

# مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی

سری کتاب‌های کمک آموزشی کارشناسی ارشد

مجموعه تربیت بدنی

مؤلفان: زهرا سادات میرزازاده

سعیده خاکپور – همایون فراهانی

ویراستار علمی: الهام نسترن

سرشناسه	: میرزازاده، زهرا سادات
عنوان	: مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی
مشخصات نشر	: تهران : مشاوران صعود ماهان، ۱۴۰۲
مشخصات ظاهری	: ۳۲۵ ص
فروست	: سری کتاب‌های کمک آموزشی کارشناسی ارشد
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۸۶۰-۷
وضعیت فهرست نویسی	: فیپای مختصر
یادداشت	: این مدرک در آدرس <a href="http://opac.nlai.ir">http://opac.nlai.ir</a> قابل دسترسی است.
شناسه افزوده	: خاکپور، سعیده
شناسه افزوده	: فراهانی، همایون
رده‌بندی دیویی	: ۳۷۸/۱۶۶۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۱۸۴۶۸۰



نام کتاب: .....مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی  
مدیر مسئول: .....هادی سیاری-مجید سیاری  
مولفان: .....زهرا سادات میرزازاده، سعیده خاکپور، همایون فراهانی  
ناشر: .....مشاوران صعود ماهان  
مدیر تولید و محتوا: .....سمیه بیگی  
نام ویراستار علمی: .....الهام نسترن  
نوبت و تاریخ چاپ: .....اول / ۱۴۰۲  
تیراژ: ..... ۱۰۰۰ جلد  
قیمت: ..... ۳/۸۳۰/۰۰۰ ریال  
شابک: .....ISBN: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۸۶۰-۷

انتشارات مشاوران صعود ماهان: خیابان ولیعصر، بالاتر از تقاطع مطهری،

روبروی قنادی هتل بزرگ تهران، جنب بانک ملی، پلاک ۲۰۵۰

تلفن: ۴-۸۸۱۰۰۱۱۳

# سخن ناشر

«ن والقلم و ما یسطرون»

کلمه نزد خدا بود و خدا آن را با قلم بر ما نازل کرد.

به پاس تشکر از چنین موهبت الهی، موسسه ماهان درصدد برآمده است تا در راستای انتقال دانش و مفاهیم با کمک اساتید مجرب و مجموعه کتب آموزشی خود برای شما داوطلبان ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد و دکترا گام موثری بردارد. امید است تلاش‌های خدمتگزاران شما در این موسسه پایه‌گذار گام‌های بلند فردای شما باشد. مجموعه کتاب‌های کمک آموزشی ماهان به‌منظور استفاده داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد سراسری و آزاد و دکترا تالیف شده‌اند. در این کتاب‌ها سعی کرده‌ایم با بهره‌گیری از تجربه اساتید بزرگ و کتب معتبر داوطلبان را از مطالعه کتاب‌های متعدد در هر درس بی‌نیاز کنیم.

دیگر تالیفات ماهان برای سایر دانشجویان به‌صورت ذیل می‌باشد.

● **مجموعه کتاب‌های ۸ آزمون:** شامل ۵ مرحله کنکور کارشناسی ارشد ۵ سال اخیر به همراه ۳ مرحله آزمون تالیفی ماهان همراه با پاسخ تشریحی می‌باشد که برای آشنایی با نمونه سوالات کنکور طراحی شده است. این مجموعه کتاب‌ها با توجه به تحلیل ۳ ساله اخیر کنکور و بودجه‌بندی مباحث در هریک از دروس، اطلاعات مناسبی جهت برنامه‌ریزی درسی در اختیار دانشجو قرار می‌دهد.

● **مجموعه کتاب‌های کوچک:** شامل کلیه نکات کاربردی در گرایش‌های مختلف کنکور کارشناسی ارشد می‌باشد که برای دانشجویان جهت جمع‌بندی مباحث در ۲ ماهه آخر قبل از کنکور مفید می‌باشد. بدین‌وسیله از مجموعه اساتید، مولفان و همکاران محترم خانواده بزرگ ماهان که در تولید و به‌روزرسانی تالیفات ماهان نقش موثری داشته‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌نماییم. دانشجویان عزیز و اساتید محترم می‌توانند هرگونه انتقاد و پیشنهاد درخصوص تالیفات ماهان را از طریق سایت ماهان به آدرس [mahan.ac.ir](http://mahan.ac.ir) با ما در میان بگذارند.

موسسه آموزش عالی آزاد ماهان

# سخن مؤلف

گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های کشور و به‌خصوص گرایشی شدن این رشته باعث شده است تا تدوین برخی از کتاب‌های کمک درسی در زمینه‌های مختلف در دستور کار مولفان قرار گیرد. مجموعه حاضر برای دانشجویان و فارغ‌التحصیلان مقطع کارشناسی رشته تربیت بدنی که قصد ادامه تحصیل در دوره کارشناسی ارشد را دارند، تدوین شده است. این کتاب دربرگیرنده نکات مهم و اساسی کتاب‌های مرجع به همراه توضیحات در زمینه مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی می‌باشد.

این کتاب شامل شانزده فصل می‌باشد که در دو بخش اصلی تنظیم شده است. در بخش اول (فصول اول تا هفتم) مدیریت سازمان‌های ورزشی و در بخش دوم (فصول هشتم تا سیزدهم)، مدیریت طرز و اجرای مسابقات ورزشی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. هر فصل، خود به منزله مقدمه روشنگری برای فصل بعدی است؛ از این رو، کار را برای خوانندگان آسان می‌کند. در پایان هر فصل مجموعه سؤالات کنکور کارشناسی ارشد به همراه جواب آنها از سال ۱۳۷۸ تا ۱۳۹۴ آورده شده است تا خواننده بتواند پس از خواندن دقیق هر فصل، توانایی علمی خود را محک بزند و همچنین با نمونه سؤالات کنکور آشنایی بیشتری پیدا کند.

امید است این مجموعه اطلاعات علمی مربوط به مدیریت سازمان‌ها و مسابقات ورزشی را به روشی آسان، واضح و مختصر ارائه دهد و در جهت ارتقای سطح علمی و مقطع تحصیلی شما دانشجویان گرامی کمکی ارزنده باشد.

زهرآ سادات میرزازاده

سعیده خاکپور

همایون فراهانی

بخش اول: مدیریت سازمان‌های ورزشی

۱۱	فصل اول: مفاهیم و تعاریف سازمان و مدیریت.....
۱۲	تعاریف مدیریت .....
۱۲	تعاریف رهبری .....
۱۳	نقش‌های مدیریتی از دیدگاه مینتزبرگ .....
۱۴	هرم مدیریت .....
۱۵	سیر تحول نظریه‌ها .....
۱۹	تعاریف سازمان .....
۲۱	آشنایی با نهادهای اجرایی کشور .....
۲۱	سوالات چهارگزینه‌ای سراسری و پاسخنامه فصل اول .....
۳۰	سوالات چهارگزینه‌ای آزاد و پاسخنامه فصل اول .....
۳۷	فصل دوم: سازمان‌های ورزشی داخلی و بین‌المللی.....
۳۸	شورای سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران .....
۳۸	سازمان اداری و نمودار تشکیلاتی سازمان تربیت بدنی .....
۳۹	سطوح مدیریت در تربیت بدنی .....
۴۰	اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش .....
۴۱	اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری .....
۴۲	فدراسیون‌های ورزشی ایران .....
۴۶	هیئت‌های ورزشی .....
۴۷	سازمان‌های ورزشی وابسته به جنبش المپیک .....
۵۱	منشور المپیک .....
۵۳	نحوه برگزاری بازی‌های المپیک .....
۵۵	جایگاه ورزش در ساختار نظام دولتی .....
۵۶	سوالات چهارگزینه‌ای سراسری و پاسخنامه فصل دوم .....
۶۰	سوالات چهارگزینه‌ای آزاد و پاسخنامه فصل دوم .....
۶۳	فصل سوم: برنامه‌ریزی در تربیت‌بدنی و ورزش.....
۶۴	تعاریف برنامه‌ریزی .....
۶۶	مفاهیم اساسی در برنامه‌ریزی .....
۶۷	برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک .....
۶۹	شیوه‌های برنامه‌ریزی عملیاتی .....
۷۱	سوالات چهارگزینه‌ای سراسری و پاسخنامه فصل سوم .....
۷۳	سوالات چهارگزینه‌ای آزاد و پاسخنامه فصل سوم .....

۷۵	فصل چهارم: سازماندهی در تربیت بدنی و ورزش
۷۶	تعریف سازماندهی
۷۶	فرایند سازماندهی
۷۷	نمودار سازمانی
۸۰	سازماندهی یک رویداد ساده ورزشی و تقسیم بندی وظایف
۸۱	سازماندهی یک رویداد ورزشی بزرگ و وظایف کمیته های برگزارکننده مسابقات
۸۵	سازماندهی جشنواره ورزشی درون دانشگاهی
۸۶	کمیته هماهنگی امور دانشگاه ها
۸۸	نمودار سازمانی هجدهمین دوره بازی های دانشجویی
۸۹	سوالات چهارگزینه ای سراسری و پاسخنامه فصل چهارم
۹۰	سوالات چهارگزینه ای آزاد و پاسخنامه فصل چهارم
۹۱	فصل پنجم: بودجه و امور مالی
۹۲	مدیریت مالی عمومی کشور
۹۲	جایگاه سازمانی مدیریت مالی
۹۲	معاملات دولتی و روش انجام آن
۹۳	تعاریف بودجه
۹۷	سوالات چهارگزینه ای سراسری و پاسخنامه فصل پنجم
۹۹	سوالات چهارگزینه ای آزاد و پاسخنامه فصل پنجم
۱۰۱	فصل ششم: مدیریت جلسات و شوراهای تربیت بدنی
۱۰۲	اصول قابل توجه در تشکیل جلسات
۱۰۲	انواع جلسات
۱۰۳	شوراهای رسمی در بخش تربیت بدنی
۱۰۴	سوالات چهارگزینه ای سراسری و پاسخنامه فصل ششم
۱۰۵	فصل هفتم: ارزیابی و نظارت در سازمان های ورزشی
۱۰۶	تعاریف ارزیابی
۱۰۶	اهداف ارزیابی
۱۰۶	ارزیابی و نظارت
۱۰۶	مراحل اصلی فرایند کنترل
۱۰۷	سوالات چهارگزینه ای سراسری و پاسخنامه فصل هفتم
۱۰۷	سوالات چهارگزینه ای آزاد و پاسخنامه فصل هفتم
	<b>بخش دوم: مدیریت و نحوه اجرای مسابقات ورزشی</b>
۱۱۱	فصل هشتم: مدیریت برگزاری مسابقات ورزشی
۱۱۲	نحوه برگزاری یک دوره مسابقه
۱۱۲	وظایف کمیته های برگزارکننده مسابقات
۱۱۵	سوالات چهارگزینه ای سراسری و پاسخنامه فصل هشتم
۱۱۶	سوالات چهارگزینه ای آزاد و پاسخنامه فصل هشتم

