

به نام خدا

# مدیریت و طرز اجرای مسابقات ورزشی

« ویرایش جدید »

تألیف:

دکتر مهرزاد حمیدی

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران



بامداد کتاب



بامداد کتاب

## مدیریت و طرز اجرای مسابقات ورزشی (ویرایش جدید)

دکتر مهرزاد حمیدی (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

ویراستار ادبی: مریم فکوربان

نوبت چاپ: چهاردهم - ۱۳۹۵

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

قطع: وزیری - ۳۰۴ صفحه

فروست: ۳۷

شابک: ۳-۸۳-۸۱۳۱-۹۶۴-۹۷۸

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

ناشر همکار: نشر ورزش

قیمت: ۱۹۹۰۰ تومان

مرکز پخش و فروشگاه: تهران، خیابان انقلاب، ابتدای خیابان فخر رازی، کوچه نیک‌پور، پلاک ۶

[www.bamdadketab.com](http://www.bamdadketab.com)

[varzesh\\_pub@yahoo.com](mailto:varzesh_pub@yahoo.com)

تلفن: ۴-۶۶۴۸۱۲۴۳

نمابر: ۶۶۹۷۴۱۶۲

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و طرز اجرای مسابقات ورزشی / تالیف مهرزاد حمیدی.

مشخصات نشر: تهران: بامداد کتاب، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۳۰۴ ص.

شابک: ۳-۸۳-۸۱۳۱-۹۶۴-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا.

موضوع: ۱. ورزش -- مدیریت. ۲. ورزش -- قواعد. ۳. مسابقه های ورزشی

شناسه افزوده: حمیدی، مهرزاد، ۱۳۳۷ -

رده‌بندی کنگره: ۴ م ۸۳ / ح ۷۱۳ GV

رده‌بندی دیویی: ۷۹۶/۰۶۹

شماره کتابشناسی ملی: ۲۶۶۱۰ - ۸۴ م

## فهرست مطالب

۶	تقدیم به .....
۷	پیش‌گفتار .....
۹	فصل ۱- برنامه‌ریزی مسابقات و رویدادهای ورزشی .....
۹	تعریف برنامه‌ریزی .....
۹	طبقه‌بندی یا ابعاد مختلف برنامه‌ریزی .....
۱۱	اهمیت برنامه‌ریزی مسابقات و رویدادهای ورزشی .....
۱۳	برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) رویدادهای ورزشی .....
۱۵	برنامه‌ریزی عملیاتی .....
۳۹	فصل ۲- سازماندهی مسابقات و رویدادهای ورزشی .....
۳۹	تعریف سازماندهی .....
۳۹	فرایند سازماندهی .....
۴۰	نمودار سازمانی .....
۴۲	تفویض اختیار و عدم تمرکز .....
۴۳	سازماندهی یک مسابقه ورزشی .....
۴۹	سازماندهی جشنواره ورزشی درون دانشگاهی .....
۴۹	نمودار تشکیلاتی جشنواره .....
۵۲	سازماندهی یک رویداد بین‌المللی ورزش .....
۶۱	نمودار سازماندهی هیجدهمین دوره بازی‌های دانشجویی .....
۶۱	تحلیل نمودار تشکیلاتی هیجدهمین دوره بازی‌های دانشجویی .....
۶۳	فصل ۳- نقش نیروهای داوطلب در برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی .....
۶۳	داوطلبان .....
۶۴	علل داوطلبی .....
۶۵	محرک‌های برانگیزاننده میل داوطلبی .....
۶۷	تعریف و طبقه‌بندی سازمان‌های داوطلب .....
۶۸	نحوه جذب و به‌کارگیری داوطلبان .....
۷۱	راهکارهای حفظ داوطلبان .....
۷۲	راهکارهای ایجاد نظام داوطلبی در ورزش کشور .....
۷۳	آموزش داوطلبان .....
۷۷	فصل ۴- بازاریابی مسابقات و رویدادهای ورزشی .....
۷۷	تعریف بازاریابی .....

