

*Original Research*

## Systematic Analysis of Factors Affecting the Development of Sports Management and Its Functions in Sports Organizations

Amirhossein Poursahibi

Master's degree in sports management, Department of Physical Education, University of Science and Culture, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

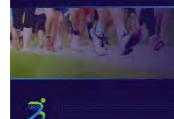
Received: 2022/09/27  
Reviewed: 2022/10/17  
Revised: 2022/11/07  
Accepted: 2022/11/22

#### Keyword:

Management  
Sports  
Sports Organization  
Innovation  
Competition  
Marketing

### ABSTRACT

Today, in sports management, which is the only thing that is stable, there is instability, more than ever before, organizations have a basic need for innovation to have a sustainable competitive advantage, and innovation capacity as one of the main characteristics among organizations that leads to its competitive advantage. will be known. Knowledge is the driving engine of knowledge-based development, in the current era, it has caused companies to distance themselves from each other and has become a competitive advantage. The knowledge that companies identify is a dynamic resource that requires feeding, support and careful management, and if knowledge is not managed in a principled way, it cannot be the basis of development, and for the management of this intangible asset, much attention has been paid to itself during the past decades. drew so that the implementation of an effective strategy of knowledge management and becoming a knowledge-based organization is a necessary condition for the success of organizations in the era known as the era of knowledge-based economy. The use of entrepreneurship goes far beyond job creation and employment generation. The endless flow of knowledge has put markets in a state of continuous change, which requires organizations to make continuous changes. It seems that despite such changes in the field of knowledge, the examination of knowledge management and the implementation of knowledge processes in sports organizations that engage in entrepreneurial activities is considered an inevitable necessity for the survival of that organization in a competitive environment. In recent years, articles and researches appeared to establish a relationship between knowledge management and innovation and innovation and entrepreneurship. But few studies have dealt with the relationship between knowledge management and sports entrepreneurship in sports organizations. Therefore, in this research, we are looking for whether knowledge management with entrepreneurship in sports organizations is effective or not? The research method in this research is based on the objectives of applied research and is descriptive and analytical due to its nature.



## تحلیل سیستمی عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت ورزشی و عملکردهای آن در ارگان‌های ورزشی

امیرحسین پورصاحبی

کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران

## چکیده

## اطلاعات مقاله

امروزه در مدیریت ورزشی که دارای ثبات آن چنانی نیست می توان اشاره کرد که بیش از هر زمان دیگری سازمان ها برای داشتن مزیت رقابتی پایدار نیاز اساسی به نوآوری دارند و ظرفیت نوآوری به عنوان یکی از ویژگی های اصلی در میان سازمان ها که منجر به مزیت رقابتی آن ها می شود شناخته شده است. دانش، موتور محرکه توسعه دانایی محور بوده، در عصر کنونی باعث فاصله گرفتن شرکت ها از یکدیگر گردیده و به یک مزیت رقابتی تبدیل شده است. دانشی که شرکت ها شناسایی می کنند، منبعی پویا است که نیازمند تغذیه حمایت و مدیریت دقیق است و چنانچه دانش به صورت اصولی مدیریت نشود، نمی تواند مبنای توسعه قرار گیرد و برای مدیریت این دارایی نامشهود در طول دهه های گذشته توجه زیادی را به خود جلب نموده به طوری که اجرای یک استراتژی موثر مدیریت دانش و تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور، شرط الزامی موفقیت سازمان ها در دوره ای است که به دوره اقتصاد دانش محور معروف است. کاربرد کار آفرینی بسیار فراتر از ایجاد شغل و اشتغال زایی است. جریان بی پایان دانش بازار ها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان ها را ملزم به به تغییرات مستمر می کند. به نظر می رسد با وجود چنین تغییراتی در حوزه دانش، بررسی مدیریت دانش و اجرای فرآیندهای دانش در سازمان های ورزشی که به فعالیت های کار آفرینی می پردازند به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر در جهت بقای آن سازمان در محیط رقابتی قلمداد می شود. در سال های اخیر مقالات و پژوهش هایی پدیدار شدند تا میان مدیریت دانش و نوآوری و نوآوری و کارآفرینی ارتباط برقرار نمایند. اما کمتر مطالعه ای تاکنون به ارتباط مدیریت دانش و کارآفرینی ورزشی در سازمان های ورزشی پرداخته است. بنابراین در این تحقیق در پی آن هستیم که عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت ورزشی و عملکردهای آن در ارگان های ورزشی را شناسایی نماییم. روش تحقیق در این پژوهش بر اساس اهداف از انواع تحقیقات کاربردی و به جهت ماهیت از نوع توصیفی، تحلیلی می باشد.

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۰۵  
تاریخ داوری: ۱۴۰۱/۰۷/۲۵  
بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۱۶  
پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۰۱

## کلید واژگان

مدیریت  
ورزشی  
سازمان ورزشی  
نوآوری  
رقابت  
بازاریابی

## مقدمه

در دو دهه اخیر، مدیران شاهد یک دوره تغییرات شگرف جهانی شده اند مانند افزایش رقابت، رقابت جهانی، طول عمر کوتاه محصولات، بالا رفتن انتظارات مشتریان، توانایی کم برای بالا بردن قیمت ها حتی در محصولات با تقاضای بالا که ریشه اصلی این تغییرات، تحولات و انقلاب شگرفی است که در جهان رخ داده است و آن پیدایش اقتصاد جهانی، کسب و کار جهانی و حرکت از جامعه صنعتی به سمت عصر اطلاعات محوری است و این روند در عصر ما نیز ادامه داشته و دارد (جعفری، ۱۳۸۷: ۱۲۸). از این رو دانش به عنوان یک دارایی و پتانسیل ضروری تبدیل شده است و مهم است بدانیم که چطور به روش موثری مدیریت کنیم و منابع دانش مختلفی را برای بقا در عرصه رقابت با هم بکار ببریم (انوار رستمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۹) عبارت «دانش قدرت است» جای خود را در عصر دانایی محوری به اشتراک دانش قدرت است» داده است (سلطانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۵) همان طور که سرمایه و انرژی جای خود را به دانش و اطلاعات داده بود، و قبل از آن نیز سرمایه و انرژی جایگزین زمین و نیروی کار شده بود (حیاتی، ۱۳۸۷: ۱۰۶) در محیط ناپایدار و پیچیده امروز، سازمانهایی کامیاب هستند که به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابند. در سالهای اخیر منبع اصلی مزیت رقابتی از کارایی و کیفیت به کار آفرینی و نوآوری تغییر یافته است. کار آفرینی همان نیرویی است که امروزه از آن به عنوان موتور محرک رشد و توسعه اقتصادی یاد می شود (بارینگر، ۱۳۸۸ ترجمه جعفری مقدم: ۱۴۷) و برخی نیز از کار آفرینی به عنوان اکسیری در زمینه های مختلف یاد می کنند (پور طاهری، ۱۳۹۰: ۳۱) با توجه به اهمیت کار آفرینی برای ایجاد مزیت رقابتی، سازمانی می تواند موفق باشد که با ایجاد بسترهای لازم از فرآیند کار آفرینی پشتیبانی کند. ورزش کشور را باید یکی از بخش هایی دانست که می تواند به توسعه اقتصاد کمک کند، و در صورت حمایت همه جانبه از کارآفرینان ورزشی شاهد شکوفایی و رشد اقتصادی و ورزشی کشور خواهیم بود. یکی از مهمترین عوامل کارآفرینی و نوآوری سازمانی دانش می باشد که در گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با وجود سابقه بسیار کم مدیریت دانش و نو ظهور بودن آن در بین جوامع، منابع متعددی در خصوص این شاخه از علم می توان پیدا کرد که به بحث و تحقیق درباره جنبه های گوناگون فنی، مدیریتی، تجاری و نظامی این مقوله پرداخته اند (انتظاری، ۱۳۸۵: ۹۰) در سال های اخیر مقالات و پژوهش هایی پدیدار شدند تا میان مدیریت دانش و نوآوری و نوآوری و کارآفرینی ارتباط برقرار نمایند (امیرخانی،

