

کتاب جامع کنکور مدیریت ورزشی

- ✓ توضیح کامل مطالب درسی
- ✓ نکات ویژه کنکوری
- ✓ مجموعه سوالات طبقه بندی شده موضوعی
- ✓ کنکورهای کارشناسی ارشد

علی غائبی دستجردی، علیرضا ناظمی بیدگلی، فاطمه رجبی علویہ

فهرست

۷	فصل ۱ تعاریف و نظریه‌های مدیریت و رهبری.....
۳۵	تست‌های فصل ۱
۴۸	پاسخ تست‌های فصل ۱
۵۰	فصل ۲ برنامه ریزی در تربیت‌بدنی.....
۶۶	تست‌های فصل ۲
۷۰	پاسخ تست‌های فصل ۲
۷۱	فصل ۳ سازمان‌دهی رویدادهای ورزشی.....
۸۹	تست‌های فصل ۳
۹۴	پاسخ تست‌های فصل ۳
۹۵	فصل ۴ آشنایی با سازمان های ورزشی داخلی و بین المللی.....
۱۳۶	تست‌های فصل ۴
۱۴۹	پاسخ تست‌های فصل ۴
۱۵۲	فصل ۵ بودجه و امور مالی.....
۱۶۸	تست‌های فصل ۵
۱۷۷	پاسخ تست‌های فصل ۵
۱۷۸	فصل ۶ بازاریابی.....
۱۹۱	تست‌های فصل ۶
۱۹۷	پاسخ تست‌های فصل ۶
۱۹۸	فصل ۷ نیروهای داوطلب.....
۲۰۳	تست‌های فصل ۷
۲۰۶	پاسخ تست‌های فصل ۷

فصل ۸ شیوه های اطلاع رسانی و انعکاس اخبار مسابقات و رویدادهای ورزشی ۲۰۷

۲۱۳ تست‌های فصل ۸

۲۱۵ پاسخ تست‌های فصل ۸

فصل ۹ جداول ورزشی ۲۱۶

۲۴۳ تست‌های فصل ۹

۲۵۰ جواب تست‌های فصل ۹

فصل ۱۰ مدیریت جلسات و شوراهای تربیت بدنی ۲۵۱

۲۶۴ تست‌های فصل ۱۰

۲۶۹ پاسخ تست‌های فصل ۱۰

فصل ۱۱ مدیریت بلیت فروشی در مسابقات و رویدادهای ورزشی ۲۷۰

۲۷۷ تست‌های فصل ۱۱

۲۸۲ پاسخ تست‌های فصل ۱۱

فصل ۱۲ اعزام تیم ها به مسابقات ورزشی ۲۸۳

۲۸۸ تست‌های فصل ۱۲

۲۹۱ پاسخ تست‌های فصل ۱۲

فصل ۱۳ جشن و مراسم مسابقات ورزشی ۲۹۲

۲۹۴ تست‌های فصل ۱۳

۲۹۶ پاسخ تست‌های فصل ۱۳

فصل ۱۴ مقررات و سیاست های مسابقات و رویدادهای ورزشی ۲۹۷

۳۰۳ تست‌های فصل ۱۴

۳۰۶ پاسخ تست‌های فصل ۱۴

فصل ۱۵ ارزشیابی در ورزش ۳۰۷

۳۱۰ تست‌های فصل ۱۵

۳۱۱ پاسخ تست‌های فصل ۱۵

فصل ۱۶ حل مسئله و تصمیم گیری ۳۱۲

۳۱۸ تست‌های فصل ۱۶

۳۲۱ پاسخ تست‌های فصل ۱۶

فصل ۱۷ اطلاعات عمومی..... ۳۲۲

فصل ۱۸ کنکورهای سراسری از سال ۱۳۸۴ الی ۱۴۰۰..... ۳۳۹

۳۶۶

پاسخنامه کنکورهای سراسری از سال ۱۳۸۴ الی ۱۴۰۰

مجموعه حاضر با توجه به نیاز روزافزون دانشجویان رشته مدیریت ورزشی به ویژه علاقه‌مندان به تحصیلات تکمیلی با استفاده از تمامی منابع موجود تهیه و ارائه شده است. در واقع این کتاب مبسوطی از تمامی سرفصل‌های موجود در آزمون‌های کارشناسی ارشد و استخدامی را پوشش داده است که از منابع اصلی استخراج شده است. در تدوین این کتاب سعی شده است که نکات کلیدی با توجه به مباحثی که در متون اصلی رشته مدیریت ورزشی تدریس شده است و به فراوانی در کنکورهای کارشناسی ارشد در سال‌های اخیر مورد آزمون قرار گرفته‌اند، جمع‌بندی شود. این کتاب ادعای جامعیت ندارد، اما به جد می‌توان ادعا کرد که اکثر مباحث مطرح شده در آزمون‌های سال‌های پیشین را پوشش داده است. ذکر این نکته خالی از فایده نیست که این کتاب برای دانشجویانی که به هر دلیلی زمان کافی برای مطالعه کتاب‌های متعدد و جامع ورزشی را ندارند، توانسته است عصاره کتاب‌های اصلی آزمون‌های تحصیلات تکمیلی را فراهم آورد.