۱۱۷	فصل نهم: نقش نیروهای داوطلب در برگزاری رویدادهای ورزشی
۱۱۸	علل داوطلبی
۱۱۹	سازمان‌های داوطلب
۱۱۹	طبقه‌بندی سازمان‌های داوطلب
۱۲۰	نحوه جذب و به‌کارگیری داوطلبین
۱۲۱	سوالات چهارگزینه‌ای سراسری و پاسخنامه فصل نهم
۱۲۳	فصل دهم: بازاریابی مسابقات و رویدادهای ورزشی
۱۲۴	تعاریف بازاریابی
۱۲۴	مدیریت بازاریابی
۱۲۵	تکنیک‌های مورد استفاده برای حصول اطلاعات لازم و روشن از مشتری
۱۲۵	حامیان مالی رویدادهای ورزشی
۱۲۶	شرکای تجاری المپیک‌ها (TOP)
۱۲۷	سوالات چهارگزینه‌ای سراسری و پاسخنامه فصل دهم
۱۲۸	سوالات چهارگزینه‌ای آزاد و پاسخنامه فصل دهم
۱۲۹	فصل یازدهم: شیوه‌های اطلاع‌رسانی و انعکاس اخبار مسابقات و رویدادهای ورزشی
۱۳۰	تعریف اطلاعیه مطبوعاتی
۱۳۱	عناصر خبر
۱۳۱	تیترو نویسی
۱۳۲	لیدنویسی
۱۳۳	مصاحبه
۱۳۳	سوالات چهارگزینه‌ای سراسری و پاسخنامه فصل یازدهم
۱۳۵	فصل دوازدهم: مدیریت و سرپرستی کاروان‌های ورزشی اعزامی به رقابت‌های برون مرزی
۱۳۶	طبقه‌بندی سطح مسابقات
۱۳۷	طبقه‌بندی گروه‌های ورزشی
۱۳۷	وظایف اصلی سرپرست هیئت ورزشی قبل از اعزام
۱۳۸	وظایف اصلی سرپرست هیئت ورزشی در کشور میزبان
۱۳۸	سوالات چهارگزینه‌ای سراسری و پاسخنامه فصل دوازدهم
۱۳۹	فصل سیزدهم: جداول مسابقات ورزشی
۱۴۰	جدول دوره‌ای
۱۴۱	نحوه انجام مسابقات
۱۴۵	توصیه‌هایی برای برگزاری بهتر مسابقات دوره‌ای
۱۴۹	نحوه تعیین استراحت در جداول حذفی
۱۴۹	نحوه جایگزین کردن استراحت‌ها در جدول
۱۶۱	چیدمان تیم‌های سیدینگ یا سرگروه‌گذاری (Seeding)
۱۷۰	سوالات چهارگزینه‌ای سراسری و پاسخنامه فصل سیزدهم
۱۸۰	سوالات چهارگزینه‌ای آزاد و پاسخنامه فصل سیزدهم

۱۸۱	فصل چهاردهم: مدیریت بلیط‌فروشی در مسابقات و رویدادهای ورزشی.....
۱۸۲	مدیریت بلیط‌فروشی رویدادها .....
۱۸۲	اهداف فروش بلیط .....
۱۸۳	عوامل تاثیرگذار بر قیمت بلیط .....
۱۸۳	روش قیمت‌گذاری متداول .....
۱۸۳	مجاری توزیع بلیط .....
۱۸۸	سوالات چهارگزینه‌ای سراسری و پاسخنامه فصل چهاردهم .....
۱۹۱	فصل پانزدهم: مقررات و سیاست‌های مسابقات و رویدادهای ورزشی.....
۱۹۲	شایستگی .....
۱۹۳	اعتراضات .....
۱۹۳	اقدامات انضباطی .....
۱۹۳	عدم حضور (غیبت از مسابقه) .....
۱۹۴	سوالات چهارگزینه‌ای سراسری و پاسخنامه فصل پانزدهم .....
۱۹۵	فصل شانزدهم: جشن‌ها و مراسم مسابقات و رویدادهای ورزشی.....
۱۹۶	مراسم حمل مشعل .....
۱۹۶	مراسم افتتاحیه .....
۱۹۶	تنظیم فهرست کشورها به ترتیب رژه .....
۱۹۶	سالن آماده‌باش .....
۱۹۷	فواصل و ترتیب رژه کاروان‌ها .....
۱۹۷	متن سوگند .....
۱۹۷	مراسم اختتامیه .....
۱۹۷	مراسم پرچم .....
۱۹۸	سوالات چهارگزینه‌ای سراسری و پاسخنامه فصل شانزدهم .....
۱۹۹	سوالات تکمیلی و پاسخنامه .....
۲۱۳	پیوست: اصول و فلسفه تربیت بدنی.....
۲۴۸	مجموعه سوالات آزمون آزاد ۷۸-۸۹ .....
۳۰۴	مجموعه سوالات سراسری کنکور ۹۱ الی ۹۷ .....
۳۲۵	منابع.....



## بخش اول

# مدیریت سازمان‌های ورزشی

### عناوین اصلی

- ◆ مفاهیم و تعاریف سازمان و مدیریت
- ◆ سازمان‌های ورزشی داخلی و بین‌المللی
- ◆ برنامه‌ریزی در تربیت بدنی و ورزش
- ◆ سازماندهی در تربیت بدنی و ورزش
- ◆ بودجه و امور مالی
- ◆ مدیریت جلسات و شوراهای تربیت بدنی
- ◆ ارزیابی و نظارت در سازمان‌های ورزشی



# فصل اول

## مفاهیم و تعاریف سازمان و مدیریت

- ◆ تعاریف مدیریت
- ◆ تعاریف رهبری
- ◆ نقش‌های مدیریتی از دیدگاه مینتزبرگ
- ◆ هرم مدیریت
- ◆ سیر تحول نظریه‌ها
- ◆ انواع سازمان
- ◆ آشنایی با نهادهای اجرایی کشور

## مفاهیم و تعاریف سازمان و مدیریت

### تعاریف مدیریت

- مدیریت عبارت است از کار کردن با افراد و به وسیله افراد، برای تحقق هدف‌های سازمانی.
- مدیریت عبارت است از دستیابی به هدف‌های سازمان از طریق هدایت و رهبری.
- مدیریت یعنی هماهنگی همه امکانات و منابع از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت؛ به طوری که هدف‌های مشخص تحقق پذیرد.
- مدیریت عبارت است از علم و هنر متشکل کردن و هماهنگ نمودن و رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی، در جهت تحقق هدف‌های مشترک.
- مدیریت فرایندی است که به وسیله آن فعالیت‌های فردی و گروهی در جهت هدف‌های مشترک، همسو و هماهنگ می‌شود.
- مدیریت عبارت است از کنترل عملیات سازمان، به طوری که بتوان در جهت تحقق اهداف سازمان به طور موثرتر و با نهایت صرفه‌جویی گام برداشت.

### مدیریت ورزشی

مدیریت ورزشی مانند تمامی گرایش‌های علمی با سود بردن از چارچوب‌های علم مدیریت تبیین می‌شود؛ آگاهی از دانش مدیریت برای مدیران ورزشی در جهت اداره بهتر امور و وظایف محوله امری لازم و ضروری است.

«مدیریت ورزشی به دو شکل وجود دارد: ۱) حیطه‌ای از تلاش حرفه‌ای است که در آن مشاغل مدیریتی متنوعی مرتبط با ورزش وجود دارد. ۲) حوزه‌ای است که بر کسب آمادگی حرفه‌ای از طریق آموزش یک رشته تحصیلی اشاره دارد و در بسیاری از موسسات آموزش عالی دیده می‌شود.»

### تعریف رهبری

از دیدگاه جرج تری، رهبری عبارت است از عمل تاثیرگذاری بر افراد؛ به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند.

**نکته:** رهبری فرایندی وسیع‌تر از مدیریت است و مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شود که در آن تحقق اهداف سازمانی موردنظر است. رهبری نیز برای تحقق هدف‌های ملزم است که با افراد و به وسیله افراد کار کند، اما این هدف‌ها لزوماً اهداف سازمانی نیستند.

رابرت تنن‌بام، ایرونیگ آرشلر و فردماساریک رهبری را این‌گونه تعریف می‌کنند: «استفاده از فرایند ارتباط در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت‌دادن به سوی مقصد یا مقاصد خاص.»

### تفاوت‌های رهبری با مدیریت

۱- رهبری موضوعی وسیع‌تر از مدیریت است ۲- مدیریت نوعی خاص از رهبری است که در آن تحقق اهداف سازمانی موردنظر است. ۳- فرق اصلی میان مدیریت و رهبری در کلمه «سازمان» نهفته است. ۴- مدیریت زمانی صورت می‌گیرد که مدیران در نقش‌های پدید آمده در ساختار سازمانی فعالیت می‌کنند اما رهبری حتی می‌تواند در گروه‌هایی که قالب سازمانی رسمی ندارد نیز درآید.

### ابزارهای مدیریت

در هر سازمان مدیر در حیطه کار خود با سود بردن از ابزارهای مدیریت، کارها را به کمک افراد انجام می‌دهد. ابزارهای اصلی مدیریت عبارتند از: برنامه‌ریزی، انگیزش، سازماندهی و کنترل.

### عناصر مدیریت (وظایف مدیران)

هنری فایول وظایف مدیران را در پنج اصل زیر خلاصه می‌کند:

- ۱- برنامه‌ریزی: یعنی پیش‌بینی و تدارک وسایل برای عملیات آینده
  - ۲- سازماندهی: یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر به منظور انجام کار
  - ۳- فرماندهی: یعنی هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام کار
  - ۵- هماهنگی: یعنی وحدت بخشیدن به همه کوشش‌ها و فعالیت‌ها
  - ۶- کنترل (نظارت): یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور و فعالیت‌ها مطابق با مقررات و دستورات صورت می‌گیرند یا خیر.
- نکته:** لوترگیولیک و یورویک، عناصر مدیریت را به هفت اصل مهم تقسیم نموده‌اند و اصطلاحاً آن را (POSDCORB) نامیده‌اند. این عناصر عبارتند از:

- ۱- برنامه‌ریزی (Planning)
- ۲- سازماندهی (Organizing)
- ۳- کارگزینی (Staffing)
- ۴- رهبری و هدایت (Directing)
- ۵- هماهنگی (Coordinating)
- ۶- گزارش‌دهی (Reporting)
- ۷- بودجه‌بندی (Budgeting)

در دو طبقه‌بندی فوق، تفاوت در این است که اولاً فایول وظیفه کارگزینی را در دل وظیفه سازماندهی بیان کرده است و ثانیاً کلمه آمرانه فرماندهی را به جای کلمه ملایم‌تر هدایت کردن به کار برده و سرانجام اینکه وظیفه نظارت کردن را به جای «وظیفه گزارش‌دادن و بودجه‌بندی قرار داده است». دانشمندان دیگر نیز هرکدام به نوعی به اصلاح وظایف مدیر که به وسیله گیولیک فایول بیان شده است، پرداخته‌اند و اغلب متفق‌القول‌اند که بهترین طبقه‌بندی وظایف مدیر عبارت است از: طرح‌ریزی کردن، سازمان‌دادن، کارگزینی، هدایت کردن و نظارت کردن.