۱۳۸۴: ۶۵) اما کمتر مطالعه ای تاکنون به ارتباط مدیریت دانش و کارآفرینی ورزشی در سازمان های ورزشی پرداخته است. در میان سازمان های رسمی که بر اساس ساختار تصویب شده سازمانی وجود دارند. گروه های غیررسمی که ارتباطشان به گونه ای و رای آنچه به طور رسمی معمول است وجود دارد که این روابط به خاطر حالت های زیر به وجود می آید:

۱. روابط اجتماعی: هم خوئی، مذهب، ملیت، وابستگی های قومی و نژادی که در کارایی کارکنان اثر می گذارد.
  ۲. روابط تخصصی: افراد با تخصص مشابه و به خاطر اشتراک منافع گرد هم آمده و این هم گوئی و اشتراک موجب به وجود آوردن، کانون اخذ تصمیم، مراکز قدرت، شبکه ارتباطی بسیار قوی و بانفوذ در میان سازمان رسمی می شود.
  ۳. مدیر خوب و موفق کسی است که بتواند حداکثر استفاده را به نفع سازمان تحت امرش از گروه های غیررسمی ببرد.
  ۴. یکی از دست آورد های مکتب نئوکلاسیک و مطالعات هاتورن توجه به نیازها و هنجارهای اجتماعی بود. در این نظریه، احتیاجات بشری به ۵ طبقه تقسیم بندی شده است و آن را سلسله مراتب نیازها می نامند. منظور از سلسله مراتب نیازها این است که وقتی یکی از احتیاجات تا حدی برطرف شد، احتیاجات دیگری پدیدار می شود. برای مثال وقتی احتیاجات جسمانی یک فرد برطرف گردید، یا به بیان دیگر، شخص از نظر خوراک، پوشاک، مسکن، آب، استراحت و نیاز جنسی - مشکلی نداشت، دیگر این نیاز در ایجاد حرکت در شخص نقش مهمی نخواهد داشت، بلکه بلافاصله، احتیاج دیگری از طبقه بندی ظهور می کند که آن نیاز، در انسان ایجاد حرکت می کند. پیروان مکتب کلاسیک، معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیردستان برآورده شود، آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدف های سازمان بکار خواهند برد؛ اما این گونه نیست؛ و کارایی سازمان اضافه نمی شود؛ بنابراین پول به تنهایی نمی تواند انگیزه ای در کارمندان سازمان ایجاد کند. (اشراقی، ۱۳۸۵: ۸۳)
- آنچه باعث انگیزه می شود، برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مراتب بعدی قرار دارند (شرط آنکه احتیاجات جسمانی آنان برطرف شود) یعنی احتیاجاتی از قبیل امنیت شغلی، بازنشستگی و شأن و منزلت اجتماعی، تعلق و احترام و مانند آن بندرت کاملاً ارضاء می شوند به خصوص برای افرادی که در رده های پایین سازمان قرار دارند و به فوق العاده و یا پاداش متکی هستند.

## روش تحقیق

## روش و ابزار گردآوری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات، علاوه بر این که از منابع متعددی استفاده شده است روش های مختلفی نیز برای این کار وجود داشته که با توجه به نوع و هدف تحقیق، موضوع مورد تحقیق و خصوصیات جامعه آماری از کارایی مناسب برخوردار می باشد. مهمترین روش های گردآوری اطلاعات

## مطالعات کتابخانه‌ای

در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت) و تجربه و تخصص محقق استفاده شده است.

## مبانی تحقیق

**هدف‌گذاری:** منظور از هدف‌گذاری، تفکیک مأموریت‌ها یا اهداف دوربرد به اهداف کمی و کیفی کوتاه‌مدت می باشد که برای یک واحد و سرانجام برای یک فرد شاغل قابل اجرا باشد. تعیین برنامه‌ای که بر اساس نتایجی که باید حصول یابند، بیان شده باشد. مشخص بودن هدف در هر نوع برنامه‌ریزی برای تربیت بدنی و ورزش مزایایی از قبیل:

- ۱) هماهنگ کردن فعالیت‌ها برای رسیدن به هدف نهایی
- ۲) ایجاد مبنایی برای برنامه‌ریزی متحدالشکل
- ۳) مشخص بودن نقطه عطف برای انجام کنترل و نظارت دارد. (امیرخانی، ۱۳۹۰: ۱۰۲)

**تعریف برنامه:** روش‌های تفصیلی از قبل تنظیم شده، نحوه انجام کار که به صورت: نوشته، ارقام، نمودار و شبکه تهیه می گردد. تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف تعیین هدف، کوتاه‌مدت و راه رسیدن به آن بر هر مدیر در رابطه با اداره سازمان تحت مسئولیت خود قبل از تنظیم برنامه لازم است، ارکان برنامه را که شامل:

- ۱) هدف و خط‌مشی
- ۲) شرح عملیات
- ۳) روش اجرایی

عملیات می باشد مشخص نماید.

**تعریف استراتژی:** عبارت است از برنامه جامع، واحد و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف سازمان تضمین می گردد.

**خط‌مشی:** راهنمایی‌های کلی برای رسیدن به هدف تعیین شده - راهنما و حدودی که تصمیم‌های آتی - باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند.

**برنامه‌ریزی عملیاتی / تاکتیکی:** برنامه‌های کوتاه‌مدت که تأکید بر بازدهی داشته، میدان فعالیت محدودتری را دارا می باشد و در رده سرپرستان و مدیران میانی صورت می گیرد.

**برنامه‌ریزی جامع / استراتژی:** برنامه‌ریزی اساسی، دوراندیشی سازمان‌یافته‌ای که مراحل زیر را در بردارد:

تعیین مأموریت‌ها و هدف‌های دوربرد - تعیین خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرایی، نحوه تخصیص منابع را مشخص کرده، به عملیات جزئی و کلی سازمان جهت داده، چهارچوب اساسی به ثمر رساندن اهداف را در میان فعالیت وسیع و کلی در رده مدیران عالی معین می کند.

**عوامل برنامه‌ریزی:** گام‌های عمده‌ای که در برنامه‌ریزی باید برداشت را می توان به شرح زیر برشمرد:

۱. چه می‌خواهیم انجام دهیم؟ دلیل وجودی کار / رسالت کاری
۲. تجزیه و تحلیل شرایط محیطی (آینده‌نگری) کسب اطلاعات موجود درباره فعالیت‌های موردنظر برای کل سازمان و تک‌تک واحدها، بررسی عوامل درونی و بیرونی سازمان و پیش‌بینی حوادثی که در آینده ممکن است به وقوع بپیوندد. (شرایط اقتصادی: تدارک مواد موردنیاز، شرایط اجتماعی: تدارک مواد موردنیاز، تغییرات تکنولوژی، سیاست‌های دولت)
۳. ارزیابی منابع سازمان: نحوه استفاده بهینه از امکانات موجود (بهره‌وری)
۴. تعیین راهبردها برای حصول هدف‌های اختصاصی (مطالعه و بررسی راه‌های مختلف، هماهنگی بین راه‌ها، ارزیابی بدیل‌ها)
۵. انتخاب راهبرد مناسب
۶. اجرای برنامه و توسعه و بهبود استانداردهای اجرایی
۷. ارزیابی برنامه (میزان پیشرفت) و در صورت لزوم اصلاح آن. (ایمانی، ۱۳۹۱: ۳۷)

**عوامل دیگری که در امر برنامه‌ریزی باید مدنظر قرار گیرند:** تا این مرحله، تمرکز و توجه ما بیشتر به تعیین اهداف برای تمرینات ویژه توسط مربی بود. اکنون توجه شمارا به تعیین هدف‌های گروهی و توسعه هدف‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت و بلندمدت جلب می‌کنیم. تعیین این دو نوع هدف می‌تواند در

سودمندی و اثربخشی شما به عنوان یک مربی بسیار باارزش باشد. (انصاری، ۱۳۹۰: ۲۰۸).