در انتها از تمامی کسانی که در تدوین و چاپ این کتاب نویسندگان را یاری داده‌اند تشکر می‌کنیم و از تمامی دانشجویان عزیز درخواست داریم که پیشنهادها خود را در راستای افزایش کیفیت این کتاب در چاپ‌های بعدی با ما در میان بگذارند.

خدايا چنان کن سرانجام کار تو خوشنود باشی و ما رستگار

علی غائبی دستجردی، علیرضا ناظمی بیدگلی، فاطمه رجبی علویه

تعاریف و نظریه‌های مدیریت و رهبری



تعریف مدیریت

- مدیریت در تربیت بدنی تعاریف مختلفی دارد که همگی منظور مشترکی را ارائه می‌دهند:
- کار کردن با فرد و به‌وسیله افراد را برای تحقق هدف‌های سازمانی مدیریت می‌نامند.
 - دستیابی به هدف‌های سازمان از طریق هدایت و رهبری؛ بنابراین هر فردی در زندگی خود می‌تواند یک مدیر باشد.
 - مدیریت یعنی هماهنگی همه امکانات و منابع از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت به‌طوری‌که هدف‌های مشخص تحقق یابد.
 - ایجاد یک محیط مؤثر برای افراد در گروه‌های رسمی سازمان تا آنان بتوانند در جهت تحقق هدف‌های سازمانی بکوشند.
 - فرایندی است که به‌وسیله آن فعالیت‌های فردی و گروهی در جهت هدف‌های مشترک، همسو و هماهنگ می‌شود.
 - کنترل عملیات سازمان، به‌طوری‌که بتوان در جهت تحقق اهداف سازمان به‌گونه‌ای مؤثرتر و با نهایت صرفه‌جویی گام برداشت.
 - اجرای خط‌مشی در چهارچوب حدودی که قبلاً به‌وسیله اداره تعیین شده است.
 - مدیریت یک علم مصرف‌کننده است به این دلیل که از سایر علوم رشته‌های اجتماعی بهره‌گیری می‌نماید.
 - از دیدگاه هنری فایول مدیریت عبارت است از علم و هنر متشکل کردن و هماهنگ نمودن و رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی، برای رسیدن به هدف یا اهداف مشترک انجام می‌گردد.
 - مدیریت یعنی انجام دادن کارها به‌وسیله دیگران، به‌عبارت‌دیگر، یعنی کار کردن با چند نفر نه به‌تنهایی تا خود مدیر فرصت تفکر و ارائه طرح و برنامه داشته باشد (جلال مقدس، علی کاشفی).
 - مدیریت عبارت است از استفاده مؤثر از منابع محدود به‌منظور رسیدن به هدف‌های مطلوب.

- مدیریت یعنی فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی سازمانی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل نیروها، برای دستیابی به اهداف موردنظر و بر اساس نظام ارزشی موردقبول
- مدیریت یعنی هنر انجام دادن کارها به‌وسیله دیگران (ماری پارکر فالت، ۱۹۲۴)
- مدیریت درواقع، عبارت است از اتخاذ تصمیم برای پیشبرد امور؛ بنابراین مدیریت یعنی اخذ اطلاعات و تنظیم آن‌ها به‌منظور انجام دادن اعمال لازم سازمانی (جی.فوستر، ۱۹۶۲)
- مدیریت یعنی کنترل عناصر مسئول و زیردست. به‌طوری‌که تلاش‌های آنان در تحقق اهداف دستگاه (تشکیلات) هماهنگ گردد (آرتانن بوم، ۱۹۶۱)
- مدیریت عبارت است از کنترل عملیات سازمان، به‌طوری‌که بتوان در جهت تحقق اهداف سازمان به‌طور مؤثر و باصرفه جویی کافی گام برداشت (آی. فیلیپر، ۱۹۷۰).
- مدیریت فرایندی است که با اعمال آن فعالیت‌های فردی و گروهی در جهت هدف‌های مشترک همسو و هماهنگ شود (جی.اچ. دانلی، ۱۹۷۱).
- مدیریت عبارت است از ایجاد یک محیط مؤثر برای افرادی که در گروه‌های رسمی سازمانی تلاش می‌کنند تا آنان بتوانند در جهت تحقق هدف‌های سازمانی تلاش کنند (او. دائل، ۱۹۷۲).
- مدیریت درواقع عبارت است از هماهنگی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق و تکمیل هدف‌های سازمان (ج.رزرویک و گاست، ۱۹۷۴).
- مدیریت یعنی هماهنگی همه امکانات و منابع از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل به‌طوری‌که هدف‌های مشخصی تحقق پذیرد (ال.سیسک، ۱۹۷۴)
- مدیریت ترکیب و تلفیقی است از علم و هنر. چنانچه مدیری دارای تجربه کافی برای تصمیم‌گیری باشد و از فنون و روش‌های علمی نیز استفاده کند، از موفقیت بیشتری در مدیریت برخوردار خواهد بود (هربرت سایمون، ۱۹۷۴).