### نقش‌های مدیریتی از دیدگاه مینتزبرگ

از دیدگاه مینتزبرگ، نقش‌های مدیریتی فعالیت‌هایی هستند که انجام آنها از مدیران انتظار می‌رود و شامل سه گروه کلی نقش‌های متقابل فردی، نقش‌های اطلاع‌رسانی و نقش‌های تصمیم‌گیری است.

- |                          |              |               |                |
|--------------------------|--------------|---------------|----------------|
| الف) نقش‌های متقابل فردی | ۱- تشریفاتی  | ۲- رهبری      | ۳- ارتباطی     |
| ب) نقش‌های اطلاع‌رسانی   | ۱- گیرنده    | ۲- نشردهنده   | ۳- سخنگو       |
| ج) نقش‌های تصمیم‌گیری    | ۱- کارآفرینی | ۲- تشنج‌زدایی | ۳- تخصیص منابع |
- ۴- مذاکره‌کننده

**نکته:** سیمون چهار گام را در تصمیم‌گیری برشمرده است:

- ۱- هوشمندی (شناسایی و تشخیص وجود مسئله)
- ۲- طراحی (بررسی و ارزیابی درست راه‌حل‌ها)
- ۳- گزینش (گزینش مناسب‌ترین راه حل)
- ۴- اجرا

## هرم مدیریت

وظایف مدیریت برحسب سطوح سازمانی متفاوت است. اکثر کارشناسان سه سطح مدیریت را برای هر سازمان قائلند. این سطوح عبارتند از: ۱- مدیریت عملیاتی (سرپرستی) ۲- مدیریت میانی ۳- مدیریت عالی

### ۱- مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

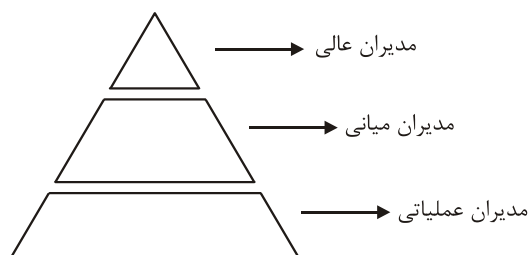
مدیران رده عملیاتی، زندگی کاری فعالی را سپری می‌کنند و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می‌شود. طرح‌ریزی برنامه‌های عملیاتی، تفصیلی و کوتاه‌مدت از وظایف این مدیران است.

### ۲- مدیریت میانی

مدیران میانی به‌طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی برعهده دارند. تحلیل داده‌ها، آماده‌کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیم‌های مدیریت عالی به پروژه‌های معین برای سرپرستان، جهت‌دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی و طرح‌ریزی برنامه‌های میان‌مدت از اهم وظایف مدیران میانی می‌باشد.

### ۳- مدیریت عالی (راهبردی)

بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. طرح‌ریزی برنامه‌های جامع و بلندمدت، ارزیابی عملکرد کلی واحدهای عمده و تبادل نظر درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطوح پایین از اهم وظایف مدیران عالی است.



سطوح مدیریت

## مهارت‌های سه‌گانه مدیریت

هر مدیری با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارت‌های مدیریتی نیاز دارد. رابرت کاتز (۱۹۵۵)، مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرده است.

۱- **مهارت فنی (تکنیکی):** توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به‌کارگیری دانش، روش‌ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص می‌باشد.

۲- **مهارت انسانی:** به این معنی که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف واگذار شده، به‌خوبی استفاده کند.

۳- **مهارت ادراکی (نظری یا مفهومی):** توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به‌صورت یک سیستم واحد است. این دانش به مدیر اجازه می‌دهد که فرصت‌ها، تهدیدها و مشکلات کلی سازمان را درک کرده و براساس احتیاجات و هدف‌های سازمان تصمیم‌گیری کند.

**نکته:** ارزش نسبی مهارت‌ها در رده‌های مختلف مدیریت، فرق می‌کند. مدیران عملیاتی به مهارت فنی قابل‌ملاحظه‌ای نیاز دارند، چون وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. درمقابل، مدیران رده بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند، بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل‌ملاحظه‌ای مجهز باشند.

ادراکی	انسانی	فنی	
			مدیریت عالی
			مدیریت میانی
			مدیریت عملیاتی

#### ارزش نسبی مهارت‌ها در رده‌های مدیریت

**نکته:** مهارت‌های انسانی، تقریباً لازمه انجام‌دادن همه وظایف در همه رده‌های مدیریت است زیرا مدیران، صرف‌نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با افراد انسانی سروکار داشته، برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است.

### سیر تحول نظریه‌ها

مدیریت بسیاری از مفاهیم و اندیشه‌های علم مدیریت حاصل کوشش‌های یک قرن اخیر است. در اینجا، اهم مکاتب و نظریه‌های مدیریت از آغاز قرن بیستم تاکنون، دسته‌بندی شده است. این دسته‌بندی به صورت زیر است:

- ۱- نظریات سازمانی (کلاسیک)
- ۲- نظریات روابط انسانی (نئوکلاسیک)
- ۳- نظریات رفتار سازمانی
- ۴- نظریه سیستم‌های اجتماعی
- ۵- نظریه اقتضایی

### **تقسیم‌بندی نظریات**

به نظریه‌های سازمانی، نظریه‌های نئوکلاسیک و نظریه‌های سیستم‌های اجتماعی تقسیم می‌شوند:

#### **نظریه‌های سازمانی (کلاسیک)**

- (الف) بروکرسی ماکس وبر
- (ب) تئوری مدیریت علمی (کلاسیک)
- (ج) ترکیب سازمانی هنری فایول
- نظریه‌های نئوکلاسیک (نظریه‌های انسانی)**
- (الف) مکتب روابط انسانی التون مایو
- (ب) تئوری X و g داگلاس مک گرگیور
- (ج) نظریه سلسله‌مراتب نیازهای آبراهام مزلو
- (د) نظریه نیازهای فردریک هرزبرگ
- (ه) نظریه ویژگی خامی - پختگی گریس - آرجریس
- نظریه سیستم‌های اجتماعی (نظریه رفتار سازمانی)**
- (الف) نظریه لیکرت
- (ب) نظریه کاتز و کان
- (ج) مدل ادگار شاین
- (د) مدل ریچارد والتون

### ۱- نظریات سازمانی

نظریاتی است که بیشتر متوجه ساخت و ترکیب سازمان، تقسیم کار، تخصصی کردن وظایف، کنترل عملکردها و سلسله‌مراتب فرماندهی تأکید دارند.

#### الف) بروکراسی ماکس وبر

واژه بروکراسی به معنی دیوانسالاری، کاغذبازی و عدم‌کارایی است، اما از دیدگاه وبر به سازمان بزرگی اطلاق می‌شود که دارای تشکیلاتی منظم و مرتب با رعایت سلسله‌مراتب معین که در آن وظایف کلیه اعضا و روابط آنها با یکدیگر از روی برهان‌های عقلانی و منطقی مشخص گردیده است.

#### ب) تئوری مدیریت علمی تیلور (مدیریت کلاسیک)

فلسفه مدیریت علمی عبارت است از اداره امور یک گروه انسانی برای نیل به هدف سازمانی با برداشت حداکثر بهره‌وری از نیروی مصرفی، سرعت هرچه بیشتر در اجرای فعالیت‌ها و همچنین ارائه مزد و پاداش متناسب در قبال آنها. مدیریت علمی برای ازدیاد کارایی و تولید بیشتر، روش‌های به خصوصی را از قبیل استاندارد کردن شرایط و روش‌های کار و برنامه‌ریزی وظایف روزانه کارکنان اتخاذ نمود. در این تئوری از نیروی انسانی به‌عنوان یک انرژی ماشینی و مکانیکی در تکنولوژی جدید استفاده می‌شود. به‌همین دلیل به این تئوری، تئوری ماشین نیز گفته‌اند.

#### ج) مدیریت اداری هنری فایول

فایول عوامل مدیریت را مترادف وظایف مدیر یعنی طراحی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و نظارت می‌داند و چهارده اصل زیر را تحت عنوان اصول مدیریت پیشنهاد کرده است: اصل تقسیم کار، اختیار و مسئولیت، انضباط، سلسله‌مراتب، نظم، مساوات، ثبات تصدی در مشاغل، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت، تقدم منافع عمومی بر منافع فردی، پاداش کارکنان، تمرکز، ابتکار، اتحاد و مسئولیت گروهی.

### ۲- نظریات روابط انسانی

نظریات نئوکلاسیک یا مکتب روابط انسانی، بیشتر توجه خود را به امور انسانی معطوف نموده و تلاش کردند تا بهترین روش‌ها را برای بهبود عملکردهای سازمانی بیابند.

#### الف) مکتب روابط انسانی التون مایو

براساس این تئوری، مدیر باید بیشترین توجه و مطالعه خود را روی روابط انسانی متمرکز کند و سازمان باید بر محور کارکنان شکل گیرد و به گرایش‌ها و احساسات انسان‌ها توجه شود.

#### ب) تئوری X و Y مک‌گریگور

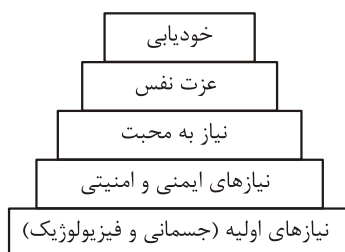
طبق نظریه X، انسان موجودی تنبل است که همواره امنیت و راحتی را طلب می‌کند و لازم است دائماً تحت کنترل باشد، حال آنکه براساس نظریه Y انسان خواهان یادگیری و خودسازی است و کار را فعالیت طبیعی می‌داند. براساس این تئوری، مدیریت به‌وسیله هدایت و کنترل ناموفق است، اما چنانچه بر درک صحیح و دقیق از طبیعت و عوامل انگیزش انسان استوار باشد، سودمند خواهد بود.

#### ج) سلسله نیازهای مزلو

آبراهام مزلو سلسله نیازهای انسان را به پنج مقوله تقسیم‌بندی کرده است. براساس این نظریه می‌توان دریافت که:

- ۱- نیازهای اولیه انسان (نیازهای جسمانی) گستردگی بیشتری دارد و در حقیقت پایه و اساس سایر نیازهای بالاتر است.
- ۲- در صورت عدم تأمین نیازهای جسمانی، نیازهای ایمنی یا امنیتی خودبه‌خود تأمین نخواهد شد.
- ۳- سلسله‌مراتب نیازهای مزلو یک مدل کلی است که در آن تمام نیازها تا حدودی با هم در تعامل هستند.





سلسله مراتب نیازهای انسانی مزلو

#### د) عوامل بهداشتی و انگیزشی هرزبرگ

فردریک هرزبرگ در نظریه خود به دو دسته عوامل بهداشتی و انگیزشی اشاره می‌کند. عوامل بهداشتی بازدارنده بوده و در ردیف نیازهای سطح پایین مزلو قرار دارند.