### یافته ها

مقاومت انسولین در گروه‌های تمرین (گروه ۱ و ۲)، با دیگر گروه‌ها تفاوت معنادار دارد (آپلین: تمرین با مکمل، تمرین با کنترل، تمرین و مکمل با مکمل، تمرین و مکمل با کنترل  $P=0/0001$  - مقاومت با انسولین: تمرین با مکمل، تمرین و مکمل با مکمل  $P=0/003$  همچنین تمرین با کنترل و تمرین و مکمل با کنترل ( $P=0/0001$ ). مقاومت انسولین در گروه مکمل یاری دارچین نیز با کنترل تفاوت معناداری داشت ( $P=0/001$ ). (جدول ۱). همچنین، بعد از تمرینات بین ویژگی‌های ترکیب بدنی در گروه‌ها تفاوت معناداری مشاهده نشد ( $P>0/05$ ).

یافته‌های پژوهش نشان داد که پیش از شروع مداخله بین آپلین سرم ( $p=0/683$ ) و شاخص مقاومت انسولین ( $p=0/136$ ) در گروه‌های پژوهش تفاوت معناداری نبود ( $P>0/05$ ). نتایج تحلیل کوواریانس نشان داد که بعد از تمرینات سطوح آپلین و

شکل ۱. کاربرد برنامه‌ریزی برای رشته والیبال و تعیین هدف‌های آن

مرحله اول تعیین هدف‌های کلی	مرحله دوم تعیین هدف‌های اختصاصی	مرحله سوم تعیین راهبردها برای حصول هدف‌های اختصاصی	مرحله چهارم توسعه و بهبود استانداردهای اجرایی	مرحله پنجم ارزیابی میزان پیشرفت
سطوح و میزان مهارتی والیبال در ورزشکاران خود بیشتر ارتقاء دهم.	من از بازیکنانم می‌خواهم امسال سرویس‌های تیم حریف را به خوبی دریافت کنند.	من مایلیم از دستورالعمل‌های فنی استفاده کنم تا به مهارت‌های اساسی و پایه برگردم.	در یک مسابقه تمرینی در آخر این ماه، از بازیکنان می‌خواهم ۲۵٪ از توپ‌های دریافتی را به پاسور درست پاس دهند.	این آمار را در پایان ماه ثبت می‌کنم تا آن را با استاندارد اجرایی که در مرحله چهار ذکر شد، مورد مقایسه قرار دهم.
من به بازیکنان خود آموزش می‌دهم که چگونه با یکدیگر کنار بیایند و لحظات خوب و خوشی داشته باشند.	من مایلیم که در طول سال کلیه جلسات تمرین بدون وقفه انجام شود.	از فیلم‌هایی که تیم‌های دیگر با موفقیت این سیستم را انجام می‌دهند، استفاده کنید. در هر تمرین، از تیم خود می‌خواهم که این سیستم را اجرا کند.	در پایان تمرینات این هفته تیم نباید بیش از سه خطای چرخشی تیمی داشته باشد.	می‌باید تعداد خطاهای چرخشی تیمی را محاسبه و یادداشت کنم و سپس آن را با مرحله چهارم مقایسه کنم.
		تمرینات آنان را به طریق ویدئویی ضبط می‌کنیم تا بتوانیم به دقت آن را بررسی و تحلیل نمایم.	من مایلیم که: امسال تعداد جلسات تمرینی نسبت به سال قبل ۵۰٪ افزایش یابد.	میزان حضور و غیاب بازیکنان را در پایان فصل فهرست بندی می‌کنم تا آن را با ارقام سال قبل مقایسه نمایم.

تعیین هدف‌های گروهی: تحقیقات آقای «بوتریل» در سال ۱۹۷۹ نشان داده است که فرایند ساده تعیین هدف‌های تیمی دارای محاسن ذیل است:

۱) مشکلات گوناگون را مشخص می‌کند و اغتشاش و یا احیاناً سوء تفاهمات را در رابطه با هدف‌ها، اولویت‌ها و انتظارات کاهش می‌دهد.

۲) تعیین می‌کند که آیا هدف‌ها و اولویت‌های مربی با ورزشکاران در یک راستا قرار دارند یا خیر.

۳) ایجاد انگیزه مؤثر در ورزشکاران می‌کند و با اعمال تکنیک رهبری آنان را نسبت به انجام تعهدات ورزشی ملزم می‌سازد.

۴) اعتبار شمارا به عنوان یک مربی بالا می‌برد، از این رو نشان می‌دهد که شما خواستار آن هستید که اعضای تیم به هدف‌های خود برسند.

۵) به ورزشکاران می‌آموزد که خود تصمیم‌گیری کنند و برای اعمال خود مسئولیت بپذیرند.

۶) انضباط و اتکابه نفس خود را در بازیکنان تقویت می‌سازد. ارتباط بین مربیان و ورزشکاران را تقویت می‌کند.

### سازماندهی

سازماندهی یکی از وظایف بسیار مهم مدیر است که چراکه به محض تعیین هدف و برنامه‌ریزی، هر سازمان باید فعالیت خود را آغاز کند و فعالیت‌های سازمانش سازگاری داشته باشند، به عبارتی سازمان تا زمانی که سازماندهی نشده باشد، شکل نیافته است. به کمک سازماندهی، هدف کلی و

باشد و به دومی هیچ اهمیتی ندهد و او را به اصطلاح تحویل نگیرد. اغلب پژوهشگران و محققان که در حیطه مدیریت به مطالعه پرداخته‌اند، حقیقت این بیانیه را پذیرفته‌اند. رعایت وحدت فرماندهی در هر ساختار سازمانی بسیار مهم است. این موضوع به‌ویژه در کار مربیگری ورزش مصداق فراوان دارد.

اگر در یک سازمان و تشکیلات ورزشی مربیان متعددی وجود داشته باشد، پست‌ها می‌باید با در نظر گرفتن سلسله‌مراتب مشخص می‌شود که شامل مدیر ورزشی، سرمربی و کمک‌مربی می‌باشد. هر پست پایین‌تر تحت نظارت و کنترل پست بالاتر اداره می‌شود. این موضوع می‌تواند نظارت مؤثر فعالیت‌ها و بازخوردهایی را که در حیطه ورزشی رخ می‌دهد، تسهیل نماید. این سلسله‌مراتب است که مشخص می‌سازد چه کسی باید تصمیم رسمی بگیرد و چه کسی حرف آخر را بزند. در فرایند سلسله‌مراتب وظایف کمک‌مربی، کاپیتان و دیگر بازیکنان تیم باید به‌روشنی مشخص گردند. با ایجاد چنین زنجیره‌ای، زمینه بالقوه برخوردهای نامطلوب و غیرمسئولانه در محیط ورزشی خودبه‌خود از بین خواهد رفت. (محمدزاده، ۱۳۹۱: ۱۰۸)

باینکه رعایت سلسله‌مراتب خیلی ارزشمند است، ولی برای اعمال آن هرگز به قوه قهریه متوسل نشوید. تعیین سلسله‌مراتب صرفاً وسیله‌ایست جهت نیل به هدف و خود آن هدف محسوب نمی‌شود. این موضوع را همیشه به خاطر داشته باشید که هیچ چیز جایگزین روابط خوب و انسانی میان مربی و بازیکنان نمی‌شود.