➤ مدیریت ورزشی

مدیریت ورزشی مانند تمامی گرایش‌های مدیریت علمی با سود بردن از چهارچوب‌های 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:

حیطه‌ای از تلاش حرفه‌ای است که در آن مشاغل مدیریتی متنوعی با ورزش وجود دارد.

حوزه‌ای است که بر کسب آمادگی حرفه‌ای از طریق آموزش یک‌رشته تحصیلی اشاره دارد و در بسیاری از مؤسسات آموزش عالی دیده می‌شود.

مدیریت ترکیبی از هنر ذاتی و علم اکتسابی است و این دو برای موفقیت در اداره امور لازم و ملزوم یکدیگرند (این معنا در تعریفی که هنری فایول از مدیریت ارائه نموده است تأکید شده است)

➤ نکته

هنری فایول فعالیت‌های مدیریتی یا عوامل مدیریت که حاصل مطالعه و پدیده‌های درون‌سازمانی بوده است را در ۵ بخش اصلی طبقه‌بندی کرده است:

۱. برنامه‌ریزی یا طراحی یا پیش‌نگری (planning): آینده‌نگری و تدارک وسیله برای آینده. فایول مدیریت را آینده‌نگری تعریف می‌کند. مدیریت باید آینده را ارزیابی و تدابیر لازم را برای رویارویی با آن بی‌اندیشد.

- بدون برنامه‌ریزی استفاده از منابع سازمان به‌طور صحیح میسر نخواهد بود.
۲. **سازمان‌دهی (organization):** ترکیب و تخصیص افراد و دیگر منابع برای انجام کار. برای اجرای درست برنامه‌ها به سازمان‌دهی ساختار انسانی، مالی، ماشینی و مادی نیاز است و باید آن‌ها را در شکل و جای مناسب خود قرارداد. وظیفه مدیریت به وجود آوردن سازمانی است که اجازه دهد فعالیت‌های اصلی سازمان با سود بردن از منابع سازمانی به سهولت انجام شود.
 ۳. **هدایت و رهبری (directing):** ایجاد کار برای کارکنان و حفظ روحیه تلاشگری در آنان. به تعریفی دیگر رهبری و هدایت افراد در انجام کار. رهبری به رابطه مدیر و افراد تحت امر او در محدوده وظایفی که بدون واسطه به عهده دارد مربوط می‌شود.
 ۴. **هماهنگی (coordinating):** وحدت بخشی به همه امور. است که به‌موجب آن اول آنکه، فعالیت یک فرد یا واحد با فعالیت‌های یک فرد یا واحد دیگر تطبیق پیدا کند و دوم آنکه، کلیه تلاش‌ها باهدف‌های سازمانی هم‌جهت به‌پیش روند. حصول و هماهنگی تنها از طریق گردش اطلاعات و جلسات منظم مدیران ممکن است.
 ۵. **کنترل یا نظارت (control):** رسیدگی و سرکشی به امور، به‌منظور هدایت در جهت صحیح و از پیش تعیین شده. آخرین مورد کنترل است که با استفاده از آن می‌توان ۴ مورد دیگر را ارزیابی کرد. نظارت بر جریان آنچه اتفاق می‌افتد با مقررات کتبی و دستورات شفاهی است. کنترل از زمان برنامه‌ریزی آغاز شده و سیستم‌های کنترل مستقر خواهند شد. سازمان در هر مرحله از ادای وظایف به کنترل نیاز دارد. فایول معتقد بود که کنترل باید به‌وسیله واحدهای ستادی مستقل و بدون غرض صورت گیرد. نکته اصلی در کنترل، بی‌طرفی و با آگاهی عمل کردن است.