۷۸	مدیریت بازاریابی
۷۸	تحقیقات بازاریابی
۸۰	هفت O در تحقیقات بازاریابی
۸۱	ترکیب بازاریابی
۸۱	محصول
۸۱	قیمت
۸۲	مکان
۸۲	ترویج
۸۲	حامیان مالی رویدادهای ورزشی
۸۲	فواید حمایت مالی از رویدادهای ورزشی
۸۳	بازاریابی ورزشی برای کسب حمایت مالی
۸۷	شرکای تجاری المپیک (TOP)
۹۱	راه‌های تأمین منابع مالی فیزو
۹۱	سواج، زمان‌سنج اصلی صدمین سال بازی‌های المپیک
۹۲	اهداف حمایت مالی سواج از المپیک
۹۲	راهبردهای حمایت مالی سواج از المپیک
۹۳	ارزیابی اقدامات سواج از المپیک آتلانتا
۹۳	برنامه حامیان مالی المپیک ۲۰۰۴ آتن
۹۷	راه‌نمای درج آرم تجاری بر وسایل ورزشکاران در المپیک
۱۰۱	<b>فصل ۵- شیوه‌های اطلاع‌رسانی و انعکاس اخبار مسابقات و رویدادهای ورزشی</b>
۱۰۱	اهمیت انعکاس اخبار و رویدادهای ورزشی
۱۰۲	اطلاعیه مطبوعاتی
۱۰۲	تعریف اطلاعیه مطبوعاتی
۱۰۳	جراید و روزنامه‌های کثیرالانتشار
۱۰۴	شیوه‌های نگارش اطلاعیه مطبوعاتی
۱۰۸	عناصر خبر
۱۰۹	نوشتن عنوان خبر (تیترونیسی)
۱۱۱	نوشتن مهم‌ترین قسمت خبر (لیدنویسی)
۱۱۲	رهنمودهایی برای تنظیم گزارش یک مسابقه ورزشی
۱۱۳	مصاحبه
۱۱۵	<b>فصل ۶- مدیریت و سرپرستی کاروان‌های ورزشی اعزامی به رقابت‌های برون مرزی</b>
۱۱۵	مدیریت کارآمد و اثربخش در کاروان‌های ورزشی
۱۱۵	اقدامات قبل از اعزام کاروان
۱۲۱	اقدامات لازم در حین عزیمت
۱۲۳	اقدامات لازم در کشور میزبان
۱۲۴	عملیات ضروری حین بازگشت
۱۲۵	عملیات پس از بازگشت

۱۳۵	فصل ۷- مقررات و سیاست‌های مسابقات و رویدادهای ورزشی
۱۳۵	مقررات و سیاست‌های رویداد
۱۵۱	فصل ۸- جشن‌ها و مراسم مسابقات و رویدادهای ورزشی
۱۵۱	مراسم حمل مشعل
۱۵۲	مراسم افتتاحیه
۱۸۰	مراسم اختتامیه
۱۸۶	نقشه راهنمای تماشاچیان بازی‌های افتتاحیه و اختتامیه المپیک پکن
۱۸۷	نحوه اعزام ورزشکاران از دهکده به مراسم افتتاحیه و اختتامیه در المپیک پکن
۱۸۸	مراسم پرچم
۱۸۹	فصل ۹- آشنایی با جدول‌های مسابقات و رویدادهای ورزشی
۱۸۹	اهمیت استفاده از جدول‌های مسابقات و رویدادهای ورزشی
۱۸۹	عوامل مؤثر در انتخاب نوع جدول
۱۸۹	انواع جدول‌های ورزشی
۱۹۰	جدول یک حذفی
۲۳۷	چیدمان تیم‌ها (سیدینگ)
۲۴۰	جدول آسیایی
۲۴۴	جدول مسابقات ورزش‌های رزمی
۲۵۰	جدول دوره‌ای
۲۵۹	جدول ترکیبی
۲۵۹	جدول جام جهانی
۲۶۱	جدول فیزو
۲۶۳	جدول ترکیبی MW و دو دوره‌ای
۲۷۵	جدول‌های چالشی
۲۷۷	انواع جداول چالشی
۲۸۳	فصل ۱۰- مدیریت بلیط‌فروشی در مسابقات و رویدادهای ورزشی
۲۸۳	مدیریت بلیط‌فروشی رویدادها
۲۸۴	اهداف فروش بلیط
۲۸۵	عوامل تأثیرگذار بر قیمت بلیط
۲۸۵	روش‌های قیمت‌گذاری متداول
۲۸۶	مجاری توزیع بلیط
۲۸۹	بلیط فروشی در بازی‌های المپیک تابستانی سیدنی (۲۰۰۰)
۲۹۰	بلیط فروشی بازی‌های المپیک زمستانی تورینو (۲۰۰۶)
۲۹۲	بلیط فروشی در جام جهانی فوتبال آلمان (۲۰۰۶)
۲۹۴	مقررات مربوط به بلیط بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ پکن
۲۹۷	واژه‌نامه انگلیسی - فارسی
۳۰۲	منابع

## تقدیم به

عاشقان گمنامی که خالصانه مساعی و اهتمام خویش را در ترغیب و تشویق کودکان، نوجوانان و جوانان این مرز و بوم به فعالیت‌های مفید و سازنده تربیت بدنی و ورزش مصروف می‌دارند و با برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرای رویدادهای ورزشی موجبات شکوفایی استعدادها و پرورش قهرمانان افتخارآفرین را، در صحنه ورزش کشور فراهم می‌آورند.