### طراحی دستورالعمل‌های انضباطی

جهت اطمینان از همسانی تصمیم‌ها و تنظیم طرز رفتار با اعضای تیم، می‌باید قوانین و مقررات رسمی خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها و رویه‌های انضباطی را اعمال نمایید. قوانین اخلاقی، مقررات تیمی، خط و مشی رفتاری تیم و نیز کتب راهنمایی مربوط به شرایط حضور شرکت‌کنندگان و رفتار بازیکنان در حین مسافرت، حضور فعال در زمان تمرینات ورزشی و همچنین رهنمودهای برای رفتار یک ورزشکار نمونه باشد. در حقیقت، این دستورالعمل‌های انضباطی و رفتاری ابتدا باید در تعیین اهداف کلی در فرایند برنامه‌ریزی بیان شود و سپس با روش‌های معمول موردسنجش و ارزیابی قرار گیرند.

گرچه همه ما مایل هستیم که به این باور و اعتقاد برسیم که ورزشکاران ما دارای بلوغ رفتاری باشند، اما این مثال نشان می‌دهد که فقدان دستورالعمل انضباطی و رفتاری تا چه حدی می‌تواند عوارض سوئی در برداشته باشد.

در صورتی که شما قوانین رفتاری را به‌صورت مکتوب در اختیار ورزشکاران قرار دهید، دو نتیجه مهم در پی خواهد داشت. اول اینکه هر ورزشکار به‌خوبی خواهد دانست که شما چه انتظاراتی از او دارید. دوم اینکه تدوین و تنظیم دستورالعمل‌های انضباطی به شما این امکان را می‌دهد تا آن‌ها

مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف‌های جزئی‌تر قابل تحقق می‌باشد. در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌ها مشخص شده و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آن‌ها معین می‌شود. سازماندهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبرو است و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی‌شود. (تادیبی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲)

**اصول مهم سازماندهی:** مبانی علم سازماندهی به‌طور خلاصه عبارت‌اند از:

اصل اول: پس از تقسیم‌کار، مسئولیت‌ها را دقیقاً مشخص سازید.  
اصل دوم: سلسله‌مراتب اداری را برقرار نمایید.  
اصل سوم: دستورالعمل‌های انضباطی را طراحی کنید.  
اصل چهارم: تصمیم‌های اداری خود را بر اساس شایستگی‌ها اتخاذ نمایید، نه بر اساس شخصیت‌ها.  
حال، بپایید به بررسی هرکدام از این اصول به‌طور جداگانه بپردازیم و تأثیر آن‌ها در جلوگیری از مشکلاتی که برای چهار تن مربی مذکور رخ داده بود، مورد مطالعه قرار دهیم.

### تقسیم‌کار و تفویض مسئولیت‌ها

اغلب محققان اعتقاد دارند که تقسیم‌کار به‌عنوان یک تخصص به سه دلیل مهم و اصلی صورت می‌گیرد که منجر به روند رو به رشد می‌شود. این دلایل عبارت‌اند از:

- محدودیت‌های فیزیکی
- محدودیت‌های علمی (دانشی)
- محدودیت‌های زمانی

در وهله نخست، مربیان تیم‌های حرفه‌ای به دلیل محدودیت‌های فیزیکی قادر نیستند انجام تمامی فعالیت‌ها را به‌تنهایی بر عهده بگیرند. به‌بیان‌دیگر، مربی نمی‌تواند در آن واحد در چند مکان مختلف حضور فیزیکی داشته باشد. به‌عنوان مثال یک مربی بیس بال نمی‌تواند هر آنچه را که یک تیم برای پیشرفت خود به آن نیاز دارد، به‌تنهایی اعمال کند. به همین دلیل برای اینکه یک تیم به رشد و شکوفایی کامل برسد، چندین مربی که در زمینه‌های گوناگون تخصص دارند، به خدمت گرفته می‌شوند. همین‌طور برای یک مربی زمان کافی در طول روز وجود ندارد تا اینکه به‌تمامی وظایفش بپردازد. (درویش پور کاخکی و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۲)

به‌طور خلاصه می‌توان این‌طور بیان نمود که تقسیم‌کار می‌تواند اثربخشی و کارآمدی مربیگری را افزایش دهد. زمانی که تقسیم‌کار صورت گرفت، مربی باید مسئولیت‌ها را به دیگران تفویض نماید. بدین ترتیب اثربخشی و کارآمدی شما با اتخاذ این شیوه افزایش خواهد یافت.

### مراعات سلسله‌مراتب قدرت و اختیار

در کتاب انجیل این‌گونه بیان شده است: «هیچ نوکری نمی‌تواند خدمتگزار دو ارباب باشد» چراکه باید از اولی متنفر باشد و دومی را دوست داشته باشد، یا فدائی و علاقه‌مند اولی

- نحوه انجام عملیات
- زمان
- مراحل کار

**به کارگیری نیروی انسانی:** بکارگیری نیروی انسانی سومین وظیفه مدیر می‌باشد و برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است شامل هدف و تعیین سیستماتیک نیازهای سازمانی چه در امروز و چه در آینده، شناسایی پرسنل موجود برای جوابگویی به نیازهای جاری، پیش‌بینی تقاضای آینده و عرضه کارکنان، برنامه‌ریزی استراتژی کارگزینی با توجه به برنامه‌های استراتژیک کوتاه‌مدت و درازمدت و نظارت مستمر، ارزیابی، بررسی روزانه نیازها و منابع عرضه است.

**هدایت و رهبری:** بعضی از صاحب‌نظران مدیریت رمز موفقیت مدیر را در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی وی می‌دانند و از این‌رو مدیریت را کار با دیگران و از طریق آنان در جهت کسب اهداف سازمان دانسته‌اند.

چهارمین وظیفه مدیریت هدایت و سرپرستی نیروی انسانی سازمان است، تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان، وظیفه هدایت مدیر شامل سه بخش رهبری، انگیزش و ارتباطات است. رهبری بخشی از وظیفه مدیر می‌باشد.

**رهبری:** توانای ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف‌های معین. تحت تأثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک. هنر یا فرآیند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم به نحوی که با میل و اشتیاق تمام حداکثر توانایی و استعداد خود را برای به ثمر رساندن اهداف تعیین شده گروهی به کار برند.