← عناصر مدیریت (وظایف مدیریت)

- لوترگیولیک و یورویک، عناصر مدیریت را به هفت اصل مهم تقسیم نموده‌اند که اصطلاحاً آن را (POSDCORB) نامیده‌اند که معنی لغوی خاصی ندارد.

 ۱. برنامه‌ریزی (Planning): پیش‌بینی عملیات آینده و تعیین روش‌های اجرایی آن به‌منظور تأمین هدف‌های سازمان.
 ۲. سازمان‌دهی (Organizing): تعیین حدود اختیارات و وظایف و ارتباط و هماهنگی لازم بین این وظایف و کارمندان.
 ۳. کارگزینی (Staffing): شامل استخدام و آموزش کارکنان است.
 ۴. رهبری و هدایت (Directing): یعنی صدور دستور برای هدایت و راهنمای کارمندان.
 ۵. هماهنگی (Coordinating): شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل گوناگون سازمان به‌منظور تحقق اهداف سازمان هست.
 ۶. گزارش دهی (Reporting): یعنی به دست آوردن اطلاعات به‌طور پیوسته و مستمر از روند پیشرفت امور.
 ۷. بودجه‌بندی (Budgeting): شامل تنظیم صورت فعالیت‌ها، هزینه‌های سازمان و نظارت بر اجرای آن‌ها هست (لوترگیولیک بودجه‌بندی را مهم‌ترین وسیله برای اعمال کنترل سازمان و فعالیت‌های آن تلقی می‌کند).

 - هنری فایول وظایف مدیران را در ۵ اصل خلاصه کرده است:
 ۱. تنظیم برنامه
 ۲. سازمان‌دهی
 ۳. هدایت
 ۴. کنترل و نظارت.
 ۵. کنترل و نظارت.
 - دانشمند دیگری بنام «برچ» مدیریت را در این ۴ عنصر خلاصه می‌کند:
 ۱. برنامه‌ریزی
 ۲. کنترل
 ۳. هماهنگی
 ۴. ایجاد انگیزه.

▪ دانشمندان دیگری مثل تیمون و وارن وظایف مدیران را به نام فرایندهای مدیریت و شامل «سازمان‌دهی، طرح‌ریزی، کنترل، فعال کردن» می‌دانند.

➤ هرم مدیریت

دانشمندان مدیران را برحسب سطح سازمانی طبقه‌بندی کرده و ۳ سطح را برای آن‌ها در نظر گرفته‌اند:

۱. **مدیران عملیاتی و اجرایی یا سرپرستی:** این دسته از مدیران، در پایین‌ترین سطح مدیریت سازمان فعالیت می‌کنند. آنان مستقیماً با کارکنان در تماس‌اند و وظیفه هدایت فعالیت‌های کارکنان را بر عهده‌دارند. نظارت بر حسن انجام کار افراد، تهیه برنامه‌های کوتاه‌مدت و تفضیلی نیز از جمله وظایف مدیران عملیاتی است. این دسته از مدیران به دلیل اهمیت کاری که دارند، بیشتر اوقات خود را با زیردستان سپری می‌کنند.

۲. **مدیران میانی یا فنی یا اداری:** به‌عنوان واسطه‌ای میان مدیران عملیاتی و مدیران عالی عمل می‌کنند. آنان علاوه بر هدایت فعالیت‌های مدیران عملیاتی، باید کارهای خود را به مدیریت عالی سازمان گزارش دهند. مدیران میانی، اطلاعات لازم را گردآوری و تحلیل می‌کنند برای تصمیم‌گیری در اختیار مدیران عالی قرار می‌دهند. آنان بخشی از وقت خود را صرف تهیه برنامه‌های میان‌مدت می‌کنند.

۳. **مدیران عالی یا راهبردی یا ارشد:** در بالاترین سطح سازمان قرار دارند و برای سازمان برنامه‌های بلندمدت (جامع یا استراتژیک) را تهیه می‌کنند. مدیران عالی مسئولیت کلی سازمان را بر عهده‌دارند و بر کلیه واحدهای سازمان نظارت دارند و فعالیت‌های آنان را ارزیابی می‌کنند. بهتر است مدیران عالی، از میان مدیرانی که رده‌های عملیاتی و میانی را با موفقیت طی کرده‌اند انتخاب شوند. سهم تمامی این مدیران از وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و هدایت و کنترل متفاوت است اما همگی این وظایف را کم یا بیشتر بر عهده‌دارند. منطقی است که مدیران ارشد یا راهبردی بیشتر اوقات خود را صرف تهیه برنامه‌های بلندمدت می‌کنند و مدیران سرپرستی بیشتر وقت خود را با کارکنان سپری می‌کنند و یا سهم مدیران ارشد در برنامه‌ریزی بیشتر از مدیران اجرایی است.