اطمینان دارم دانشجویان عزیز رشته تربیت بدنی، این آینده‌سازان ورزش کشور، که نوشتار حاضر علاقه‌مندانه برای آنان تنظیم شده، در شمار افرادی هستند که این کتاب به آنان تقدیم شده است.

## پیش‌گفتار

امروزه، علمای تعلیم و تربیت به تربیت بدنی و ورزش به منزله مؤثرترین ابزار تربیت می‌نگرند. سامارانش، از رؤسای پیشین کمیته بین‌المللی المپیک معتقد است: تربیت بدنی شیوه مؤثر آموزش و پرورش انسان‌هاست.<sup>۱</sup> پرورش یافتگان مکتب تربیتی تربیت بدنی انسان‌هایی ارشمندند که فضیلت‌های اخلاقی انسان سالم و اجتماعی در آنها شکوفا شده است. ویژگی‌های اخلاقی صبر و شکیبایی، همت بلند، سخاوت‌مندی و فداکاری، عدالت‌گرایی و انصاف، قانون‌گرایی و حرمت‌گذاری به حقوق دیگران، مسئولیت‌پذیری، اهتمام در انجام مسئولیت‌ها، احترام به بزرگان و پیش‌کسوتان و همیاری و تعامل با دیگران، که همگی از مهارت‌های میدانی و کاربردی زندگی اجتماعی امروز هستند، از طریق حضور در تکاپوهای تربیت بدنی و ورزش قابل حصول‌اند.

دولت‌ها دریافته‌اند که به کمک ورزش می‌توانند شهروندان مفیدتر و مؤثرتری داشته باشند. و یونسکو نیز سال ۲۰۰۵ را سال جهانی آموزش مردم از طریق ورزش اعلام کرد. یکی از آفات زندگی معاصر، به ویژه در کشورهای پیشرفته صنعتی، یکنواختی زندگی است. پیش‌رفت فناوری و گسترش شبکه‌های رایانه‌ای، انسان را از زندگی طبیعی و توأم با تحرک خارج و زندگی او را با یکنواختی دورگونه و کسالت‌آور همراه ساخته است و احساس بی‌هودگی و افسردگی از جمله نابسامانی‌های جوامع پیشرفته کنونی است.

در دنیای امروز، المپیک بزرگ‌ترین رویداد جامعه بشری محسوب می‌شود که هر چهار سال یک‌بار جهان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. رویدادهای جهانی، قاره‌ای، منطقه‌ای، ملی، استانی، شهری و... بی‌شماری در سرتاسر دنیا در حال اجرا هستند که مستقیم یا غیرمستقیم، بیش از میلیارد‌ها انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

حساسیت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی رویدادهای ورزشی از یک طرف و گستردگی و کثرت آنها از طرف دیگر، ایجاب می‌کند که مدیران و برگزارکنندگان این رویدادها از دانش مهارت و تجربه لازم در برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت رویدادهای ورزشی برخوردار باشند.

1. Sport Administration manual. international Olympic committee. olympic solidarity. 1999

کتاب حاضر با هدف ارتقای سطح اطلاعات مدیران و منابع انسانی رویدادهای ورزشی و همچنین، به منزله منبع درس مدیریت و طرز اجرای مسابقات برای دانشجویان رشته تربیت بدنی، که در آینده سازمان دهندگان اصلی رویدادهای ورزشی در کشورند، تنظیم شده است.

در تدوین کتاب سعی نموده‌ایم مفاهیم علمی مدیریت را با تجربه‌های برگزاری رویدادهای ورزشی در سطوح جهانی و ملی بیامیزم و آنها با توجه به اقتضائات و شرایط بومی کشور، پس از آنکه در میدان عمل و در حیطه برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی به محک تجربه سنجیده شد، به خوانندگان عزیز ارائه نمایم. همان‌گونه که از محتوای کتاب برمی آید رویکرد آن اساساً ماهیتی کاربردی دارد. لذا خوانندگان می‌توانند به سهولت مفاهیم و موضوعات مندرج را در صحنه رویدادهای ورزشی به مرحله اجرا درآورند.