عوامل انگیزشی (کار)	عوامل بهداشتی (محیط)
کسب موفقیت	خط‌مشی‌ها و مدیریت
قدردانی برای انجام کار	نظارت (سرپرستی)
کار تلاش برانگیز	شرایط کار
مسئولیت فزاینده	روابط متقابل (اجتماعی) افراد
رشد و توسعه	پول، مقام، امنیت

خلاصه آرای هرزبرگ

#### ه) خامی و پختگی آرجریس

کریس آرجریس اعتقاد دارد که انسان باید مراحل را در زندگی پشت سر بگذارد تا از خامی به یک انسان پخته و بالغ تبدیل شود. مراحل رشد انسان از خامی تا پختگی در جدول زیر مشخص شده است.

ویژگی‌های پختگی	ویژگی‌های خامی
فعالیت و استقلال	انفعال و اتکا به غیر
تنوع رفتار	محدود بودن شیوه‌های رفتار
عمیق بودن رغبت‌ها	سطحی بودن رغبت‌ها
چشم‌انداز بلندمدت	چشم‌انداز کوتاه‌مدت
مافوق بودن	زیردست بودن
خودآگاهی و کنترل	فقدان خودآگاهی

مراحل رشد انسان از خامی تا پختگی

#### ۳- نظریات رفتار سازمانی

نظریه‌های رفتار سازمانی توسط روان‌شناسان اجتماعی و جامعه‌شناسان بیان شد. روان‌شناسان به بررسی رفتار فردی انسان و دانشمندان علوم اجتماعی به بررسی رفتار افراد در سازمان و گروه‌های درون سازمانی پرداختند.

#### الف) نظریه مجموعه نقش کاتز و کان

طبق این نظریه، سازمان مانند یک سیستم اجتماعی متشکل از واحدهای سازمانی است که این واحدهای سازمانی به‌عنوان یک عضو مرکزی با گروهی از واحدهای سازمانی دیگر تشکیل سیستم‌های فرعی متعددی به نام مجموعه‌های نقش را می‌دهد و شبکه وسیع و پیچیده‌ای از مجموعه‌های متداخل را فراهم می‌آورد.

### ب) مدل شورای مشورتی ادگار شاین

این مدل به جنبه‌های مشورتی یا مشارکتی در سازمان تأکید دارد و سازمان را به‌عنوان یک سیستم اجتماعی زنده و صاحب روح، مورد تشخیص و مداوا قرار می‌دهد.

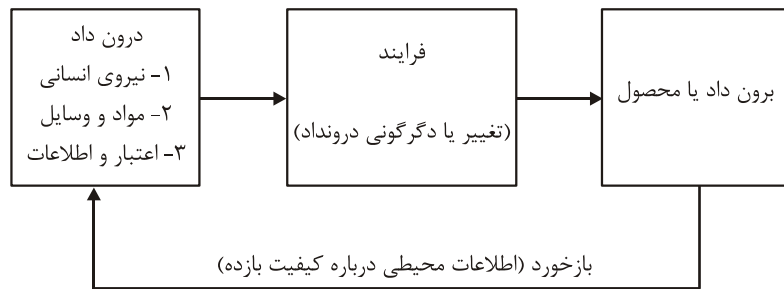
### ج) مدل ریچارد والتون

والتون در مدل خود به شوراهای حل اختلاف در داخل سازمان برای بررسی و حل اختلاف بین افراد سازمان با یکدیگر، فرد با سازمان یا سازمان با سازمان دیگر، معتقد است.

### ۴- نظریه سیستم‌های اجتماعی

تئوری سیستم‌ها، یکی از جدیدترین تحولات در تئوری‌های مدیریت محسوب می‌گردد. اصطلاح سیستم به مجموعه‌ای از اجزای وابسته اطلاق می‌شود که پیوسته در حال کنش و واکنش متقابلند و برنامه‌ریزی سیستمی متضمن بررسی جمیع موقعیت‌ها و روابط موجود میان آنهاست و به اجزای سازمانی به‌صورت جداگانه توجهی ندارد.

طبق این تئوری، سازمان یک سیستم باز و پویاست. سیستم باز سیستمی است که با محیط خود به یک تعادل دینامیک رسیده باشد، به این ترتیب که از تغییرات محیط متأثر شده و خود نیز روی محیط اثر می‌گذارد و تعادل آن دائماً در حال تغییر است و از یک تعادل به تعادل جدیدی می‌رسد.



الگوی ساده یک سیستم باز

### ۵- نظریه اقتضایی

طبق این نظریه، در مدیریت، چیزی به نام بهترین شیوه وجود ندارد. هیچ برنامه، ساختار سازمانی، سبک رهبری یا شیوه کنترلی که متناسب با همه موقعیت‌ها باشد، در بین نیست؛ بلکه مدیران باید طرق مختلفی که متناسب با موقعیت‌های مختلف باشند، جست و جو نمایند. بنابراین، در این تئوری وظیفه مدیران این است که مشخص کنند کدام تکنیک و روش در یک موقعیت خاص، تحت شرایط مشخص و در یک زمان معین به بهترین وجه در نیل به هدف‌های مدیریت، موثر واقع می‌شود. تاویستاک، گلدنر، وودوارد، چندلر، فیدلر، تانن بوم و اشمیت از دانشمندان هستند که در زمینه مدیریت اقتضایی نظریه ابراز کرده‌اند.

### نظریه‌های مدیریت معاصر

#### ۱- نظریه سیستم‌ها

این نظریه به سازمان به‌عنوان سیستم باز می‌نگرد. در این نظریه فرض بر آن است که:

الف) سازمان از سیستم‌های مستقل تشکیل شده است.

ب) سازمان پیوسته در حال دگرگونی است.

ج) سازمان برای ایجاد حالت پایدار یا تعادل در تلاش است.

د) سازمان پیوسته ورودی‌هایی دارد که به خروجی‌های جدید تبدیل می‌شود.

#### ۲- نظریه تصمیم‌گیری

بر حل مسئله و سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران تأکید دارد.

### ۳- نظریه منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی HRM)

به منابع انسانی سازمان به‌عنوان سرمایه می‌نگرد که در صورت استفاده مناسب ممکن است هم برای شرکت و هم برای کارمندان سودآور باشد.

### ۴- نظریه احتمال وقوع یا عدم وقوع

این فرضیه شرایط محیط کار را در نظر می‌گیرد. برخلاف مکاتب مدیران اداری و علمی در این مکتب هیچ راه بهتری برای مدیریت امور موسسه وجود ندارد. مدیر متکی به این وظیفه هیچ‌گونه راهبرد، اصول یا فن‌آوری که در تمام موارد مفید باشد در اختیار ندارد.

### ۵- مدیریت کیفیت جامع (TQM)

فلسفه TQM بر این تأکید است که جلب رضایت مشتریان جزء وظایف تمامی اعضای سازمان است.

- TQM نوعی مدیریت متمرکز بر مردم است.
- این الگو به شکل افقی عمل می‌کند و همه وظایف بخش‌ها و کارمندان را در تمامی سطوح دربر می‌گیرد.

### ۶- مدیریت شفاف (رو راست) (OBM)

- کارمندان آموزش می‌بینند که وضعیت مالی سازمان را دریابند و حرکت در مسیر عملکرد شرکت را آموزش می‌بینند.
- کارمندان فرا می‌گیرند که ثبات شغلی آنها به حرکت صحیح شاخص اقتصادی حرفه‌شان بستگی دارد.
- کارمندان در مورد موفقیت و بقای سازمان سهیم‌اند.
- OBM کارمندان را طوری تربیت می‌کند که فکر کنند کاسب‌اند نه کارمند.
- سیستم OBM باز است. یعنی با قراردادن همه اطلاعات مالی در اختیار تمامی کارمندان آنها را از وضعیت موجود آگاه می‌سازد.

## تعریف سازمان

سازمان عبارت است از وجود هماهنگی معقول در فعالیت گروهی از افراد، برای نیل به یک هدف یا منظور مشترک از طریق تقسیم کار و وظایف، از مجرای سلسله‌مراتب اختیار و مسئولیت قانونی.

## انواع سازمان

تقسیم‌بندی سازمان برحسب روابط و ضوابط حاکم بر سازمان عبارت است از:

الف) سازمان رسمی

ب) سازمان غیررسمی

تقسیم‌بندی سازمان برحسب نوع وظایف عبارت است از:

الف) سازمان صف

ب) سازمان ستاد

### ۱- برحسب روابط حاکم بر آن

الف) سازمان رسمی: تشکیلات رسمی سازمان که براساس هدف خاصی شکل گرفته و در آن حدود وظایف، اختیارات و سلسله‌مراتب سازمانی از قبل تعیین و مشخص شده است.

ب) غیررسمی: سلسله روابط و اشتراکات روحی و عاطفی بین افراد موجب شکل‌گیری آن شده و در دل سازمان رسمی پدید می‌آید.

### تفاوت سازمان رسمی و سازمان غیررسمی

- سازمان رسمی، یک سازمان اداری است و سازمان غیررسمی، غیراداری است.
- جریان اختیار در سازمان رسمی از بالا به پایین و با انتصاب سازمانی همراه است ولی در سازمان غیررسمی برعکس است.
- در سازمان رسمی اطاعت اجباری است و در سازمان غیررسمی داوطلبانه است.
- سازمان رسمی قابل انحلال است ولی سازمان غیررسمی با دستورالعمل‌های اداری ملغی نشده و از بین نمی‌رود.

## ۲- برحسب نوع وظایف

الف) سازمان صف: سازمانی که بخش‌های مختلف آن به اجرای برنامه‌های تدریسی و ابلاغ شده از سوی ستاد مشغولند و در آن هیچ واحد ستادی وجود ندارد.

ب) سازمان ستاد: سازمانی که در امر برنامه‌ریزی و تعیین خط‌مشی و سیاست‌گذاری دخالت دارد و معمولاً تخصصی هستند.

**نکته:** فعالیت‌های صف در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً در تأمین هدف‌های آن سازمان نقش تعیین‌کننده دارند، درحالی‌که فعالیت‌های ستاد فعالیت‌هایی هستند که به‌طور غیرمستقیم در تأمین هدف‌های سازمان نقش دارند.

**نکته:** ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها، ادارات تربیت بدنی شهرستان‌ها، هیئت‌های ورزشی و کمیته‌های ورزشی بانوان در سطح استان‌ها نمونه‌ای از سازمان‌های صف و سازمان تربیت بدنی، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم و فدراسیون‌های ورزشی نمونه‌ای از سازمان‌های ستادی در بخش تربیت بدنی هستند.

## ارکان سازمان

در هر سازمان ارکان و اجزایی، بخش‌های مختلف سازمان را تشکیل می‌دهند. ارکان اصلی یک سازمان عبارتند از: منابع انسانی، منابع مالی، منابع مادی، منابع تسهیلاتی و منابع اطلاعاتی.