➤ مهارت‌های مدیر

مهارت‌های مدیر با خصوصیات او که یک مدیر باید داشته باشد فرق دارد. تجربه، دانش، تخصص، صداقت و ویژگی‌هایی از این نوع را جز خصوصیات یک مدیر می‌دانند؛ اما مهارت‌های مدیر بر اساس توافق‌های عمومی دست‌کم سه نوع مهارت فنی، انسانی و ادراکی (مفهومی) است.

- **مهارت فنی؛** یعنی توانایی به کار بردن دانش و روش و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم به‌دست‌آمده باشد.
 - **مهارت انسانی؛** یعنی توانایی و داوری در کار با و به‌وسیله مردم، به انضمام آگاهی از حسن تشویق و به کار گرفتن رهبری مؤثر. هم‌چنین به معنی توانایی درک افراد و کار با آنان و به‌کارگیری کارکنان برای تحقق اهداف سازمان را مهارت انسانی گویند.
 - **مهارت ادراکی؛** یعنی توانایی ادراک مشکلات کلی سازمان و اینکه کار شخص مناسب چه بخشی از سازمان است. چنین دانشی به شخص اجازه می‌دهد که بر اساس هدف‌های همه سازمان عمل کند؛ یعنی بر پایه هدف‌ها و احتیاجات گروه مربوط به خود.
- مدیران هر سه سطح عملیاتی، میانی و عالی به مهارت‌های سه‌گانه نیازمندند ولی میزان نیاز آن‌ها به هر یک

از مهارت‌ها در سطوح مختلف متفاوت است به گونه‌ای که:

- مدیران عملیاتی بیشتر به مهارت فنی نیازمندند.
 - مدیران عالی بیشتر به مهارت‌های ادراکی نیازمندند.
 - مدیران هر سه سطح نیاز یکسان به **مهارت انسانی** دارند، زیرا تمامی آنان با افراد در تماس هستند و لازم است از روش و فنون برخورد با کارکنان آگاه باشند و آنان را برای تحقق اهداف موردنظر بسیج کنند.
- اگر بخواهیم کمی جزئی‌تر به مهارت‌های مدیران نگاه کنیم نمودار زیر مناسب تر است:

مدیران ارشد			
مدیران میانی	ادراکی	انسانی	فنی
مدیران عملیاتی			

مقایسه سطوح مدیران و مهارت‌های مورد

مسئولیت مدیر

مجموعه وظایف و گوناگونی که بخشی از آن در حیطه مدیریت و سازمان و بخشی دیگر در ارتباط با بیرون از سازمان است. تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی برای کارهای روزانه، تنظیم گزارش، حضور در جلسات، حضور در مراسم مختلف، حل مسائل سازمان و بسیاری امور دیگر از این قبیل در حیطه مسئولیت هر مدیر قرار می‌گیرد.

در سطح مدیریت اجرایی			
در سطح مدیریت	ادراکی	انسانی	فنی
در سطح سرپرستی			
در سطح غیرسرپرستی			

نقش‌های مدیریتی از نگاه مینتزبرگ

نقش‌های مدیریتی فعالیت‌هایی هستند که انجام دادن آن‌ها از مدیران انتظار می‌رود. مینتزبرگ این نقش‌ها را در ۱۰ مورد برشمرده و آن‌ها را به ۳ گروه کلی تقسیم کرده است.

الف) نقش‌های متقابل فردی

تشریفاتی؛ (شرکت در مراسم و غیره) معمولاً در مراسم‌ها است که مدیران می‌توانند به‌طور غیررسمی و با گفتگوهای دوستانه و صمیمی به حل مشکلات سازمانی اقدام کنند. مثل دقت در برنامه‌ریزی برای حضور در مراسم افتتاح و اختتام یک دوره مسابقات ورزشی

رهبری؛ (انگیزش کارکنان، مشاوره و غیره) رهبری زمانی صورت می‌پذیرد که فردی به هر دلیلی بکوشد تا بر رفتار دیگران اثر بگذارد. این امر ممکن است برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و با اهداف سازمان