امید است نوشتار حاضر برای مدیران و دست‌اندرکاران رویدادهای ورزشی کشور و همچنین، دانشجویان رشته تربیت بدنی مفید فایده واقع شود. برخورد لازم می‌دانم از خوانندگان نیک‌اندیش و نکته‌سنجان نیک‌خواه اهل فن و مدیران باتجربه بخواهم تا نواقص موجود را بزرگوارانه منعکس نمایند و با نظرات مفید و سازنده خویش، نگارنده را در بالابردن کیفیت کتاب یاری رسانند.

دکتر مهرزاد حمیدی



## برنامه‌ریزی مسابقات و رویدادهای ورزشی

### تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی از مهم‌ترین وظایف مدیران است. لوتوگولیک<sup>۱</sup> در وظایف هفت‌گانه‌ای<sup>۲</sup> که برای مدیریت بر می‌شمرد، برنامه‌ریزی را مهم‌ترین این وظایف می‌داند. مول<sup>۳</sup> و همکارانش برنامه‌ریزی را تعیین و اتخاذ شیوه‌ها و روش‌هایی می‌دانند که مدیران را به بهترین نتیجه مطلوب برسانند. به نظر دایموک<sup>۴</sup> برنامه‌ریزی طرحی برای یک آینده مطلوب و راه‌های مؤثر برای نیل به آن است. میلیت<sup>۵</sup> اعتقاد دارد برنامه‌ریزی فرایندی از تعیین اهداف یک سازمان و ابداع شیوه‌های مناسب در جهت رسیدن به آن اهداف است.

برنامه‌ریزی پلی بین وضع موجود وضع مطلوب است. به بیان دیگر، برنامه‌ریزی عبارت است از تجسم و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به این وضعیت مطلوب را فراهم آورد. برنامه‌ریزی توالی گام‌به‌گام اقداماتی است برای دستیابی به هدف‌هایی در محدوده سیاست‌های معین.<sup>۶</sup>

برنامه‌ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری از پیش اتخاذ شده، نسبت به اینکه چه کاری، چگونه، چه زمانی و به وسیله چه کسانی باید صورت گیرد.

### طبقه‌بندی یا ابعاد مختلف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی دارای طبقه‌بندی یا ابعاد زیر است:

1. Luter Gulick

۲. برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، رهبری، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه‌بندی.

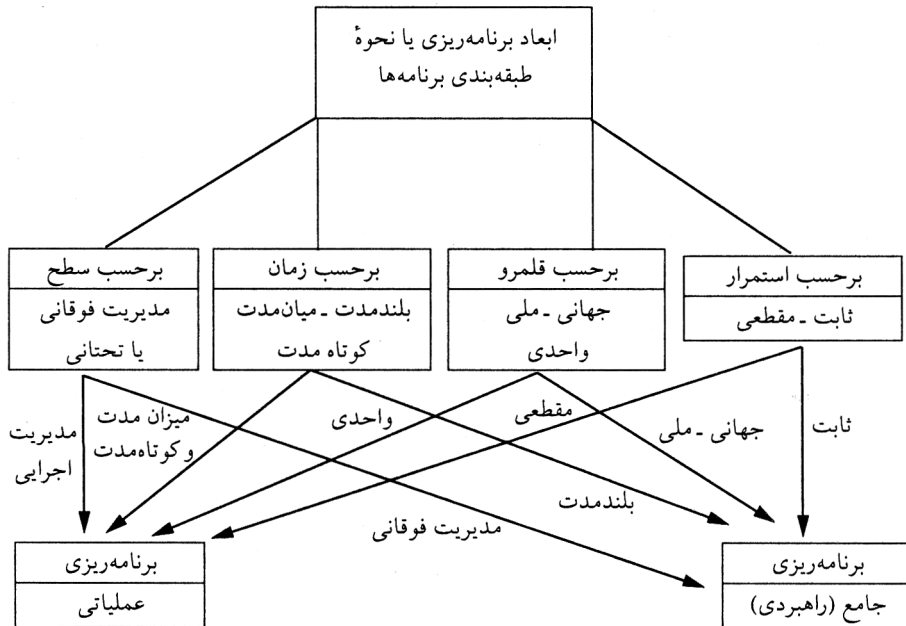
3. Mull

4. Dimock

5. Millett

۶. برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.