هر یک از پژوهشگران علم و هنر مدیریت رهبری را از زاویه خاصی مورد پژوهش و بررسی قرار داده‌اند. گروهی رهبر را از نقطه نظر مشخصات، ویژگی‌های و قابلیت فردی و برخی دیگر با توجه به وظیفه‌ای که ایفا می‌کند و نحوه استفاده از قدرت و اختیار مطالعه کرده‌اند. بعضی‌ها عقیده دارند که رهبری موهبتی ذاتی است که تنها معدودی به آن آراسته‌اند. از نظر برخورد و رفتار رهبران را به:

- رهبر کارمند مدار (روابط): جنبه‌های مناسباتی بیشتر مورد نظر است، او احساس می‌کند که کننده کار اهمیت خاصی دارد. به ارضای نیازهای شخصی کارکنان توجه قابل ملاحظه‌ای دارد.
- رهبر تولید مدار (وظیفه): توجه بیشتر بر جنبه‌های فنی کار و تأکید زیاد بر افزایش تولید
- سبک رهبری: طریقی که رهبری از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری نامیده می‌شود. اکنون این سؤال به ذهن می‌آید که چگونه می‌توان در دیگران نفوذ کرد؟ در جواب باید گفت که راه نفوذ قدرت است که به طور کلی به دو بخش قدرت پست و مقام و قدرت

را به‌دقت اجرا کنید. اگر شما هم شیوه‌ها و رویه‌های درست تصمیم‌گیری را اتخاذ کنید، از بسیاری از تعارض‌ها و برخوردها جلوگیری خواهد شد. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۵۲)

### اساس انتخاب، شایستگی است نه شخصیت

تصمیم‌های شما در زمینه مربیگری نباید بر مبنای شخصیت ورزشکار و یا سلیق شخصی مبتنی باشد. برای اطمینان از عملکرد کارایی و مؤثر ورزشی خود، اساس انتخاب ورزشکار را ملاک عملکرد و اجرای او در نظر بگیرید. اگر معیار برتری یک ورزشکار نسبت به ورزشکار دیگر «شخصیت» وی باشد، سازمان ورزشی به‌سوی نابودی پیش خواهد رفت.

**سازمان صف:** به واحدها و وظایف کارکنانی گفته می‌شود که مستقیماً در جهت به ثمر رساندن اهداف اصلی سازمان فعالیت می‌کنند. آموزگاران / دبیران / متصدیان دریافت مالیات **سازمان ستاد:** سازمان صف برای انجام وظایف خود به نحو مطلوب نیاز به کمک‌های مختلفی دارد. این کمک‌ها ممکن است به‌صورت ارائه خدمات، تنظیم برنامه و یا مشاوره و راهنمایی باشد. واحدهایی که چنین وظایفی را بر عهده‌دارند سازمان ستادی خوانده می‌شوند.

ستاد کمکی: امور اداری، مالی، خدمات و تدارکات ← آماده نمودن وسایل و ابزار کار

ستاد مشورتی: تشکیلات و روش‌ها، امور سازمانی، آموزشی، روابط عمومی ← ارائه خدمات مشورتی به مدیر.

**ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی یکی از اجزای سازمان می‌باشد که از سه متغیر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است.

یک ساختار سازمانی مناسب به دلایل زیر لازم است چراکه: به هر فرد در سازمانی وظیفه‌ای محول گردیده و مسئولیت و اختیارات لازم داده می‌شود. هر شخصی که به پستی گمارده می‌شود، باید به چگونگی نقش خود و روابطش با دیگران واقف باشد. فعالیت تمام افراد باید هماهنگ و در ارتباط با طرح مشترک جهت رسیدن به اهداف سازمان باشد به‌طور کلی ساختار سازمانی به چگونگی انجام وظایف توسط افراد و گروه‌ها همراه با احترام توجه دارد و طراحی سازمانی به هماهنگی این عناصر ساختاری به بهترین طریق ممکن مربوط می‌شود.

۱. پیچیدگی: حدود تفکیک اختیارات و وظایف، تقسیم کار و سطوح سلسله‌مراتب
۲. رسمیت: حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش به قوانین، دستورات و رویه‌ها متکی است.
۳. تمرکز جایی که اختیارات در آنجا متمرکز است: تصمیمات متمرکز و غیرمتمرکز.

**تقسیم‌بندی مختلف سازمان‌ها:** سازمان با توجه به:

- هدف / تخصص
- نوع محصول

- علاقه قبلی خود را نسبت به ورزشکاران نشان دهند.
- با ورزشکاران دوستانه رفتار کنند و در دسترس آنان باشند.
- با ورزشکاران در ضمن کار بیشتر مشورت نمایند.
- ورزشکاران را به ابراز احساسات و علائق خود تشویق نمایند.
- سعی کنند هماهنگی را درون تیم برقرار سازند.
- بیشتر تأکید بر پاداش‌هایی مثبت داشته باشند تا عامل تنبیه. (هادیزاده، ۱۳۹۱: ۱۲)

### مدیریت و رهبری مشارکتی

- این سبک مدیریت و رهبری را «مدیریت تیمی» می‌نامند؛ زیرا مربی نیز مانند ورزشکاران در قبول مسئولیت‌ها شریک و سهیم است. در این شیوه، مربی با به کار بردن سبک دموکراتیک تلاش می‌کند تا از اطلاعات و توان فکری ورزشکاران در روند اتخاذ تصمیم استفاده نماید.
- مربانی از سبک مدیریت و رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند که تمایل دارند:
- به اعضای تیم اجازه می‌دهند تا در تعیین هدف‌ها نظرات خود را ابراز کنند.
  - به ورزشکاران اجازه می‌دهند تا در خصوص چهارچوب تمرینات عقاید خود را بیان کنند.
  - در ارتباط با مشکلات و اختلاف نظرات ورزشکاران به بحث و مذاکره می‌پردازند.
  - شرایطی را ایجاد می‌کنند که ورزشکاران بر میزان پیشرفت فعالیت‌های ورزشی خود نظارت داشته باشند.
  - از سیستم تشویق که چگونگی آن را تیم مشخص می‌کند (و نه مربی به تنهایی) استفاده می‌کنند.
  - در موفقیت‌ها و شکست‌های تیم خود را شریک می‌دانند.

### نظارت و کنترل

- نظارت و کنترل را می‌توان از اهم وظایف مدیر و امری حیاتی دانست.
- نظارت و کنترل یعنی: مقایسه عملکرد با اهداف تعیین شده و رفع انحراف‌ها
- یا حصول اطمینان از تحقق مؤثر اهداف (اثربخشی) به عبارتی دیگر: تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) با توجه به: «زمان، منابع، کمیت و کیفیت» مکانیسم نظارت و کنترل:
- در هر نظام نظارت و کنترل چهارعنصر اساسی وجود دارد که عبارت‌اند از:
- مشخصات: آنچه مورد نظارت و کنترل قرار می‌گیرد با دقت تمام تعیین و مشخص می‌شود.
  - سنجش و اندازه‌گیری: وسیله‌ای جهت سنجش و ارزیابی تعیین می‌گردد. معیار / الگو / ویژگی‌های
  - واحد نظارت: تشخیص انحرافات در این واحد صورت می‌گیرد.

شخصی تقسیم می‌گردد. قدرت پست و مقام شامل قدرت تشویق و تنبیه و قدرت شخصی مرکب از قدرت مرجع و قدرت مهارت (تخصص). (نیکوکار، ۱۳۹۱: ۶۳)

### سبک‌های مدیریت و رهبری

اگرچه هر مربی مشخصات و ویژگی‌های مختص به خود را دارد، اما معمولاً همه این مشخصات و ویژگی‌های را می‌توان در سه سبک عمده مدیریت و رهبری قرارداد. اجازه دهید به‌طور خلاصه و مختصر به انواع این سبک‌ها که در فضاهای ورزشی مشاهده می‌شود، بپردازیم.

### سبک مدیریتی دستوری

وجه تمایز اصلی سبک مدیریت دستوری از دیگر سبک‌ها در این است که مربی ساختار اولیه وظایف و فعالیت‌های ورزشکاران را تعیین می‌کند و آن‌ها را برای نیل به هدف‌های اولیه، وظایف و فعالیت‌های ورزشکاران را تعیین می‌کند و آن‌ها را برای نیل به هدف‌های وظیفه راهنمایی می‌کند. این نوع مدیریت و رهبری بسیار بر «وظیفه مداری» و «وظیفه گرایی» تأکید دارد و نتیجه نهایی آن توسعه و بهبود مهارت‌های ورزشی است.