## اشکال گوناگون سازمان

سازمان‌ها براساس نوع وظایف و مبانی تقسیم کار به اشکال گوناگونی تقسیم می‌شوند. این تقسیم‌بندی شامل موارد زیر است:

۱- سازماندهی براساس وظایف یا نوع فعالیت

۲- سازمان برحسب نوع محصول

۳- سازمان برحسب قلمرو جغرافیایی یا منطقه عملیات

۴- سازماندهی ماتریسی و پروژه‌ای که در آن واحدهای تخصصی وجود دارند که جریان اختیارشان به‌صورت عمودی است و در واحدهای اجرایی به‌صورت افقی است. در این سازمان‌ها کارهای پروژه توسط متخصصینی انجام می‌شود که از واحدهای گوناگون اجرایی سازمان گرد آمده و پس از پایان کار، گروه تخصصی منحل می‌شود.

۵- سازمان با گروه‌های متداخل (پیوندی - تلفیقی): این سازمان در واقع ترکیبی از تمام اشکال یاد شده به‌صورت مجموعه‌ای حاصل از پیوند روش‌های سازماندهی هستند.

## ویژگی‌های مشترک سازمان‌ها

الف) دارا بودن هرم سازمانی مشخص

ب) تقسیم و توزیع کارها در سازمان

ج) آیین‌نامه‌ها و روش‌های روشن و آشکار برای اداره امور

د) صلاحیت‌های فنی در وظایف

ه) کارایی سازمان

**نکته:** در هر سازمانی وظایف بر مبنای اختیارات از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین طرح‌ریزی می‌گردد. سطوح مدیریت سازمانی به ترتیب شامل مدیریت عالی و ارشد (مدیریت راهبردی)، مدیریت میانی و مدیریت عملیاتی یا اجرایی می‌باشد. در سطح مدیریت راهبردی، مدیران ارشد، تصمیمات اساسی و استراتژیک را اتخاذ می‌کنند که در کل جنبه فکری دارد. در سطح مدیریت میانی یا مدیریت فنی کارشناسان و کارکنان خبره، امور فنی و علمی را هدایت می‌کنند. سرانجام سطح مدیریت عملیاتی، پایین‌ترین سطح مدیریت است که در آن امور عادی هدایت می‌شود.

**نکته:** هر سازمانی دارای ویژگی‌های خاص خود است که براساس این ویژگی‌ها از سازمان دیگر مجزا می‌گردد. سازمان‌ها دارای اساس‌نامه، اهداف، ساختار تشکیلاتی، نحوه اداره و رهبری، وظایف و محیط‌های پیرامونی متفاوتی هستند.

## آشنایی با نهادهای اجرایی کشور

**وزارتخانه:** بالاترین ارگان اجرایی دولت است که به موجب قانون بخشی از وظایف اساسی دولت را به عهده دارد.

**موسسه دولتی مستقل:** برای انجام وظایفی به وجود می‌آید که جزء ماموریت‌های یک وزارتخانه مشخص نیست یا مقررات بین‌المللی ایجاب می‌کند زیر نظر مستقیم رئیس‌جمهور اداره شود؛ مانند: سازمان تربیت بدنی، سازمان حفاظت محیط‌زیست، سازمان انرژی اتمی و کتابخانه ملی.

**موسسه دولتی وابسته:** سازمانی است که به موجب قانون بخشی از وظایف یک وزارتخانه را برعهده دارد و در عین برخورداری از استقلال اداری و مالی، به آن وزارتخانه وابسته است.

**شرکت دولتی:** تشکیلاتی اقتصادی است که با اجازه قانون به صورت شرکت ایجاد می‌شود و بیش از ۵۰ درصد سرمایه یا سهام آن متعلق به دولت است.

**معاونت وزارتخانه:** هر وزارتخانه با توجه به حیطه وظایف و گستردگی آن از ۳ تا ۵ معاونت تشکیل می‌گردد. در هر معاونت توجه به موضوع و وظایف تعیین شده معاونت بین ۲ تا ۵ اداره کل یا دفتر پیش‌بینی می‌شود.

**اداره کل:** دومین سطح تقسیم وظایف و توزیع صلاحیت‌ها و اختیارات مدیریت در وزارتخانه بعد از معاونت است. ماهیت وظایف اداره کل، اجرا پس از بررسی‌های کارشناسانه یا اجرایی است.

**دفتر کل:** سومین سطح تقسیم وظایف و توزیع صلاحیت‌ها و اختیارات مدیریت در وزارتخانه است. ماهیت وظایف دفتر کل عمدتاً مطالعاتی و تحقیقاتی و بیش از ۶۰ درصد پست‌های آن کارشناسی است.

**اداره:** سطح سازمانی است که یک یا چند فعالیت متجانس از فعالیت‌های اصلی اداره کل یا فعالیت‌های اجرایی وزارتخانه را برعهده دارد.

**گروه:** سطح سازمانی است که یک یا چند فعالیت از فعالیت‌های اصلی دفتر یا فعالیت‌های تحقیقاتی و مطالعاتی وزارتخانه را برعهده دارد.

**مرکز:** واحد سازمانی تابعه‌ای است که وظایف آن معطوف به برنامه‌ریزی و اجرای متمرکز فعالیت‌های تحقیقاتی یا آموزشی مرتبط با فعالیت‌های تخصصی وزارتخانه است که انجام آنها مستلزم برخورداری از اختیارات اداری، مالی و پشتیبانی به نسبت بیشتری از سایر واحدهای تابعه است.

**مدیریت:** به سطح سازمانی اطلاق می‌شود که یک یا چند فعالیت مشخص متجانس از یک یا چند وظیفه را در راستای اهداف سازمان‌های وابسته به وزارتخانه برعهده دارد.

### سوالات چهار گزینه‌ای سراسری فصل اول

- ۱- کدام یک از تئوری‌های مدیریت را تئوری ماشین نیز گفته‌اند؟ (سال ۸۴)
- (۱) تئوری X و Y (۲) تئوری کلاسیک (۳) تئوری روابط انسانی (۴) تئوری مدیریت علمی
- ۲- ترسیم نمودار سازمان تربیت بدنی براساس ..... است. (سال ۸۴)
- (۱) ارباب رجوع (۲) قلمرو جغرافیایی (۳) محصول (۴) نوع وظیفه
- ۳- در سازماندهی ..... جریان اختیار در واحدهای تخصصی به شکل عمودی است. درحالی‌که اختیار در واحدهای اجرایی جریان افقی دارد. (سال ۸۴)
- (۱) ماتریسی (۲) پیوندی - تلفیقی (۳) براساس وظایف (۴) جغرافیایی
- ۴- رابطه صحیح کدام است؟ (سال ۸۴)
- (۱) عدم تمرکز = نظارت + تفویض اختیار (۲) عدم تمرکز = تمرکز در سیاست‌گذاری + تقسیم کار  
(۳) عدم تمرکز = تفویض اختیار + وحدت فرماندهی (۴) عدم تمرکز = تفویض اختیار + کاهش سلسله‌مراتب



۵- مدیری که بتواند جایگاه خود را در کل سازمان تشخیص داده، آینده‌نگر و گسترده‌نگر باشد و کل سازمان را مورد توجه قرار دهد، مدیری است که از مهارت ..... برخوردار است. (سال ۸۴)

(۱) ادراکی (۲) انسانی (۳) اجرایی و تکنیکی (۴) برنامه‌ریزی

۶- کدام عبارت صحیح نمی‌باشد؟ (سال ۸۴)

- (۱) مهارت ادراکی کمتری، مورد نیاز مدیران سطح پایین سازمان می‌باشد.  
 (۲) حداکثر مهارت فنی، مورد نیاز مدیران سطح پایین سازمان می‌باشد.  
 (۳) حداکثر مهارت ادراکی، مورد نیاز مدیران سطح عالی سازمان می‌باشد.  
 (۴) حداکثر مهارت فنی، مورد نیاز مدیران سطح عالی سازمان می‌باشد.

۷- مدیری که بتواند جایگاه خود را در کل سازمان تشخیص داده، آینده‌نگر و گسترده‌نگر باشد و کل سازمان را مورد توجه قرار دهد، مدیری است که از مهارت ..... برخوردار است. (سال ۸۴)

(۱) ادراکی (۲) انسانی (۳) اجرایی و تکنیکی (۴) برنامه‌ریزی

۸- کدام عبارت صحیح نمی‌باشد؟ (سال ۸۴)

- (۱) مهارت ادراکی کمتری مورد نیاز مدیران سطح پایین سازمان می‌باشد.  
 (۲) حداکثر مهارت فنی، مورد نیاز مدیران سطح پایین سازمان می‌باشد.  
 (۳) حداکثر مهارت ادراکی، مورد نیاز مدیران سطح عالی سازمان می‌باشد.  
 (۴) حداکثر مهارت فنی، مورد نیاز مدیران سطح عالی سازمان می‌باشد.

۹- در کدام نوع سازمان اختیارات و تفویض بیشتر براساس اعتماد است؟ (سال ۸۵)

(۱) سازمان اجتماعی (۲) سازمان بوروکراتیک (۳) سازمان رسمی و غیررسمی (۴) سازمان غیررسمی

۱۰- توانایی به کار بردن دانش و معلومات، کدام یک از مهارت‌های ضروری یک مدیر را نشان می‌دهد؟ (سال ۸۵)

(۱) اجرایی (۲) ادراکی (۳) انسانی (۴) فنی

۱۱- کدام عبارت در مورد سازمان رسمی صحیح می‌باشد؟ (سال ۸۵)

- (۱) اطاعت اجباری، اختیار از بالا به پایین و قابل انحلال  
 (۲) اطاعت داوطلبانه، اختیار از پایین به بالا و غیرقابل انحلال  
 (۳) اطاعت اجباری، اختیار از پایین به بالا و غیرقابل انحلال  
 (۴) اطاعت داوطلبانه، اختیار از بالا به پایین و قابل انحلال

۱۲- ترسیم ساختار تشکیلاتی و تعیین سلسله‌مراتب اداری، جزء کدام وظیفه مدیریت می‌باشد؟ (سال ۸۵)

(۱) برنامه‌ریزی (۲) سازماندهی (۳) هماهنگی (۴) هدایت و رهبری

۱۳- در نمودار سازمانی، خطوط نقطه‌چین نشان دهنده، کدام مورد می‌باشد؟ (سال ۸۵)

- (۱) لزوم هماهنگی بین دو واحد (۲) جریان گزارش‌دهی دو واحد  
 (۳) رابطه دستوردهی دو واحد (۴) زیرنظر بودن یک واحد توسط واحد دیگر

۱۴- اطمینان از حصول اهداف و بازدهی مطلوب در هر برنامه جزء کدام یک از وظایف مدیریت است؟ (سال ۸۵)

(۱) ارزیابی (۲) برنامه‌ریزی (۳) سازماندهی (۴) رهبری

۱۵- شناخت عناصر مهم موقعیتی و مناسبات بین عناصر، کدام مهارت اساسی یک مدیر محسوب می‌شود؟ (سال ۸۵)

(۱) مهارت آموزشی (۲) مهارت انسانی (۳) مهارت ادراکی (۴) مهارت فنی

۱۶- در کدام نوع سازمان اختیارات و تفویض بیشتر براساس اعتماد است؟ (سال ۸۵)

(۱) سازمان اجتماعی (۲) سازمان بوروکراتیک (۳) سازمان رسمی و غیررسمی (۴) سازمان غیررسمی