- ۱ - بُعد زمانی: برنامه‌ها از نظر طول زمان اجرا با هم تفاوت دارند. برنامه‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت و جوه مختلفی از بعد زمانی برنامه‌ریزی‌اند.
- الف) برنامه کوتاه مدت - حداکثر زمان اجرا تا سه سال
- ب) برنامه میان مدت - حداکثر زمان اجرا تا پنج سال
- ج) برنامه دراز مدت - حداکثر زمان اجرا از پنج سال به بالا
- ۲ - قلمرو: برنامه‌ها برحسب قلمرو با هم متفاوت‌اند. بعضی بسیار فراگیر و در سطح جهانی یا ملی و برخی دیگر محدود هستند و ممکن است برای یک سازمان یا یک مؤسسه طرح‌ریزی شده باشند. حتی ممکن است برخی از آنها مربوط به بخشی کوچک از یک مؤسسه باشند.
- ۳ - سطح: برحسب سطح سازمانی نیز برنامه‌ها با یکدیگر تفاوت دارند. معمولاً برنامه‌های راهبردی (جامع) را مدیران فوقانی و برنامه‌های عملیاتی (تاکتیکی) را مدیران سطح پایین‌تر مانند سرپرستان یا مسئولان دواير و ادارات تهیه می‌کنند.
- ۴ - استمرار یا عدم استمرار: برخی از برنامه‌ها مانند برنامه‌های ثابت برای موارد تکراری و عادی و برنامه‌هایی نظیر برنامه‌های اتفاقی به منظور طرح‌های مقطعی و غیر مستمر تهیه می‌شوند.



نمودار ۱ - ۱: ابعاد برنامه‌ریزی یا نحوه طبقه‌بندی برنامه‌ها

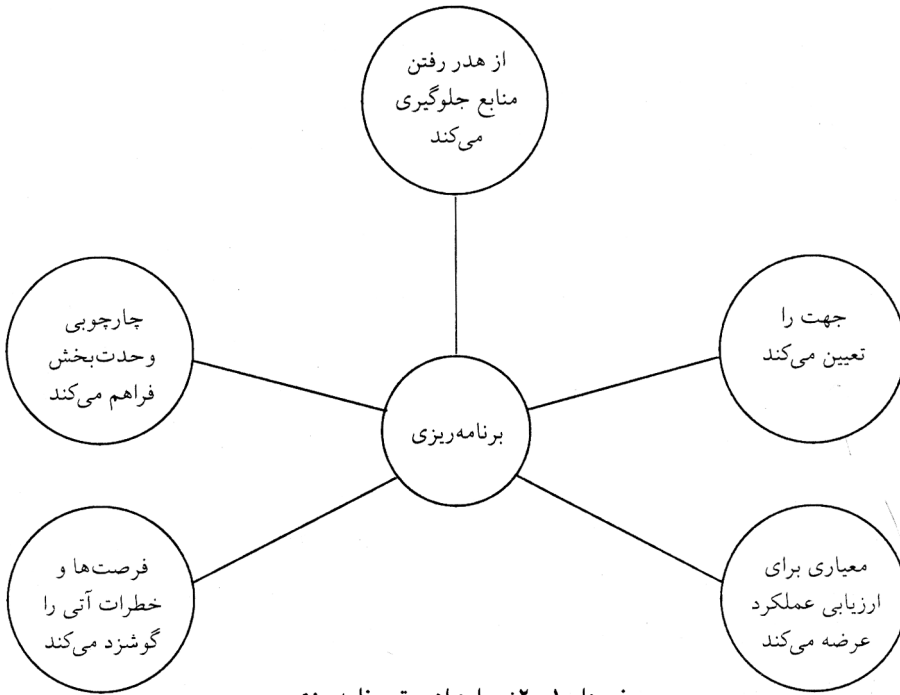
### اهمیت برنامه‌ریزی مسابقات و رویدادهای ورزشی

برنامه‌ریزی تعیین‌کننده جهت است و امکانات و نیروهای انسانی را در مسیری وحدت‌بخش به کار می‌گیرد. معمولاً، فقدان برنامه با فقدان جهت همراه است؛ برای مثال، برنامه برگزاری یک المپیاد ورزشی تعیین‌کننده جهت و سمت‌گیری عملیات ستاد برگزاری و تعیین‌کننده آن است که:

- ستاد برگزاری در چه وضعیتی قرار گرفته؟
- المپیاد در چه سطحی برگزار خواهد شد؟
- گام‌های مورد نیاز کدام‌اند؟
- چه امکاناتی در دسترس دارد؟
- چه امکاناتی مورد نیاز است؟
- چگونه باید المپیاد به گونه‌ای مطلوب برگزار شود؟
- چه کسانی این کارها را خواهند کرد؟
- شرکت‌کنندگان چه کسانی هستند؟