در این سبک به عقاید و احساسات ورزشکاران کمتر عنایت می‌شود. بر طبق نظریه‌های رفتاری مدیریت که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، این سبک مدیریتی با «ساختار اولیه» بالا و عامل توجه کم مشخص شده است.

مربانی که این سبک را به کار می‌گیرند معمولاً تمایل دارند که:

- هدف‌های اجرایی ورزشکاران یا تیم‌ها را مشخص نمایند.
- واگذاری مسئولیت‌ها به ورزشکاران برای عملکرد ورزشی.
- برقراری یک سلسله‌مراتب به طرز مفید و مناسب.
- هر ورزشکار را به‌صورت فردی و به‌منظور اجرای حرکات ورزشی آموزش دهند.
- تمامی اطلاعات و آموزش‌های ضروری را تهیه و تدارک نمایند.
- از دو روش تشویق و تنبیه جهت کنترل رفتار ورزشکاران استفاده نمایند.

### مدیریت و رهبری حمایتی

این سبک مدیریت، با رفتار دوستانه، در دسترس و باملاحظه توصیف شده است.

مربی در این روش مردم‌گرا می‌باشد و سعی دارد که ورزشکاران خود را با روحیه شاد و بانشاط نگه دارد.

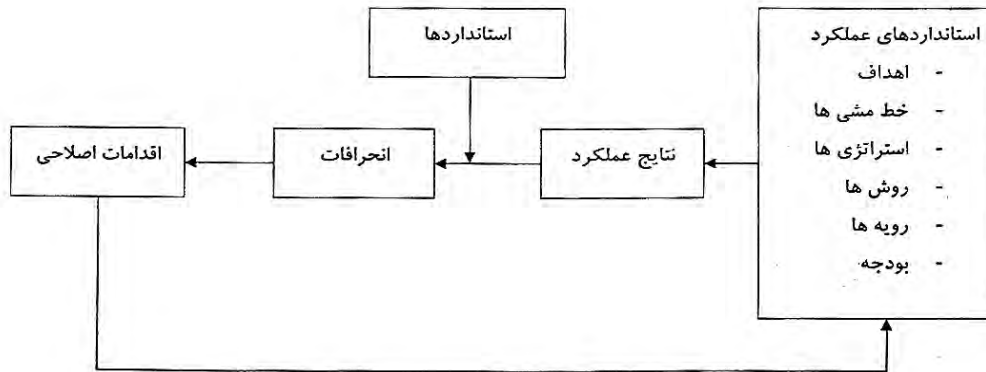
در این سبک مربی به وظایف و فعالیت‌های اختصاصی به‌ویژه توسعه مهارت‌ها کمتر توجه می‌کند. نظریه‌های رفتاری مدیریت و رهبری این‌گونه مدیران را به‌عنوان «مدیر پر توجه» توصیف و مشخص نموده‌اند.

مربانی که از سبک مدیریت و رهبری حمایتی استفاده می‌کنند، تمایل دارند که:



۱. تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل
۲. سنجش عملکرد در برابر معیارها (استانداردها)
۳. تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها
۴. اقدامات اصلاحی

- واحد فعال تغییردهنده: بالاخره تصحیح انحرافات و اشتباهات و عملیات اصلاحی به وقوع می‌پیوندد.
- فرایند کنترل: کنترل را می‌توان طی ۴ مرحله انجام داد:



### سنجش و اندازه‌گیری عملکرد واقعی

اولین مرحله از فرایند کنترل "سنجش و اندازه‌گیری" است. برای سنجش و اندازه‌گیری واقعی فعالیت‌ها می‌توان از چهار منبع مشترک اطلاعاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند که عبارت‌اند از: مشاهده شخصی، گزارشات آماری، گزارشات شفاهی و گزارشات مکتوب. هرکدام از این موارد، نقطه قوت‌ها و ضعف‌هایی دارند، اما ترکیب این منابع هم موجب افزایش درون‌داد می‌شود و هم کسب اطلاعات دقیق و معتبر را ممکن می‌سازد. در فرایند سنجش و اندازه‌گیری آنچه مورد سنجش قرار می‌گیرد و مهم‌تر و حساس‌تر از نحوه خود سنجش است. مطالبی را که شما مورد سنجش قرار می‌دهید تا حد زیادی همان چیزی است که ورزشکاران شما در تیم سعی و تلاش دارند که قوای خود را روی آن متمرکز سازند. برای مثال، اگر شما مهارت‌های دفاعی تیم خود را مورد ارزیابی قرار دهید، ورزشکاران می‌کوشند تا ذهن و افکار خود را بر آن دسته از فعالیت‌هایی متمرکز کنند که بر آمار دفاعی تأثیر گذرا است. به خاطر داشته باشید که شما در مرحله برنامه‌ریزی می‌یابید اهداف خود را به‌طور مشخص گزینش نمایید. علاوه بر این، شما باید معیارهای ذهنی خود را تعیین نموده و بدانید که هر مهارت ویژه چه ارزشی در تلاش همه‌جانبه تیم داشته باشد. در این صورت، تبدیل معیارهای ذهنی به معیارهای عینی ساده‌تر خواهد بود. برای مثال، به‌جای استفاده از یک هدف کلی ذهنی مثل "بهبود جنبه دفاعی تیم" ذهن خود را متوجه سنجش آمار دفاعی مخصوص کنید.

این اقدام، فرایند مقایسه‌ای و کنترل نهایی را عینی‌تر و واقعی‌تر خواهد کرد. در تعقیب این مثال بهتر است هدف خود را بدین شکل بیان کنید که "میزان فعالیت‌های اجباری را افزایش دهیم" یا تعداد امتیازات حریف را به‌طور متوسط

### طراحی کنترل اثربخش برای برنامه‌های ورزشی: یکی از

تعاریف مدیریت این است که مدیریت عبارت است از ایجاد زمینه مساعد برای تحکیم بخشیدن روابط انسانی و اتخاذ روش و تعیین خط‌مشی اصول در کلیه امور است. مدیریت در امر مربیگری صرفاً به امور ورزشی اطلاق نمی‌شود، بلکه به اتخاذ شیوه‌های خاص در حیطه مربیگری نیز مربوط می‌شود. از جمله این روش‌ها می‌توان از فرایند تعادل بودجه در یک سال مالی نام برد که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (همتی، ۱۳۹۹: ۲۱)

### تعریف کنترل: کنترل، آخرین حلقه از زنجیره مهارت‌های

عملی در مدیریت مربیگری است. شما در جریان کنترل و نظارت، تمامی عملیات را مورد بررسی قرار می‌دهید تا مطمئن شوید که طبق برنامه اجرا می‌شوند تا در صورت بروز خطاها و انحرافات احتمالی به اصلاح آنها بپردازید.

### فرایند کنترل: کنترل فرایندی است شامل تمامی

فعالیت‌هایی که تعیین می‌کند، آیا ورزشکاران به‌صورت انفرادی و یا به‌طور کلی تیم‌های ورزشی از منابع و امکانات موجود به‌طور مؤثر و شایسته برای تحقق اهداف خود استفاده می‌کنند یا خیر؟

از این رو اگر تیم شما به اهداف از پیش تعیین شده نائل نشده است. شما به‌عنوان مربی می‌باید به اقدامات اصلاحی بپردازید. به‌عبارت‌دیگر اگر ورزشکاران یا تیم، اهدافی را که در روند برنامه‌ریزی شما مشخص شده است، اجرا نمی‌کنند شما باید قدم پیش‌گذارید و آنها را در مسیر دستیابی به اهداف قرار دهید. فرایند کنترل از سه مرحله مجزا و مشخص تشکیل شده است که در این قسمت هرکدام به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرد و نحوه کاربرد آنها در جهت بهبود عملکرد شما در حیطه مربیگری بیان می‌گردد.