- ۱۷- کدام عبارت در مورد سازمان رسمی صحیح است؟  
 (۱) اطاعت اجباری، اختیار از بالا به پایین و قابل انحلال  
 (۲) اطاعت داوطلبانه، اختیار از پایین به بالا و غیرقابل انحلال  
 (۳) اطاعت اجباری، اختیار از پایین به بالا و غیرقابل انحلال  
 (۴) اطاعت داوطلبانه، اختیار از بالا به پایین و قابل انحلال
- (سال ۸۵)
- ۱۸- توانایی به کار بردن دانش و معلومات، کدام یک از مهارت‌های ضروری یک مدیر را نشان می‌دهد؟  
 (۱) اجرایی (۲) ادراکی (۳) انسانی (۴) فنی
- (سال ۸۵)
- ۱۹- سمینارها و کنگره‌های علمی در زمینه تربیت بدنی و ورزش، در زمره کدام یک از انواع جلسات می‌باشند؟  
 (۱) اطلاعاتی (۲) ترکیبی (۳) تصمیم‌گیری (۴) مشورتی
- (سال ۸۶)
- ۲۰- در هرم مدیریت ورزشی، برنامه‌های استراتژیک توسط چه مدیرانی تهیه می‌شود؟  
 (۱) مدیران فوقانی (۲) مدیران میانی (۳) مدیران عملیاتی (۴) به‌طور مشترک توسط تمام سطح
- (سال ۸۶)
- ۲۱- نظریات نئوکلاسیک به کدام نظریات گفته می‌شود؟  
 (۱) نظریات سازمانی (۲) نظریات انسانی (۳) نظریات سیستم‌های اجتماعی (۴) نظریات مدیریت علمی
- (سال ۸۶)
- ۲۲- اختیار، حق تصمیم‌گیری، هدایت دیگران و ..... است.  
 (۱) استخدام کارکنان (۲) صدور دستور (۳) پرداخت وجوه اداری (۴) عزل و نصب مدیران سازمان
- (سال ۸۶)
- ۲۳- مدیران کل تربیت بدنی استان‌ها، در کدام سطوح مدیریت ورزش کشور قرار می‌گیرند؟  
 (۱) میانی (۲) فوقانی (۳) عملیاتی (۴) خط مقدم
- (سال ۸۷)
- ۲۴- صدور بخشنامه تنظیم بودجه برعهده کدام نهاد است؟  
 (۱) قوه مجریه (۲) قوه قضائیه (۳) شورای اقتصاد (۴) قوه مقننه
- (سال ۸۷)
- ۲۵- منظور از آمایش سرزمین در ورزش، چیست؟  
 (۱) بهره‌وری بهینه از ظرفیت‌های اجتماعی و طبیعی در ورزش کشور  
 (۲) بهره‌مندی از شرایط جغرافیایی و تربیت بدنی در توسعه ورزش کشور  
 (۳) توسعه بلندمدت ورزش کشور در یک فرایند نگاه از پایین به توسعه ملی  
 (۴) توسعه بلندمدت ورزش کشور در یک فرایند نگاه از بالا به توسعه ملی
- (سال ۸۷)
- ۲۶- کسب اطمینان از حصول اهداف برنامه‌ها، جزء کدام یک از وظایف مدیریت است؟  
 (۱) سازماندهی (۲) برنامه‌ریزی (۳) نظارت (۴) رهبری
- (سال ۸۷)
- ۲۷- همراه با دادن مسئولیت به یک مدیر در سازمان ورزشی، چه چیز دیگری لازم است؟  
 (۱) نفوذ (۲) اختیار (۳) نظارت (۴) اقتدار
- (سال ۸۷)
- ۲۸- موسسه‌ای که برای انجام وظایفی به غیر از ماموریت‌های یک وزارتخانه به‌وجود می‌آید، چیست؟  
 (۱) دولتی وابسته (۲) دولتی مستقل (۳) دولتی عمومی (۴) دولتی غیرانتفاعی
- (سال ۸۸)
- ۲۹- رئیس سازمان تربیت بدنی باید کدام یک از مهارت‌های مدیریت را به‌ترتیب دارا باشد؟  
 (۱) ادراکی، فنی و انسانی (۲) ادراکی، انسانی و فنی (۳) انسانی، ادراکی و فنی (۴) فنی، ادراکی و انسانی
- (سال ۸۸)
- ۳۰- مطابق نظر اسمیت و پرنسکی کدام مورد جزء عوامل برانگیزاننده افراد به فعالیت داوطلبی، نمی‌باشد؟  
 (۱) عاطفی (۲) هیجانی (۳) مشارکت (۴) فایده‌نگر
- (سال ۸۸)
- ۳۱- منظور از خط‌مشی چیست؟  
 (۱) خط‌مشی همان استراتژی است.  
 (۲) راهنمایی‌های کلی و عمومی در یک سازمان است.  
 (۳) نحوه اقدام امور در سازمان را مشخص می‌کند.  
 (۴) ماموریت اصلی سازمان را ترسیم می‌کند.
- (سال ۸۸)



- ۳۲- دیوان محاسبات، سازمان بازرسی کل کشور و ذی حساب به ترتیب نمایندگان کدام تشکیلات هستند؟ (سال ۸۸)
- (۱) مجلس شورای اسلامی - وزارت امور اقتصادی و دارایی - قوه قضائیه  
 (۲) وزارت امور اقتصادی و دارایی - مجلس شورای اسلامی - قوه قضائیه  
 (۳) قوه قضائیه - مجلس شورای اسلامی - وزارت امور اقتصادی و دارایی  
 (۴) مجلس شورای اسلامی - قوه قضائیه - وزارت امور اقتصادی و دارایی
- ۳۳- جلوگیری از هرج و مرج در تصمیم‌گیری، ناهماهنگی و تداخل در وظایف افراد مربوط به کدام یک از موارد زیر است؟ (سال ۸۹)
- (۱) وحدت مدیریت (۲) وحدت هدف (۳) انضباط (۴) ارزشیابی
- ۳۴- کدام عناصر جزء عناصر مدیریتی از دیدگاه لوترگیولیک می‌باشند؟ (سال ۸۹)
- (۱) بودجه‌ریزی، کنترل، گزارش‌دهی و سازماندهی (۲) برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، بودجه‌ریزی و سازمانی‌دهی  
 (۳) برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی، گزارش‌دهی و سازماندهی (۴) تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، کنترل و بودجه‌ریزی
- ۳۵- انگاره سرمایه‌خانگی در مبحث داوطلبان توسط چه کسانی ارائه شده است؟ (سال ۸۹)
- (۱) اسمیت و ناک (۲) استیفتز و پرنسکی (۳) کورت و پایت (۴) پالیسی و جاکوبسون
- ۳۶- بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در ورزش کشور کدام یک از ارکان زیر است؟ (سال ۸۹)
- (۱) شورای مشترک سازمان تربیت بدنی و کمیته ملی المپیک  
 (۲) کمیسیون فرهنگی ورزشی هیئت دولت  
 (۳) شورای سازمان تربیت بدنی  
 (۴) فراکسیون ورزش مجلس شورای اسلامی
- ۳۷- کدام عناصر جزء عناصر مدیریتی از دیدگاه لوترگیولیک می‌باشند؟ (سال ۸۹)
- (۱) بودجه‌ریزی، کنترل، گزارش‌دهی و سازماندهی (۲) برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، بودجه‌ریزی و سازماندهی  
 (۳) برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی، گزارش‌دهی و سازماندهی (۴) تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، کنترل و بودجه‌ریزی
- ۳۸- ایجاد انگیزه در ورزشکاران و توسعه ارتباطات موثر و کارا جزء کدام یک از وظایف مدیریت است؟ (سال ۹۰)
- (۱) هماهنگی (۲) رهبری (۳) سازماندهی (۴) برنامه‌ریزی
- ۳۹- گیولیک چند وظیفه برای مدیران مشخص می‌کند؟ (سال ۹۰)
- (۱) ۵ (۲) ۴ (۳) ۷ (۴) ۸
- ۴۰- دیدن تصویر کلی و شناخت عناصر مهم موقعیتی و مناسبات بین عناصر، جزء کدام یک از مهارت‌های مدیر به‌شمار می‌رود؟ (سال ۹۰)
- (۱) مهارت آموزشی (۲) مهارت انسانی (۳) مهارت فنی یا تکنیکی (۴) مهارت ادراکی
- ۴۱- ترتیب سلسله‌مراتب نیازهای انسان از دیدگاه مازلو، کدام یک از گزینه‌های زیر می‌باشد؟ (سال ۹۱)
- (۱) زیستی، ایمنی، اجتماعی، عزت نفس، خودشکوفایی (۲) اجتماعی، ایمنی، عزت نفس، خودشکوفایی، زیستی  
 (۳) ایمنی، زیستی، اجتماعی، خودشکوفایی، عزت نفس (۴) ایمنی، اجتماعی، زیستی، خودشکوفایی، عزت نفس
- ۴۲- مدیران سطوح پایینی و فوقانی سازمان‌های ورزشی به ترتیب از راست به چپ به چه مهارتی بیشتر نیاز دارند؟ (سال ۹۱)
- (۱) ادراکی، فنی (۲) ادراکی، انسانی (۳) فنی، ادراکی (۴) انسانی، فنی
- ۴۳- نفوذ بر افراد و گروه‌ها مربوط به کدام یک از موارد زیر است؟ (سال ۹۱)
- (۱) تصمیم‌گیری (۲) مدیریت (۳) رهبری (۴) برنامه‌ریزی