در ستاد برگزاری یک المپیاد، جهت و سمت عملیات، باعث انسجام و هماهنگی واحدها و افراد، و افزایش بهره‌وری و جلوگیری از بازدارندگی و اجرای امور موازی می‌شود. وجود یک برنامه پُر ثمر سبب خواهد شد تا هر واحدی بداند برای مشارکت در تحقق هدف‌های ستاد برگزاری المپیاد چه کاری باید بکند. به این ترتیب، کلیه واحدها و کمیته‌های ستاد برگزاری می‌توانند در جهت تحقق هدف‌های تعیین شده به‌طور هماهنگ به فعالیت بپردازند و یکدیگر را یاری کنند. برنامه مفید، معیاری برای ارزیابی فعالیت‌های صورت گرفته عرضه می‌کند. در یک رویداد ورزشی، برنامه مفید آنچه را که باید انجام شود مشخص و شاخص‌هایی را برای تعیین میزان موفقیت رویداد معین می‌سازد. همچنین، برنامه‌ریزی صحیح از هدر رفتن منابع موجود اعم از منابع اعتباری، انسانی و کالبدی جلوگیری می‌کند.

هر چند برنامه‌ریزی نمی‌تواند خطراتی را که در حین اجرا پیش می‌آید کاملاً از بین ببرد اما می‌تواند به تشخیص خطرات بالقوه کمک کند و زیان‌های ناشی از آن را به حداقل برساند و زمینه را برای حداکثر استفاده از فرصت‌های موجود فراهم آورد.<sup>۱</sup>



نمودار ۱ - ۲: موارد اهمیت برنامه ریزی

ریچارد مول و همکارانش در کتاب مدیریت ورزش تفریحی در پاسخ به این سؤال که چرا باید برنامه ریزی کرد می گویند:

برنامه ریزی برای رویدادهای ورزشی کمک می کند تا فعالیت ها را با توجه به نیازها و علائق شرکت کنندگان تنظیم کنیم. برنامه ریزی مشکلات را مرتفع می سازد و باعث استفاده خردمندانه از منابع و زمان می شود. مول و همکارانش معتقدند در برنامه ریزی رویدادهای ورزشی باید نکات زیر مد نظر قرار گیرد:

- مشخص کردن مخاطبان برنامه یا گستره عمل آن
- شناسایی نیازها و علائق شرکت کنندگان
- تعیین فلسفه و اهداف برنامه ریزی مورد نظر
- تبدیل هدف ها به طرح ها یا برنامه های عملیاتی و اجرایی
- پیش بینی منابع برای اجرای برنامه های عملیاتی شامل منابع مالی، انسانی و کالبدی و زمان.

### برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) رویدادهای ورزشی

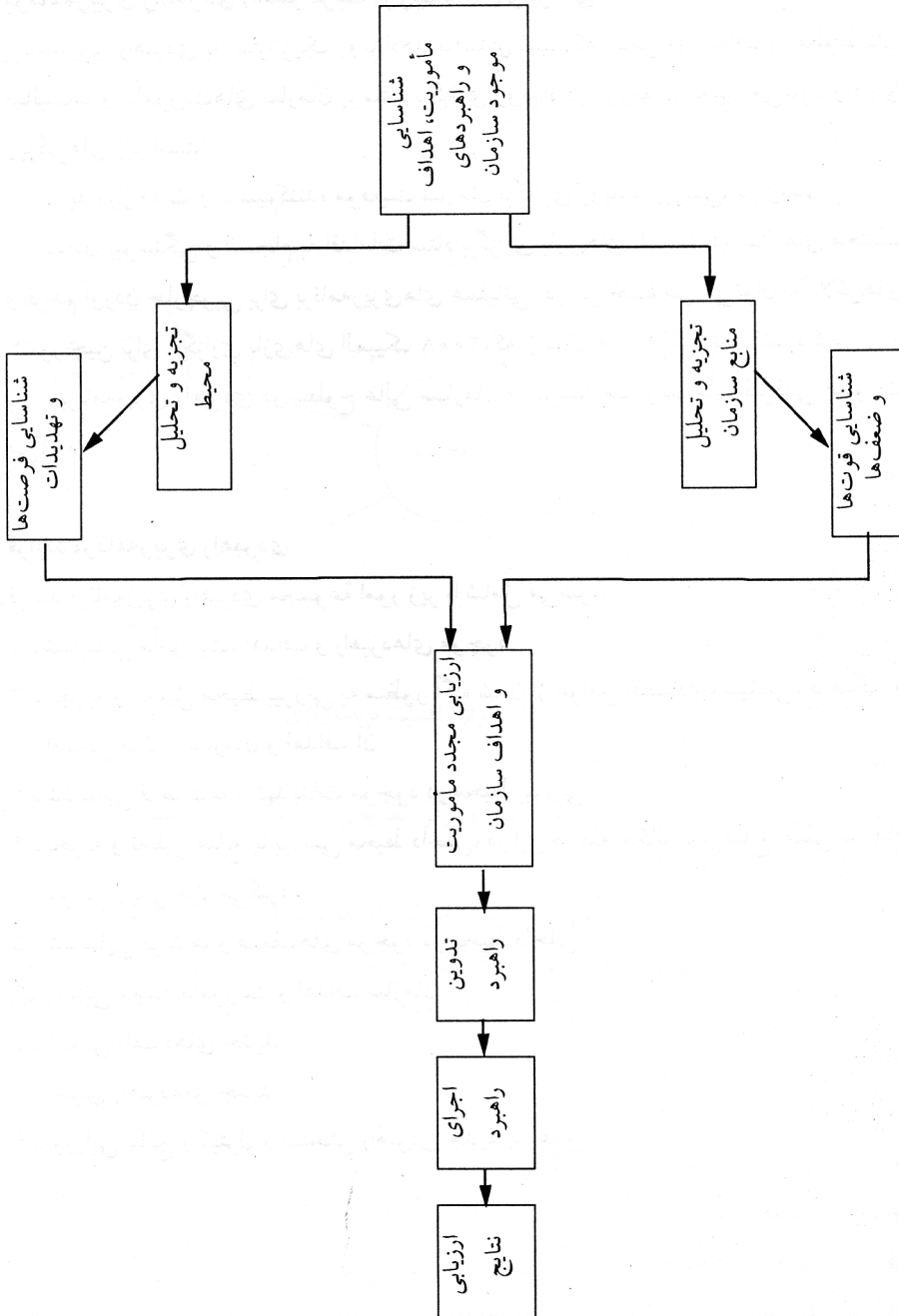
برنامه ریزی راهبردی با استراتژیک رویدادها، فرایندی است که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان یا ستاد برگزاری رویداد در درازمدت تعیین می‌شود و دارای ویژگی‌های زیر است:

- دید دراز مدت و ترسیم‌کننده موقعیت سازمان برگزاری رویداد ورزشی، در آینده.
- دادن پیوستگی و انسجام به اقدامات ستاد برگزاری بازی‌های المپیک در سال‌های مختلف و فراهم آوردن چارچوبی برای برنامه‌ریزی‌های عملیاتی، در این خصوص می‌توان به تلاش‌های کشور چین برای برگزاری بازی‌های المپیک ۲۰۰۸، که از سال ۲۰۰۰ آغاز شد، اشاره کرد.
- برنامه ریزی راهبردی در سطوح عالی سازمان و توسط مدیریت‌های فوقانی صورت می‌گیرد.

### فرایند برنامه ریزی راهبردی

فرایند برنامه ریزی راهبردی مجموعه‌ای امور زیر را شامل می‌شود:

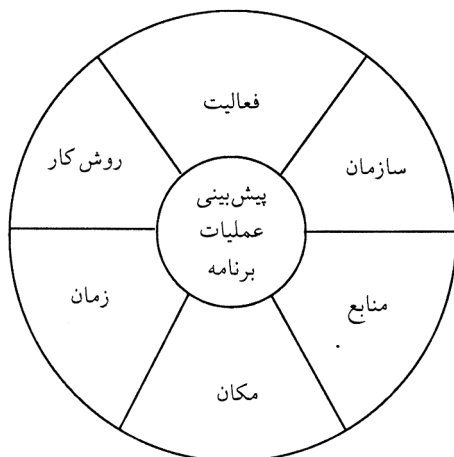
- ۱ - شناسایی مأموریت، اهداف و راهبردهای موجود
- ۲ - تجزیه و تحلیل محیط بیرونی به منظور آگاه شدن از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اقلیمی مؤثر بر سازمان و اهداف آن
- ۳ - شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات موجود در محیط بیرونی
- ۴ - تجزیه و تحلیل منابع یا بررسی محیط داخلی، در این مرحله امکانات و منابع اصلی سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد
- ۵ - شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های موجود در محیط داخلی
- ۶ - ارزیابی مجدد مأموریت و اهداف سازمان
- ۷ - تدوین راهبردهای جدید
- ۸ - اجرای راهبردهای جدید
- ۹ - ارزیابی نتایج و کنترل و سنجش راهبردی جدید در عمل



