است که متمرکز به مبادله منابع است. بنابراین رهبران منابع و حمایت‌های ملموس و غیر ملموس را برای پیروان در مبادله با عملکرد و تلاش‌های آن‌ها، فراهم می‌کنند. نظارت بر عملکردها، انجام اقدامات اصلاحی (بعداز وقوع خطا یا به‌منظور پیشگیری از وقوع خطا) و تعیین مجموعه استانداردها و انحراف از آن‌ها از وظایف رهبر عملگرا است. رهبر عمل‌گرا متمرکز بر حفظ، حراست و مدیریت یک سازمان است و به چند طریق با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کند:

۱. رهبران عمل‌گرا از خواسته‌های زیر دستانشان از انجام کار، آگاه هستند.
۲. رهبران عمل‌گرا سعی می‌کنند آنچه پیروان مایل به دریافت آن هستند، به عنوان پاداش عملکرد، فراهم کنند.
۳. رهبران عمل‌گرا بیشتر از پاداش‌ها برا ی افزایش تلاش و عملکرد پیروان استفاده می‌کنند.
٤. این رهبران متوجه نفع شخصی پیروان، در انجام کار هستند.

رهبری عمل‌گرا تقویت اقتضایی را ایجاب می‌کند. پیروان با وعده‌ها، پاداش‌ها، و تحسین رهبران برانگیخته می‌شوند (پاداش اقتضایی) یا با بازخوردهای منفی، سرزنش، توبیخ، تهدید یا اقدامات تأدیبی و انضباطی (شکل‌های منفی فعال و منفعل مدیریت مبتنی بر استثنائات) اصلاح می‌شوند.

خلاصه

در این فصل ابتدا با مفهوم رهبری و تفاوت‌های رهبری و مدیریت توضیح داده شد. در ادامه نظریه‌های سنتی رهبری، تئوری رفتار رهبری تئوری‌های اقتضایی رهبری و نظریه‌های جدید رهبری شرح داده شد.

خودآزمایی

۱. مفهوم رهبری را توضیح دهید.
۲. تاریخچه رهبری را شرح دهید.
۳. تفاوت رهبری و مدیریت را بنویسید.
٤. نظریه‌های سنتی رهبری را تشریح کنید.
۵. تئوری رفتار رهبری را بنوسید.
٦. تئوری‌های اقتضایی رهبری را توضیح دهید.
۷. نظریه‌های جدید رهبری تشریح کنید.