- ۴۴- منبع قدرت یک مربی بیشتر کدام مورد زیر است؟  
 (۱) مرجعیت (۲) قانونی (۳) رابطه (۴) فنی (سال ۹۱)
- ۴۵- نظریات مدیریت علمی، X و Y، مدیریت کیفیت جامع به ترتیب توسط چه کسانی ارائه شده است؟  
 (۱) تیلور، مک گریگور، دمینگ (۲) تیلور، هرزبرگ، فیدلر  
 (۳) فیدلر، دمینگ، هرزبرگ (۴) فیدلر، مک گریگور، هرزبرگ (سال ۹۱)
- ۴۶- براساس مفروضات تئوری Y یک مربی یا مدیر، به چه نوع مدیریتی تمایل پیدا می‌کند؟  
 (۱) آمرانه (۲) باشگاهی (۳) مشارکتی (۴) گفتنی (سال ۹۲)
- ۴۷- کدام مورد، پیش‌نیاز سایر وظایف مدیریتی مدیران محسوب می‌شود؟  
 (۱) برنامه‌ریزی (۲) سازماندهی (۳) تصمیم‌گیری (۴) بودجه‌ریزی (سال ۹۲)
- ۴۸- در کدام یک از تئوری‌های مدیریت به احساسات و عواطف کارکنان توجه ویژه می‌شود؟  
 (۱) اداری (۲) بوروکراسی (۳) نئوکلاسیک (۴) علمی (سال ۹۲)
- ۴۹- تأکید بر قوانین و مقررات، مربوط به کدام یک از نظریه‌های سازمان و مدیریت می‌باشد؟  
 (۱) اداری (۲) علمی (۳) بوروکراسی (۴) همه موارد (سال ۹۲)
- ۵۰- TQM با بنا قرار دادن ..... فلسفه خود را آغاز کرد.  
 (۱) اثربخشی (۲) تولید بیشتر (۳) احترام به کارکنان (۴) رضایت مشتری (سال ۹۲)
- ۵۱- شرح وظایف مسئولین یک مسابقه ورزشی بر مبنای کدام وظیفه مدیریتی انجام می‌شود؟  
 (۱) برنامه‌ریزی (۲) رهبری (۳) سازماندهی (۴) هماهنگی (سال ۹۲)
- ۵۲- تیلور بهترین روش را جهت افزایش بازده کار، در چه می‌داند؟  
 (۱) پاداش کارکنان (۲) رهبری هوشمندانه (۳) بهبود فنون و روش کار (۴) همکاری و تفاهم (سال ۹۲)
- ۵۳- در یک سازمان ورزشی معاونت‌های ورزش قهرمانی و حقوقی به ترتیب جزء حوزه‌های ..... هستند.  
 (۱) ستادی، صفی (۲) ستادی، ستادی (۳) صفی، ستادی (۴) صفی، صفی (سال ۹۳)
- ۵۴- تئوری‌های زیر به ترتیب توسط چه کسانی ارائه شده است؟  
 مدیریت علمی، نظریه X - Y، غنی‌سازی شغلی، کیفیت جامع  
 (۱) هرزبرگ، تیلور، دمینگ، مک گریگور (۲) تیلور، هرزبرگ، مک گریگور، دمینگ  
 (۳) دمینگ، مک گریگور، هرزبرگ، تیلور (۴) تیلور، مک گریگور، هرزبرگ، دمینگ (سال ۹۳)
- ۵۵- مطالعه زمان و حرکت مربوط به کدام یک از دانشمندان مدیریت است؟  
 (۱) تیلور (۲) ماکس وبر (۳) هنری فایول (۴) لوترگیولیم (سال ۹۳)
- ۵۶- مهارت‌های ادراکی و فنی مدیران، به ترتیب در چه سطحی از مدیریت اهمیت بیشتری دارند؟  
 (۱) عملیاتی و میانی (۲) میانی و عملیاتی (۳) عملیاتی و عالی (۴) عالی و عملیاتی (سال ۹۳)
- ۵۷- در کشور ما به سازمان‌های غیرانتفاعی (NGO) که توسط مردم شکل می‌گیرد، چه می‌گویند؟  
 (۱) انجمن (۲) سمن (۳) شورا (۴) هیئت (سال ۹۳)
- ۵۸- سازماندهی یک دانشکده تربیت بدنی، بر چه اساسی صورت می‌گیرد؟  
 (۱) وظیفه (۲) منطقه یا موقعیت جغرافیایی (۳) ارباب رجوع (۴) محصول (سال ۹۳)



- ۵۹- تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی که در درون یک سازمان وجود دارد را چه می‌گویند؟ (سال ۹۳)
- (۱) تخصصی کردن (۲) پیچیدگی (۳) رسمیت (۴) سلسله‌مراتب
- ۶۰- استفاده بهینه از منابع به چه معناست؟ (سال ۹۴)
- (۱) اثربخشی (۲) بهره‌وری (۳) کارآمدی (۴) کارایی
- ۶۱- اختیار چه حقی را ایجاد می‌کند؟ (سال ۹۴)
- (۱) صدور و دستور (۲) تنبیه و تشویق (۳) تصمیم‌گیری (۴) هدایت کار دیگران
- ۶۲- کدام مورد جزء ویژگی شخصی مدیران می‌باشد که از جمله منابع کسب قدرت او محسوب می‌شود؟ (سال ۹۴)
- (۱) پذیرش توسط کارکنان (۲) توانایی در تشویق و تنبیه (۳) تجربه و مردم داری (۴) دانش و تخصص
- ۶۳- به نظر شما رؤسای هیئت‌های ورزشی استان‌ها، در زمره کدام‌یک از مدیران هستند؟ (سال ۹۴)
- (۱) صفی و ستادی (۲) صفی (۳) ستادی (۴) غیر وابسته

### پاسخنامه سوالات چهار گزینه‌ای سراسری فصل اول

- ۱- گزینه «۴»  
 به دلیل تأکید مدیریت علمی بر اجزای فیزیکی کار و مطالعه زمان و حرکات در کاربرد ابزارآلات فیزیکی و همچنین فواید این نظریه به عنوان پایه‌گذار، اتوماسیون یا ماشین‌های خودکار به این نام نیز شهرت دارد.
- ۲- گزینه «۴»
- ۳- گزینه «۱»  
 سازماندهی ماتریس تلفیقی از سازماندهی برحسب وظیفه و سازماندهی براساس پروژه یا طرح است که در حقیقت در سازماندهی برحسب وظیفه، همان ساختار تخصصی واحدها مدنظر است که جریان اختیار در این واحدها به شکل عمودی است.
- ۴- گزینه «۱»  
 در سازمان که تفویض اختیار صورت گیرد، سیاست عدم تمرکز وجود دارد که هم شامل تفویض اختیار و هم اعمال نظارت بر امور می‌باشد.
- ۵- گزینه «۱»  
 مهارت ادراکی بستگی به توانایی مدیر درباره جذب مسائل دارد، میزان باید دارای ظرفیت فکری برای تشخیص رابطه علت و معلولی در سازمان باشند و سازمان را از دیدگاه کلیت آن موردتوجه قرار دهند.
- ۶- گزینه «۴»  
 مدیران سطح عالی به حداکثر مهارت ادراکی و حداقل مهارت فنی نیازمندند.
- ۷- گزینه «۱»  
 مهارت ادراکی بستگی به توانایی مدیر درباره جذب مسائل دارد، میزان باید دارای ظرفیت فکری برای تشخیص رابطه علت و معلولی در سازمان باشند و سازمان را از دیدگاه کلیت آن موردتوجه قرار دهند.
- ۸- گزینه «۴»  
 مدیران سطح عالی کشور به حداکثر مهارت ادراکی و حداقل مهارت فنی نیازمندند.
- ۹- گزینه «۴»  
 سلسله روابط و اشتراکات روحی و عاطفی بین افراد، موجب شکل‌گیری سازمان غیررسمی در دل سازمان رسمی می‌شود.
- ۱۰- گزینه «۴»  
 توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به‌کارگیری دانش، روش‌ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص را مهارت فنی گویند.

۱۱- گزینه «۱»

۱۲- گزینه «۲»

۱۳- گزینه «۱»

خطوط نقطه چین در نمودار سازمانی نشان دهنده لزوم هماهنگی در اجرا بین واحدهای مرتبط است یا بیانگر انتقال بخشی از اختیارات می باشد.

۱۴- گزینه «۱»

ارزیابی و کنترل یعنی مقایسه کاری که انجام می شود با هدف تعیین شده.

۱۵- گزینه «۳»

توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک سیستم واحد را مهارت ادراکی گویند. این دانش به مدیر اجازه می دهد که فرصت ها، تهدیدها و مشکلات کلی سازمان را درک کرده و براساس احتیاجات و هدف های سازمان تصمیم گیری کند.

۱۶- گزینه «۴»

سلسله روابط و اشتراکات روحی و عاطفی بین افراد، موجب شکل گیری سازمان غیررسمی در دل سازمان می شود.

۱۷- گزینه «۱»

۱۸- گزینه «۴»

توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به کار گیری دانش، روش ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص را مهارت فنی گویند.

۱۹- گزینه «۱»

در جلسات اطلاعاتی اخبار یا اطلاعات جدید در اختیار شرکت کنندگان قرار می گیرد یا ایده و نظرات مختلف برای شرکت کنندگان مورد نقد و بررسی قرار می گیرد.

۲۰- گزینه «۱»

۲۱- گزینه «۲»

۲۲- گزینه «۲»

۲۳- گزینه «۱»

۲۴- گزینه «۱»

۲۵- گزینه «۱»

آمایش سرزمین را مهندسی ترتیبات بهره‌وری بهینه از ظرفیت‌های اجتماعی و طبیعی تعبیر کرده‌اند. به این ترتیب این مقوله به عنوان تلفیقی از سه علم اقتصاد، جغرافیا و جامعه‌شناسی و به عنوان تبیین دیدگاه بلندمدت توسعه ملی براساس مراحل اساسی ذیل شکل می گیرد: الف) تدوین اصلی ترین جهت گیری های توسعه بلندمدت کشور از منظر آمایش سرزمین در یک فرایند نگاه از بالا به توسعه ملی و تعیین تبیین بازتاب های سرزمینی آن

ب) تعیین امکانات و قابلیت ها و موانع و تنگناها که تعیین کننده تخصص ها و عملکردهای اصلی اقتصادی و اجتماعی و منشا انتخاب فعالیت ها در سطح مناطق اند، در یک فرایند نگاه از پایین به سطح ملی.

ج) تلفیق دو فرایند نخست در برخورد با بخش های اقتصادی و ایجاد هماهنگی های بین منطقه ای و بین بخشی و بخشی - منطقه ای و تصویر بازتاب های سرزمین مرحله توسعه یافتگی بخش های مختلف در سطح ملی.

۲۶- گزینه «۳»

۲۷- گزینه «۲»

نظارت و کنترل مشخص می کند که اقدامات و فعالیت های سازمان تا چه اندازه در جهت هدفها و مطابق با موازین پیش بینی شده است.

۲۸- گزینه «۲»

موسسه دولتی مستقل برای انجام وظایفی به وجود می آید که جزء ماموریت های یک وزارتخانه مشخص نیست یا مقررات بین المللی ایجاب می کند زیر نظر مستقیم رئیس جمهور اداره شود؛ مانند، سازمان تربیت بدنی.



۲۹- گزینه «۳»

☞ مهارت‌های انسانی، تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه رده‌های مدیریت است، زیرا که مدیران، صرف‌نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با افراد انسانی سروکار داشته، برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است. مدیران رده بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند، بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل‌ملاحظه‌ای مجهز باشند.

۳۰- گزینه «۳»

☞ اسمیت (۱۹۸۱)، ناک و پرنسکی (۱۹۸۴)، علت حضور داوطلبانه افراد را در فعالیت‌های داوطلبی در سه حیطه محرک‌های فایده‌نگر، محرک‌های عاطفی و محرک‌های هنجاری می‌دانند.

۳۱- گزینه «۲»

☞ راهنمایی‌های کلی و عمومی در یک سازمان را خط‌مشی گویند.

۳۲- گزینه «۴»

۳۳- گزینه «۱»

☞ طبق اصل وحدت مدیریت، هر دسته از فعالیت‌ها، در یک طرح و زیر نظر یک رئیس اداره و اجرا می‌شود.

۳۴- گزینه «۳»

☞ لوترگیولیک و یورویک، عناصر مدیریت را به هفت اصل مهم تقسیم نموده‌اند و اصطلاحاً آن را (POSDCORB) نامیده‌اند. این عناصر عبارتند از: ۱- برنامه‌ریزی ۲- سازماندهی ۳- کارگزینی ۴- رهبری و هدایت ۵- هماهنگی ۶- گزارش‌دهی ۷- بودجه‌بندی

۳۵- گزینه «۳»

۳۶- گزینه «۳»

☞ بالاترین مرجع تصمیم‌گیری و هماهنگی در بخش تربیت‌بدنی کشور، شورای سازمان تربیت بدنی است.