بازخوردهای ارزشمندی را در اختیار شما قرار می‌دهد که می‌توانید در پالایش برنامه‌های اصلی خود از آن‌ها بهره‌گیری نمایید. مثلاً اگر رکورد بردو باخت تیم مطابق انتظارات شما نیست و یا اگر بازدهی تهاجمی تیم کمتر از استانداردهای موردنظر شماست، شاید انتظارات شما در حد بالایی است. در امر کنترل باید به میزان مشخصی انعطاف به خرج داد. به خاطر داشته باشید که ابتدا استانداردها را بررسی کنید تا به واقعی بودن آن‌ها مطمئن شوید. اگر متوجه شدید که استانداردهای موردنظر شما واقعی نیستند، آن‌ها را کنار بگذارید. زیرا که ممکن است غیرواقعی بودن آن‌ها شمارا از دستیابی به هدف‌ها دور سازد. لذا با تعیین مجدد استانداردهای موردقبول اجرایی، تیم شما در مسیر کسب اهداف موردنظر خود قرار خواهد گرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

به‌طورمعمول فرایند بودجه‌بندی به‌عنوان یک تلاش در امر مدیریت موردبررسی قرار گرفته است. بودجه متضمن درآمدها و هزینه‌های سال گذشته و عینی کردن آن به آمار و ارقام مالی و تعیین محدودیت‌ها و مشکلات مالی می‌باشد. با توجه به افزایش قابل‌انتظار در برنامه‌های ورزشی خود و یا کاستن از آن و با توجه به افزایش نرخ تورم، وظیفه شما این است که گزارشی مکتوب از درآمدها و هزینه‌های خود در سال مالی جدید تهیه و تدارک کنید و اطلاعات ضروری در ارتباط با آن‌ها را امری فراتر از یک دستورالعمل و چهارچوب صرفاً مالی است که یک سازمان ورزشی به‌طور آزادانه آن را هدایت می‌کند. اگرچه این شیوه در گذشته یعنی زمانی که پول به‌راحتی در اختیار مسئولان ورزش قرار داشت، مناسب بود، اما در عصر حاضر که با محدودیت‌ها و فشارهای مالی روبرو هستیم، این شیوه به‌سرعت در حال منسوخ شدن است.

امروزه مربیان و مدیران ورزشی باید به شیوه‌های جدید برنامه‌ریزی توجه نمایند تا ناگزیر نشوند. دائماً برنامه‌های ورزشی خود را کوتاه و مختصر کنند. پس لزوماً دیگر فرایند بودجه‌ریزی از کنترل صرف خارج شده است و خود وسیله‌ای حیاتی برای برنامه‌ریزی محسوب می‌شود.

کاهش دهیم. چنین اهداف اختصاصی قابل‌سنجش و اندازه‌گیری هستند، بدین لحاظ موجب می‌شوند که مقوله کنترل آسان‌تر صورت پذیرد. مقایسه فعالیت‌ها با استانداردها فرایند مقایسه فعالیت‌ها با استانداردها به‌منظور تعیین و تشخیص میزان تفاوت بین عملکردهای واقعی و عملکردهای مورد انتظار انجام می‌گیرد. در مرحله مقایسه، استانداردهای مشخصی باید مورد شناسایی قرار گرفته باشند و همچنین عملکردهای واقعی سنجش شده باشند و چهارچوبی برای تعیین "اعماض احتمالی و قابل قبول" در نظر گرفته شده باشد. در ادامه کاربرد مثال قبلی، شما می‌توانید آمار دفاعی تیم خود را در یک مسابقه با استانداردهای از قبل مشخص شده در اهداف خود مقایسه کنید تا اطمینان یابید که آیا تیم شما به‌طور رضایت‌بخش انجام‌وظیفه می‌کند یا خیر؟

### اصلاح هر نوع انحرافات قابل‌ملاحظه

سومین و آخرین مرحله از فرایند کنترل، عملی است که عامل انحراف را کنترل می‌نماید این عمل درواقع تلاشی در جهت تنظیم فعالیت‌های واقعی و استاندارد کردن آن‌هاست. در این مرحله شما می‌توانید از دو نوع اقدام مجزا و اصلاحی استفاده کنید. اولین اقدام اقدامی فوری با علائم مشخص و برجسته است. برای مثال، اگر سیستم تهاجمی شما کاملاً کارساز نیست می‌توانید آن را به آرایش جدیدی تغییر دهید. این عمل شبیه "خاموش شدن آتش است" دومین اقدام اصلاحی ریشه‌یابی انحرافات و نقایص و جستجو در تنظیم اختلافات و اشکالات به‌طور دائمی است. با استفاده از همان موقعیت آمادگی تیم، میزان پیشرفت مهارت‌های ورزشکاران یا مواردی مانند آن در ضعف سیستم تهاجمی نقش و مسئولیت دارند. اقدام اصلاحی شما می‌تواند تعدیل و تنظیم برنامه‌ریزی تمرینات و یا حتی طراحی مجدد برنامه‌های آموزشی سالیانه باشد.

کلیه مراحل ذکرشده در فرایند کنترل بر پایه استانداردهای موجود انجام می‌شود. این نکات برجسته و روشن نشانگر این حقیقت است که برنامه‌ریزی همواره باید مقدم بر کنترل باشد. استانداردهایی که امر کنترل بر اساس آن‌ها صورت می‌گیرد، درواقع در فرایند برنامه‌ریزی شما رشد و بهبود می‌یابند. به هر صورت کارکردهای برنامه‌ریزی و کنترل همانند یک خیابان دوطرفه هستند. استفاده از سیستم کنترل مؤثر و اثربخش

### منابع

انتظاری، علی. (۱۳۸۵). مقایسه ی فرهنگی دانایی بین مؤسسه عالی آموزش و پژوهش و مدیریت و برنامه ریزی، دانشکده صدا و سیما و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد مؤسسه ی عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی، تهران.

امیرخانی، امیر علی. (۱۳۸۴). کاربرد مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازانی، پیک نور، سال سوم، شماره سوم، صص ۱۳۱-۱۴۱  
امیرخانی، طاهر. (۱۳۹۰). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی از دیدگاه کارکنان (مورد مطالعه: وزارت صنایع). دو ماهنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد. سال هجدهم، دوره جدید، شماره ۱-۴۷، صص ۲۹۵-۳۰۸.

انصاری، محمد حسین . (۱۳۹۰). مدیریت دانش و خلاقیت در اداره ی کل تربیت بدنی استان تهران. مدیریت ورزشی. شماره ۹، ص ۶۷-۸۵

انوار رستمی، علی و شهانی، بهمن.(۱۳۸۹). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده : تحلیلی بر نقش مستندساز دانش و تجربه. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات. ۲ (۱). صص ۱۸۳.

ایمانی، جمیله. (۱۳۹۱). تبیین رابطه مدیریت دانش با کار آفرینی در آموزش و پرورش. اولین همایش ملی بررسی راهکارهای ارتقای مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی در سازمان ها. گچساران. بارینگر، ب و ایرلند، آ. (۱۳۸۸). ترجمه جعفری مقدم، سعید؛ مومنی، انگار و مومنی، نونا، کار آفرینی: راه اندازی موفقیت آمیز کسب و کارهای جدید، چاپ اول، تهران: انتشارات صفار .

اشراقی. بدری. (۱۳۸۵). بررسی قابلیت های کار آفرینی دانشجویان دانشگاه اصفهان فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۰.