نمودار ۱-۳: فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

### برنامه‌ریزی عملیاتی

مدیران و مسئولان سطوح پایین‌تر سازمان با الهام از برنامه جامع سازمان و اهداف کلی باید با برنامه‌های عملیاتی تحقق بخش اهداف جزئی‌تر واحد خود باشند. برنامه‌ریزی عملیاتی عبارت است از تعیین هدف، وضع خط مشی، تبدیل هدف به صورت عملیات و پیش‌بینی چگونگی اجرا و کنترل. برنامه‌ریزی عملیاتی یعنی برنامه‌ریزی عملی که باید عیناً اجرا شود؛ یعنی، برنامه‌ریزی براساس پیش‌بینی و دورنگری درباره اینکه برای رسیدن به هدف معین چه کاری؟ چگونه؟ در طی چه مدت زمانی؟ و به وسیله چه افرادی باید صورت گیرد. نمودار ۱ - ۴ بیانگر آن است که برای پیش‌بینی عملیات چه سؤال‌هایی مطرح می‌شود و پاسخ مناسب آنها چیست؟



نمودار ۱ - ۴: پیش‌بینی عملیات برنامه

برای برگزاری یک رویداد ورزشی از چه روش‌هایی می‌توان استفاده کرد؟ زمان و مکان برگزاری کدام‌اند، به چه منابع و امکاناتی نیاز است و چه فعالیت‌هایی به وسیله چه تشکیلاتی باید انجام گیرد؟

برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی جامع تعریف کرد. تدوین برنامه عملیاتی برای تحقق یک هدف مشخص در واحد سازمانی صورت می‌گیرد. در واقع، هدف باید نتیجه نهایی عملیاتی باشد که مقصود برنامه‌ریز عملیاتی نیل به آن است. «برگزاری یک اردوی بزرگ فرهنگی - ورزشی» و «اجرای یک دوره مسابقات بین‌المللی در رشته‌ای

ورزشی» را می‌توان هدف مشخص برای یک برنامه‌ریز عملیاتی قلمداد کرد. پس از آنکه هدف تعیین شد و در قالب طرحی به تصویب رسید مجری باید کلیه عملیات لازم برای تحقق هدف را پیش‌بینی کند لازم است. شناسایی دقیق عملیات براساس تجربه و از طریق مشورت با افراد ذیصلاح تعیین شود. اجرای منظم عملیات شناسایی شده باعث می‌شود مدیر در محدوده زمانی مشخص به اهداف تعیین شده دست یابد. برای نیل به هدف‌های فوق‌الذکر مانند برگزاری یک دوره مسابقات بین‌المللی باید کلیه عملیاتی که لازمه اجرای صحیح و بهینه است. دقیقاً شناسایی و در محدوده زمانی مشخص به درستی اجرا شوند، تا مسابقات یاد شده با کیفیت و کمیت شایسته‌ای به اجرا درآید.

### شیوه‌های برنامه‌ریزی عملیاتی

برنامه‌ریزی عملیاتی به شیوه‌های مختلفی صورت می‌گیرد که در اساس دارای مشترکات و مشابهت‌هایی هستند. در این کتاب، به چهار نوع متداول از برنامه‌ریزی عملیاتی و کاربرد آن در فعالیت‌های ورزشی اشاره می‌کنیم که عبارت‌اند از:

۱) استفاده از جدول زمان‌بندی عملیات مدیر رویداد ورزشی در طول ماه غالباً، بخش مهمی از ساعات هفتگی مدیران رویدادهای ورزشی به تشکیل جلسات، بازدیدها و ملاقات‌ها و قول و قرار با مسئولان سایر سازمان‌ها، همکاران تحت پوشش و... اختصاص دارد.

عدم استفاده از جدول زمان‌بندی، باعث می‌شود که اجرای بسیاری از برنامه‌ها با اختلال و بی‌نظمی مواجه شود. به کارگیری جدول زمان‌بندی به مدیر کمک می‌کند تا با برنامه‌های هم‌زمان مواجه نشود و از وقت خود به طور منطقی استفاده کند.

شکل ۱-۱ اوقات هفتگی مدیر را در طول یک ماه (۳۱ روز) نشان می‌دهد. دوازده برگ از این جدول برای زمان‌بندی فعالیت‌های یک ساله مدیر قابل استفاده است.