۳۷- گزینه «۳»

☞ لوترگیولیک و یورویک، عناصر مدیریت را به هفت اصل مهم تقسیم نموده‌اند و اصطلاحاً آن را (POSDCORB) نامیده‌اند. این عناصر عبارتند از: ۱- برنامه‌ریزی ۲- سازماندهی ۳- کارگزینی ۴- رهبری و هدایت ۵- هماهنگی ۶- گزارش‌دهی ۷- بودجه‌بندی

۳۸- گزینه «۲»

☞ رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند.

۳۹- گزینه «۳»

☞ لوترگیولیک و یورویک، عناصر مدیریت را به هفت اصل مهم تقسیم نموده‌اند و اصطلاحاً آن را (POSDCORB) نامیده‌اند.

۴۰- گزینه «۴»

۴۱- گزینه «۱»

۴۲- گزینه «۳»

۴۳- گزینه «۳»

۴۴- گزینه «۲»

۴۵- گزینه «۱»

۴۶- گزینه «۳»

☞ طبق نظریه X انسان موجودی تنبل است که همواره امنیت و راحتی را طلب می‌کند و لازم است دائماً تحت کنترل باشد. حال آنکه براساس نظریه Y انسان خواهان یادگیری و خودسازی است و کار را فعالیت طبیعی می‌داند. براساس این تئوری، مدیریت به‌وسیله هدایت و کنترل ناموفق است، اما چنانچه بر درک صحیح و دقیق از طبیعت و عوامل انگیزش انسان استوار باشد، سودمند خواهد بود.

۴۷- گزینه «۱»

☞ تعیین اهداف و برنامه‌ریزی مقدم بر سایر وظایف مدیران است.

۴۸- گزینه «۳»

☞ نظریات نئوکلاسیک یا مکتب روابط انسانی، بیشتر توجه خود را به امور انسانی معطوف و تلاش کردند تا بهترین روش‌ها را برای بهبود عملکردهای سازمانی بیابند.

## ۴۹- گزینه «۴»

نظریات سازمانی (بوروکراسی، علمی و اداری) نظریاتی هستند که بیشتر روی ساخت و ترکیب سازمان، تقسیم کار، تخصصی کردن وظایف کنترل عملکردها و سلسله مراتب فرماندهی تاکید دارند.

## ۵۰- گزینه «۴»

مدیریت کیفیت جامع (Total Quality management) اولین بار توسط دکتر ادوارد دمنینگ آمریکایی پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن پی ریزی شد و در دو دهه گذشته به صورت گسترده‌ای در سایر جوامع صنعتی دنیا به کار گرفته شده است. مدیریت کیفیت جامع (TQM)، یک رویکرد مدیریتی سازمان است که حول محور کیفیت بنا شده است که در آن همه اعضای سازمان در هدف موفقیت درازمدت از طریق رضایت‌مندی مشتری مشارکت می‌کنند تا منافع حاصله به اعضاء و جامعه بازگردد.

ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت عبارتند از:

۱- فرایندگرایی: سازمان را فرایندی می‌بینیم که در آن درون‌داد، روند و برون‌دادی وجود دارد که همه افراد به صورت افقی در مراحل از فرایند قرار می‌گیرند. تقسیم‌بندی عمودی و سلسله‌مراتبی وجود ندارد؛ اگر فرایند برون‌دادی دارد همه در آن سهیم هستند.

۲- مشتری محوری: تمامی افراد که روی فرایند کار می‌کنند و آنها که نتیجه فرایند را کسب می‌کنند، در واقع همکار و شریک هستند و باید کار کنند. اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد، برای مشتریان سازمان جایگاه ویژه‌ای ایجاد می‌شود و مشتری صاحب حق و احترام می‌گردد. در این گونه سازمان‌ها سلامت جریان کار و سلامت فرایندها وابسته به مشتری و اظهار نظر اوست.

۳- ارتقای مستمر و فراگیر فرایندها و سیستم‌ها: با تمرکز بر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستم‌ها و توانمندسازی کارکنان، تلاش می‌شود، فرایندها و سیستم‌ها به طور دائم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتریان بهبود یابند.

## ۵۱- گزینه «۳»

پاسخ تقسیم وظایف به بخش‌های ضروری و قابل اجرا و ایجاد هماهنگی و ارتباط بین بخش‌ها به منظور حصول اهداف سازمانی می‌باشد. به عبارت دیگر، سازماندهی مشتمل بر تعیین فعالیت‌های اجرایی و تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها از طرف مدیر یک سازمان (ورزشی) است.

## ۵۲- گزینه «۳»

## ۵۳- گزینه «۳»

سازمان‌های ستادی در امر برنامه‌ریزی و تعیین خط‌مشی و سیاست‌گذاری دخالت دارند و تخصصی هستند که به آنها ستاد تخصصی می‌گویند. مدیران ستادی به مدیران صف دستورات لازم را می‌دهند و مدیران صف اجرا می‌کنند. معاونت مالی ورزش قهرمانی و حقوقی نیز مانند سازمان مرکزی تربیت بدنی و فدراسیون‌ها دارای فعالیت ستادی هستند و برنامه‌ریزی می‌کنند. اما ادارات تربیت بدنی در سطح استان‌ها اجرا می‌کنند که در زمره سازمان‌های صفی هستند.

## ۵۴- گزینه «۴»

تئوری مدیریت علمی (مدیریت کلاسیک تئوری ماشین) مربوط به تیپور است.

نظریه  $Y - X$  افراد را به دو دسته  $X - Y$ ، تقسیم می‌کند و طرز تلقی مدیران از این افراد را در نظریه‌اش بیان می‌کند که مربوط به داگلاس مک‌گریگور است. نظریه غنی‌سازی شغلی (نظریه نیازها) که شامل نیازهای بهداشتی و نیازهای انگیزشی است مربوط به فردریک هرزبرگ و نظریه کیفیت جامع (TQM) که تأکیدی بر رضایت مشتری دارد، مربوط به دمینگ است.

## ۵۵- گزینه «۱»

مطالعات مربوط به زمان و حرکت تیپور است.

## ۵۶- گزینه «۴»

در سطح فوقانی مدیریت مهارت‌های ادراکی و انسانی مهم‌تر از مهارت‌های فنی است اما در سطوح پایین‌تر مهارت‌های فنی اولویت دارد.

## ۵۷- گزینه «۱»

سازمان‌های غیرانتفاعی (NGO) که توسط مردم و مستقل از دولت شکل می‌گیرد. از دیدگاه ناک، انجمن یک گروه سازمان‌یافته رسمی است که بیشترین اعضایش برای حضور و مشارکت خود پاداش مادی دریافت نمی‌کنند.

## ۵۸- گزینه «۱»

رایج‌ترین روش طرح‌ریزی در سازمان‌ها سازماندهی براساس وظایف (نوع فعالیت) است. فعالیت‌های اصلی سازمان در بالاترین راه سلسله‌مراتب مدیریت منعکس می‌شود؛ یعنی وظایف در بالاترین داده سازمانی قرار می‌گیرد که از دانشکده تربیت بدنی نیز در این طیف قرار می‌گیرد.

۵۹- گزینه «۱»

تعداد کارها با سیستم‌های فرعی در درون یک سازمان بیانگر تخصصی بودن آن سازمان است.

۶۰- گزینه «۴»

۶۱- گزینه «۳»

۶۲- گزینه «۴»

۶۳- گزینه «۲»

### سوالات چهارگزینه‌ای آزاد فصل اول

۱- انتظار بر این است که یک مدیر در جامعه اسلامی نقش پیامبر گونه‌ای داشته باشد و برای تحقق بخشیدن به این رسالت باید: (سال ۷۸)

(۱) وحدت را در بین افراد درون سازمان برقرار نماید.

(۲) به نیازهای مادی و معنوی کارکنان توجه کامل نماید.

(۳) رابطه اسلامی و انسانی را بر پایه اصول نیکوکاری و پرهیزکاری در درون سازمان برقرار نماید.

(۴) تمام موارد

۲- برای تشکیل هر سازمان توصیه می‌شود که سه عمل صورت گیرد. کدام یک از موارد زیر این اعمال را توصیف می‌کند؟ (سال ۷۸)

(۱) توجه به کارایی - ایجاد تعادل در امور - ایجاد وحدت فرماندهی

(۲) تقسیم کار - اختیار داشتن در مقابل مسئولیت - تعیین راه‌های ارتباطی

(۳) توجه به حیطة نظارت - داشتن اختیار در مقابل مسئولیت - ایجاد وحدت عمل

(۴) ایجاد تعادل در امور - تعیین راه‌های ارتباطی - ایجاد وحدت عمل

۳- بر هر مدیر در رابطه با اداره سازمان تحت مسئولیت خود قبل از تنظیم برنامه لازم است «ارکان برنامه» را معلوم و مشخص

نماید. کدام یک از موارد زیر جزء «ارکان برنامه» می‌باشد؟ (سال ۷۸)

(۱) هدف و خط‌مشی (۲) شرح عملیات (۳) روش اجرای عملیات (۴) تمام موارد

۴- بر هر مدیر در هر واحدی از واحدهای تربیت بدنی و ورزشی فرض لازم است تا وظایفی را به‌عنوان وظایف مدیر در یک

سازمان انجام دهد. کدام یک از موارد زیر جزء این وظایف هستند؟ (آزاد ۷۹ و ۸۰ و ۸۲)

(۱) برنامه‌ریزی - سازماندهی - تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف - نظارت و کنترل

(۲) برنامه‌ریزی - سازماندهی - تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف - هماهنگی و ارتباط - نظارت و کنترل

(۳) برنامه‌ریزی - سازماندهی - تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف - نظارت و کنترل

(۴) برنامه‌ریزی - سازماندهی - هماهنگی و ارتباط - بودجه‌بندی

۵- مشخص بودن هدف در هر نوع برنامه‌ریزی برای تربیت بدنی و ورزش مزایایی را برای سازمان مربوطه دارد. کدام یک از موارد

زیر جزء این مزایا نمی‌باشد؟ (سال ۷۹)

(۱) ایجاد کار و مشاغل برای افراد نیازمند

(۲) ایجاد مبنایی برای برنامه‌ریزی متحدالشکل و متشکل

(۳) هماهنگ کردن فعالیت‌ها برای رسیدن به هدف نهایی

(۴) مشخص بودن نقطه عطف برای انجام کنترل و نظارت

۶- فرض کنید در سازمان تربیت بدنی کشور، اختیارات مدیران و روابط بین آنها و کارکنان برحسب مقررات و قواعد وضع شده و

سلسله روابط بین مشاغل مدیران سازمان‌ها برقرار می‌باشد؛ کدام یک از نام‌های زیر به این سازمان اطلاق می‌شود؟ (سال ۸۰)

(۱) سازمان غیر رسمی

(۲) سازمان رسمی و بوروکراسی

(۳) سازمان بوروکراسی

(۴) سازمان رسمی