پور طاهری، مهدی؛ افتخاری، عبدالرضا (۱۳۹۰) «ارزیابی کیفیت زندگی در نواحی روستایی (مطالعه موردی: دهستان خاوه شمالی، استان لرستان»، پژوهش های جغرافیای انسانی، شماره ۷۶، تابستان ۱۳۹۰، ص ۳۱.

تأدیی، وحید؛ بیات، زهرا (۱۳۹۱) اثر هشت هفته تمرین هوازی و مداخله دارویی بر کیفیت زندگی زنان مبتلا به دیابت نوع ۲، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی گرگان، تابستان ۱۳۹۱، دوره ۱۴، شماره ۲، پی در پی ۴۲، ص ۱۲.

جعفری، علی (۱۳۸۷) رابطه ابعاد شخصیت و خلاقیت با شادکامی در بین دانشجویان مقطع کارشناسی دانشگاه تبریز. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور مرکز تهران، ص ۱۲۸.

حیاتی، حمیدرضا (۱۳۸۷) تأثیر محیط فیزیکی مدرسه بر نشاط دانش آموزان دوره ی متوسطه شهرستان ساری. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی رودهن، ص ۱۰۶.

درویش پور کاخکی، علی؛ سعیدی، ژیلا عابد؛ دلاور، علی؛ سعید الذاکری، منصوره (۱۳۸۸) ابزارهای اندازه گیری وضعیت سلامت و کیفیت زندگی سالمندان»، پژوهش در پزشکی، مجله پژوهشی دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی دوره ۳۳، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۸، ۱۷۳ - ۱۶۲

سلطانی، رضا؛ کافی، سید موسی؛ صالحی، ایرج؛ کارشکی، حسین؛ رضایی، سجاد (۱۳۸۹) بررسی کیفیت

زندگی دانشجویان دانشگاه گیلان»، مجله علوم پزشکی دانشگاه گیلان، دوره نوزدهم، شماره ۷۵، ص ۲۵-۳۵

سوری، ابوزر؛ شعبانی مقدم، کیوان؛ سوری، ربیع اله (۱۳۹۵). «رابطه بین فعالیت بدنی و کیفیت زندگی زنان سالمند استان کرمانشاه»، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال چهارم، شماره ۴، ۱۶ پی پی، بهار ۱۳۹۵، ص ۸۴ - ۷۵.

رمضانی، علیرضا؛ نظریان مادوانی، عباس (۱۳۹۲) ارتباط بین هوش هیجانی، آمادگی جسمانی و کیفیت زندگی دانشجویان»، نشریه پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۲، شماره ۹۸-۸۵ صص )، پی پی ۵۲

محمدزاده، کیانوش (۱۳۹۱). رابطه مدیریت دانش با کارآفرینی اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان. بابلسر.

محمدی ، محدثه؛ شعبانی، اکرم. (۱۳۹۰). امکان سنجی و پیاده سازی مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاهی شهر اصفهان بر پایه مدل بکوویتز و ویلیامز. پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی، ۱۱(۱)، صص ۲۳-۴۴.

مدهوشی، محمود؛ و ساداتی، عاطفه.(۱۳۹۰). بررسی اثر گذاری فرآیند مدیریت دانش بر کار آفرینی سازمانی (مطالعه موردی: کسب و کارهای کوچک و متوسط شرق مازندران). توسعه کارآفرینی، شماره ۱۲، ص ص ۷-۲۶.

نیکوکار، غلامعلی. (۱۳۹۱). "الگوی هم راستایی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۱.

هادیزاده، جلیل و سعیدیان، واحد.(۱۳۹۱). دانشگاه کارآفرین و توسعه ی فناوری ارتباطات و اطلاعات. اولین همایش کارآفرینی و توسعه فناوری ارتباطات. تهران.

همتی، مهرآفرین؛ ساداتی، علی رضا.(۱۳۸۹). "تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ساری). اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نو آوری. دانشگاه شیراز، شیراز.

در سازمان های ورزشی پژوهش های

هنری، حمیدیه. (۱۳۹۰). طراحی مدل ساختاری سرمایه ی اجتماعی و مدیریت دانش مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، سال اول، شماره ۱، ص ص ۸۵-۱۰۵.

هیسریچ، ر. دی وپ.(۱۳۸۳). کارآفرینی، ترجمه ی علیرضا فیض بخش و حمیدرضا تقی پاری، تهران، موسسه انتشارات علمی خازه

انصاری، محمد حسین . (۱۳۹۰). مدیریت دانش و خلاقیت در اداره ی کل تربیت بدنی استان تهران. مدیریت ورزشی. شماره ۹، ص ۶۷-۸۵

انوار رستمی، علی و شهانی، بهمن.(۱۳۸۹). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده : تحلیلی بر نقش مستندساز دانش و تجربه. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات. ۲ (۱). صص ۱۸۳.

ایمانی، جمیله. (۱۳۹۱). تبیین رابطه مدیریت دانش با کار آفرینی در آموزش و پرورش. اولین همایش ملی بررسی راهکارهای ارتقای مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی در سازمان ها. گچساران. بارینگر، ب و ایرلند، آ. (۱۳۸۸). ترجمه جعفری مقدم، سعید؛ مومنی، انگار و مومنی، نونا، کار آفرینی: راه اندازی موفقیت آمیز کسب و کارهای جدید، چاپ اول، تهران: انتشارات صفار .

اشراقی. بدری. (۱۳۸۵). بررسی قابلیت های کار آفرینی دانشجویان دانشگاه اصفهان فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۰.

پور طاهری، مهدی؛ افتخاری، عبدالرضا (۱۳۹۰) «ارزیابی کیفیت زندگی در نواحی روستایی (مطالعه موردی: دهستان خاوه شمالی، استان لرستان»، پژوهش های جغرافیای انسانی، شماره ۷۶، تابستان ۱۳۹۰، ص ۳۱.

تأدیی، وحید؛ بیات، زهرا (۱۳۹۱) اثر هشت هفته تمرین هوازی و مداخله دارویی بر کیفیت زندگی زنان مبتلا به دیابت نوع ۲، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی گرگان، تابستان ۱۳۹۱، دوره ۱۴، شماره ۲، پی در پی ۴۲، ص ۱۲.

جعفری، علی (۱۳۸۷) رابطه ابعاد شخصیت و خلاقیت با شادکامی در بین دانشجویان مقطع کارشناسی دانشگاه تبریز. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور مرکز تهران، ص ۱۲۸.

حیاتی، حمیدرضا (۱۳۸۷) تأثیر محیط فیزیکی مدرسه بر نشاط دانش آموزان دوره ی متوسطه شهرستان ساری. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی رودهن، ص ۱۰۶.

درویش پور کاخکی، علی؛ سعیدی، ژیلا عابد؛ دلاور، علی؛ سعید الذاکری، منصوره (۱۳۸۸) ابزارهای اندازه گیری وضعیت سلامت و کیفیت زندگی سالمندان»، پژوهش در پزشکی، مجله پژوهشی دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی دوره ۳۳، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۸، ۱۷۳ - ۱۶۲

سلطانی، رضا؛ کافی، سید موسی؛ صالحی، ایرج؛ کارشکی، حسین؛ رضایی، سجاد (۱۳۸۹) بررسی کیفیت

**ارجاع:** پورصاحبی امیرحسین، تحلیل سیستمی عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت ورزشی و عملکردهای آن در ارگان های ورزشی، مجله علوم حرکتی و رفتاری، دوره ۵، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۱، صفحات ۲۴۵-۲۳۵.